

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KONCEPCE PERSONÁLNÍHO VÝBĚRU VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ A  
JEJICH DALŠÍ ROZVOJ

Magisterská diplomová práce

Olomouc 2018

Pavel KRAINA

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

**KONCEPCE PERSONÁLNÍHO VÝBĚRU VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ A  
JEJICH DALŠÍ ROZVOJ**

**Magisterská diplomová práce**

**Obor studia: Andragogika**

**Autor:** Bc. Pavel KRAINA

**Vedoucí práce:** doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

**Olomouc 2018**

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Koncepce personálního výběru vojáků z povolání a jejich další rozvoj*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

Poděkování patří mému vedoucímu práce doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D  
za jeho podnětné připomínky při zpracování mé diplomové práce.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bc. Pavel KRAINÁ</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2018

<b>Název práce:</b>	Koncepce personálního výběru vojáků z povolání a jejich další rozvoj
<b>Anotace práce:</b>	Tématem mé diplomové práce je koncepce personálního výběru vojáků z povolání a jejich další rozvoj. Za cíl své práce si kladu především charakterizovat klíčové faktory tvorby výběrového řízení, jejich vymezení a dále analyzovat a popsat požadavky na schopnosti vojáků z povolání AČR a navrhnout jejich další profesní rozvoj. Postup, který jsem si zvolil při zpracování mé práce, byl porovnat systém výběru v civilním a vojenském sektoru, analyzovat současný stav v AČR, srovnat systém výběru osob u jednotlivých složek AČR a navrhnout systém výběru osob a dalšího rozvoje u 102.pzpr se zaměřením na RHPz. Ve své práci jsem dospěl k několika závěrům. Procesy řízení lidských zdrojů v civilním sektoru a AČR jsou na srovnatelné úrovni, AČR však akcentuje některé oblasti. Současný stav v AČR v oblasti personálu je udržitelný a dosahuje svých cílů. U výběru osob, který je v AČR prováděn u výběrových jednotek, mezi klíčové faktory patří psychologické vyšetření a dále specifické požadavky kladené na danou jednotku. U roty hloubkového průzkumu 102.pzpr by bylo vhodné provádět výběrové řízení a přizpůsobit průběh služby dle aktuálních změn v legislativě AČR.
<b>Klíčová slova:</b>	výběr, výběrové řízení, nábor, rozvoj
<b>Title of Thesis:</b>	Concept of personnel selection of professional soldiers and their further development.
<b>Annotation:</b>	The topic of my diploma thesis is the concept of personnel selection of professional soldiers and their further development. The aim of my work is to characterize the key factors of the selection process, to define them, and to analyze and describe the requirements for the ability of the soldiers of the Czech armed forces and propose their further

	<p>professional development. The procedure I chose in my work was to compare the system of selection of personnel in the civil and military sectors, to analyze the current situation in the Czech armed forces, to compare the system of selection of persons in the individual components of the Czech armed forces and to propose a system for the selection of persons and further development at 102.reconnnaissance battalion with a focus on LRSU. In my thesis I reached several conclusions. The processes of human resources management in the civil sector and the Czech armed forces are on a comparable level, however, the Czech armed forces emphasizes some areas. The current situation in the Czech armed forces personnel is sustainable and achieves its goals. The selection of persons in the Czech armed forces performed at selective units includes psychological examination as well as specific requirements for the unit. In the LRSU of the 102. reconnaissance battalion, it would be advisable to conduct a selection procedure and adapt the course of the service according to the current changes in the Czech armed forces legislation.</p>
<b>Keywords:</b>	selection, selection procedure, recruitment, development
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Dotazníkové šetření, Vzor služebního hodnocení, Normy výročního přezkoušení VZP.
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	35
<b>Rozsah práce:</b>	75 s. (134 609 znaků s mezerami)

# OBSAH

ÚVOD.....	8
1. Výběrové řízení a další rozvoj.....	10
1.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	11
1.2 Personální plánování.....	13
1.3 Získávání pracovníků .....	14
1.4 Výběr pracovníků .....	16
1.4.1 Metody výběru pracovníků.....	18
1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.....	20
2. Výběr osob a kariérní řád v AČR.....	26
2.1 Výběr osob v AČR .....	26
2.1.1 Vytváření, analýza pracovních míst a personální plánování v AČR .....	27
2.1.2 Získávání pracovníků v AČR.....	31
2.1.3 Výběr.....	36
2.2 Kariérní řád.....	40
3. Udržitelnost, efektivita a dosahování cílů .....	48
3.1 Zámysl doplňování personálu v AČR.....	48
3.2 Efektivita a dosahování cílů .....	50
4. Výběr osob k jednotlivým součástem AČR.....	56
4.1 601.skss Prostějov .....	56
4.2 43. vpr Chrudim.....	61
4.3 22. zVrL Náměšř nad Oslavou – jednotka FAC .....	65
5. Výběr osob u jednotek 102. pzpr.....	68
5.1 Výběr osob u roty HUMINT .....	68
5.2 Výběr osob u ostatních jednotek praporu.....	72
6. Koncepce výběru osob RHPz a jejich další rozvoj.....	74
6.1 Požadavky na příslušníky RHPz.....	74
6.2 Dotazníkové šetření – vyhodnocení .....	78
6.3 Výběrové řízení.....	81

6.4 Kurz příslušníků RHPz.....	84
6.5 Kariérní růst a rozvoj příslušníků RHPz.....	86
6.5.1 Kariérní řád.....	86
6.5.2 Návrh průběhu služby u RHPz .....	88
ZÁVĚR.....	92
LITERATURA A ZDROJE.....	94
SEZNAM ZKRATEK .....	97
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A SCHÉMAT .....	98
SEZNAM TABULEK.....	99
SEZNAM PŘÍLOH .....	100
PŘÍLOHY .....	101



## ÚVOD

Téma své diplomové práce jsem si vybral jednak z důvodu aktuálnosti tohoto téma v horizontu událostí, které v současné době probíhají v Armádě České republiky (dále jen „AČR“) a jednak z důvodu blízkosti tohoto tématu ke své vlastní práci.

V současné době kdy rozvoj ve všech oblastech téměř nemá hranic, se nároky na zaměstnance neustále zvyšují, sebelepší nástroj bez správné obsluhy-člověka je nám v podstatě k ničemu a tak se do popředí dostávají nejrůznější výběrová řízení k tomu, abychom tohoto správného zaměstnance našli. Nicméně jen správný výběr nám nezaručí, že vybraná osoba bude danou práci zvládat a je pro to nutné se vybranému personálu nadále věnovat a rozvíjet jeho schopnosti a dovednosti.

V armádě tomu není jinak, v době kdy jsem k armádě nastupoval, si pamatuji snad jedno výběrové řízení, které bylo realizováno u současné 601. skupiny speciálních sil z Prostějova (dále jen „601.skss“), v současné době nicméně nalezneme výběrové řízení hned u několika součástí AČR. Proč tomu tak je? Samozřejmě mezi důvody může patřit prestiž těchto jednotek, nicméně důležitým faktorem je snaha získat kvalitní zaměstnance s předpoklady práce v náročných podmínkách a se sofistikovanými prostředky, které se v posledních letech v armádě zavedly. Stát se příslušníkem AČR a potažmo vojákem z povolání (dále jen „VZP“) je již samo o sobě výběrovým řízením, každý uchazeč totiž před vstupem do armády musí absolvovat minimálně zdravotní a psychologické vyšetření.

Za cíl své práce si kladu především charakterizovat klíčové faktory tvorby výběrového řízení, jejich vymezení a dále analyzovat a popsat požadavky na schopnosti vojáků z povolání AČR a navrhnout jejich další profesní rozvoj.

Předmětem práce je analýza a popis stávajících výběrových řízení a následné navržení vhodného výběrového řízení. Dále na základě změn v legislativě, která se týká AČR a stanovení tzv. „doby rozhodné“, která určuje dobu, po kterou může voják sloužit na stanoveném místě, navržení plánu rozvoje u mateřských jednotek, se

zaměřením na rotu hloubkového průzkumu (dále jen „RHPz“), která je součástí 102. průzkumného praporu generála Karla Palečka (dále jen „102. pzpr“).

Dokumenty, které se zabývají výběrem do AČR je relativně mnoho, zejména zákon 221/1999 Sb. ve znění pozdějších předpisů, Bílá kniha o obraně a jiné. Tyto dokumenty se však zajímají touto tematikou spíše obecně a zabývají se zejména koncepční stránkou. Dokument, který je již více podrobný, je Metodika doplňování personálu, ta se zabývá zejména nábořem vojáků z externích zdrojů. Další dokumenty k výběru a rozvoji zaměstnanců mají již většinou charakter interních normativních aktů a jsou v gesci jednotlivých velitelů organizačních celků, nicméně zaštiťujícím orgánem v rámci AČR, která má v působnosti mimo jiné výběr a řízení kariér je Agentura personalistiky AČR (dále jen „AP AČR“).

Pro zpracování své práce jsem si zvolil následující postup. Nejdříve porovnat systém výběru v civilním a vojenském sektoru, analyzovat současný stav v AČR, srovnat výběr osob u jednotlivých složek AČR a navrhnout systém výběru osob a dalšího rozvoje u 102.pzpr se zaměřením na RHPz.

K řízení lidských zdrojů, jejichž vybranými částmi se má práce zabývat, bylo vytvořeno nemálo publikací a to jak v civilním i vojenském sektoru, které čítají desetitisíce a možná i více stran, pro účely své práce nicméně budu abstrahovat to nejdůležitější a nejpodstatnější tak, abych mohl naplnit cíle své práce.

## 1. Výběrové řízení a další rozvoj

V této kapitole je mým cílem zobecnit současné teorie řízení lidských zdrojů (dále jen „ŘLZ“), které chci v následujících kapitolách použít pro srovnání se systémem, který je používán v AČR.

Název této kapitoly je výběrové řízení a další rozvoj, nicméně pro objasnění těchto termínů je nejprve nutné, tyto termíny zasadit do celkového kontextu řízení lidských zdrojů a proto v úvodu této kapitoly uvedu několik definic řízení lidských zdrojů od uznávaných autorů, kteří se touto problematikou zabývají i na mezinárodní úrovni.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.<sup>1</sup>

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.<sup>2</sup>

Definic bychom jistě mohli nalézt mnoho dalších, nicméně považuji tyto dvě za dostatečně výstižné. Z uvedených definic vyplývají dvě důležité skutečnosti. Za prvé, lidé jsou to nejcennější, s čím organizace disponuje, jak uvádím v úvodu své práce, i nejnovější technologie a vymoženosti současnosti jsou bez toho, kdo je bude využívat,

---

<sup>1</sup> Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. s. 15.

<sup>2</sup> Armstrong, M. (2010). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. s. 27.

k ničemu. Za druhé, řízení lidských zdrojů se stává velmi důležitou, ne-li nejdůležitější činností organizací.

Řízení lidských zdrojů je však komplexní proces, který se nezabývá pouze výběrem a rozvojem lidí, na které se chci ve své práci zejména zaměřit, nicméně ostatní procesy s těmito dvěma úzce souvisí. Jako příklad uvedu odměňování pracovníků. Je to jedna z činností, která je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností a ve vztahu k výběru i rozvoji má důležité vazby. Ve vztahu k výběru může mít motivační charakter pro osobu, kterou se snažíme vybrat a ve vztahu k rozvoji, může mít také motivační charakter (vzdělávání, čili jedna z možností rozvoje, může být v některých organizacích vnímána jako forma odměny).

## **1.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Analýza pracovních míst a jejich vytváření a patří mezi základní procesy, které předchází vlastnímu vyhledávání a získávání pracovníků.

Vytváření a analýza pracovních míst je v literatuře uváděna většinou jako jeden ze základních procesů. Tuto problematiku si můžeme uvést následovně.

Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků na tato pracovní místa.<sup>3</sup>

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání

---

<sup>3</sup> Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. s. 43.

a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostí pracovních míst.<sup>4</sup>

Vytváření pracovních míst znamená specifikaci obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa.<sup>5</sup>

Analýza rolí, je základním personálním procesem. Poskytuje informace potřebné pro vypracování profilu rolí a informace pro potřeby získávání pracovníků, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a hodnocení práce.<sup>6</sup>

Z uvedených definic je zřejmé, že analýza a vytváření pracovních míst jsou základním předpokladem pro další procesy, které na ně bezprostředně navazují. Bez znalosti toho, jakého pracovníka na jaké místo požadujeme, nejsme schopni efektivně zahájit plánování, vyhledávání, výběr a další procesy. Výsledkem analýzy a tvorby pracovního místa je popis práce (někdy též popis pracovní funkce, popis pracovního místa, anglicky job description). Popis práce by měl být zpracován co nejlépe a zachycovat informace uvedené v definicích výše, tak aby se mohl stát opravdu pomocníkem v navazujících procesech. Nicméně jak uvádí prof. F. Hroník: Analýza práce, resp. popis práce, který je jejím produktem, je v personalistice a manažerské literatuře považován za jeden ze základních procesů řízení. Neplatí to však absolutně<sup>7</sup>, a dále uvádí: Popis práce nabývá na důležitosti u velkých firem, které se pohybují spíše ve stabilním prostředí. U firem, které se pohybují v dravém, dynamickém prostředí, budeme obtížně hledat precizní popisy práce, které by se u některých funkcí několikrát ročně přepisovaly. Popisy práce pak budou letmější

---

<sup>4</sup> Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. s. 43.

<sup>5</sup> Davis, L. E. (1966), The Design of Jobs. *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, 6, 21–45.

<sup>6</sup> Armstrong, M. (2010). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. s. 171.

<sup>7</sup> Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress. s. 31

a rámcovější, ačkoliv bylo by možné uvádět speciální softwarové produkty, v nichž se proces produkce (např. knihy nebo konference) popisuje po jednotlivých činnostech a pak jednoduchým kliknutím přesunují k jednotlivým funkcím.<sup>8</sup>

V poslední době dochází k určitému odklonu od používání systému pracovních míst a k jejich nahrazování dynamičtějším systémem založeným na pojetí pracovní role (nebo jen role). Vychází se z toho, že v současném vysoce nejistém a proměnlivém prostředí, kdy se klade důraz na flexibilitu a připravenost na změny, je používání pracovních míst s jejich přesně a obvykle i dlouhodobě definovanými úkoly povinností určitou překážkou flexibilnějšího přístupu k vykonávání a organizaci práce.<sup>9</sup>

Ať už se jedná o pracovní místo nebo pracovní roli, při její tvorbě je nutné si odpovědět na otázky Co?, Kde?, Kdy? Proč?, Jak? a Kdo?.

## **1.2 Personální plánování**

Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.<sup>10</sup> (Koubek, 2015, s. 93).

Jak uvádí Koubek (2015) personální plánování usiluje o to, aby organizace získala pracovní sílu v potřebném množství; s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi; s žádoucími osobnostními charakteristikami; optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci; flexibilní a připravené na změny; optimálně

---

<sup>8</sup> Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress. s. 31

<sup>9</sup> Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. s. 45.

<sup>10</sup> Tamtéž. s. 93.

rozmístěné do pracovních míst a organizačních celků organizace; ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Personální plánování obsahuje mnoho dalších činností a procesů, nicméně pro účely mé práce si vystačíme s touto základní definicí a definováním cílů personálního plánování.

### **1.3 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je činnost, která navazuje na personální plánování a je činností, která již bezprostředně shromažďuje informace, které budou používány při vlastním výběru osob. Jako jednu z možných definic získávání pracovníků můžeme použít následující.

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.<sup>11</sup>

V zásadě můžeme pracovníky získávat ze dvou zdrojů pracovních sil, z vnějších a vnitřních (externího a interního trhu práce). Z vnitřních zdrojů jsou to pracovníci, kterými již disponujeme, a mohou to být zaměstnanci, kteří již dosáhli požadovaných znalostí a které chceme například povýšit, nebo například z důvodu reorganizace, bylo jejich pracovní místo zrušeno a my je můžeme přeložit na místo jiné. Z vnějších zdrojů jsou to všichni potencionální uchazeči z externího trhu práce

---

<sup>11</sup> Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. s. 126.

(například absolventi škol, nezaměstnaní, nebo zaměstnanci jiných firem v podobném odvětví činnosti).

Při získávání pracovních sil taktéž rozlišujeme, jakými silami budeme tyto potencionální pracovníky získávat. V zásadě rozdělujeme síly na vlastní (například personální oddělení, manažer firmy) a cizí (externí firmy a specialisti v oboru personalistiky).

Získávání pracovních sil může například zahrnovat tyto procesy (Koubek, 2015):

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potencionálních zdrojů pracovníků.
6. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
7. Formulace nabídky zaměstnání.
8. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
9. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
10. Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací.
11. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Jak jsem zmínil v úvodu této podkapitoly, na proces získávání pracovníků přímo navazuje samotný výběr pracovníků. Z výše uvedených procesů, které získávání pracovních sil obsahuje, pro výběr pracovníků slouží nejvíce volba a shromažďování dokumentů a informací požadovaných od uchazečů, předvýběr a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Mezi hlavní dokumenty, které se používají k shromažďování informací o uchazečích,



slouží různé dotazníky a různé typy životopisů. Na základě vyhodnocení dokumentů dochází k porovnání způsobilosti uchazeče s požadavky obsazovaného pracovního místa. Po vyhodnocení dokumentu pak dochází k předvýběru vhodných osob, které by měli být pozváni k vlastním výběrovým procedurám.

## 1.4 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů k pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.<sup>12</sup>

Z uvedené definice vyplývá, že výběr osob by neměl být pouze o naplnění odborných předpokladů, ale že osobnostní předpoklady, hrají taktéž velmi důležitou roli, zejména při sestavování funkčních pracovních týmů. Osobnostní předpoklady však dle mého názoru nabývají na důležitosti s rostoucí zařazením v hierarchické struktuře v dané firmě. U základních funkcí budou osobnostní předpoklady brány na zřetel méně než například u manažerských funkcí nebo u vysoce specializovaných týmů. Vše se samozřejmě odvíjí od nabídky trhu práce, pokud by byl převis poptávky práce nad nabídkou, má zaměstnavatel větší možnosti zohledňovat klima a kulturu organizace, nicméně pokud je tomu naopak (tak jako například v současnosti v ČR, kdy úroveň nezaměstnanosti je téměř na nejvyšší úrovni a nezaměstnanost je téměř

---

<sup>12</sup> Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. s. 166.

pouze dobrovolná, samozřejmě s ohledem na jednotlivé kraje) zaměstnavatelé jsou místy nuceni nabírat zaměstnance, kteří splňují zejména odborné předpoklady.

V uvedené definici je podtržen výraz „pravděpodobně“, protože neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují.<sup>13</sup>

S tvrzením uvedeným výše nelze než jen souhlasit. Ze své praxe znám několik příkladů, kdy i přes splnění náročných výběrových řízení, tito vybraní uchazeči při svém dalším působení u jednotky nesplnili očekávání a byli nuceni buď změnit své působiště, nebo projít dalším výcvikem, tak aby požadovaných schopností dosáhli.

Při výběru osob je velmi důležité, pro koho bude výběrové řízení osob koncipováno. Pro základní funkce budou nároky kladené na zaměstnance jiné, než u výběrového řízení na top manažera firmy a taktéž se budou lišit zvolené metody výběru osob. Při studiu odborné literatury jsem narazil na pomůcku pro koncipování výběrového řízení. Autorovo desatero (obsahuje 11 bodů, nicméně 11 bod dle autora nabývá na aktuálnosti zejména v poslední době) není samozřejmě návod na bezchybné výběrové řízení, nicméně může být vhodným vodítkem.

Přehled zásad:

1. Nejdříve je nutné znát „koho co“, teprve pak „jak a čím“.
2. Získávání pracovníků a jejich výběr je vždy aktivita public relations.
3. Každý nábor a výběr ctí zásadu „3E“.
4. Celý proces vyhledávání, získávání a výběru je nepřetržitý.
5. Během náboru a výběru je uplatňován trychtýřový přístup.

---

<sup>13</sup> Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. s. 166.

6. Celý proces je dokumentován.
7. Výběr jako transplantace.
8. Proces rozhodování je skupinová záležitost, odpovědnost za rozhodnutí je individuální.
9. Výběrové řízení je postaveno na čtyřech pilířích.
10. Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníků.
11. Proces náboru a výběru je třeba zvládnout v co nejkratším možném čase.<sup>14</sup>

Autorovo desatero již nebudu dále rozvádět, neboť jednotlivé body jsou dostatečně popisné, nicméně pro lepší pochopení objasním body 3. a 9. Zásadou 3E je myšleno, že výběrové řízení má být efektivní (evalvující), etické a ekonomické. Čtyřmi pilíři jsou: zhodnocení personálních dokumentů (personální anamnéza), testy, výběrové interview, získání a zhodnocení referencí.

Výše uvedené desatero by bylo možno zjednodušeně brát jako jednotlivé fáze výběrového řízení. V jiné odborné literatuře jsem našel jiné zjednodušené rozdělení fází, které do jisté míry souhlasí s výše uvedeným, i když výše uvedené desatero je víceméně komplexní shrnutí, které zahrnuje jak analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků a i vlastní výběr osob. Například Koubek (2015) rozděluje fáze výběrového řízení na fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací, které jsou obsahově velmi obdobné výše uvedenému desateru.

#### **1.4.1 Metody výběru pracovníků.**

Metod výběru osob a jejich rozdělení nalezneme několik, nicméně při bližším studiu zjistíme, že v konečném důsledku jsou téměř totožné. Armstrong (2007) považuje za hlavní metody výběru pohovory, assessment centre a testy pracovní způsobilosti, jako další metodu používanou zejména ve Velké Británii pak uvádí

---

<sup>14</sup> Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress. s. 101.

grafologii. Hroník (2007) rozděluje metody na metody skupinové administrace a metody individuální administrace.

I přes různé pojmenování jsou obsahově tyto metody velmi podobné, Koubkovo (2015) rozdělení metod, které budu dále částečně rozvádět, však shledávám nejpřehlednější a metody rozděluje následovně:

- dotazník;
- zkoumání životopisu;
- testy pracovní způsobilosti;
- pohovor;
- zkoumání referencí;
- lékařské vyšetření;
- přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu;

Mezi nejčastěji používané testy pracovní způsobilosti řadí:

- testy inteligence;
- testy schopností;
- testy znalostí a dovedností;
- testy osobnosti;
- skupinové metody výběru pracovníků.

Mezi okrajové formy testů pak řadí grafologii, polygraf, testy četnosti (integrity) či drogové testy. Mezi univerzální metodu výběru osob, která slouží zejména k výběru manažerů a taktéž může sloužit i k jejich výcviku (v případě výcviku hovoříme o development centre) slouží assessment centre.

Z výše uvedeného je patrné, že metod výběru pracovníků nalezneme v současnosti nemalé množství. V této části práce uvádím zejména výčet možných metod, z důvodu následného porovnání s těmi, které jsou používány v AČR. Všechny popsané metody se však v čisté formě nepoužívají samostatně, ale vždy se při výběru

osob používá několik z nich. Jak jsem zmiňoval výše, použití jednotlivých metod bude záviset zejména na tom, pro jaké pracovní místo výběrové řízení provádíme. Dalšími důležitými aspekty, které je třeba při volbě metody zohlednit, patří ekonomické hledisko a organizační, materiální a časové možnosti.

Metody výběru pracovníků se však neustále rozvíjí a zdokonalují a je velmi důležité je kontinuálně přizpůsobovat požadavkům a vyhodnocovat jejich efektivitu k dalšímu použití neboť výběr pracovníku je nekončící proces.

## **1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci**

V úvodu své práce jsem zmiňoval, že žijeme v době neustálého rozvoje, kde by se nadneseně dalo říci, že denně dochází k nějakému novému objevu. Tato skutečnost klade proto velký důraz na vědomosti a znalosti pracovníků. Tuto skutečnost musíme zohledňovat nejen při výběru pracovníků, ale zejména již následně v rámci samotného pracovního procesu. Vědomosti, se kterými do zaměstnání přicházíme a které jsme získali v rámci vzdělávání, nebudou v dnešní době v průběhu naší pracovní kariéry dostačující a bude nutné se neustále vzdělávat a přizpůsobovat se dnešním požadavkům. V dnešní době se tak do popředí dostávají termíny jako celoživotní vzdělávání. V poslední době je taktéž důraz kladen na flexibilitu pracovníků, což s nutností neustálého vzdělávání koresponduje.

Co vzdělávání zahrnuje, si můžeme popsat následující definicí:

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

1. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná, longitudinální flexibilita). Jde v podstatě o doškolování, které je tradičním, nejčastěji i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.

2. Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transverzální).
3. Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.
4. Organizace však nezískává vždy takové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. Také tyto činnosti patří do sféry vzdělávání pracovníků.
5. Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastnosti, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. s. 253-254.

Z definice pak můžeme vyvodit několik závěrů. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se zaměřuje nejen na přizpůsobování se nových pracovníků na dané pracovní místo, ale taktéž na další budování znalostí a dovedností nutných nejen pro vykonávání zaměstnání, ale i rozvoj z důvodu větší flexibility pracovníků. Dalším důvodem vzdělávání a rozvoje je pak formování osobnosti pracovníka, tak aby byl platným členem dané organizace a týmu ve které bude zaměstnán, což již koresponduje s výběrem pracovníků z předcházející kapitoly, při němž se snažíme nalézt takového pracovníka, který je pro dané pracovní místo vhodný nejen z hlediska odborných znalostí, ale také po osobnostní stránce.

Z mé vlastní zkušenosti musím konstatovat, že vzdělávání (ve všech výše zmíněných formách) je leckdy mírně opomíjeno a to ať už v důsledku nedostatku času nebo v důsledku předpokladu, že osoba vybraná na dané pracovní místo je již dostatečně zkušená a další vzdělání již nepotřebuje, protože má dle nadřazeného dostatek zkušeností, které získal z předchozí praxe, popřípadě kombinací obou zmíněných. Jedná se pouze o mou osobní zkušenost a v jiných organizacích tomu může být jinak.

System formování pracovních schopností člověka znázorňuji v tabulce č. 1, která vychází z rozdělení dle Koubka (2015).

Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří – jak již bylo ostatně uvedeno – takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací.<sup>16</sup>

V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar (resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. s. 258.

<sup>17</sup> Tamtéž. s. 258.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, v níž se tradičně vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.<sup>18</sup>

Tabulka č. 1 Systém formování pracovních schopností člověka

Oblast všeobecného vzdělávání		Základní a všeobecné znalosti a dovednosti uplatnitelné pro společnost. Řízeno státem.
Oblast odborného vzdělávání	Základní příprava na povolání	Většinou mimo organizace. Slouží jako příprava na povolání (učňovské zařízení organizace). Netýká se stávajících pracovníků.
	Orientace	Adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv a práci na novém pracovním místě.
	Doškolování	Prohlubování kvalifikace. Pokračování v odborném vzdělávání.
	Přeškolování	Formování pracovních schopností k osvojení si nového povolání.
Oblast rozvoje		Získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Formování osobnosti jedince.

Zdroj: Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Systém vzdělávání pracovníků se však v konečném důsledku bude téměř v každé organizaci lišit. Odlišnosti budou způsobeny mnoha faktory, mezi které bude bezesporu patřit velikost organizace, malá organizace s několika zaměstnanci s homogenním produktem, určitě vzdělávání nebude věnovat tolik úsilí, jako velká

<sup>18</sup> Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. s. 258



organizace s heterogenním produktem a několika pobočkami. Mezi další faktory můžeme řadit ekonomické, časové a jiné faktory.

V systému vzdělávání zastává také důležitou roli její systematicčnost. Nejefektivnější vzdělávání bude samozřejmě takové, které je dobře organizované, s propracovaným systémem a cyklické a sledující strategii firmy.

Systematické plánování zpravidla zahrnuje tři neustále se opakující cykly, jimiž jsou identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávací aktivity a vlastní provedení vzdělávací aktivity. Po každé vzdělávací aktivitě musí dojít k jejímu vyhodnocení, tak abychom byli schopni stanovit, zda došlo k dosažení cílů.

Identifikaci vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávací aktivity nebudu již dále rozvádět, nicméně z důvodu porovnání metod používaných ke vzdělávání osob s AČR zde uvedu rozdělení metod vycházející z Koubka (2015), toto rozdělení metod je však s malými odlišnostmi používáno i jinými autory.

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti:

- instruktáž při výkonu práce;
- coaching;
- mentoring;
- counselling;
- asistování;
- pověření úkolem;
- rotace práce;
- pracovní porady.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

- přednáška;
- přednáška spojená s diskusí, seminář;
- demonstrování;

- případové studie;
- workshop;
- brainstorming;
- simulace;
- hraní rolí;
- assessment centre/development centre;
- outdoor training/leasing;
- vzdělávání pomocí počítačů (e-learning).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků, by měl být proces, který by měl zaujímat pevné místo v každé organizaci. Nemám bohužel osobní zkušenosti z civilního sektoru, nicméně většinou pokud je organizace nucena přistoupit k snižování nákladů, většinou jsou jako první škrtnuty vzdělávací aktivity. Další možným omezením vzdělávacích aktivit je dle mého názoru přetížení schopností organizace, pokud je organizace v časové tísní (nemusí se jednat pouze o krátkodobou krizi) na vzdělávání pak jednoduše nezbyvá čas a veškeré úsilí organizace je směřováno na splnění základních činností nutných k „přežití“ organizace.

Cílem 1. kapitoly bylo shrnout základní principy řízení lidských zdrojů, které budou v dalších kapitolách sloužit k porovnání s AČR. Shrnuté byly pouze základní teze. Ty části řízení lidských zdrojů, které ve své práci nepoužiji, jsem účelově vypustil, neboť práce se zabývá zejména výběrem a rozvojem osob. 1. kapitola byla zpracována zejména s využitím prací uznávaných odborníků v oblasti řízení lidských zdrojů a je z větší části popisná a vycházející se zmíněných prací.

## 2. Výběr osob a kariérní řád v AČR

V úvodu této práci použiju tezi z koncepčního materiálu AČR a to konkrétně z Bílé knihy o obraně, která tuto, ale i další kapitoly velmi vystihuje.

Lidé tvoří nejvyšší hodnotu a jsou klíčovým činitelem pro naplňování požadovaných schopností ozbrojených sil i organizací v působnosti MO ČR. Nábor, vzdělávání, výchova kvalitních vojáků a civilního personálu a péče o ně je na prvním místě. Ministerstvo obrany musí být vnímáno jako odpovědný, spolehlivý a atraktivní zaměstnavatel a musí být schopno uspět v konkurenci na trhu práce.<sup>19</sup>

Tato teze jasně hovoří o tom, že člověk je nejvyšší hodnota a klíčový činitel, bez člověka by veškerá technika, zbraně, moderní systémy atd., byly k ničemu. V době kdy jsou do armády zaváděny čím dál sofistikovanější zařízení, úloha vhodného výběru a následného rozvoje (vzdělávání) je neoddiskutovatelná. Dále teze uvádí, že nábor, vzdělávání a výchova je na prvním místě, toto pouze dokazuje, že těmto procesům, a nemyslím si, že je to poplatné pouze v AČR, je nutné přikládat náležitou pozornost.

### 2.1 Výběr osob v AČR

V úvodu své práce zmiňuji, že vstup do AČR je pro každého uchazeče o službu v AČR výběrové řízení. V této kapitole se zaměřím zejména na vstup, potažmo vznik služebního poměru, do AČR. Výběrem osob k výběrovým jednotkám AČR budu pak následně rozvíjet v následujících kapitolách.

Název kapitoly nese název výběr osob, nicméně z již uvedeného výše víme, že proces výběru osob je pouze součástí celého procesu řízení lidských zdrojů. V této

---

<sup>19</sup> MO ČR. (2011). *Bílá kniha o obraně*. MO ČR – OKP. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/bila-kniha-o-obrane-190511\\_1.pdf](http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/bila-kniha-o-obrane-190511_1.pdf) s. 74

kapitole, i když s názvem výběr osob, zahrnu i ty části řízení lidských zdrojů, které byly osvětleny v 1. kapitole.

Od roku 2013, zaštiťuje a odborně řídí veškeré personální procesy Agentura personalistiky AČR (dále jen „AP AČR“) a zabývá se především oblastí plánování potřeb, výstavbou lidských zdrojů a doplňováním personálu. Má na starosti celý proces řízení služebních kariér vojáků, jejich vzdělávání a vedení personální evidence. Zjednodušeně se dá říct, že AP AČR pečuje o vojáky od počátku jejich kariéry až po ukončení služebního poměru. Jednotlivé procesy řízení lidských zdrojů jsou pak řízeny jednotlivými subjekty AP AČR.

Struktura AP AČR:

- ředitelství;
- odbor řízení kariér;
- odbor personálního zabezpečení Generálního štábu a přímo podřízených útvarů a zařízení;
- odbor personálního zabezpečení pozemních a vzdušných sil;
- odbor personálních informací;
- odbor vzdělávání;
- odbor doplňování personálu;
- oddělení humanitní služby;
- oddělení vnitřního řízení.<sup>20</sup>

### **2.1.1 Vytváření, analýza pracovních míst a personální plánování v AČR**

V 1. kapitole jsme si osvětlili, že vytváření a analýza pracovních míst je jedním ze základních procesů. Zjednodušeně můžeme říct, že cílem vytváření pracovních míst

---

<sup>20</sup> AČR. (2018). *Agentura personalistiky AČR*. Citováno dne 4. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/agentura-personalistiky-acr-ap-acr-82607/>

je definování struktury potřebné pro splnění cílů organizace. Cílem analýzy pracovního místa pak vytvoření představy o pracovnících, kteří strukturu organizace naplní, zjednodušeně vytvoření popisu pracovních míst (potažmo popisu pracovní funkce). Cílem personálního plánování je pak získání pracovních sil v potřebném množství; s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi; s žádoucími osobnostními charakteristikami; optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci; flexibilní a připravené na změny; optimálně rozmístěné do pracovních míst a organizačních celků organizace; ve správný čas a s přiměřenými náklady. Tyto procesy ŘLZ v této kapitole spojuji z toho důvodu, že v AČR jsou tyto procesy zakotveny převážně v rámci jednoho procesu.

Personální plánování je součástí plánování organizace a v AČR tomu není jinak. Každá koncepce výstavby AČR na dané období vždy obsahuje část o personálu, potažmo o jeho plánování. Například v Koncepci výstavby AČR 2025 je uvedeno, že AČR má roce 2025 disponovat minimálně 24162 vojáky z povolání, 3720 občanskými zaměstnanci a do 5 000 vojáky v aktivních zálohách. Dále se v dokumentu dočteme, jakých směrných čísel má být v kterém roce dosaženo. Tyto údaje již pak slouží k vlastnímu personálnímu plánování, které probíhá od nejvyšších úrovní Ministerstva obrany až po jednotlivé organizační celky AČR, samozřejmě s rozdělením jednotlivých úloh ŘLZ.

Celý tento proces je pak shrnut v nařízení k realizaci organizačních, mobilizačních a dislokačních změn (dále jen „OMDZ“). Toto nařízení je schvalováno ministrem obrany a je vydáváno každoročně.

Reorganizační, mobilizační a dislokační změny v rezortu MO souvisí s optimalizací počtu vojáků a občanských zaměstnanců, vnitřní struktury organizačních celků, jejich nejvhodnější dislokaci do jednotlivých posádek na území ČR. Uvedený proces je náročný z hlediska přípravy, realizace schválených opatření a je procesem dlouhodobým. Organizační celky Armády České republiky prochází

změnami, cílem kterých je efektivnější využívání plánovaných výdajů rezortu Ministerstva obrany.<sup>21</sup>

Proces přípravy nařízení k realizaci je časově i věcně náročný. Prvotní pokyny pro zpracování ukládá ředitel věcně příslušného organizačního útvaru MO. Po jejich schválení náčelníkem Generálního štábu AČR (dále jen „NGŠ AČR“) jsou rozeslané držitelům limitů do 15. ledna roku, ve kterém bude nařízení vydáno.<sup>22</sup>

Pokyny ke zpracování nařízení obsahují:

- limity určené ministrem obrany,
- opatření ke změnám, o kterých rozhodla vláda nebo ministr obrany,
- časový harmonogram<sup>23</sup>

Držitelé limitů předkládají řediteli příslušného organizačního útvaru MO podklady, které obsahují zdůvodnění navrhovaných změn do 28. února. Na jejich podkladě je zpracován návrh nařízení, který je předložen služebním postupem držitelům limitů k připomínkám. Návrh nařízení, do kterého byly zapracované připomínky, předkládá ministrovi obrany ke schválení NGŠ AČR do 15. června roku, ve kterém má být nařízení vydáno (část třetí RMO č.95/2013).<sup>24</sup>

Systemizované místo ve struktuře organizačního celku rezortu MO je vymezeno služebním označením, popisem práce, personálními a materiálními požadavky. Při vytváření systemizovaného místa se stanovuje popis práce, která bude obsahem služební nebo pracovní činnosti vojáka nebo občanského zaměstnance.

---

<sup>21</sup> Kubínyi L'. *Příprava a realizace organizačních opatření v rezortu MO (Studijní opora)*. UNOB. Citováno dne 30. března 2018. Dostupné z: [https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/42837/mod\\_resource/content/1/T\\_11%20P%C5%99%C3%ADprava%20a%20realizace%20OMDZ%20%28studijn%C3%AD%20text%29.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/42837/mod_resource/content/1/T_11%20P%C5%99%C3%ADprava%20a%20realizace%20OMDZ%20%28studijn%C3%AD%20text%29.pdf).

<sup>22</sup> Tamtéž.

<sup>23</sup> Tamtéž.

<sup>24</sup> Tamtéž.

Soubor systemizovaných míst organizačního celku řazený podle vykonávané činnosti je veden v organizační a personální části tabulky počtu (část první RMO č. 8/2010).<sup>25</sup>

Tabulky počtu se zpracovávají podle rozhodnutí, které je uvedeno v Nařízení k realizaci OMDZ. Návrh personální části tabulky zpracovává vedoucí organizačního celku v souladu s právními a vnitřními předpisy, upravující oblast zařazování do platových tříd, kvalifikační požadavky, předpoklady při respektování pokynů k systemizaci míst a organizačních celků.<sup>26</sup>

Personální opatření může realizovat pouze oprávněný služební orgán, kterým je v podmínkách Armády ČR ředitel AP AČR. V působnosti ředitele Agentury personalistiky jsou mimo jiné personální opatření služební zařazování vojáků z povolání a jejich propouštění ze služebního poměru. Lze konstatovat, že uvedené opatření jsou nejčastěji využívány při realizaci opatření stanovených v Nařízení k OMDZ.<sup>27</sup>

Před zahájením provádění personálních opatření, za platnosti současných právních a vnitřních předpisů, musí v období nejméně do 6 měsíců před dnem skončení platnosti starých tabulek počtů být:

- zpracovány a schváleny nové tabulky počtů,
- zpracované a schválené popisy činností na systemizovaných místech,
- schválené zařazení jednotlivých systemizovaných míst do platových tříd.<sup>28</sup>

Výše uvedené procesy ŘLZ v AČR jsou velmi popisné, nicméně k objasnění procesu vytváření a analýzy pracovních míst a personálního plánování, jsem považoval za nutné je zde uvést. Na výše uvedeném můžeme konstatovat, že aby byly

---

<sup>25</sup> Kubínyi L'. *Příprava a realizace organizačních opatření v rezortu MO (Studijní opora)*. UNOB. Citováno dne 30. března 2018. Dostupné z: [https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/42837/mod\\_resource/content/1/T\\_11%20P%C5%99%C3%ADprava%20a%20realizace%20OMDZ%20%28studijn%C3%AD%20text%29.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/42837/mod_resource/content/1/T_11%20P%C5%99%C3%ADprava%20a%20realizace%20OMDZ%20%28studijn%C3%AD%20text%29.pdf).

<sup>26</sup> Tamtéž.

<sup>27</sup> Tamtéž.

<sup>28</sup> Tamtéž.

tyto procesy efektivní, musí vycházet z dlouhodobých koncepcí, musí být neustále aktualizovány a musí procházet všemi stupni řízení v organizaci. Jinak budou tyto procesy vypadat ve firmě s několika zaměstnanci a jinak se stovkami a tisíci zaměstnanců, nicméně zásady by měly být dodržovány bez rozdílu velikosti organizace. Zastávám názor, že výše uvedené procesy jsou obdobné jak v AČR, tak i v civilním sektoru.

### **2.1.2 Získávání pracovníků v AČR**

Cílem získávání pracovníků je získání dostatečného množství odpovídajících uchazečů o volná pracovní místa, s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. V AČR zajišťuje získávání pracovníků AP AČR a to zejména její Odbor doplňování personálu (dále jen „ODP“). Výkonnými prvky jsou pak Oddělení pro výběr personálu a jednotlivá rekruotační střediska a pracoviště.<sup>29</sup> V kapitole 1.3 jsme si řekli, že získávání pracovníků provádíme z vnitřních a vnějších zdrojů. Výše zmíněné orgány AČR se zabývají zejména získáváním pracovníků z vnějších zdrojů, tedy z externího trhu práce. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů budu rozvádět v následující kapitole, poněvadž v AČR je to již zejména otázkou kariérního řádu, jež taktéž v současnosti zaštiťuje AP AČR, ale jeho jiné oddělení. Proces získávání pracovníků z externích zdrojů nazýváme v AČR nábor.

Nábor jako součást externího personálního marketingu je kontinuální a dlouhodobý proces. Je souborem různorodých činností, které spolu souvisí a navzájem se ovlivňují. Tyto činnosti jsou v rámci ozbrojených sil ČR (dále jen „OS ČR“) plánovány a uskutečňovány v souladu se záměrem doplňování resortu MO ČR novým vojenským personálem tak, aby na doplňovaná služební místa bylo

---

<sup>29</sup> AČR. (2018). *Odbor doplňování personálu*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/odbor-doplnovani-personalu-82574/>



každoročně zajištěno dostatečné množství uchazečů o služební poměr vojáka z povolání.<sup>30</sup>

Ke splnění úkolu doplňování náčelník odboru doplňování (dále jen N ODP)

- upřesňuje náborový a rekruční cíl:
  - volná systemizovaná místa (dále jen VSM) určená k rekrutaci,
  - požadavky na uchazeče,
  - přednostně doplňované útvary a zařízení,
  - nástupní termín,
- stanovuje úkoly v oblasti náboru a jeho marketingové podpory:
  - definuje cílové skupiny náboru,
  - definuje hlavní náborovou kampaň,
  - stanovuje hlavní úkoly náboru,
  - stanovuje komunikační strategii,
  - stanovuje produkční řadu upomínkových předmětů a propagačních informačních tiskovin,
  - upřesňuje úkoly v oblasti informačních zdrojů.
- upřesňuje výběr a jeho zabezpečení,<sup>31</sup>

### **2.1.2.1 Náborové aktivity**

Mezi hlavní aktivity k získávání pracovníků v rámci náboru patří náborové aktivity (dále jen „NA“). Náborová aktivita je činnost, jejímž cílem je získat potenciální zájemce o službu v OS nebo o studium na vojenských školách, případně zájemce o službu v aktivní záloze OS (dále jen AZ), a to buď bezprostředně v době konání NA, nebo v blízké budoucnosti. Za NA je považována pouze ta činnost, která je cílena na větší skupinu lidí, u níž se předpokládá, že vyvolá zájem o uplatnění v OS.<sup>32</sup>

Z důvodu jednoznačného určení charakteru NA je stanoveno základní rozdělení:

---

<sup>30</sup> Agentura personalistiky Armády České republiky. (2015). *Metodika doplňování personálu část 1*. s. 3.

<sup>31</sup> Tamtéž. s. 3-4.

<sup>32</sup> Tamtéž. s. 4.

- **NA průběžné** pořádané za účelem kontinuálního působení na trhu práce a zaměřené na získávání nových potenciálních zájemců i na propagaci profese vojáka z povolání,
- **NA okamžité** reakce pořádané za účelem okamžitého navýšení počtu nových potenciálních zájemců,
- **NA chápané jako investice do budoucna** směřované na formování kladného vztahu k OS a naznačení možnosti uplatnění v OS u té části veřejnosti, která se zatím nepohybuje na trhu práce,<sup>33</sup>

Pro realizaci NA a její zabezpečení je také rozhodující rozdělení podle formy komunikace, tedy jakým způsobem se v rámci NA komunikuje s cílovou skupinou:

- **přímá komunikace** – NA využívá převážně přímou komunikaci profesních poradců s cílovou skupinou („face to face“), např. besedy, náborová pracoviště v rámci akcí pro veřejnost apod.,
- **zprostředkovaná komunikace** – NA využívá převážně komunikaci přes zprostředkovatele (noviny, rozhlas, internet, plakát, propagační brožura apod.), kde je cílová skupina oslovována prostřednictvím inzerce a reklamy, jedná se především reklamní kampaně s jednotlivými etapami a fázemi ve formě plošné inzerce v tisku, reklamních spotů v rozhlase, venkovní reklamy (plakáty) apod.<sup>34</sup>

NA dále dělíme podle jejich časového průběhu, časové potřeby:

- **dlouhodobé NA** – jsou zpravidla realizovány formou kampaní, např. v tisku, rozhlase, televizi a na internetu, případně formou venkovní reklamy,
- **krátkodobé NA** – jsou zpravidla realizovány formou prezentačních pracovišť nebo besed.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Agentura personalistiky Armády České republiky. (2015). *Metodika doplňování personálu část 1*. s. 5.

<sup>34</sup> Tamtéž. s. 5.

<sup>35</sup> Tamtéž. s. 5.

Dalším kritériem pro rozlišování NA je rozsah, tedy zda při NA dochází, resp. nedochází ke komunikaci se všemi účastníky NA:

- **uzavřená NA** – všichni zúčastnění jsou do komunikace zapojeni, např. při besedách,
- **otevřená NA** – komunikace se všemi účastníky NA neprobíhá současně, např. inzerce, letákové kampaně, NA v rámci akcí pro veřejnost.<sup>36</sup>

Vzhledem k potřebě realizovat nábor ve spolupráci se subjekty mimo resort MO je potřebné navázat, udržovat a prohlubovat vztahy s představiteli úřadů práce, úřadů státní správy, škol, poradatelských agentur, zájmových organizací apod. Tuto činnost realizují pověřeni funkcionáři jednotlivých součástí, a to podle potřeb náboru.

Z výše uvedeného je zřejmé, že náborové aktivity jsou široká oblast, které je věnováno značné úsilí. S náborovými aktivitami se můžeme setkat v průběhu roku a jsou většinou široké veřejnosti dobře prezentovány, samozřejmě jsou k nim využívány např. aktivity jako akce na veřejnosti, kde je velké množství potenciálních zájemců, jako příklad můžeme uvést např. DNY NATO a BAHNA, které jsou veřejnosti známa a kde každoroční účast činí desítky tisíc příznivců AČR. Každá náborová aktivita, aby byla efektivní, musí být velmi dobře naplánovaná, připravená, zorganizovaná, provedená a vyhodnocená, tyto jednotlivé fáze NA, zde nebudu dále rozvádět.

### **2.1.2.2 Profesní poradenství**

Profesní poradenství je jednou z fází procesu náboru, výběru a přijetí nového vojenského personálu probíhající na rekrutačním středisku (dále jen „RStř“), rekrutačním pracovišti (dále jen „RP“), v rekrutační kanceláři (dále jen „RK“) a na dalších místech (např. Úřad práce, školy, vojenské útvary a zařízeních apod.). Profesní

---

<sup>36</sup> Agentura personalistiky Armády České republiky. (2015). *Metodika doplňování personálu část 1*. s. 5.

poradenství je realizováno formou informačního a motivačního pohovoru, případně následným podáváním doplňujících informací potenciálnímu zájemci.<sup>37</sup>

Potenciální zájemce je občan ČR, který projeví zájem o informace z oblasti uplatnění v OS ČR. Jako potenciální zájemce je chápána i osoba, která se zaregistruje přes [kariera.army.cz](http://kariera.army.cz), dále již byla v procesu náboru a výběru nového vojenského personálu a se kterou byl tento proces ukončen jinak než povoláním do služebního poměru VZP nebo přijetím na vojenskou školu. V některých případech je potenciálním zájemcem i příslušník jednotek aktivních záloh (dále jen „AZ“).<sup>38</sup>

Cílem profesního poradenství je poskytnout potenciálnímu zájemci potřebné množství základních informací a motivovat jej k rozhodnutí o uplatnění ve služebním poměru vojáka z povolání, k podání přihlášky ke studiu na vojenských školách nebo ke službě v jednotkách AZ. Profesní poradenství provádějí profesní poradci RStř.<sup>39</sup>

Získaná data od potencialních zájemců o uplatnění v OS jsou shromažďována a zadávána do Evidence uchazečů. Registraci mohou tito zájemci provést osobně na pracovištích RStř, nebo prostřednictvím registračního formuláře na [kariera.army.cz](http://kariera.army.cz). Registrace slouží k vytipování vhodných kandidátů k zařazení do výběru, a to na základě souladu jejich kvalifikačních předpokladů s charakterem doplňovaných míst.

Vyhodnocení a určení uplatnitelnosti potenciálního zájemce je velmi důležité z důvodu následné práce s potenciálním zájemcem. Uplatnitelnost potenciálního zájemce označuje míru a charakter jeho možného využití při doplňování OS ČR novým vojenským personálem, případného využití pro doplnění nových studentů vojenských škol nebo jednotek AZ.

---

<sup>37</sup> Agentura personalistiky Armády České republiky. (2015). *Metodika doplňování personálu část 1*. s. 21.

<sup>38</sup> Tamtéž. s. 21.

<sup>39</sup> Tamtéž. s. 21.

Pokud potenciální zájemce v průběhu fáze profesního poradenství dospěje k rozhodnutí požádat o přijetí do služebního poměru VZP, podat přihlášku na vojenskou školu nebo o přijetí do jednotky AZ, informuje jej profesní poradce o dalším postupu.

V dalším textu se budu zabývat zejména těmi zájemci, kteří se rozhodli požádat o přijetí do služebního poměru. Pokud v rámci vyhodnocení uplatitelnosti potencionálního zájemce bylo rozhodnuto o vhodnosti zájemce a pokud zájemce se rozhodne požádat o přijetí do služebního poměru, následuje proces administrace, který slouží jako proces výběru, kterým se budeme zabývat v následující kapitole.

### 2.1.3 Výběr

V kapitolách výše jsem několikrát zmínil, že procesem výběru do AČR musí projít **každý** potencionální uchazeč o službu v AČR a musím konstatovat, že i z potencionálních uchazečů je procento, které je přijato do služebního poměru neustále menší.

Osobně jsem do AČR vstupoval ve svých 15ti letech, kdy jsem nastupoval na vojenskou střední školu ve Vyškově (v současné době je již zrušena). V té době mě překvapilo, co musí uchazeč o službu v AČR splňovat (posluchač střední školy není po dobu studia vzat do služebního poměru VZP, nicméně musí již splňovat téměř všechny předpoklady jako VZP), zejména lékařské vyšetření, jehož součástí je psychologické vyšetření. Psychologické vyšetření (potažmo nesplnění jeho kritérií) je také jednou z největších překážek pro zařazení do služebního poměru u potencionálních uchazečů.

Stát se příslušníkem AČR nemůže každý, prvním předpokladem pro službu v AČR je dobrovolnost, povinná vojenská služba byla totiž v listopadu 2004 zrušena a tak je tento předpoklad dnes již samozřejmostí. Tato skutečnost je zakotvena v zákoně 221/1999 Sb. Do služebního poměru VZP, může být povolán občan ČR starší 18 let, který:

- složil vojenskou přísahu;
- není členem politické strany, politického hnutí, odborové organizace, nepodporuje, nepropaguje nebo nesympatizuje s hnutím, které prokazatelně směřuje k potlačování práv a svobod člověka nebo hlásá národnostní, náboženskou anebo rasovou zášť nebo zášť vůči jiné skupině osob;
- je trestně bezúhonný;
- je zdravotně způsobilý k výkonu služby;
- splňuje kvalifikační předpoklady stanovené pro služební zařazení.<sup>40</sup>

Z výše uvedených požadavků je zřejmé, že vojákem z povolání se nemůže stát každý. Jednou z největších překážek pro vstup do AČR byla a je zdravotní způsobilost. V roce 2016 však vešla v platnost vyhláška 357/2016 Sb. O zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby, jež do jisté míry změnila náhled na nároky na zdravotní stav uchazečů o přijetí za vojáky v činné službě. Podle předcházející vyhlášky bylo možno k výkonu vojenské činné služby přijmout pouze zcela zdravé uchazeče s klasifikací A – schopen. Podle současné vyhlášky lze za VZP přijmout i uchazeče s klasifikací B – schopen s výhradou a klasifikací C – schopen s omezením.

Výběr a jeho absolvování jsou jednou ze základních podmínek pro povolání do služebního poměru. Poté co se uchazeč rozhodne pro vstup do služebního poměru, vyplní žádost o povolání do služebního poměru a čestné prohlášení. Po odevzdání výše zmíněných dokumentů obdrží uchazeč Posudek o zdravotní způsobilosti, Výpis ze zdravotní dokumentace a Lékařské vysvědčení a je objednan do jedné z vojenských nemocnic k vyšetření. Po absolvování vyšetření dokládá uchazeč další dokumenty, osobní dotazník, doplněk k osobnímu dotazníku, životopis, rodný list, dokumenty potvrzující rodinný stav (jsou-li), doklady o dosaženém vzdělání, vojenskou knížku (v případě předchozí služby), předcházející

---

<sup>40</sup> Česko. (2015). *Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ve znění pozdějších předpisů*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [www.mocr.army.cz/images/id\\_0000\\_1000/172/221-1999\\_Sb..rtf](http://www.mocr.army.cz/images/id_0000_1000/172/221-1999_Sb..rtf).

povolání (v případě služby u jiných složek OS) a posudek o zdravotní způsobilosti. Po posouzení výše uvedených dokumentů a v případě, že uchazeč splňuje požadované podmínky, je pozván do jednoho z oddělení pro výběr personálu (Praha, Olomouc), kde absolvuje fyzické přezkoušení. Nutné minimum, které musí uchazeč splňovat, uvádím v tabulce č. 2.

Normy fyzické zdatnosti uvedené v tabulce č. 2 se mohou zdát za relativně nízké, i přesto se bohužel dnes najdou tací, kteří tyto testy nezvládnou. Obdobné testy absolvují vojáci z povolání každoročně, nicméně pro vojáky z povolání mají tyto testy téměř dvojnásobnou hodnotu. Pro srovnání uvádím v příloze č. 3 Normy výročního přezkoušení VZP, která vychází z Normativního výnosu Ministerstva obrany, Služební tělesná výchova v rezortu Ministerstva obrany.

V případě, že uchazeč úspěšně absolvuje veškeré procedury popsané výše, obdrží uchazeč rozhodnutí o povolání do služebního poměru, což je v podstatě pro každého vojáka z povolání začátek jeho kariéry.

Tabulka č. 2 Normy fyzické zdatnosti uchazečů pro vstup do AČR

cvik/test	jednotka měření	pohlaví	věková kategorie (I – do 30 let II – nad 30 let)	úroveň normy
SED-LEH počet opakování provedených za 1 minutu	opakování	muž	I	33
			II	31
		žena	I	28
			II	23
KLIK-VZPOR počet opakování provedených za 1 minutu	opakování	muž	I	19
			II	16
SKOK DALEKÝ Z MÍSTA odrazem snožmo (max. výkon)	centimetr	muž	I	182
			II	173
		žena	I	144
			II	134
SÁLOVÝ TEST W dosažený výkon (W) při tepové frekvenci 170 tepů/min.	W/kg	muž	I	1,80
			II	1,60
		žena	I	1,30
			II	1,10

Zdroj: AČR. (2018). *Kolik cviků musíš udělat?* Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/kolik-cviku-musis-udelat>

V tomto okamžiku však výběr úplně nekončí, každý uchazeč, který obdrží rozhodnutí o povolání do služebního poměru, musí absolvovat náhradní vojenskou službu v délce tří měsíců. Po dobu této náhradní vojenské služby, je ve zkušební době. Náhradní vojenská služba je v současné době realizována výhradně u Velitelství výcviku – Vojenské akademii ve Vyškově. Po dobu těchto tří měsíců absolvují rekruiti nezbytný výcvik nutný pro zařazení u útvarů a zařízení AČR. Po dobu výcviku absolvují rekruiti základní výcvik v teoretické i praktické rovině v mnoha druzích přípravy, jako například základních řádech, střelecké, spojovací,



taktické, pořadové, ženíjní, topografické, tělesné, chemické přípravě a dalších. V průběhu této náhradní vojenské přípravy absolvují mnoho přezkoušení a několik postupových zkoušek, které pokud nezvládnou je s nimi služební poměr rozvázán.

Zde je tedy těžké říct, zda je tato fáze (myšleno náhradní vojenská služba) ještě fází výběru, nebo již fází rozvoje pracovníků v organizaci, podle tabulky 1 v kapitole 1.5, by to bylo nejbližší fázi orientace, i když v tomto pojetí ještě rekrut není na jím zastávaném místě, ale víceméně se adaptuje na „armádní“ prostředí. V dnešní době můžeme téměř v každé firmě nalézt práci ve zkušební době a tak i v armádě tomu není výjimkou a i v AČR může být pracovní/služební poměr rozvázán z obou stran.

Z obsahu této kapitoly lze dle mého názoru konstatovat, že výběr osob je AČR realizován velmi podobně, jako je tomu v civilním sektoru. Samozřejmě výběr v AČR má svá specifika, které nejsou běžně v civilních firmách používána a mám na mysli zejména psychodiagnostické vyšetření a fyzické testy, i když i v některých firmách mohou být tyto formy výběru použity.

## **2.2 Kariérní řád**

V této kapitole se budu zabývat kariérním řádem. V předcházejících kapitolách jsem zmínil, že výběr osob provádíme z vnitřních a vnějších zdrojů. Výběr osob z vnějších zdrojů jsem popsal v předcházející kapitole. Na výběr osob z vnitřních zdrojů se zaměřím v této kapitole.

Výběr osob a kariérní řád však leckomu může připadat jako dva rozdílné pojmy. Synonymně tyto dva pojmy používám z toho důvodu, že vstup do AČR lze jednoznačně považovat za výběr osob z vnějších zdrojů, nicméně změna služebního místa, ať už v horizontální linii – změna funkce ve stejné hodnosti, nebo ve vertikální linii – povýšení do vyšší hodnosti, čili taktéž výběr na neobsazené služební místo z vnitřního pracovního trhu, je již odpovědností jednotlivých personálních orgánů

AČR (velitel-manažer, personální orgány jednotlivých organizačních celků, AP AČR) s cílem efektivního řízení osob, tedy řízení kariéry.

Při studiu dokumentů jsem nenalezl přesnou definici kariérního řádu, nicméně obecně lze říct, že kariérní řád definuje podmínky potřebné pro postup na vyšší místo. V Bílé knize o obraně je kariérní řád definován následovně.

Kariérní řád stanovuje pravidla výběru pro přijetí do služebního poměru, přípravy na výkon služby, jmenování do vyšší vojenské hodnosti, zařazování na systemizovaná místa, zvyšování kvalifikace a podmínky pro ukončení kariéry.<sup>41</sup>

Dále se v Bílé knize dočteme o kariérním řádu následující.

Kariérní řád je tvořen souborem vymahatelných pravidel pro centralizovaný, transparentní, soutěživý a výběrový služební postup. Je založený především na osobních kvalitách vojáka a na jeho vůli a snaze rozvíjet osobní a profesní schopnosti a usilovat o hodnostní postup.<sup>42</sup>

Z výše uvedených definic by se však mohlo zdát, že si protiřečím ve své úvodní tezi, že pojem výběr osob z vnitřních zdrojů a kariérní řád používám synonymně, když je v definici uvedeno, že kariérní řád postihuje pravidla od vstupu do služebního poměru až po jeho ukončení. Každý kdo je povolán do služebního poměru, však předtím musí projít výběrem osob, který jsme si objasnili v kapitole 2.1.3, a je následně zařazen na dané služební místo odpovídající jeho schopnostem.

Pro lepší pochopení dalšího textu zde nyní uvedu přehled hodnostních sborů, vojenských hodností a nejkratší dobu výkonu služby v hodnosti.

---

<sup>41</sup> MO ČR. (2011). *Bílá kniha o obraně*. MO ČR – OKP. s. 81. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/bila-kniha-o-obrane-190511\\_1.pdf](http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/bila-kniha-o-obrane-190511_1.pdf)

<sup>42</sup> Tamtéž. S. 81-82.

Tabulka č. 3 Vojenské hodnosti, hodnostní sbory a nejkratší doba výkonu služby v hodnosti

vojenská hodnost	hodnostní sbor	nejkratší doba výkonu služby v hodnosti
vojín	mužstvo	
svobodník		
desátník	poddůstojníci	2 roky
četař		
rotný		
rotmistr		
nadrotmistr		
praporčík	praporčíci	3 roky
nadpraporčík		4 roky
štábní praporčík		
poručík	nižší důstojníci	2 roky
nadporučík		3 roky
kapitán		
major	vyšší důstojníci	2 roky
podplukovník		
plukovník		
brigádní generál	generálové	
generálmajor		
generálporučík		
armádní generál		

Zdroj: Česko. (2015). *Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ve znění pozdějších předpisů*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [www.mocr.army.cz/images/id\\_0000\\_1000/172/221-1999\\_Sb..rtf](http://www.mocr.army.cz/images/id_0000_1000/172/221-1999_Sb..rtf).

Paleta obsazovaných míst je široká, nicméně zpravidla jsou obsazována služební místa v nižších hodnostech dle jednotlivých hodnostních sborů, čili v hodnostním sboru mužstvo a poddůstojníci jsou to svobodník, desátník a četař, v hodnostním sboru nižších důstojníků pak poručík a nadporučík (výjimky nalezneme i v AČR, a tedy může se stát, že v zájmu AČR může dojít i k obsazení služebního místa

s vyšší hodností, ale k tomu dochází zejména u specialistů a tento postup je spíše ojedinělý). Poté co si voják odslouží nejkratší dobu výkonu služby v hodnosti, se může (potažmo bude muset, viz. dále) posunout po horizontální či vertikální linii, tento posun je již vždy řešen personálními orgány a můžeme tedy hovořit o kariérním řádu (a primárně vybíráme z vnitřních zdrojů).

Pokusů o stanovení kariérního řádu v AČR bylo v minulosti několik, bohužel většinou byly neúspěšné. Jedním ze zlomových okamžiků v této otázce byla novelizace zákona 221/1999 Sb. z roku 2015, která zavedla pojem rozhodná doba ve služebním zařazení (dále jen „rozhodná doba“). Tato rozhodná doba stanovuje dobu, po kterou může voják setrvat v daném služebním zařazení. Tato doba může nabývat délky od 2 do 15 let dle typu služebního místa a její upřesnění stanoví vyhlášky ministerstva. U jednotky kde sloužím, jsou například zejména 2 délky rozhodné doby a to 4 a 7 let, 7 let je u specialistů a 4 roky u většiny ostatních. Proč je však stanovení rozhodné doby tak zásadní? V tabulce č. 3 je zobrazena nejkratší doba v hodnosti, do roku 2015 byly posuny ve služebním zařazení řízeny většinou personálními orgány jednotlivých organizačních celků a mohlo docházet k tomu, že na jednom služebním místě mohl voják sloužit i delší dobu, v krajních případech i více než 5 let. Zavedením rozhodné doby, by se těmto precedentům mělo předcházet, bohužel nejdříve v roce 2019, kdy bude končit většina prvně stanovených dob rozhodných, bude možno vyhodnotit efektivitu tohoto nově stanoveného systému. Doba rozhodná však dle zákona může být maximálně jednou prodloužena a například by neměla být doba rozhodná prodloužována vůbec u velitelských funkcí.

Dalším důležitým momentem v kariérním řádu AČR bylo zahájení stanovování pořadí vojáků z povolání pro realizaci personálních opatření systému řízení kariér. K tomuto kroku bylo poprvé přistoupeno v loňském roce a zahrnovalo pouze hodnosti a kapitán. V letošním roce bude toto stanovení pořadí realizováno pro hodnosti rotmistr až plukovník s výjimkou hodností štábní praporčík a poručík. Tento

proces stanovování pořadí můžeme nalézt i v jiných armádách EU a NATO, například u ozbrojených sil Slovenské republiky a britské armády. Tento proces spočívá ve stanovení pořadí vojáků z povolání po jednotlivých odbornostech na základě stanovených kritérií pro hodnocení vojáků. Proces stanovování pořadí VZP probíhá zjednodušeně následovně:

- v první polovině roku (zhruba duben až květen) je ustanovena komise pro stanovení pořadí VZP;
- proběhne vlastní jednání, kde na základě vstupních informací (výsledky služebního hodnocení, dosavadní služební praxe, dosažený jazyk, absolvované kariérové kurzy, atd.) dojde anonymně k ohodnocení každého vojáka a stanoví se celkové pořadí po jednotlivých odbornostech;
- je určena tzv. čára, která vyjadřuje počet služebních míst ve vyšší vojenské hodnosti, které služební orgán pro správu odbornosti předpokládá v následujícím roce obsadit.

Výše popsany postup stanovování pořadí VZP je pouze zjednodušený a vlastní proces je daleko komplikovanější. Jak jsem výše zmínil, jedná se o relativně nový proces, který byl poprvé realizovaný v loňském roce a bude potřeba jej neustále zlepšovat, avšak na tomto procesu je jednoznačně rozpoznatelný zámysl, který je ke kariéernímu řádu zmíněn v Bílé knize o obraně a jehož citaci uvádím v úvodu této kapitoly.

Důležitým bodem v celém kariéerním systému je služební hodnocení (dále jen „SH“). Forma služebního hodnocení taktéž prochází neustálým vývojem. Současný formát služebního hodnocení AČR naleznete v příloze č. 2. Zpracování služebního hodnocení se v AČR řídí přesně popsanými postupy, které jsou v současnosti upraveny Vyhláškou č. 189/2015 Sb., která stanovuje postupy při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích. Služební hodnocení vždy bylo, je a bude důležitým bodem

v systému hodnocení VZP, v současné době je navíc spjato i se systémem odměňování vojáků, protože je navázáno i na jednu ze složek platu VZP.

V poslední době je nám neustále personálními orgány AČR připomínáno, že služební hodnocení bude jednou ze stěžejních částí při řízení kariér. Při stanovování pořadí VZP jsem zmínil, že služební hodnocení je jedním z podkladů při stanovení pořadí, za služební hodnocení lze totiž získat až 150 bodů z celkových 300 možných bodů.<sup>43</sup> Osobně však shledávám současný systém služebního hodnocení za nedokonalý a to zejména jeho obecností. V systému služebního hodnocení totiž nebyly podle mě stanoveny jasná kritéria (i přes zmíněnou vyhlášku), jak dané body SH hodnotit a tak je dle mého názoru stále velmi subjektivní a záleží na profesionalitě a objektivitě hodnotitele, jak bude zpracováno, navíc tím, že bylo propojeno s platem, se míra objektivitě může místy vytrácet. Již v době, kdy mělo služební hodnocení jiný formát, byly dosažené průměrné hodnoty u jednotlivých organizačních celků velmi rozdílné. Předchozí služební hodnocení nabývalo hodnoty od 0 do 4 (kdy 0 bylo minimum a 4 maximum), průměrné hodnocení u mé jednotky bylo zhruba mezi 2,20 – 2,50, u velitelských pozic většinou mezi 2,50 – 2,80, nicméně u jiné jednotky se průměrné hodnocení pohybovalo nad 3,00, u vzdušných sil dokonce nad 3,50. Po zavedení nového SH, které nabývá hodnot od 0 do 100 (kdy 0 je minimum a 100 maximum) a které je propojeno s platem, se celoarmádně zvýšil dosažený počet bodů.

Na výše uvedených příkladech jsem nechtěl hanit současný systém SH v AČR, vždyť hodnocení zaměstnanců probíhá (nebo by mělo probíhat) v každé společnosti a i jeho navázání na plat je taktéž podle mě dnes již standardem, nicméně jsem chtěl pouze demonstrovat, že objektivita hodnocení, je dle mého názoru vždy závislá na profesionalitě hodnotitele, jak už jsem nicméně zmínil výše.

---

<sup>43</sup> Kovařík M. (2017). Proces stanovení pořadí není o výběru vojáka na konkrétní služební místo, ale o hodnocení obecných kariérních předpokladů. *Areport*, 17(9), 12-13.

Kariérní řád však dlouhodobě vychází ze stejných principů, i přes vše výše zmíněné se bude i nadále při zařazování na konkrétní služební místo vycházet ze zpracovaných personálních záměrů, závěrů služebního hodnocení a splněných, především odborných požadavků a bude prací všech subjektů, které se na řízení kariéry podílí (od nejnižších velitelů-manažerů), aby se současnému systému přizpůsobily.

Při srovnání vybraných procesů ŘLZ v armádním a civilním sektoru, jsem tyto srovnával zejména na základě podobnosti jednotlivých procesů. Cíle a procesy vytváření a analýzy pracovních míst a personálního plánování jsou v obou prostředích téměř totožné, pouze v rámci AČR jsou shrnuty v procesu OMDZ. Cíle a procesy získávání pracovníků jsou v obou prostředích taktéž velmi podobné. Výběr osob v civilním a vojenském sektoru vychází ze stejných principů, tato podobnost je zřetelná v AČR zejména při výběru osob z externích zdrojů. AČR je však specifická svým systémem hodnotí a kariérním řádem, který v mé práci synonymně používám k výběru osob z vnitřních zdrojů.

Klíčové faktory výběru osob, ke kterým jsem dospěl analýzou výběru osob v civilním a vojenském sektoru, jsou následující:

- při výběru osob je nutné co nejlépe charakterizovat, pro koho má být výběrové řízení určeno;
- na základě této znalosti je nutné vhodně zvolit metody, které budou v rámci výběrového řízení použity;
- u vybraných metod je nutné si zvolit jasná hodnotící kritéria;
- z důvodu selekce nevhodných uchazečů je nutné stanovit minimální požadavky na pracovní/služební místo.

Výše zmíněné faktory, jsou dle mého názoru nejdůležitějšími faktory, bez kterých se žádné výběrové řízení neobejde, dále je pak nutné si ujasnit, jaké dokumenty budu zpracovávat, kolik kol bude mít výběrové řízení, jaké opatření budu

muset provést před, v průběhu a po výběrovém řízení, jaké budu mít požadavky na materiální a technické zabezpečení, kolik osob budu potřebovat k zabezpečení výběrového řízení atd., nicméně výše zmíněné pokládám jako klíčové.



### 3. Udržitelnost, efektivita a dosahování cílů

Cílem této kapitoly je zjistit zda AČR dosahuje svých vytyčených cílů v oblasti doplňování personálu.

V této kapitole budu vycházet zejména z koncepčních dokumentů AČR, které se zabývají vývojem personálu v AČR, bohužel z dostupných zdrojů se mi nepodařilo zjistit zámysl nárůstu personálu v letech 2012-2014, bohužel dokumenty z této doby mají vyšší stupeň utajení a tak jsou pro podmínky této práce nepublikovatelné. Zámysl k tomuto období (2012 až 2014) jsem našel v Bíle knize o obraně, nicméně tento dokument je dle mého názoru ex post, ale jedná se o strategický dokument MO, takže údaje v něm obsažené, jsou bezesporu hodnověrné.

#### 3.1 Zámysl doplňování personálu v AČR

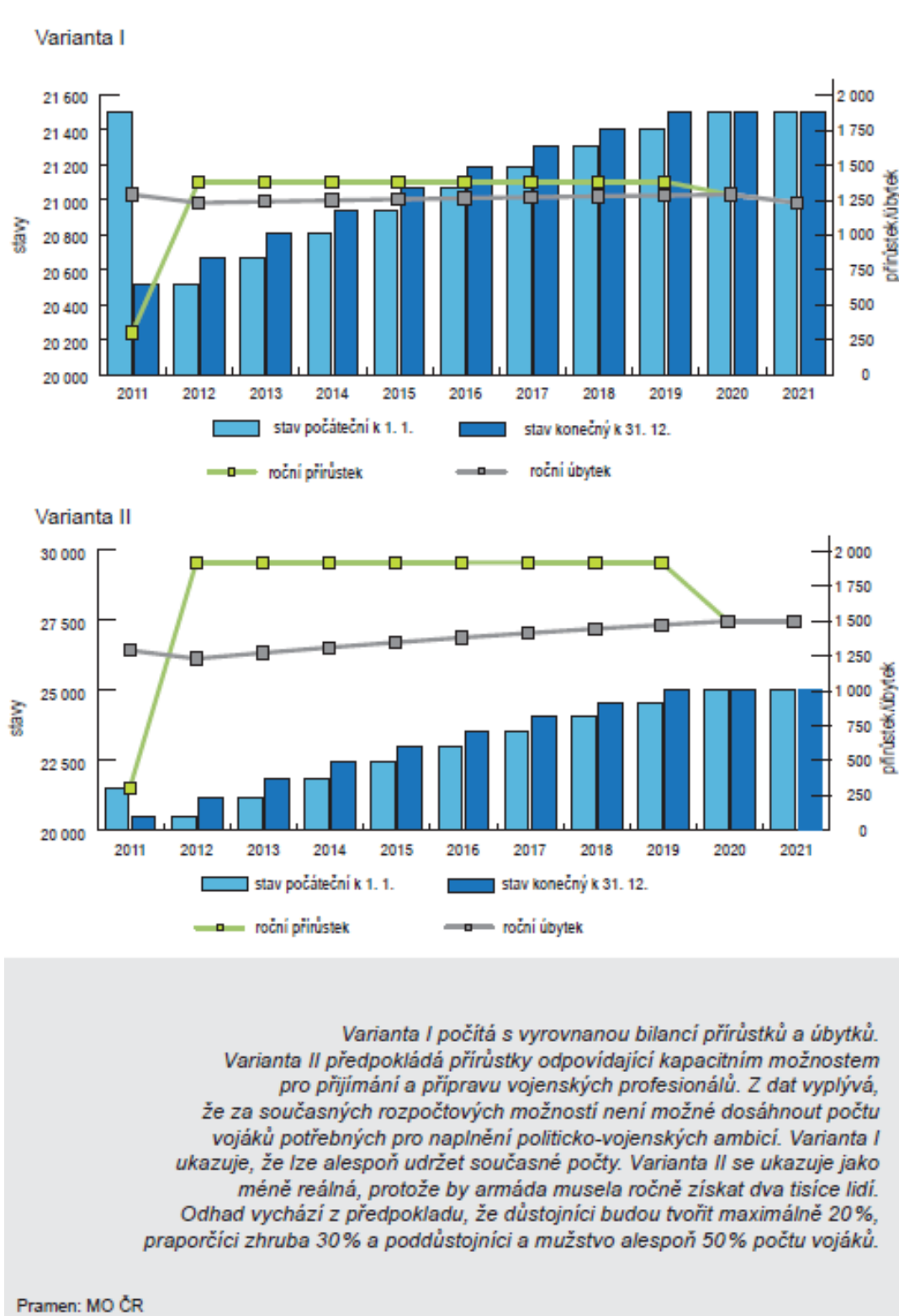
Obrázek č. 1 Předpokládaná transformace personálu 2004 – 2011

Zdroj: MO ČR. (2003). *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil*

K 1. 1. roku	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Poznámka
Rotmistři (poddůstojníci)	4 600	8 100	9 800	11 500	12 500	12 500	12 500	12 500	cílově sbor poddůstojníků
Praporčíci	7 700	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	
Důstojníci	8 300	6 600	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	
Čekatelé (studenti Univerzity obrany)	1 670	1 670	1 610	1 510	1 400	1 200	1 200	1 200	
Vojáci v základní (náhradní) službě	8 300	0	0	0	0	0	0	0	
Civilní zaměstnanci	20 000	16 200	14 600	10 700	8 800	8 800	8 800	8 800	občanští zaměstnanci, státní zaměstnanci, atd.
<b>Personál celkem</b>	<b>50 470</b>	<b>40 070</b>	<b>38 510</b>	<b>36 210</b>	<b>35 000</b>	<b>35 000</b>	<b>35 000</b>	<b>35 000</b>	
Vojáci v činné službě celkem	30 470	23 870	23 910	25 510	26 200	26 200	26 200	26 200	

České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. MO ČR. S. 37. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/CSD/005.pdf>

Obrázek č. 2 Odhad vývoje přírůstků a úbytků vojáků do roku 2021



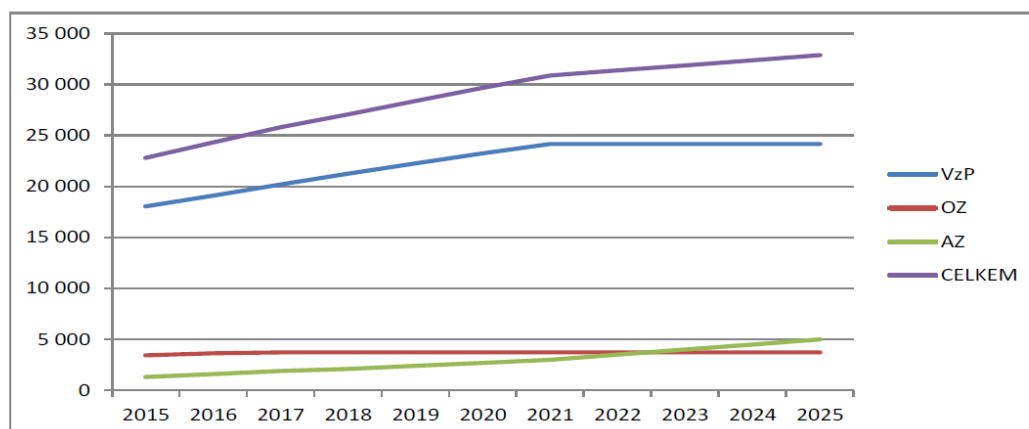
Zdroj: MO ČR. (2011). *Bílá kniha o obraně*. MO ČR – OKP. s. 76. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/bila-kniha-o-obrane-190511\\_1.pdf](http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/bila-kniha-o-obrane-190511_1.pdf)

Obrázek č. 3 Plánovaný nárůst personálu 2015 – 2025

Tabulka A Nárůst rozpočtových počtů k zajištění operační potřeby v podřízenosti NGŠ AČR

Kategorie rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
VzP	18 058	19 100	20 200	21 258	22 258	23 258	24 162	24 162	24 162	24 162	24 162
OZ	3 447	3 630	3 720	3 720	3 720	3 720	3 720	3 720	3 720	3 720	3 720
AZ	1 300	1 600	1 900	2 100	2 400	2 700	3 000	3 500	4 000	4 500	5 000

Graf 1 Plánovaný nárůst personálu



Zdroj: MO ČR. (2015). *Koncepce výstavby Armády české republiky 2025 upravená verze ke zveřejnění*. MO ČR. s. 21. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_40001\\_50000/46088/KVA\\_\\_R\\_ve\\_ejn\\_\\_verze.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/KVA__R_ve_ejn__verze.pdf)

Z výše uvedených grafů je zřejmé, že potřeby armády se s dobou mění a přizpůsobují se aktuálnímu dění. Výše uvedené grafy jsou z let 2003, 2011 a 2015, nicméně pokud porovnáme obr. č. 1 a obr. 2 v roce 2011, ve kterém se prolínají, nalezneme velký rozdíl. U obr. č. 2 není bohužel uvedeno, o jaké stavy se jedná, zda jen o VZP, nebo i občanských zaměstnanců, nicméně z názvu, by se mělo jednat jen o VZP. V porovnání obr. č. 3 (který je z roku 2015) a obr. č. 2 je pak zřejmé, že AČR se přiklonila k VARIANTĚ II (je to patrné zejména na roce 2021, za předpokladu, že uvedené hodnoty, jsou jen VZP).

### 3.2 Efektivita a dosahování cílů

V předcházející kapitole jsme shrnuli záměr doplňování personálu v letech 2004 až 2025, nicméně aby bylo možné zjistit, zda AČR dosahuje svých vytyčených cílů, je nutné je porovnat se skutečnými stavy. Toto porovnání je však možné provést pouze

na základě aktuálních dostupných informací, proto v této kapitole porovnám údaje z let 2003 až 2016, údaje z roku 2017 v době zpracování mé práce nejsou zatím dostupné. K porovnání použiji údaje ze statistických ročenek AČR a porovnám je se zámyslem jednotlivých koncepčních dokumentů, tzn. rok 2011 a rok 2016.

Obrázek č. 4 Vývoj skutečných počtů osob v rezortu MO ČR v letech 2000 - 2012

1. 1. 2000 - 1. 1. 2010 (působnost zákona č. 221/1999 Sb.)

Stav	Generálové	Vyšší důstojníci	Nižší důstojníci	Praporčíci	Rotmistři	Přípravný sbor	Dispozice	Vojáci z povolání	Občanští zaměstnanci	Rezort MO celkem	Vojáci základní služby
1.1.2000	29	6 888	7 323	6 744	1 761	976		23 721	21 301	45 022	31 185
1.1.2001	28	5 700	7 556	6 607	2 093	1 200		23 184	21 157	44 341	24 955
1.1.2002	29	4 531	6 007	6 428	2 432	1 200		20 627	20 888	41 515	21 235
1.1.2003	25	4 153	5 528	6 489	3 219	1 507	328	21 249	22 675	43 924	19 783
1.1.2004	25	3 244	4 668	6 552	4 324	1 409	833	21 055	20 808	41 863	6 359
1.1.2005	32	2 865	4 157	6 339	6 879	1 281	592	22 145	17 288	39 433	
1.1.2006	32	2 679	4 111	6 641	7 834	1 333	480	23 110	14 971	38 081	
1.1.2007	32	2 674	4 162	6 834	8 977	949	601	24 229	13 358	37 587	
1.1.2008	26	2 589	4 022	7 206	8 619	1 196	676	24 334	11 946	36 280	
1.1.2009	25	2 464	3 795	7 363	8 486	1 341	629	24 103	10 575	34 678	
1.1.2010	20	2 286	3 524	6 969	8 683	919	735	23 136	9 017	32 153	

Vysvětlivky:

1. počty osob bez zakryté části Vojenského zpravodajství
2. počty včetně dispozic (placených i neplacených) vojáků a vojáků z povolání
3. sloupec Přípravný sbor obsahuje součet počtů čekatelů praporčíků, čekatelů důstojníků a ostatních studentů vojenských škol ve SP

1. 1. 2011 (působnost zákona č. 221/1999 Sb. po novelizaci zákonem č. 272/2009 Sb.)

Stav	Generálové	Vyšší důstojníci	Nižší důstojníci	Praporčíci	Poddůstojníci	Mužstvo	Přípravný sbor	Dispozice	Vojáci z povolání	Občanští zaměstnanci	Rezort MO celkem
1.1.2011	22	2 258	3 255	6 082	7 637	1 118	937	952	22 261	8 303	30 564
1.1.2012	22	2 140	3 319	6 049	7 399	1 160	965	697	21 751	8 248	29 999

Vysvětlivky:

1. počty osob bez zakryté části Vojenského zpravodajství
2. počty včetně dispozic (placených i neplacených) vojáků a vojáků z povolání
3. sloupec Přípravný sbor obsahuje součet počtů čekatelů a ostatních studentů vojenských škol ve SP

Zdroj: Agentura personalistiky Armády České republiky Odbor personálních informací Oddělení personálních statistik. (2017). *Statistická ročenka 2016*. Praha: Odbor prezentační a produkční VHÚ Praha, s. 5

Z porovnání obr. č. 1 a obr. č. 4 je zřejmé, že nedošlo k naplnění vytyčených cílů a rozdíly jsou více než markantní. Pro lepší přehlednost, si tyto údaje (zámysl/naplnění) shrneme do jedné tabulky.

Tabulka č. 4 Porovnání záměru doplňování personálu se skutečnými počty VZP v letech 2004 - 2011

	2004		2005		2006		2007	
	VZP	oz	VZP	oz	VZP	oz	VZP	oz
Záměr	30470	20000	23870	16200	23910	14600	25510	10700
Naplnění	21055	20808	22145	17288	23110	14971	24229	13358
rozdíl	-9415	+808	-1725	+1088	-800	+371	-1281	+2658

	2008		2009		2010		2011	
	VZP	oz	VZP	oz	VZP	oz	VZP	oz
Záměr	26200	8900	26200	8800	26200	8800	26200	8800
Naplnění	24334	11946	24103	10575	23136	9017	22261	8303
rozdíl	-1886	+3046	-2097	+1775	-3064	+217	-3939	-497

Zdroj: vlastní

Obrázek č. 5 Vývoj skutečných počtů osob v rezortu MO ČR v letech 2010 - 2016

1. 1. 2011 (účinnost zákona č. 221/1999 Sb. po novelizaci zákonem č. 272/2009 Sb.)

Rok	Generálové	Vyšší důstojníci	Nižší důstojníci	Praporčíci	Poddůstojníci	Mužstvo	Přípravný sbor	Dispozice	Vojáci z povolání	Občanští zaměstnanci	Státní zaměstnanci	Rezort MO celkem
2010	22	2 258	3 255	6 082	7 637	1 118	937	952	22 261	8 303		30 564
2011	22	2 140	3 319	6 049	7 399	1 160	965	697	21 751	8 248		29 999
2012	18	2 091	3 376	6 052	7 375	1 078	1 067	676	21 733	8 288		30 021
2013	20	1 981	3 315	5 875	6 894	787	955	1 184	21 011	7 530		28 541
2014	21	1 942	3 377	5 944	6 963	709	1 266	642	20 864	7 487		28 351
2015	19	2 027	3 418	6 224	7 474	828	1 464	516	21 970	6 411	1 131	29 512
2016	25	2 094	3 596	6 654	7 829	1 021	1 485	480	23 184	6 515	1 148	30 847

Vysvětlivky:

1. počty osob k 1. 1. následujícího roku (k 1. 1. 2011 - počty za rok 2010) bez Vojenského zpravodajství
2. počty včetně dispozic (placených i neplacených) vojáků a vojaček z povolání
3. sloupec Přípravny sbor obsahuje součet počtů čekatelů a ostatních studentů vojenských škol ve služebním poměru
4. na základě Zákona o státní službě č. 234/2014 Sb. vznikla k 1. 7. 2015 kategorie "Státní zaměstnanci"

Zdroj: Agentura personalistiky Armády České republiky Odbor personálních informací Oddělení personálních statistik. (2017). *Statistická ročenka 2016*. Praha: Odbor prezentační a produkční VHÚ Praha. s. 5

Z porovnání obr. č. 2 a 3 a obr. č. 5 je zřejmé, že situace se oproti předchozímu období výrazně zlepšila, bohužel obr. č. 2 a 3. si v údajích mírně protičečí, protože pro roky 2012 až 2014 jsem vycházel z obr. č. 2 (který navíc nemá přesné údaje, pouze vyčtené z grafu a navíc vycházím z VARIANTY II) a pro roky 2015 až 2016 jsem vycházel z obr. č. 3, který již má exaktně počty stanoveny a pokud bychom porovnali období 2015 až 2016 z obou obrázků, jsou údaje mírně odlišné, ale i tak bychom v porovnání záměr/naplnění došli ke kladným hodnotám. Pro lepší přehlednost, si tyto údaje (zámysl/naplnění) opět shrneme do jedné tabulky.

Tabulka č. 5 Porovnání záměru doplňování personálu se skutečnými počty VZP v letech 2012 - 2015

	2012		2013		2014		2015		2016	
	VZP	oz	VZP	oz	VZP	oz	VZP	oz	VZP	oz
Záměr	20500		20700		21000		18058	3447	19100	3630
Naplnění	21733	8288	21011	7530	20864	7487	21970	6411	23184	6515
rozdíl	+1233	N/A	+311	N/A	-136	N/A	+3912	+2964	+4084	+2885

Zdroj: vlastní

Pokles VZP v letech 2010-2011 byl způsoben poklesem rozpočtu MO, v této době byl rozpočet MO jeden z nejnižších za poslední dobu (pod 1% HDP) a navíc byl omezen (pozastaven) nábor osob do AČR. Od roku 2012 je pak v souladu s obrázkem č. 5 patrná zlepšující se tendence.

Faktorů ovlivňujících efektivitu dosahování cílů v doplňování personálu v AČR můžeme nalézt hned několik. Ve studii Principy obrany České Republiky „2030“ můžeme nalézt tyto:

- demografický vývoj;
- zdravotní stav populace;
- ekonomický rozvoj;
- vývoj společnosti;

- budoucí strategie náboru personálu;
- internacionalizace vojenské služby.<sup>44</sup>

Tyto faktory jsou dle mého názoru poplatné dodnes.

Těmto faktorům, které na dosahování cílů v oblasti doplňování personálu působí spíše negativně, AČR přijímá svá opatření. U demografického vývoje se nepředpokládá, že by do roku 2030 měly vznikat problémy s nábořem, nicméně např. v tomto roce bylo zahájeno podpisování závazků na mnohem delší dobu než tomu bylo doposud<sup>45</sup>. Do tohoto roku činila průměrná délka závazku na další období 4 roky, v letošním roce se závazky začaly podepisovat na dobu 10 let, což doposavad bylo téměř nemožné. Ke zdravotnímu stavu jsem se zmiňoval již v kapitole 2.1.3, nicméně je zřejmé, že opatření proti zhoršujícímu zdravotnímu stavu populace bylo učiněno v roce 2016, kdy vešla v platnost vyhláška 357/2016 Sb. Rozpočet MO v posledních letech opět pomalu narůstá, nedosahuje však stále 2% HDP, ke kterým se ČR zavázala. Tento růst byl zapříčiněn několika faktory, růstem ekonomiky a dle mého názoru současnému dění ve světě a Evropě. Díky těmto faktorům a nárůstu rozpočtu MO, mohlo dojít k lepšímu zabezpečení průběhu služby vojáků, zejména zvýšením platů, což je bezpochyby jedním z možných kritérií, na základě kterých se potencionální zájemci mohou rozhodovat o vstup do AČR, protože celkově zlepšující se ekonomická situace v ČR, nutí AČR se přizpůsobovat podmínkám na trhu práce. Platové ohodnocení však v poslední době nemusí být rozhodující pro potencionální zájemce o službu v AČR, ve společnosti již hodnoty jako služba vlasti, prestiž uniformy, tradice, obrana vlasti atp., neslouží již jako primární motivace pro službu v AČR, vedle tedy již zmíněného platového ohodnocení, je nutné se zaměřit i na tzv. postmaterialistické motivace (sportovní vyžití, adrenalinové zážitky, služba v zahraniční operaci atd.), které jsou v AČR jedinečné. Některé formy výcviku jsou v civilním sektoru

---

<sup>44</sup> Zetocha R. (2008). Lidské zdroje 2030. In UNOB, *Principy obrany České republiky „2030“*. Brno. s. 52-55. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/CSD/009.pdf>.

<sup>45</sup> AČR je jeden z mála státních subjektů, který nemá pracovní závazek na dobu neurčitou.

nerealizovatelné (např. výcvik s výbušninami, střelba ze speciálních druhů zbraní, speciální seskoky padákem atp.). V poslední době je také patrné zlepšování vztahů s veřejností, které je realizované různými ukázkami na veřejnosti, přednáškovou činností, novými náborovými spoty aj. a celkově lze konstatovat, že obraz AČR ve společnosti se za poslední období výrazně zlepšil. S rozvojem společného evropského prostoru také vyvstává otázka možnosti doplňování ozbrojených složek z jiných států, např. Belgie, Španělsko či Lucembursko v posledních letech přijaly zákony umožňující nábor občanů z jakékoli země EU, tyto kroky však ČR ještě neučinila, nicméně není vyloučené, že k nim do budoucna nepřistoupí.



## 4. Výběr osob k jednotlivým součástem AČR

V této a další kapitole se zaměřím na výběr osob u vybraných jednotek AČR. Zaměřím se zejména na ty útvary, které mají s výběrem osob zkušenost a u kterých probíhá již delší dobu. Rozsah těchto dvou kapitol však bude zejména informačního charakteru, z důvodu zabránění úniku know-how těchto jednotek, protože se jedná o výběrové útvary a zveřejněním detailního popisu provádění výběru osob, by je to mohlo poškodit, navíc ani při osobním kontaktu s některými zástupci těchto útvarů mi nebyli ochotni sami tyto detaily sdělit, čemuž plně rozumím.

### 4.1 601.skss Prostějov

Jedná se o jeden z nejcennějších útvarů AČR. Výběrové řízení a i následná služba u této jednotky je pro mnohé vrcholem jejich kariéry a taktéž mnohdy to nejnáročnější co v životě zažijí.

Úkoly, ke kterým je 601. skss předurčena jsou následující:

Ředitelství speciálních sil MO společně s 601. skupinou speciálních sil jsou strategickými nástroji, které se významně podílejí na zajištění bezpečnosti naší vlasti. Role 601. skss vyplývají jednak z obecně definovaných úkolů speciálních sil podle doktrín NATO a dále pak z úkolů definovaných nejvyšším národním velením.

#### 1. Speciální průzkum a zpravodajská činnost (SpPz)

Je to základní role s vysokou důležitostí, kdy speciální síly poskytují strategické informace, například pro následné vojenské operace či politicko-vojenská rozhodnutí.

#### 2. Ofenzivní činnost (OfČ)

Jedná se o operace útočného charakteru prováděné za účelem eliminovat cíl zájmu, získat informace, materiál nebo osoby. Mezi typické úderné akce patří: léčka, přepad nebo navádění přesné munice na cíl.

#### 3. Podpora a vliv (PdV)

Zahrnuje operace širokého spektra aktivit zaměřených na podporu zájmových subjektů nebo jejich cílené ovlivňování. Typickým příkladem z minulých operací 601. skss je výcvik speciálních složek afghánských bezpečnostních sil.<sup>46</sup>

Obr. č. 6 Výběr kandidátů k 601.skss

**SPECIALNÍ SILY**

**velitel  
601. skupiny speciálních sil  
organizuje  
výběr kandidátů na služební místa**

**Velitel bojové skupiny  
Operátor bojové skupiny**

Důstojník štábu  
Praporčík štábu  
Specialista (spojář/IT)  
Řidič  
Kuchař  
Automechanik  
Skladník (PHM/výstroj)

**Termíny konání:  
23. - 29. 4. a 10. - 16. 9. 2018**

Pro přihlášení k výběru osob  
a  
bližší informace k nabízeným služebním místům  
nás kontaktujte na personálním oddělení:

alc.:(973) 411 595, 411 549  
personalni@601skss.cz

[www.601skss.cz/vyberove-rizeni.html](http://www.601skss.cz/vyberove-rizeni.html)

**DUM SPIRO SPERO**

Služební místa nepodléhají výběru osob dle směrnice NGŠ AČR č. 430-1/2015-2230 ze dne 30.6.2015

Zdroj: MO ČR. (2018). Výběr kandidátů k 601.skss. *Areport*, 18(1), 50.

<sup>46</sup> 601. skss. (2018). *Úkoly 601.skupiny speciálních sil*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.601skss.cz/ukoly.html>.

Výběrové řízení provádí 601.skss pro 3 subjekty, pro bojové a nebojové složky 601.skss a pro středisko záloh 601.skss, výběrové řízení pro středisko záloh 601.skss v mé práci nebudu více rozpracovávat.

Výběrovému řízení předchází jako téměř u většiny výběrových řízení administrační část. Při registraci k výběrovému řízení uchazeč musí předložit:

- výpis z rejstříku trestů - ne starší než 1. měsíc;
- doklad o zdravotní klasifikaci;
- originál Osvědčení o bezpečnostní prověrce;
- další doklady o kvalifikaci (maturitní vysvědčení, řidičský průkaz, osvědčení o zkoušce STANAG, profesní osvědčení apod.);
- poslední služební hodnocení;
- vstupní dotazník (vyplňuje na místě);
- strukturovaný a nestruturovaný životopis.<sup>47</sup>

Každý uchazeč, který chce u jednotky sloužit, musí splňovat tyto kritéria:

- voják z povolání v aktivní službě s minimálně dvouletou praxí u útvaru AČR bezprostředně předcházející Přeškolovacímu kurzu (k 1. lednu roku nástupu do kurzu) nebo absolvent vojenské vysoké školy (v ojedinělých případech může být udělena výjimka);
- zdravotní klasifikace A (schopen jako výsadkář);
- čistý rejstřík trestů;
- úplné středoškolské vzdělání s maturitou (výjimky pouze u zabezpečovací jednotky);
- pokud možno bezpečnostní prověrka požadovaná na danou funkci.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> 601. skss. (2018). *Výběrové řízení*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.601skss.cz/vyberove-rizeni.html>.

<sup>48</sup> 601. skss. (2018). *Výběrové řízení*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.601skss.cz/vyberove-rizeni.html>.

Výběrové řízení trvá 7 dní a skládá se ze dvou částí, základního výběru a výběrového týdne.

#### Základní výběr.

Základní výběr je shodný pro všechny kategorie a je rozdělen na dvě části:

I. Testy fyzické zdatnosti: jsou stanoveny z několika disciplín. Hodnocení disciplín je bodovým systémem podle dosaženého počtu cviků, nebo času. Body z jednotlivých disciplín se sčítají. K postupu do další části výběrového řízení je nutné získat minimálně 400 bodů u kategorie A, 200 bodů u kategorie B a 150 bodů u kategorie Z. Body se sčítají ze všech disciplín, přičemž z každé disciplíny musí žadatel dosáhnout minimální stanovený výkon. Pokud není minimální výkon stanoven, žadatel musí v jednotlivých disciplínách dosáhnout stanovený minimální počet bodů (20 bodů). Minimální počet úkonů v jednotlivých disciplínách na dosažení minimálního počtu 20 bodů je dán zařazením uchazeče do věkové kategorie.<sup>49</sup>

Tabulka č. 6 Tabulka minimálních stanovených výkonů základního výběru

	disciplíny	provedení	kategorie A	kategorie B	kategorie Z
muži	shyby	nadhmatem	15	20 bodů	20 bodů
	sed-leh	po dobu 1 minuty	52	20 bodů	20 bodů
	kliky	po dobu 30 sekund	32	20 bodů	20 bodů
	běh	po dobu 12 minut	3000 m	2600 m	20 bodů
	plavání	300 metrů	do 6:30 minut	uplavat	neprovádí se
ženy	vis na hrazdě	podhmatem	20 bodů	20 bodů	20 bodů
	sed-leh	po dobu 1 minuty	52	20 bodů	20 bodů
	běh	po dobu 12 minut	3000 m	2400 m	20 bodů
	plavání	300 metrů	do 6:30 minu	uplavat	neprovádí se

Zdroj: 601. skss. (2018). *Výběrové řízení*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.601skss.cz/vyberove-rizeni.html>.

<sup>49</sup> 601. skss. (2018). *Výběrové řízení*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.601skss.cz/vyberove-rizeni.html>.

II. Psychotesty: souborem testů je zjištěno IQ uchazeče, reakční schopnosti a schopnost pracovat v kolektivu (testy inteligenční, výkonnostní - zátěžový, osobní dotazníky, rozhovor a projekivní techniky).<sup>50</sup>

Absolvováním základního výběru je výběrové řízení ukončeno pro kategorii B. Úspěšné hodnocení psychotestů je základní podmínkou postupu do výběrového týdne pro kategorii A.<sup>51</sup>

#### Výběrový týden

Po úspěšném absolvování základního výběru postupují uchazeči (kategorie A) o službu u bojových jednotek 601. skss okamžitě do výběrového týdne.<sup>52</sup>

Výběrový týden je charakterizován vysokou náročností, je koncipován jako komplexní zaměstnání v terénu, které umožní prověřit fyzickou zdatnost, psychickou odolnost, morální kvality a kolektivního ducha uchazečů v extrémních podmínkách.

<sup>53</sup>

V rámci šestidenního komplexního zaměstnání pod vedením instruktorů 601.skss, za nepřetržité účasti lékaře (zdravotníka) a psychologa, uchazeči absolvují sérii fyzicky náročných testů zaměřených na vytrvalost, sílu, houževnatost a schopnost reakce na různé situace. Provádí se formou vytrvalostních běhů, dálkových pochodů a souborem silových cvičení, které prověří schopnost uchazeče řešit krizové situace v enormní fyzické zátěži.<sup>54</sup>

Odstoupit od výběrového řízení může uchazeč kdykoliv na vlastní žádost. Opakování výběrového řízení je povoleno nejdříve za 4 měsíce a to maximálně 3x.<sup>55</sup>

---

<sup>50</sup> 601. skss. (2018). *Výběrové řízení*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.601skss.cz/vyberove-rizeni.html>.

<sup>51</sup> Tamtéž.

<sup>52</sup> Tamtéž.

<sup>53</sup> Tamtéž.

<sup>54</sup> Tamtéž.

<sup>55</sup> Tamtéž..

Výše uvedený popis výběrového řízení vychází z velké části z oficiálních stránek 601.skss. Procento úspěšných absolventů výběrového řízení k bojovým jednotkám 601.skss je velmi malé a pokud je mi známo, pohybuje se v rozmezí 10-30%. Mezi největší důvody ukončení výběrového řízení patří nesplnění podmínek psychotestů, ty byly speciálně navrženy pro tuto jednotku a jsou mimo jiné zaměřeny na práci pod stresem. Po úspěšném absolvování výběrového řízení, nastupují budoucí příslušníci 601.skss do přeškolovacího výcviku, který u bojových jednotek probíhá v rozsahu 12ti měsíců, teprve poté jsou uchazeči začleněni k bojovým jednotkám dle dosažených výsledků.

#### **4.2 43. vpr Chrudim**

43. výsadkový prapor z Chrudimi je výsadkový prapor začleněný do struktury 4. brigády rychlého nasazení. Tento prapor byl mezi prvními, který byl v novodobé historii AČR plně profesionální. Jedná se o jednotku, která patří mezi nejvíc nasazované jednotky do zahraničních operací a trvale si v rámci 4. brigády rychlého nasazení udržuje největší bojeschopnost.

Úkoly, ke kterým je 43. vpr předurčen, jsou následující:

43. výsadkový prapor je připraven k provedení plného spektra vojenských operací, zejména úderného charakteru, operací na podporu stability a pomoc obyvatelstvu na území České republiky, např. posílení státní hranice, střežení důležitých objektů či pomoc obyvatelstvu při přírodních a humanitárních katastrofách. Prapor je zejména vycvičen a schopen provádět:

- taktický vzdušný výsadek;
- boj v zastavěných a opevněných oblastech;
- boj v členitém terénu;
- léčky;
- přepady;
- diverzní akce;

- bojové patrolování v operacích na vynucení míru.<sup>56</sup>

Obr. č. 7 Výběrové řízení k 43. vpr

SLUŽBA U JEDINEHO VÝSADKOVÉHO PRAPORU AČR

AEROMOBILNÍ OPERACE

**43. VÝSADKOVÝ PRAPOR CHRUDIM**

ATRAKTIVNÍ VÝCVIK A PRESTÍŽNÍ KURZY

PRÁVO HRDĚ NOSIT ČERVENÝ BARET

ZAHRAŇSKÉ OPERACE

**CZ VÝSADKOVÝ PRAPOR 71**

**POŽADUJEME:**

ZDRAVOTNÍ KLASIFIKACI A+  
ČISTÝ TRESTNÍ REJSTŘÍK  
PSYCHICKOU A FYZICKOU ODOLNOST  
VYSOKOU MOTIVACI  
ODVAHU A ČEST

**NABÍZÍME:**

VÝSADKOVÉ A JINÉ PŘÍPLATKY  
SLUŽBA V MOTIVOVANÉM KOLEKTIVU  
PREVENTIVNÍ REHABILITACE  
ZVYŠOVÁNÍ FYZICKÉ ZDATNOSTI  
PROFESNÍ ROZVOJ A RŮST  
MEZINÁRODNÍ CVIČENÍ A SOUTĚŽE  
SOUČINNOST S LETECTVEM  
A DALŠÍ BENEFITY

**VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ**

**4.-6. DUBNA 2018**

KONTAKTUJ NÁS NA [INFO@43VPR.CZ](mailto:INFO@43VPR.CZ) [WWW.43VPR.CZ](http://WWW.43VPR.CZ)

**DALŠÍ INFO NA FB, WIKI A YOUTUBE: „43. VÝSADKOVÝ PRAPOR CHRUDIM“**

Zdroj: MO ČR. (2018). Výběrové řízení k 43. vpr. *Areport*, 18(3), 11.

<sup>56</sup> 43. vpr. (2018). *Úvod*. Citováno dne 2. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.43vpr.army.cz/uvod.html>.

Stejně jako u výběru osob u 601.skss, i zde je výběr zahájen administrační částí, kdy každý uchazeč zasílá vyplněnou přihlášku a potvrzení o trestní bezúhonnosti (výpis z rejstříku trestů) avšak poněvadž 43.vpr přijímá i osoby z náboru, nemá stanoveny další kritéria, mimo zdravotní klasifikace A – schopen jako výsadkář, kde tento předpoklad vychází již z názvu jednotky – výsadkový prapor.

Výběrové řízení k této jednotce je třídní a je také rozděleno na dvě skupiny, skupina A – bojové jednotky a skupina B – štáb a prvky bojového zabezpečení. Průběh výběrového řízení je následující:

#### 1. den

- Test fyzické zdatnosti (pro srovnání s požadavky u 601.skss uvádím v obr. č. 8);
- výsadková překážková dráha;
- buddy run (běh ve dvojici) na 3km;
- vstupní výkonnostní a osobnostní psychotesty.

#### 2. den

- Přesun s kládou na 5km ve skupině;
- překážková dráha NATO – jednotlivec;
- překážková dráha NATO – ve skupině s kládou;
- test z plavání – 300m;
- zrychlený přesun na 10km s 15kg zátěží;
- hodnocení uchazečů navzájem mezi sebou.

#### 3. den

- Pochod na 35km s 25kg zátěží;
- zpracování eseje na zadané téma, hodnocení na vlastní osobu;
- přesun ve skupině na 2km s nosítky se zátěží;
- sada specifických testů – pouze pro důstojníky (mj. test z angličtiny).



Celé výběrové řízení probíhá pod dohledem zkušených instruktorů, kteří sledují a neustále vyhodnocují požadované vlastnosti, mj. morální a volní vlastnosti.<sup>57</sup>

Obr. č. 8 Normy tělesného přezkoušení výběrového řízení k 43. vpr

Normy tělesného přezkoušení v kategorii "A" (bojová část) 43. vpr												
Číslo testu	1/2			3			18			19		
Název cvičení	Souborné silové cvičení (leh – sed/klík – vzpor)			Shyb na hrazdě			Běh na 12 minut			Plavání na 300 m		
Hodnocení	Výtečné	Dobré	Vyhovující	Výtečné	Dobré	Vyhovující	Výtečné	Dobré	Vyhovující	Výtečné	Dobré	Vyhovující
Měřicí jednotka	Počet			Počet			Metry			Uplavat		
		46/28			10			2 800				

**Poznámka:** na rozdíl od běžného výročního tělesného přezkoušení se výsledky jednotlivých částí nepřiměřují, u všech je třeba dosáhnout minimálně výše uvedených hodnot.

Normy a hodnocení kontrolních testů výročního přezkoušení vojáků z tělesné přípravy												
Číslo testu	1/2			3			18			19		
Název cvičení	Souborné silové cvičení (leh – sed/klík – vzpor)			Shyb na hrazdě			Běh na 12 minut			Plavání na 300 m		
Hodnocení	Výtečné	Dobré	Vyhovující	Výtečné	Dobré	Vyhovující	Výtečné	Dobré	Vyhovující	Výtečné	Dobré	Vyhovující
Měřicí jednotka	Počet			Počet			Metry			Uplavat		
I. do 30 let	52/32	46/28	42/22	12	10	8	3 000	2 800	2 600			
II. 31 – 35 let	51/30	45/27	39/22	11	9	7	2 950	2 700	2 500			
III. 36 – 40 let	44/27	40/24	34/19	10	8	6	2 850	2 600	2 400			
IV. 41 – 45 let	41/25	39/22	32/16	9	7	5	2 750	2 500	2 200			
V. 46 – 50 let	38/23	34/19	29/13	8	6	4	2 650	2 300	2 000			
VI. 51 let a starší							2 400	2 100	1 800			

**Poznámka:** Souborné silové cvičení se hodnotí podle testu, ve kterém dosáhl voják horšího výsledku.

Normy a hodnocení kontrolních testů výročního přezkoušení vojáků z tělesné přípravy												
Číslo testu	1			3a			18			19		
Název cvičení	Leh – sed			Výdrž ve shybu nadhlmatem			Běh na 12 minut			Plavání na 300 m		
Hodnocení	Výtečné	Dobré	Vyhovující	Výtečné	Dobré	Vyhovující	Výtečné	Dobré	Vyhovující	Výtečné	Dobré	Vyhovující
Měřicí jednotka	Počet			Minuty			Metry			Uplavat		
I. do 25 let	45	40	35	0:50	0:30	0:10	2 550	2 300	2 100			
II. 26 – 30 let	40	33	28	0:46	0:28	0:10	2 400	2 200	2 000			
III. 31 – 35 let	35	30	26	0:34	0:22	0:08	2 300	2 100	1 900			
IV. 36 – 40 let	30	25	23	0:20	0:14	0:07	2 200	2 000	1 800			
V. 41 – 45 let	25	22	20	0:18	0:10	0:05	2 100	1 900	1 600			
VI. 46 let a starší							1 900	1 800	1 500			

#### Celkové hodnocení jednotlivce z výročního přezkoušení z tělesné přípravy (varianty)

I. až V. věková kategorie voják, vojákyně																
Hodnocení ze silového testu	1	1	2	2	1	3	2	3	3	1	4	2	4	3	4	4
Hodnocení z vytrvalostního testu	1	2	1	2	3	1	3	2	3	4	1	4	2	4	3	4
Celkové hodnocení	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4

**Poznámka:** Celkové hodnocení jednotlivce zařazeného do VI. věkové kategorie se hodnotí podle známky z vytrvalostního testu č. 18 nebo č. 19. Vysvětlivky: 1 – výtečné, 2 – dobře, 3 – vyhovující, 4 – nevhovující.

<sup>57</sup> 43. vpr. (2018). Výběrové řízení. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.43vpr.army.cz/vyb-rove--izeni.html>.

Zdroj: 43. vpr. (2018). *Výběrové řízení*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.43vpr.army.cz/vyb-rove--izeni.html>.

Výběrové řízení úspěšně ukončí mezi 50-60% uchazečů. Po nástupu k jednotce čeká každého nového příslušníka jednotky tzv. DIV – doplňující intenzivní výcvik, ve kterém se naučí dovednosti potřebné pro službu u této jednotky.

#### **4.3 22. zVrL Náměšť nad Oslavou – jednotka FAC**


Jednotka předsunutých leteckých návodčích (z angl. forward air controller, dále jen „FAC“) je ze zmíněných jednotek nejmladší, její vznik se datuje do roku 2001, ale za dobu své činnosti si vydobyla velmi dobré jméno, ať už v rámci AČR tak i v rámci koaličních jednotek se kterými dlouhodobě spolupracuje. Jednotka je zařazena pod vzdušné síly a v rámci AČR konkrétně pod 22. základnu vrtulníkového letectva (dále jen 22.zVrL) Náměšť nad Oslavou.

Jednotka je předurčena k podpoře jednotek pozemních, výsadkových i speciálních sil. Integrují palebnou podporu letounů taktického letectva, bojových vrtulníků a prostředků dělostřelectva a nepřímé palby za účelem efektivního ničení prostředků a sil protivníka.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> 22. zVrL (2018). *Jednotka FAC*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.lznamest.army.cz/jednotka-fac>

**Velitel 22. základny vrtulníkového letectva organizuje výběr kandidátů na obsazení systemizovaných míst u jednotky předsunutých leteckých návodčích**



**Naše nabídka:**

- Prestižní funkce JTAC v hodnostech praporčíckého sboru
- Získání jedné z nejžádanějších specializací pro operace NATO
- Dynamicky se rozvíjející profese
- Odborná příprava a výcvik v zahraničí
- Odpovídající zázemí na moderní letecké základně včetně přímé účasti na leteckém výcviku
- Výcvik ve výsadkové přípravě
- Nasazení v zahraničních operacích

**Vstupní podmínky:**

- VZP s minimálně 2 roky praxe u útvaru
- Předchozí služba v bojových jednotkách výhodou
- Středoškolské vzdělání s maturitou pro místa v hodnostech praporčíckého sboru
- Pokročilá znalost AJ
- Zdravotní klasifikace „A“ výsadkář nebo předpoklad pro jeho získání
- Předpoklad pro získání BP „Tajné“
- Fyzické a psychické předpoklady

**Průběh výběru:**

- Registrace uchazečů proběhne formou zaslání strukturovaných životopisů (včetně kontaktních čísel na mobilní tel. a Alcatel) na adresu czechfac@army.cz nejpozději do 14. března 2018
- Uchazeči budou vyrozuměni o výsledcích prvotního výběru na základě posouzení životopisů do 15. března 2018
- Druhá část výběru je dvoudenní a proběhne ve dnech 29. - 30. března 2018 u 22. zVrL Sedlec - Vicenice u Náměště nad Oslavou
- Další podrobnosti budou uchazečům sděleny individuálně na adrese czechfac@army.cz, popř. telefonicky na alc. čísle 438 521

Zdroj: MO ČR. (2018). Výběr kandidátů k jednotce FAC. *Areport*, 18(1), 25.

Jako i u výše zmíněných výběrových řízení i zde je zahájeno administrační částí. Uchazeči zašlou přihlášku formou strukturovaných životopisů. O přijetí k výběrovému řízení jsou uchazeči vyrozuměni po jejich vyhodnocení. U této jednotky již však opět nalezneme několik podmínek pro vstup k této jednotce, které jsou dány specifičností jejich činnosti:

- minimálně 2 roky praxe u útvaru;
- úplné středoškolské vzdělání (většina služebních míst je v praporčíckém sboru);
- zdravotní klasifikace A – schopen jako výsadkář, nebo předpoklad pro její získání;
- předpoklad pro získání bezpečnostní prověrky stupně „TAJNÉ“;
- pokročilá znalost angličtiny (na úrovni STANAG 6001, SLP 3333).

Tyto podmínky jsou pro značnou část uchazečů limitující, zejména pak úroveň znalosti angličtiny, nicméně základ činnosti této jednotky je ve spolupráci se vzdušnými silami, kde velmi dobrá znalost angličtiny je nutností.

Výběrové řízení je dvoudenní, nicméně většina testů probíhá první den, v rámci druhého dne pak probíhá nezbytná administrativa a pohovory. Výběrové řízení, jeho první den, je pak rozděleno do dvou částí. V první části probíhají testy, ty probíhají v těchto oblastech:

- testy z angličtiny (je potřeba dosáhnout výsledky na úrovni ECL minimálně 85, optimálně 90 bodů, což odpovídá úrovni STANAG 6001 SLP 3333);
- test z vojenské topografie;
- psychologické testy zaměřené na zjištění schopnosti práce pod zátěží, osobnostní rysů, týmové práce;
- tělesné přípravy v rozsahu výročního přezkoušení a běhů na větší vzdálenost.

Ihned po ukončení první části je přistoupeno k provedení druhé části, kde probíhají talentové zkoušky. Ty probíhají formou modelových situací a jejich cílem je prověřit schopnost práce pod zátěží (zejména psychickou), tato část probíhá kompletně v angličtině.

Stát se certifikovaným předsunutým leteckým návodčím však potrvá ještě několik měsíců, po úspěšném výběrovém řízení a nástupu k jednotce bude následovat mnoho odborných kurzů a jejich splnění je taktéž velmi náročné.

## 5. Výběr osob u jednotek 102. pzpr

102. průzkumný prapor generála Karla Palečka je jediným průzkumným praporem v AČR. Jeho vznik se datuje k 1.12.2003 nicméně navazuje na dlouholetou tradici průzkumných jednotek AČR. V roce 2003 vzniká sloučením 2. průzkumného praporu Vimperk, 4. průzkumného praporu Bechyně, 7. průzkumného praporu Kroměříž a 11. prostějovského průzkumného praporu.

Jednotky 102. pzpr jsou schopny modulárním vyčleněním sil a prostředků ve prospěch vytvářených úkolových uskupení AČR plnit úkoly hloubkového, bojového, optoelektronického vzdušného průzkumu, úkoly zpravodajství z lidských zdrojů (HUMINT) a monitorování situace v přiděleném prostoru v bojových i nebojových operacích, ve dne i v noci, ve ztížených povětrnostních i terénních podmínkách.<sup>59</sup>

Průzkumné jednotky vždy patřily k elitním složkám armády a jejich příslušníci se rekrutovali z nejlepších příslušníků ostatních jednotek AČR. Bohužel dodnes, vyjma roty HUMINT, není výběrové řízení u této jednotky zakotveno.

### 5.1 Výběr osob u roty HUMINT

Rota HUMINT je ve struktuře 102. pzpr nejmladší jednotkou, vzniká v roce 2010 na základě aktuálních požadavků AČR.

Rota HUMINT je prioritně předurčena k plnění úkolů zpravodajství z lidských zdrojů ve prospěch vytvářených úkolových uskupení AČR a plní zejména tyto úkoly:

- shromažďovat zpravodajské informace z lidských zdrojů od obyvatelstva v místě nasazení;
- provádět zdrojové i nezdrojové operace;
- odhalovat a eliminovat hrozby protivníka;

---

<sup>59</sup> 102. pzpr (2018). *O nás*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [http://www.102pzpr.cz/o\\_nas.html](http://www.102pzpr.cz/o_nas.html)

- poskytovat včasné, přesné a relevantní zpravodajské informace;
- integrovat se do systému ISR (z angl. intelligence, surveillance, reconnaissance – zpravodajství, sledování, průzkum), JISR (z angl. Joint ISR);
- plnit úkol bez podpory a dozásobení do tří dnů.<sup>60</sup>

Z popisu jednotky, které jsem uvedl je zřejmé, že tato jednotka plní specifické úkoly a proto je velmi důležité k této jednotce vybírat specifické osoby, k tomu už od samotného vzniku jednotky bylo realizováno výběrové řízení.

Obr. č. 10 Výběr osob k rotě HUMINT



**102. průzkumný prapor generála Karla Palečka v Prostějově**

Organizuje  
**„VÝBĚR OSOB“**  
 k rotě HUMINT ve dnech 26. – 28. 6. 2017

**Mladší specialista roty HUMINT – hodnost rotmistr**

**Nabízíme:**

- Nadstandardní platové podmínky
- Účast na zahraničních kurzech a cvičeních
- Prostor pro kariérní růst a sebevzdělávání
- Nasazení v zahraničních operacích
- Perspektiva dlouhodobého setrvání v odbornosti s dobou rozhodnou 7 let

**Požadujeme:**

- Středoškolské vzdělání s maturitou
- Zdravotní klasifikace „A“
- Předpoklady pro získání bezpečnostní prověrky na stupeň „Tajně“
- Splněné výroční přezkoušení z tělesné přípravy s hodnocením „dobře“
- Pokročilá znalost anglického jazyka slovem i písmem (min. úroveň SLP 2222, nebo ECL min. 65)

Strukturovaný CV a stručný motivační dopis (označené „RH-výběr“) zašlete faxem na číslo +420 973 411 719 nebo e-mailem na adresu [humint@army.cz](mailto:humint@army.cz) nejpozději do 20. 6. 2017.

Kontaktní tel.: +420 973 411 360 nebo +420 601 582 518  
 Další informace také na <http://www.102pzpr.army.cz/>

Zdroj: MO ČR. (2017). Výběr osob k rotě HUMINT. *Areport*, 17(6), 50.

<sup>60</sup> 102. pzpr (2018). *O nás*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [http://www.102pzpr.cz/o\\_nas.html](http://www.102pzpr.cz/o_nas.html)

Administrační část je i zde předpoklad k účasti na výběrovém řízení. V této části uchazeči zasílají strukturovaný životopis a motivační dopis. Tato jednotka má pro vstup určité požadavky, kterými jsou:

- zdravotní klasifikace „A“;
- předpoklady pro získání bezpečnostní prověrky na stupeň „Tajné“;
- pokročilá znalost Anglického jazyka slovem i písmem (min. úroveň SLP 2222, nebo ECL min. 65);
- splněné výroční přezkoušení z tělesné přípravy s hodnocením „dobře“.

U této jednotky je znalost cizího jazyka, zejména angličtiny, důležitým požadavkem. Příslušníci jednotky byli od samého počátku své existence nasazováni do zahraničních operací, v čemž pokračují dodnes. Musí být schopni práce v mezinárodním prostředí a taktéž část jejich odborných kurzů probíhá v zahraničí.

Výběr osob je zpravidla organizován ve dvou dnech. První den je organizováno psychodiagnostické vyšetření a písemné testy z odborných a všeobecných znalostí. Druhý den následují modelové situace a strukturovaný pohovor s výběrovou komisí. Výběr je možné v případě potřeby rozšířit na tři dny (zejména z důvodu vyššího počtu uchazečů), přičemž konkrétní způsob a délka výběru je upřesněna minimálně 1 měsíc před jeho provedením.

#### Psychodiagnostické vyšetření

Psychodiagnostické vyšetření řídí určený psycholog. Vyšetření obsahuje postupy, operace a metody, jejichž cílem je vytvořit osobnostní profil vyšetřované osoby.

Testová baterie obsahuje hlavní typy testovacích metod:

- testy inteligence – test struktury inteligence;
- výkonnostní testy – testy rozumových a poznávacích schopností, testy pozornosti, testy rozhodování v časové tísní, testy paměti;

- testy osobnosti a projektivní metody – testy struktury osobnosti, dotazníky a posuzovací stupnice zaměřené na osobností charakteristiky;
- speciální metody – anamnestický dotazník, písemný projev na dané téma (sebereflexe, motivace).

#### Písemný test z odborných a všeobecných znalostí

Test odborných znalostí zjišťuje všeobecnou orientaci uchazečů ve zpravodajských pojmech a terminologii – test vychází z informací uvedených ve vojenské doktríně „Zpravodajství z lidských zdrojů na operačním a taktickém stupni v podmínkách AČR“ (PUB-20-63-02). Test všeobecných znalostí je zaměřen na témata z oblasti aktuálního geopolitického a bezpečnostního dění.

#### Modelové situace

Uchazeči v rámci výběru absolvují modelové situace. Modelové situace mají za cíl identifikovat chování uchazečů v situacích, které mohou v rámci výkonu jejich činnosti na pozici specialista HUMINT potenciálně nastat. Modelové situace jsou zaměřeny na práci s výpočetní a fotografickou technikou, komunikaci v anglickém jazyce, vedení efektivní komunikace s druhou osobou, zpracování zpravodajského hlášení atd.

#### Závěrečný pohovor

V závěrečné části výběru budou uchazeči v průběhu pohovoru hodnoceni odbornou komisí. Důraz bude položen na identifikaci jejich kvalifikačních a odborných předpokladů pro výkon činnosti, stanovení úrovně motivace a budou diskutovány otázky týkající se jejich potenciálního služebního zařazení.

Jako u všech výše zmíněných jednotek, úspěšné splnění výběrového řízení a nástup k této jednotce je pouze začátek jejich cesty a stát se plnohodnotným členem této jednotky ještě nějakou dobu trvá. Po nástupu k jednotce čeká jejich příslušníky



několik odborných kurzů ať už v rámci kurzů v AČR, tak i v zahraničí, jejichž splnění je nezbytným předpokladem pro činnost u této jednotky.

## 5.2 Výběr osob u ostatních jednotek praporu

V úvodu této kapitoly jsem zmínil, že výběr osob u jednotek 102. pzpr není, vyjma roty HUMINT, trvale zakotven. V minulosti byl proveden výběr k rotě hloubkového průzkumu, tento výběr nebyl dle mého názoru koncipován špatně, probíhal v rozsahu 4 dní a prověřil mnoho oblastí, nicméně z osob, které výběr úspěšně absolvovali, již dnes na jednotce nikdo neslouží. Dále proběhlo výběrové řízení k 102.pzpr jako celku, jehož cílem bylo primárně obsadit volné služební místa u 1. a 2. průzkumné roty. Toto výběrové řízení bylo již velmi dobře připravené, mimo testové části, která byla zaměřena na zjištění vědomostí v základních druzích přípravy potřebné pro výkon průzkumníka, obsahovalo také část fyzických testů (přezkoušení fyzické zdatnosti v rozsahu výročního přezkoušení, dále dálkové pochody apod.), praktickou část z vybraných druhů přípravy průzkumníka a také část psychodiagnostickou. Úspěšnost u tohoto výběrového řízení byla kolem 30% z přihlášených uchazečů.

Osobně však spatřuji největší problém v tom, že aby bylo výběrové řízení účinné/efektivní, musí být schváleno nadřízeným stupněm. Výběrové řízení, které jsem zmiňoval v kapitole 4, je zakotveno v armádních dokumentech a uchazeči, kteří toto výběrové řízení splní, k jednotce nastoupí. U roty HUMINT se k tomuto kroku přistoupilo až v loňském roce, kdy nařízením velitele pozemních sil, všichni kdo splní výběrové řízení, nastoupí k jednotce z jeho rozkazu. V čem tkví problém? Výběrová řízení, která se realizují, se realizují většinou celoarmádně a může se přihlásit kdokoli, kdo splňuje vstupní podmínky. Již z názvu „výběrové“ je zřejmé, že se jedná o výběry k elitním jednotkám a většinou se přihlašují zkušení vojáci, kteří slouží nějakou dobu, a bylo do nich investováno nemalé úsilí. Logické pak je, že tito úspěšní uchazeči na svých původních jednotkách budou chybět a je zřejmé, že je jejich velitel jen velmi nerad uvolní ze své jednotky. Pokud tedy výběrové řízení není schváleno nadřízeným

stupněm, i po úspěšném splnění výběrového řízení neexistuje garance, že voják k jednotce nastoupí, což je silně demotivující jak pro uchazeče, tak pro útvar, který výběrové řízení organizuje, protože síly a prostředky, které k výběrovému řízení použil, přijdou vniveč.

Při srovnání výběrových řízení z kapitoly 4. a 5. lze konstatovat několik závěrů:

- při tvorbě výběrového řízení jsou zohledňovány úkoly, které jednotka plní, potažmo byly stanoveny požadavky na uchazeče v souladu s plněnými úkoly;
- každé výběrové řízení má stanoveny minimální požadavky na uchazeče;
- každé výběrové řízení obsahuje administrační část, část testů pracovní způsobilosti a část osobních pohovorů;
- každé výběrové řízení obsahuje specifické psychologické vyšetření.

Klíčové faktory výběrového řízení ve výše zmíněných jednotkách shledávám zejména v bodě 1. a 4. Při tvorbě výběrového řízení jsou zohledňovány zejména v části testů pracovní způsobilosti, které jsou modelovány s ohledem na úkoly, které jednotka plní. Psychologické vyšetření je u těchto jednotek taktéž velmi podstatné, každá jednotka jej má specifikováno dle svých kritérií a důraz je u každé jednotky kladen odlišně, ale důležitost tohoto vyšetření je u všech výše zmíněných výběrových řízení patrná.

## 6. Koncepce výběru osob RHPz a jejich další rozvoj

Jednotka hloubkového průzkumu je dle mého názoru, nejobtížnější složkou 102. průzkumného praporu. U této jsem sloužil necelé 4 roky a rád bych v rámci své práce navrhnul některé opatření, které by podle mého názoru bylo vhodné realizovat. Tyto opatření navrhnou v rámci své práce rámcově.

K této části mé práce jsem provedl dotazníkové šetření ke zjištění názorů bývalých a současných příslušníků roty hloubkového průzkumu na vybrané témata, které budu v této kapitole rozvíjet. Vyhodnocení dotazníkového šetření provedu v kapitole 6.2.

### 6.1 Požadavky na příslušníky RHPz

Konkrétní specifikaci požadavků kladených na příslušníky roty hloubkového průzkumu, a to i přes relativně dlouhou historii těchto jednotek v AČR, jsem bohužel nenalezl. Myslím si, že stanovení požadavků by mělo být podkladem ať už pro tvorbu výběrového řízení, tak i pro hodnocení a rozvoj jejich příslušníků. Tyto požadavky by měly být stanoveny na základě toho, k čemu je tato jednotka předurčena, čili jaké úkoly má plnit.

Požadavky kladené všeobecně na průzkumníka jsem však našel v dokumentu Zprav-1-1 Vyhledávání zpráv z roku 1947 a v novelizaci z roku 1964 (byť už s názvem Průzkum ve vševojskovém boji), ale v dalších novelizacích tohoto dokumentu (1977, 1987), již tyto požadavky nenalezneme. Pro svou práci použiji dokument z roku 1964, který je dle mého názoru ucelenější.

Povinnosti průzkumníků.

Činnost každého průzkumníka musí být smělá, krajně odvážná, rozhodná, iniciativní a musí se provádět skrytě a s překvapením.

Služba u průzkumných jednotek vyžaduje od průzkumníka vysoké morální hodnoty a klade na ně řadu zvláštních požadavků.<sup>61</sup>

Průzkumník musí

- umět zjišťovat a vyhodnocovat přítomnost jaderných zbraní a ostatních prostředků hromadného ničení, tyto případně poškodit nebo ničit;
- přesně určit prostor a činnost zjištěného objektu, zprávu rychle, jasně a stručně hlásit;
- ovládat způsoby dokonalého maskování, nepozorovaného přiblížení k nepříteli, neočekávaného přepadu a bezhlučného zajetí nepřítele;
- umět se správně a rychle orientovat v denní i noční době, za všech povětrnostních podmínek, v různém terénu podle mapy i bez ní, pracovat samostatně, i když je na delší dobu odloučen od jednotky;
- znát nepřátelskou výstroj, rozlišovací označení jednotek, hodnosti mužstva, poddůstojníků i důstojníků, umět si zapamatovat rozlišovací znaky na bojové technice nepřítele;
- znát nepřátelské pěchotní zbraně a umět s nimi zacházet;
- znát taktické zásady použití malých jednotek nepřítele;
- znát základy alespoň jedné řeči pravděpodobného nepřítele;
- umět použít prostředků pro odposlech telefonních hovorů nepřítele;
- při působení v týlu nepřítele zahlazovat všechny stopy po vlastní činnosti;
- ovládat použití radiových pojítek a infraprostředků, znát spojení s vlastním letounem a umět mu dávat potřebné signály;
- umět překonávat vodní překážky ve výzbroji a s výstrojí;
- určit podle stop v terénu i na okolních předmětech dobu činnosti nebo dobu a směr přesunu nepřítele, pravděpodobný počet, složení a druh vojska;

---

<sup>61</sup> Ministerstvo národní obrany. (1964). *Zprav-1-1 Průzkum ve vševojskovém boji*. Praha: ČSLA. s. 12.

- před odchodem na průzkum odevzdat všechny bojové i osobní dokumenty, doklady a utajit údaje o úkolu před všemi, kteří nejsou zúčastnění jeho plnění.<sup>62</sup>

Služba u průzkumné jednotky je čestná, velmi odpovědná a obtížná. Náročnost při plnění úkolu průzkumu vyžaduje vybírat k průzkumným jednotkám jen nejschopnější důstojníky, poddůstojníky a vojíny.<sup>63</sup>

Tento dokument je již téměř přes půl století starý a vznikl (byl novelizován) za úplně jiné politické situace, nicméně vycházel z dokumentu, který vznikl těsně po II. Světové válce, kde poznatky v něm uvedené vycházely ze zkušeností z války a byly válkou ověřeny. Pokud se u textu uvedeného výše oprostíme od některých archaismů je z velké míry (téměř většinově) poplatný až do dnešních dní.

V dokumentu FM 7-93 Long-range surveillance unit operations (americká doktrína zabývající se jednotkami hloubkového průzkumu) v části věnované náboru a výběru uvádí, že osoby, které budou vybráni k této jednotce, musí být:

- duševně vyzrálí;
- v dobré fyzické kondici;
- psychicky odolní;
- dokáží úzce spolupracovat v malých týmech, ale zároveň musí myslet a jednat nezávisle.<sup>64</sup>

V souladu s tezí, kterou jsem uvedl v úvodu této kapitoly, si myslím, že požadavky by měly být kladeny v souladu s úkoly, které jednotka plní. Bohužel zde nemohu plně uvést, jaké konkrétní úkoly jednotka plní, neboť tyto informace,

---

<sup>62</sup> Ministerstvo národní obrany. (1964). *Zprav-1-1 Průzkum ve vševojskovém boji*. Praha: ČSLA. s. 13-14.

<sup>63</sup> Tamtéž. s. 14.

<sup>64</sup> Headquarters department of the army. (1995). *Long-range surveillance unit operations*. U.S. government printing office. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [http://pdf.textfiles.com/manuals/MILITARY/united\\_states\\_army\\_fm\\_7-93%20-%203\\_october\\_1995.pdf](http://pdf.textfiles.com/manuals/MILITARY/united_states_army_fm_7-93%20-%203_october_1995.pdf)

nalezneme v armádních dokumentech, které mají určitý stupeň utajení, nicméně z volně dostupných informací lze zjistit, že v současnosti jsou úkoly jednotky stanoveny takto:

- RHPz je prioritně předurčena k plnění úkolů hloubkového průzkumu ve prospěch vytvářených ÚU AČR;
- je schopna ze své sestavy vytvořit 4 skupiny hloubkového průzkumu (dále jen „SHPz“) o 8 osobách;
- SHPz je schopna provést průzkum prostoru o velikosti 25-50 km<sup>2</sup> za 24 hodin a je schopna plnit úkoly průzkumu po dobu až 14 dní s dozásobením do vzdálenosti 100 km od místa velení jednotky;
- SHPz je schopna zasazení výsadkem na padácích, provedením speciálních seskoků (HAHO/HALO), nebo vysazením z vrtulníku;
- je vybavená vozidly LRD-110.<sup>65</sup>

Z výše uvedeného je patrné, že nároky kladené na průzkumníky jsou dle mého názoru opravdu velké a tuto práci nemůže zastávat každý, již v dokumentu zprav-1-1 se hovoří o tom, že k průzkumným jednotkám, by měli být vybírání jen ti nejzkušenější.

Požadavky na příslušníka roty hloubkového průzkumu by dle mého názoru měly být následující:

- vyzrálá osobnost;
- vysoká míra docility (schopnost učit se);
- schopnost improvizace;
- vysoká psychická odolnost;
- morální integrita;
- schopnost práce v kolektivu, ale současně i samostatnost;

---

<sup>65</sup> 102. pzpr (2018). *O nás*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [http://www.102pzpr.cz/o\\_nas.html](http://www.102pzpr.cz/o_nas.html)

- fyzická zdatnost.

## 6.2 Dotazníkové šetření – vyhodnocení

Otázky v dotazníkovém šetření byly koncipovány k naplnění cílů mé práce. Dotazník byl anonymní, distribuci dotazníku jsem provedl osobně, zejména přímo u roty hloubkového průzkumu a dále u jednotlivců, kteří u této jednotky sloužili a jsou stále součástí 102. pzpr. Návratnost dotazníku byla 50%. Otázky, tak jak jsou uvedeny v příloze č. 1, byly dotazovanými plně zodpovězeny, a proto nebylo nutné žádnou z nich při vyhodnocení vyjmout.

Zpracované dotazníkové šetření je přílohou č. 1 mé práce.

Dotazníkové šetření sloužilo ke zjištění názorů bývalých a současných příslušníků této jednotky a jeho cílem bylo zjistit, zda by u této jednotky mělo být realizováno výběrové řízení a zda by měl být stanoven průběh služby pevněji.

V následující části vyhodnotím zjištěné údaje po jednotlivých otázkách.

1. Jak dlouho jste sloužil/sloužíte u jednotky?

Otázka č. 1 byla pro mne spíše orientační a mým cílem bylo zjistit rozpětí délky služby osob, které dotazník vyplňovali. Údaje dosahovali hodnot od měsíců (čili vojáků, kteří k jednotce nově nastoupili) do 13 let (čili těch, kteří u jednotky sloužili od jejího počátku).

2. Jaká byla Vaše motivace pro vstup do jednotky?

Otázka č. 2 pro mne byla velmi důležitá, informace o motivaci pro službu u jednotky je dle mého názoru velmi důležitá ať už z hlediska případné tvorby výběrového řízení, tak i následné práce s lidmi.

Odpovědi u této otázky byly velmi různorodé, mezi nejčastější odpověď patřila práce v kolektivu stejně motivovaných a smýšlejících lidí a možnost provádět speciální druh seskoků (seskoky volným pádem jsou v rámci AČR prováděny pouze u několika

málo jednotek). Mezi další pak patřila prestiž a jedinečnost jednotky (jednotka tohoto typu je jediná v armádě), kariérní postup (hodnosti jsou u této jednotky vyšší oproti celoarmádnímu standardu), peníze (viz. předchozí, navíc příplatek za provádění speciálních seskoků je vyšší). Důležité však je, že většina z výše uvedených odpovědí souvisí, ať přímo či nepřímo, s jedinečností této jednotky.

3. Jaký by podle Vás měl být průměrný věk při vstupu do jednotky?

Otázka č. 3 pro mě byla opět spíše orientační a osobně si myslím, že většina odpovědí, byla dle toho, kdy k jednotce nastoupil dotazovaný (ale mohu se mýlit). Odpovědi dosahovali hodnot od 24 do 30 let, další sdělili, že toto by nemělo být stanoveno, záleží na schopnostech jednotlivce a ne na věku.

4. Domníváte se, že je vhodné, aby měl uchazeč o službu u této jednotky již nějaké zkušenosti z jiné součásti AČR? V případě kladné i záporné odpovědi uveďte proč.

U otázky č. 4 téměř všichni dotazovaní (93%) odpověděli, že je vhodné, aby uchazeč měl již nějaké zkušenosti. Zdůvodněním u většiny bylo, že u jednotky již není dostatek času, věnovat se základním dovednostem, které by již každý měl znát, ale při výcviku se věnovat již pouze specifikům této jednotky.

5. Bylo by vhodné u této jednotky provádět výběrové řízení? V případě kladné i záporné odpovědi uveďte proč. (V případě negativní odpovědi, přejděte na otázku č. 7.)

U otázky č. 5 jsem obdržel 100% kladných odpovědí (jeden dotazovaný odpověděl, že ne, ale svou odpověď podmiňoval současnou naplněností jednotky a v případě nenaplněnosti byl taktéž pro). Mezi hlavní důvody provádění výběrového řízení u dotazovaných patřilo selektování nevhodných kandidátů, zjištění úrovně schopností, zjištění zájmu a motivace.

6. V případě, že se domníváte, že by u jednotky mělo být prováděno výběrové řízení, uveďte, na co by mělo být zaměřeno (uveďte alespoň 3 oblasti)?



U otázky č. 6 se mi dostalo široké palety odpovědí. Nicméně téměř všichni se shodli na tom, že výběrové řízení by mělo obsahovat oblast fyzického přezkoušení, psychodiagnostického vyšetření a oblast přezkoušení úrovně dovedností, konkrétní obsah v jednotlivých oblastech se však mírně odlišoval a akcentoval určitou část.

7. Jaká je podle Vás optimální doba délky služby u této jednotky?

U otázky č. 6 by se odpovědi daly rozdělit do dvou hlavních skupin. Jedna skupina odpověděla, že tato doba by neměla být ohraničena a délka služby by měla být závislá na tom, zda příslušník jednotky zvládá činnost, kterou má vykonávat. Druhá část dotazovaných odpověděla, že délka služby by měla činit zhruba 10 let, celkové rozmezí délky služby pak činilo 8-15 let.

8. Domníváte se, že u jednotky by měl být stanoven pevný kariérní řád? Pokud ano, jak by měl zhruba vypadat.

U otázky č. 8 93% dotázaných se vyjádřilo negativně, odůvodňovala to většinou specifičností této jednotky, potažmo specifičností jednotlivých funkcí u jednotky, ať už z hlediska toho, že mnoho vojáků nastupuje na konkrétní funkci a očekává, že se v ní bude neustále zdokonalovat a dále z hlediska doby, po kterou trvá vycvičit specialistu v dané funkci.

9. Jak by podle Vás měl vypadat průběh služby u této jednotky (například výcvik, kurzy, zahraniční operace).

Otázku č. 9 jsem si bohužel tím, že jsem z důvodu lepšího pochopení otázky uvedl body, které by mohli v rámci odpovědi postihnout, mírně zdiskreditoval. Většina dotazovaných odpověděla víceméně v rozsahu výcvik, kurzy a zahraniční operace, pouze s doplněním některých detailů.

10. V současné době v AČR neexistuje odborný/kariérový kurz určený výhradně pro příslušníky této jednotky. Domníváte se, že by bylo vhodné takovýto kurz vytvořit?

Pokud ano, měl by být odborný nebo kariérový? Co by měl zhruba obsahovat a jak dlouho by měl zhruba trvat?

Odpovědi k otázce č. 10 byly nejrozporuplnější ze všech. Více než polovina dotázaných odpověděla, že vytvořit kurz pouze pro příslušníky roty hloubkového průzkumu je nemožné, odůvodňovali to zejména velikostí jednotky a tím, že účast v tomto kurzu by byla velmi malá, přikláněli se spíše tomu, provést výcvik u jednotky v rozsahu dle potřeb jednotky. Méně než polovina odpověděla, že by kurz byl vhodný, nicméně se velmi rozcházela v době jeho trvání, navrhovaná doba byla od 1 měsíce až po 8 měsíců, co se týče obsahu kurzu, v tom se již odpovědi relativně scházely, nicméně u některých nekorespondovaly s navrhovanou délkou kurzu. V otázce stanovení typu kurzu, zda odborný či kariérový, odpovědělo pouze 30% dotázaných, nicméně zde došlo ke shodě, že by se mělo jednat o odborný kurz.

Celkově lze říci, že dotazníkové šetření splnilo můj záměr a odpovědi na jednotlivé otázky mě utvrdily v mých názorech a potřebnosti zejména vytvoření výběrového řízení k této jednotce. V otázce pevnějšího stanovení průběhu služby jsem získal cenné informace, které ve své práci zužitkuji.

### **6.3 Výběrové řízení**

Výběrové řízení k této jednotce by se dle mého názoru mělo stát její nedílnou součástí. Toto tvrzení se dle mého názoru opírá nejen o výsledky dotazníkového šetření, které jsem provedl a kde 100% dotazovaných se vyjádřilo kladně, ale i o fakta, které jsem uvedl v kapitole 6.1. Úkoly, které tato jednotka plní, jsou velmi specifické a myslím si, že je nezvládne každý.

Cílem výběrového řízení by mělo být vybrat vysoce motivované osoby, dle požadavků, které jsem uvedl v kapitole 6.1.

Vstupní požadavky.

- trestní bezúhonnost;

- voják z povolání v aktivní službě s minimálně dvouletou praxí u útvaru AČR;
- zdravotní klasifikace A – schopen jako výsadkář;
- bezpečnostní prověrka stupně TAJNĚ, nebo předpoklad k jejímu získání.

Návrh struktury výběrového řízení.

#### 1. Délka výběrového řízení.

Výběrové řízení by mělo být vícedenní. Většinu z požadavků, které jsem uvedl v kapitole 6.1, není možno prověřit v krátkodobém horizontu.

Navrhovaná délka výběrového řízení: 5 dní.

#### 2. Struktura výběrového řízení.

##### 1. den

- testy fyzické zdatnosti v rozsahu výročního přezkoušení z každé disciplíny. Překážková dráha. Skokansko-akrobatické cvičení;
- psychodiagnostické testy (osobnostní rysy, zátěžové psychotesty, inteligenční testy) – zjištění vstupních dat;
- testy znalostí (zjištění úrovně znalostí uchazečů v základních druzích přípravy – topografická, taktická, ženíjná, střelecká, zdravotní, spojovací).

##### 2. den

- přesuny se zátěží na různé vzdálenosti;
- průběžné přezkušování fyzické zdatnosti;
- vybrané disciplíny vojenského lezení;
- psychodiagnostické testy – průběžné;
- kolektivní hry (schopnost práce v kolektivu).

##### 3. den

- přesuny se zátěží na různé vzdálenosti;
- průběžné přezkušování fyzické zdatnosti;

- vybrané disciplíny vojenského lezení;
- psychodiagnostické testy – průběžné;
- kolektivní hry (schopnost improvizace);

#### 4. den

- přesuny se zátěží na různé vzdálenosti;
- průběžné přezkušování fyzické zdatnosti;
- vybrané disciplíny přežití v tísni;
- psychodiagnostické testy – průběžné;
- kolektivní hry (schopnost samostatné práce).

#### 5. den

- noční přesun se zátěží;
- psychodiagnostické testy – výstupní;
- test znalostí – srovnávací;
- závěrečný pohovor a vyhodnocení.

#### Další opatření:

- všechny prováděné přesuny se zátěží realizovat ve formě orientačních přesunů ke zjištění úrovně vycvičenosti v topografické přípravě;
- v průběhu druhého až pátého dne zařazovat k plněným přezkoušením testy na zjištění schopnosti učení se;
- v rámci výběrového řízení uchazeče uvést ve spánkovou deprivaci bez možnosti hlubší regenerace;
- v průběhu výběrového řízení zařadit testy ke zjištění morálně-volních vlastností.

### 3. Zabezpečení výběrového řízení.

Mimo materiální a technické zabezpečení a dostatečný počet instruktorů k zabezpečení jednotlivých disciplín, bezpodmínečně zabezpečit účast psychologa a zdravotnického zabezpečení po celou dobu výběrového řízení.

Návrh výběrového řízení je pouze koncepční, jeho konkretizace bude nutná při jeho realizaci.

## 6.4 Kurz příslušníků RHPz

V současné době v AČR neexistuje kurz určený pouze pro příslušníky RHPz. Negativnímu postoji k vytvoření kurzu pro RHPz, který zaujímali dotazovaní respondenti mého dotazníkového šetření, rozumím, avšak se s nimi plně neztotožňuji. Při úvaze nad vytvořením kurzu pouze pro příslušníky RHPz jsem za současných podmínek v AČR, kdy jednotka RHPz ze sestavy 102.pzpr je jediná svého druhu, nezamýšlel navrhnout odborný kurz pouze pro příslušníky RHPz. Je to vzhledem k faktu, že velikost této jednotky, která je jediná svého druhu v armádě, je velmi malá. Efektivita tohoto kurzu, zejména finanční, by byla velmi nízká (finanční náročnost tohoto kurzu by byla velmi vysoká, pohybovala by se v řádech milionů), z důvodu předpokládané nízké obsazenosti kurzu. Fluktuace osob na této jednotce je relativně nízká a tak by do kurzu nastupovalo pouze několik osob.

Mým zámyslem k vytvoření kurzu není vytvoření samostatného kurzu, ale navržení kurzu skládajícího se z kurzů, které AČR v současné době realizuje. Důvodů k tomuto kroku je několik:

- vzrůstající kredencialismus v AČR, který znemožňuje provádění některých druhů přípravy, bez osoby s příslušným oprávněním (certifikátem);
- u jednotky je několik odborných kurzů, které jsou nutné k výkonu služby u této jednotky, nicméně jejich decentralizace způsobuje to, že příslušníci

jednotky do nich nastupují průběžně ve velkém časovém rozpětí, což ztěžuje následně prováděný výcvik;

- sjednocení úrovně vycvičenosti ve vybraných druzích přípravy.

Vytvoření kurzu pouze pro příslušníky RHPz by bylo velmi vhodné, ale jak jsem zmínil, v podmínkách AČR nerealizovatelné.

Návrh kurzu pro příslušníky roty hloubkového průzkumu.

Kurz pro příslušníky by se měl sestávat z těchto kurzů:

- základní výsadkový kurz – délka 3 týdny;
- kurz volných pádů – délka 3 týdny;
- kurz volných pádů s materiálem – délka 2 týdny;
- základní kurz obsluha A/N PRC 152 HARRIS – délka 1 týden;
- základní kurz specialistů C4ISTAR – 2 týdny (tento kurz je v současnosti ve fázi přípravy, pro příslušníky vybraných útvarů bude povinný);
- SERE C – 2 týdny (Survival, Evasion, Resistance and Escape – přežití, únik, kladení odporu, vyzvednutí);
- získání OŘVOS skupiny V-B – 2 týdny (oprávnění řízení vozidel ozbrojených sil);
- boj zblízka základní I. Stupeň - 1 týden;
- vojenské lezení – základní – 1 týden;
- odborná způsobilost k provádění trhacích prací s uvedením specializace – 3 týdny;
- CLS – 2 týdny (combat life saver);
- boj v zastavěném prostoru – 3 týdny;
- nouzové vyžádání palebné podpory – 2 týdny;
- přesuny na sněhu a ledu – 1 týden.

Toto je výčet kurzů, které považuji za minimální rozsah, který by měl absolvovat každý příslušník RHPz. Na ně by pak měly ještě navazovat specializační

kurzy, dle odbornosti každého člena jednotky. Při sumarizaci času, potřebného pro splnění všech těchto kurzů je výsledek 26 týdnů (čili zhruba 6 měsíců). Z vlastní zkušenosti vím, že splnění těchto kurzů při jejich decentralizaci, trvá i několik let, s tím, že nedojde ani ke splnění všech. Obsah některých kurzů je zahrnován do vlastního výcviku u jednotky, ale dosažení požadované úrovně trvá i několik výcvikových období. Vhodné by samozřejmě bylo vytvoření samostatného kurzu, který by ověřil veškeré dovednosti, které se příslušníci naučili ve výše zmíněných kurzech s doplněním o specifika provádění hloubkového průzkumu, nicméně tuto část by bylo možno realizovat již u jednotky.

Osobně považuji realizaci mého návrhu za proveditelnou, za dodržení několika předpokladů, kterými jsou dlouhodobé a efektivní plánování a vstřícnost armádní vzdělávací organizace, jíž je Velitelství výcviku – Vojenská akademie ve Vyškově. Výhodou mého návrhu je možnost volby pořadí jednotlivých kurzů (jedinou výjimkou jsou výsadkové kurzy, které musí následovat po sobě v pořadí základní výsadkový kurz, kurz volných pádů a kurz volných pádů s materiálem).

## **6.5 Kariérní růst a rozvoj příslušníků RHPz**

Rota hloubkového průzkumu, jak jsem již několikrát zmínil, je velmi specifická jednotka. Je to dáno jak její strukturou, tak i úkoly které plní. Většina příslušníků jednotky má v názvu své funkce slovo specialista. Co toto však v praxi znamená? Mimo to, že by se mělo jednat o osobu, která je ve své odbornosti profesionál a úkoly spojené s jeho funkcí by měl plnit na vysoké úrovni, to taktéž obnáší to, že doba rozhodná činí u specialistů 7 let (objasnění doby rozhodné v kapitole 2.2), tedy taktéž to, že na své funkci by v konečném důsledku mohl pracovat po dobu 14 let.

### **6.5.1 Kariérní řád**

Ve svém dotazníkovém šetření jsem se dotazoval respondentů, zda si myslí, že u této jednotky by měl být pevně stanoven kariérní řád, jak jsem již zmínil v kapitole 5.1, většina respondentů (93%) odpověděla, že ne. Odůvodněním pak většinou bylo,

že uchazeči nastupují na konkrétní místo s danou představou o jejich budoucí práci a chtějí se zdokonalovat právě v této profesi. Dále pak, že vycvičit specialistu trvá poměrně dlouhou dobu. Systém kariéry na jednotce by respondenti, kteří svou odpověď rozvedli, stanovili přirozeným průběhem.

S těmito názory se částečně ztotožňuji. Názoru, že uchazeči nastupují na konkrétní funkci a chtějí se právě na této funkci rozvíjet, plně rozumím a souhlasím s ním. Jak jsem zmínil, vycvičit specialistu u RHPz, trvá relativně dlouhou dobu, ze své zkušenosti mohu říct, že i 2-3 roky. Bohužel taktéž ze zkušenosti musím říct, že po 3-4 letech někteří z jednotky odchází, a tak vynaložené úsilí přichází vniveč (myšleno ve vztahu k RHPz, ne k AČR). Proč tomu tak je? Bohužel za poslední dobu je situace v armádě v oblasti personálu velmi dynamická, zvětšováním armády vznikají nová, leckdy velmi perspektivní, služební místa a tak se změnám služebního místa nevyhne ani tato jednotka. Dále dochází k odchodu od jednotky k výběrovým útvarům AČR, zejména 601.skss a jednotce FAC. S názorem, že systému kariéry u RHPz by měl být dán přirozený průběh, se však neztotožňuji. U každého týmu hloubkového průzkumu je rozložení hodností četař až rotmistr, tzn., že v průběhu času bude muset dojít k povýšení některého z četařů na rotného, a některého z rotných na rotmistra a tomu nemůže být dán přirozený průběh. Nemůže dojít například k tomu, že na týmu odejde rotný a bude nahrazen úplně novým vojákem, který u jednotky nesloužil a který by nastoupil přímo do této hodnosti (a s ním spojené funkce), tím by došlo ke snížení bojeschopnosti tohoto týmu a trvalo by opět poměrně dlouhou dobu, než by byla jednotka opět plně funkční. Tento proces musí být nutně dlouhodobě vyhodnocován, plánován a řízen. Jednou z možností, jak tento proces zabezpečit, je určit část jednotky jako plně připravenou a část, která bude primárně sloužit k výcviku a k doplňování této plně připravené části. To zabezpečí kontinuitu plnění úkolů. Nevýhodou však je, že tímto systémem bude docházet k tomu, že skupiny, které budou plně sladěny, budou v tento okamžik doplněny jinou osobou, která úplně nemusí zapadnout, nicméně za předpokladu toho, že bude ujednocen systém



požadavku na jednotlivce, jeho následný výcvik a rozvoj, by nemuselo docházet k zásadním problémům.

Oblasti, které by měla být věnována větší pozornost, je dle mého názoru efektivnější stanovení průběhu služby u této jednotky. Současný systém, který je u jednotky používán, je postaven na tříletém výcvikovém cyklu, který spočívá v postupném výcviku od výcviku jednotlivce, výcviku specialisty a sladění ve skupině, po jednotlivých rocích. Tento systém není špatný, ale již nereflektuje aktuální stav, zejména mám na mysli zavedení doby rozhodné. Osobně si myslím, že systém výcviku by měl právě zavedení tohoto institutu reflektovat a jak jsem již zmínil, většina funkcí má v názvu své funkce slovo specialista, tudíž doba rozhodná u většiny příslušníků jednotky činí 7 let a na tuto dobu by dle mého názoru měl být nastaven výcvikový cyklus.

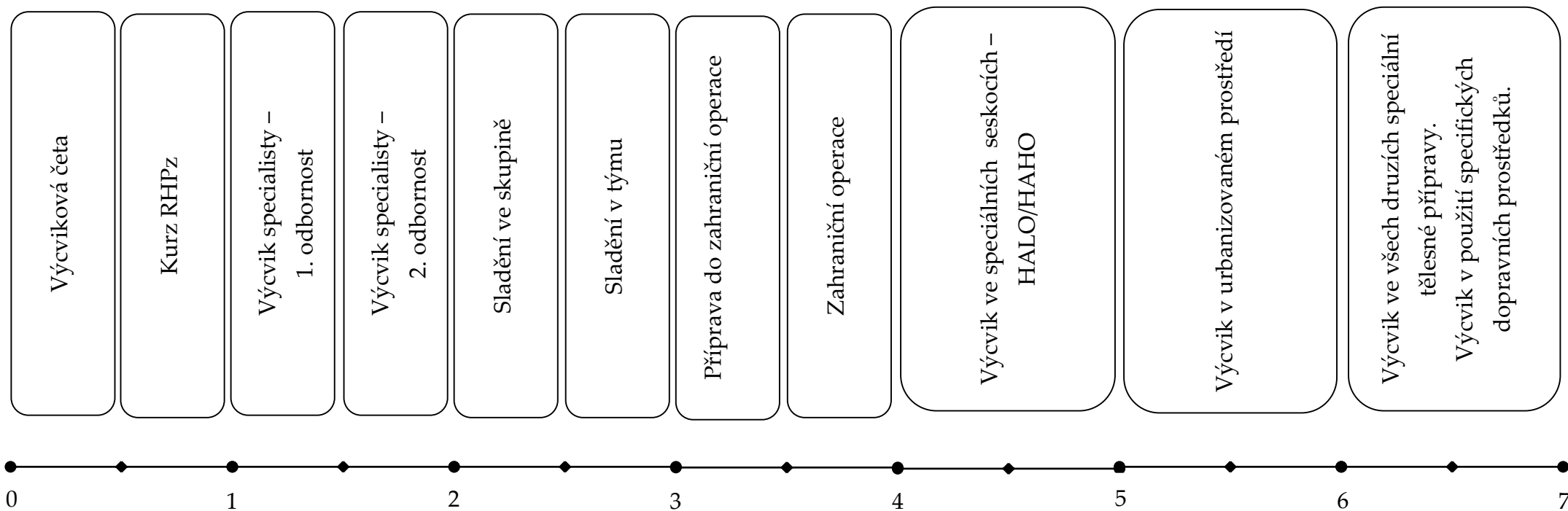
### **6.5.2 Návrh průběhu služby u RHPz**

V současné době, každý kdo nastoupí k 102. pzpr absolvuje půlroční výcvikovou četou. Osobně tento krok považuji za velmi užitečný a dochází tím k ujednacení základních znalostí, schopností a dovedností, které musí průzkumník u 102.pzpr znát a umět. Každý kdo nastoupí k RHPz by měl tímto výcvikem projít, bez ohledu na to, z které součásti AČR nastoupí. Ve výjimečných a odůvodnitelných případech bych od tohoto kroku ustoupil, např. při příchodu uchazeče, který již před příchodem k RHPz sloužil u jiné průzkumné jednotky (ve své práci jsem několikrát uvedl, že 102.pzpr je jediným průzkumným praporem, což je pravda, nicméně ve strukturách mechanizovaných praporů se nachází průzkumné čety). Upuštění od účasti ve výcvikové četě bych však podmínil splněním přezkoušení, v rozsahu závěrečného přezkoušení, které probíhá u výcvikové čety.

Dalším krokem by mělo být absolvování kurzu, jež jsem navrhnul v kapitole 6.4 i s navazující částí, kterou jsem taktéž v kapitole 6.4 zmínil. Po této části by měl probíhat výcvik specialisty. Každý příslušník RHPz má minimálně dvě odbornosti, následující

výcvik by měl být věnován výcviku v těchto odbornostech v rámci odborných kurzů a následné aplikaci ve výcviku. Dalším krokem, již vycvičeného příslušníka RHPz – jednotlivce, by mělo být sladění činnosti ve skupině a následně v týmu (každý tým se skládá ze dvou skupin). Po absolvování vše výše zmíněného, by příslušník měl znát a umět splnit všechny úkoly, související s výkonem služby u této jednotky. Po této době by mohlo dojít k nasazení v zahraniční operaci. Následný výcvik by měl být zaměřen, na výcvik ve specifickém prostředí. Jednotky hloubkového průzkumu by měly být schopny zasazení po souši, ze vzduchu i z vody a měly by být schopny působit ve všech typech prostředí (urbanizovaném, horském aj.) a proto by v dalších letech výcviku, měl být zaměřen na naplnění všeho výše zmíněného. Grafický návrh možného výcviku uvádím na obrázku č. 11.

Obrázek č. 11 Návrh průběhu služby u roty hloubkového průzkumu



Zdroj: vlastní

Stanovená délka výcviku v prvním roce je pevně stanovena a každý blok trvá 6 měsíců, v tomto období je nutné do výcviku nezasahovat, poněvadž má pevně stanovený rozsah. Délka výcviku v následujících blocích je orientační z důvodu nemožnosti zcela vyčlenit jednotku z chodu praporu, nicméně hlavní výcvikové úsilí by mělo být směřováno do navrhovaných oblastí.

## ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo charakterizovat klíčové faktory tvorby výběrového řízení, jejich vymezení a dále analyzovat a popsat požadavky na schopnosti vojáků z povolání AČR a navrhnout jejich další profesní rozvoj. Postup, který jsem si zvolil při zpracování mé práce, byl porovnat systém výběru personálu v civilním a vojenském sektoru, analyzovat současný stav v AČR, srovnání výběru osob u jednotlivých složek AČR a navrhnout systém výběru osob a dalšího rozvoje u 102.pzpr se zaměřením na RHPz.

Řízení lidských zdrojů, které zahrnuje procesy, kterými se má práce zabývá, je oblast, která se neustále rozvíjí a zdokonaluje, důkazem je dle mého názoru množství publikací, které je v této oblasti publikováno. Jedná se nejen o úplně nové publikace, ale taktéž i množství aktualizovaných a doplněných vydání publikací již vydaných.

V první části své práce jsem se zaměřil zejména na porovnání provádění vybraných procesů řízení lidských zdrojů v civilním sektoru a v AČR. Domnívám se, že AČR si civilním sektorem udržuje velmi dobré tempo a v této oblasti nikde nezaostává, důkazem je dle mého názoru mimo jiné zřízení agentury personalistiky, která ujednocuje a řídí většinu personálních úloh. Hlavní rozdíl spatřuji v tom, že při výběru osob, AČR zohledňuje ve větší míře zdravotní stav, u civilních firem tomu u většiny organizací tak není.

Při analýze současného stavu v AČR jsem vycházel z koncepčních dokumentů AČR a porovnával je s dostupnými daty. Při analýze jsem dospěl k názoru, že AČR svých cílů dosahuje při přihlédnutí k vždy nejaktuálnějšímu koncepčnímu dokumentu. Klíčové k udržení stávajícího stavu však bude politická stabilita. Při pohledu do minulosti lze z mého pohledu konstatovat, že s každou vládou docházelo ke změnám v pohledu na armádu, největším problémem byl dle mého názoru rozpočet MO, kdy v roce 2010 se rozpočet MO dostal až pod 1% HDP, kdykoliv totiž bylo potřeba učinit nějaké rozpočtové opatření (škrty), většinou byly prováděny právě

na resortu MO. V současné době však již došlo ke zlepšení a stabilizování resortu v této oblasti, s pozitivním výhledem do budoucnosti, což bude dle mého názoru klíčové mimo jiné i k dosahování cílů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Porovnáním jednotlivých výběrů osob, které jsou v současné době u AČR realizovány, jsem dospěl k názoru, že velmi důležitou a stěžejní částí u výběrů osob u každé této výběrové jednotky je část psychologického vyšetření, která zjišťuje profil uchazeče, vzhledem k požadavkům, které má jednotka stanovena a ty musí úspěšný uchazeč bezpodmínečně splňovat. Další podstatnou částí je pak profilace těch dovedností, které souvisí se službou u těchto jednotek.

V poslední části své práce jsem se zaměřil na návrh koncepce výběru osob RHPz a jejich další rozvoj. V této části jsem vycházel jak z dostupných dokumentů, tak ze svých zkušeností, které jsem nabyl působením u této jednotky. Hlavním důvodem pro mne bylo, že si osobně myslím, že opatření, které jsem ve své práci navrhnul, ať už výběrové řízení, kurz i návrh průběhu služby, by bylo vhodné u této jednotky realizovat.

## LITERATURA A ZDROJE

102. pzpr (2018). *O nás*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [http://www.102pzpr.cz/o\\_nas.html](http://www.102pzpr.cz/o_nas.html)
22. zVrL (2018). *Jednotka FAC*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.lznamest.army.cz/jednotka-fac>
43. vpr. (2018). *Úvod*. Citováno dne 2. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.43vpr.army.cz/uvod.html>.
43. vpr. (2018). *Výběrové řízení*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.43vpr.army.cz/vyb-rove--izeni.html>.
601. skss. (2018). *Úkoly 601.skupiny speciálních sil*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.601skss.cz/ukoly.html>.
601. skss. (2018). *Výběrové řízení*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.601skss.cz/vyberove-rizeni.html>.
- AČR. (2018). *Agentura personalistiky AČR*. Citováno dne 4. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/agentura-personalistiky-acr-ap-acr-82607/>
- AČR. (2018). *Kolik cviků musíš udělat?* Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/kolik-cviku-musis-udelat>
- AČR. (2018). *Odbor doplňování personálu*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/odbor-doplnovani-personalu-82574/>
- Agentura personalistiky Armády České republiky. (2015). *Metodika doplňování personálu část 1*.
- Agentura personalistiky Armády České republiky Odbor personálních informací Oddělení personálních statistik. (2017). *Statistická ročenka 2016*. Praha: Odbor prezentační a produkční VHÚ Praha
- Armstrong, M. (2010). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Česko. (2016). Vyhláška č. 357/2016 Sb., o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby.

- Česko. (2015). *Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ve znění pozdějších předpisů*. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [www.mocr.army.cz/images/id\\_0000\\_1000/172/221-1999\\_Sb..rtf](http://www.mocr.army.cz/images/id_0000_1000/172/221-1999_Sb..rtf).
- Davis, L. E. (1966), *The Design of Jobs*. *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, 6, 21–45.
- Headquarters department of the army. (1995). *Long-range surveillance unit operations*. U.S. government printing office. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [http://pdf.textfiles.com/manuals/MILITARY/united\\_states\\_army\\_fm\\_7-93%20-%203\\_october\\_1995.pdf](http://pdf.textfiles.com/manuals/MILITARY/united_states_army_fm_7-93%20-%203_october_1995.pdf)
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kovařík M. (2017). Proces stanovení pořadí není o výběru vojáka na konkrétní služební místo, ale o hodnocení obecných kariérních předpokladů. *Areport*, 17(9), 12-13.
- Kovařík M. (2017). Stanovení pořadí vojáků je jedním z podkladů systému řízení kariér. *Areport*, 17(10), 14-15.
- Kubínyi L'. *Příprava a realizace organizačních opatření v rezortu MO (Studijní opora)*. UNOB. Citováno dne 30. března 2018. Dostupné z: [https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/42837/mod\\_resource/content/1/T\\_11%20P%C5%99%C3%ADprava%20a%20realizace%20OMDZ%20%28studijn%C3%AD%20text%29.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/42837/mod_resource/content/1/T_11%20P%C5%99%C3%ADprava%20a%20realizace%20OMDZ%20%28studijn%C3%AD%20text%29.pdf).
- Mičánek F. (2014). Úvahy nad kariérním řádem. *Vojenské rozhledy*, 14(2). Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie/uvahy-nad-kariernim-radem>.
- Ministerstvo národní obrany. (1973). *Sborník zpravodajské správy číslo 37/72 Učenic hloubkového průzkumu*. Praha: ČSLA.
- Ministerstvo národní obrany. (1964). *Zprav-1-1 Průzkum ve vševojskovém boji*. Praha: ČSLA.
- Ministerstvo národní obrany. (1977). *Zprav-1-1/č Průzkum ve vševojskovém boji*. Praha: ČSLA.



- Ministerstvo národní obrany. (1947). *Zprav 1-1 Vyhledávání zpráv*. Brno: Vojenská tiskárna.
- MO ČR. (2011). *Bílá kniha o obraně*. MO ČR – OKP. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/bila-kniha-o-obrane-190511\\_1.pdf](http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/bila-kniha-o-obrane-190511_1.pdf)
- MO ČR. (2015). *Koncepce výstavby Armády české republiky 2025 upravená verze ke zveřejnění*. MO ČR. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_40001\\_50000/46088/KVA\\_\\_R\\_ve\\_ejn\\_\\_verze.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/KVA__R_ve_ejn__verze.pdf)
- MO ČR. (2003). *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec*. MO ČR. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/CSD/005.pdf>
- MO ČR. (2011). *Normativní výnos Ministerstva obrany, Služební tělesná výchova v rezortu Ministerstva obrany*. MO ČR. Citováno dne 30. března 2018. Dostupné z: <http://www.problemyvarmade.cz/files/NV%20MO%2012-2012%20Slu%C5%BEbn%C3%AD%20telesn%C3%A1%20v%C3%BDchova%20v%20rezortu%20Ministerstva%20obran.pdf>
- MO ČR. (2018). Výběr kandidátů k jednotce FAC. *Areport*, 18(1), 25.
- MO ČR. (2017). Výběr osob k rotě HUMINT. *Areport*, 17(6), 50.
- MO ČR. (2018). Výběr kandidátů k 601.skss. *Areport*, 18(1), 50.
- MO ČR. (2018). Výběrové řízení k 43. vpr. *Areport*, 18(3), 11.
- Zetocha R. (2008). *Lidské zdroje 2030*. In UNOB, *Principy obrany České republiky „2030“*. Brno. Citováno dne 1. dubna 2018. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/CSD/009.pdf>.

## SEZNAM ZKRATEK

102.pzpr	– 102. průzkumný prapor generála Karla Palečka
43.vpr	– 43. výsadkový prapor
601.skss	– 601. skupina speciálních sil generála Moravce
AČR	– Armáda České republiky
AP AČR	– Agentura personalistiky AČR
AZ	– aktivní zálohy
FAC	– forward air controller – předsunutý letecký návodčí
GŠ	– generální štáb
HAHO	– High Altitude – High Opening
HALO	– High Altitude – Low Opening
MO	– Ministerstvo obrany
N ODP	– náčelník ODP
NA	– náborová aktivita
NGŠ AČR	– náčelník Generálního štábu AČR
ODP	– odbor doplňování personálu
OMDZ	– organizační, mobilizační a dislokační změny
OS ČR	– ozbrojené síly ČR
RHPz	– rota hloubkového průzkumu
RK	– rekruční kancelář
RP	– rekruční pracoviště
RStř	– rekruční středisko
ŘLZ	– řízení lidských zdrojů
SH	– služební hodnocení
SHPz	– skupina hloubkového průzkumu
THPz	– tým hloubkového průzkumu
VZP	– voják z povolání

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A SCHÉMAT

Číslo	Název obrázku, grafu, schématu	Číslo stránky
1.	Předpokládaná transformace personálu 2004 – 2011	48
2.	Odhad vývoje přírůstků a úbytků vojáků do roku 2021	49
3.	Plánovaný nárůst personálu 2015 – 2025	50
4.	Vývoj skutečných počtů osob v rezortu MO ČR v letech 2000 – 2012	51
5.	Vývoj skutečných počtů osob v rezortu MO ČR v letech 2010 – 2016	52
6.	Výběr kandidátů k 601.skss	57
7.	Výběrové řízení k 43. vpr	62
8.	Normy tělesného přezkoušení výběrového řízení k 43. vpr	64
9.	Výběr kandidátů k jednotce FAC	66
10.	Výběr osob k rotě HUMINT	69
11.	Návrh průběhu služby u rotě hloubkového průzkumu	90

## SEZNAM TABULEK

Číslo tabulky	Název tabulky	Číslo stránky
1.	System formování pracovních schopností člověka	23
2.	Normy fyzické zdatnosti uchazečů pro vstup do AČR	39
3.	Vojenské hodnosti, hodnostní sbory a nejkratší doba výkonu služby v hodnosti	42
4.	Porovnání záměru doplňování personálu se skutečnými počty VZP v letech 2004 - 2011	52
5.	Porovnání záměru doplňování personálu se skutečnými počty VZP v letech 2012 - 2015	53
6.	Tabulka minimálních stanovených výkonů základního výběru	59

## SEZNAM PŘÍLOH

Číslo přílohy	Název přílohy	Číslo stránky
1.	Dotazníkové šetření	102
2.	Vzor služebního hodnocení	104
3.	Normy výročního přezkoušení VZP	110

# PŘÍLOHY

**Dotazníkové šetření o výběru a rozvoji příslušníků roty hloubkového průzkumu**

Toto dotazníkové šetření slouží ke zpracování dat pro mou diplomovou práci na téma: Koncepce personálního výběru vojáků z povolání a jejich další rozvoj. V minulosti byly tendence u roty hloubkového průzkumu výběrové řízení zrealizovat, nicméně tento proces se u této jednotky nezakotvil. Jednotka nemá stanoven dlouhodobější plán rozvoje jejich příslušníků, což by vzhledem k novému stanovení doby rozhodné, mohl být následný krok. Dotazníkové šetření slouží ke zjištění názorů bývalých a současných příslušníků této jednotky a jeho cílem je zjistit, zda by u této jednotky mělo být realizováno výběrové řízení a zda by měl být stanoven průběh služby pevněji.

Pavel Kraina, student Filozofické fakulty Univerzity Palackého  
pavelkraina@centrum.cz

---

1. Jak dlouho jste sloužil/sloužíte u jednotky?
2. Jaká byla Vaše motivace pro vstup do jednotky?
3. Jaký by podle Vás měl být průměrný věk při vstupu do jednotky?
4. Domníváte se, že je vhodné, aby měl uchazeč o službu u této jednotky již nějaké zkušenosti z jiné součásti AČR? V případě kladné i záporné odpovědi uveďte proč.
5. Bylo by vhodné u této jednotky provádět výběrové řízení? V případě kladné i záporné odpovědi uveďte proč. (V případě negativní odpovědi, přejděte na otázku č. 7.)

6. V případě, že si se domníváte, že by u jednotky mělo být prováděno výběrové řízení, uveďte, na co by mělo být zaměřeno (uveďte alespoň 3 oblasti)?

7. Jaká je podle Vás optimální doba délky služby u této jednotky?

8. Domníváte se, že u jednotky by měl být stanoven pevný kariérní řád? Pokud ano, jak by měl zhruba vypadat.

9. Jak by podle Vás měl vypadat průběh služby u této jednotky (například výcvik, kurzy, zahraniční operace).

10. V současné době v AČR neexistuje odborný/kariérový kurz určený výhradně pro příslušníky této jednotky. Domníváte se, že by bylo vhodné takovýto kurz vytvořit? Pokud ano, měl by být odborný nebo kariérový? Co by měl zhruba obsahovat a jak dlouho by měl zhruba trvat?

Děkuji Vám za Váš čas a za Vaše odpovědi.



Příloha č. 2 – Vzor služebního hodnocení

Vzor služebního hodnocení

**SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ**

\_\_\_\_\_ Otevřený název útvaru

Hodnocené období

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

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

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

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

<b>Část 5.</b>	<b>Závěr</b>		
<b>Součet dosažených bodů v jednotlivých částech služebního hodnocení a tomuto součtu bodů odpovídající slovní zhodnocení</b>			
	Bodové rozpětí	Slovní zhodnocení	Celkový výsledek služebního hodnocení
1.	86 – 100	výtečný	Součet dosažených bodů <input data-bbox="1043 725 1166 770" type="text"/> Slovní zhodnocení <input data-bbox="970 804 1238 909" type="text"/>
2.	64 – 85	velmi dobrý	
3.	46 – 63	dobrý	
4.	30 – 45	vyhovující	
5.	0 – 29	nevyhovující	
<b>Část 6.</b>	<b>Úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje na další hodnocené období</b>		

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

Příloha č. 3 – Normy výročního přezkoušení VZP

**Normy a hodnocení kontrolních testů výročního přezkoušení vojáků z tělesné přípravy**

Číslo testu	1/2				3				18				19											
	Souborné sílové cvičení (leh – sed/klik – vzpor)								Běh na 12 minut								Plavání na 300 m							
	Leh – sed		Dobře		Vyhovující		Počet		Dobře		Vyhovující		Počet		Dobře		Vyhovující		Dobře		Vyhovující			
Název cvičení	Výtečné	Dobře	Vyhovující	Počet	Výtečné	Dobře	Vyhovující	Počet	Výtečné	Dobře	Vyhovující	Měry	Výtečné	Dobře	Vyhovující	Měry	Výtečné	Dobře	Vyhovující	Měry	Výtečné	Dobře	Vyhovující	
Měřicí jednotka																								
I. do 30 let	52/32	46/28	42/22	8	12	10	8	8	3 000	2 800	2 600	2 800	2 800	2 800	2 600	2 800	4:20	5:20	6:00	4:20	5:20	6:00	6:00	
II. 31 – 35 let	51/30	45/27	39/22	7	11	9	7	7	2 950	2 700	2 500	2 700	2 700	2 500	2 300	2 500	4:30	5:30	6:20	4:30	5:30	6:20	6:20	
III. 36 – 40 let	44/27	40/24	34/19	6	10	8	6	6	2 850	2 600	2 400	2 600	2 600	2 400	2 200	2 400	4:40	5:50	6:40	4:40	5:50	6:40	6:40	
IV. 41 – 45 let	41/25	39/22	32/16	5	9	7	5	5	2 750	2 500	2 200	2 500	2 500	2 200	2 000	2 200	4:55	6:10	7:20	4:55	6:10	7:20	7:20	
V. 46 – 50 let	38/23	34/19	29/13	4	8	6	4	4	2 650	2 300	2 000	2 300	2 300	2 000	1 800	2 000	5:10	6:30	7:50	5:10	6:30	7:50	7:50	
VI. 51 let a starší									2 400	2 100	1 800	2 100	2 100	1 800	1 600	1 800	5:20	6:50	8:00	5:20	6:50	8:00	9:00	

**Poznámka:** Souborné sílové cvičení se hodnotí podle testu, ve kterém dosáhl voják horší výsledkek.

**Normy a hodnocení kontrolních testů výročního přezkoušení vojáků z tělesné přípravy**

Číslo testu	1				3a				18				19																			
	Leh – sed								Výdrž ve skybu nadhmatem								Běh na 12 minut								Plavání na 300 m							
	Leh – sed		Dobře		Vyhovující		Počet		Dobře		Vyhovující		Počet		Dobře		Vyhovující		Dobře		Vyhovující		Dobře		Vyhovující							
Název cvičení	Výtečné	Dobře	Vyhovující	Počet	Výtečné	Dobře	Vyhovující	Počet	Výtečné	Dobře	Vyhovující	Měry	Výtečné	Dobře	Vyhovující	Měry	Výtečné	Dobře	Vyhovující	Měry	Výtečné	Dobře	Vyhovující	Měry	Výtečné	Dobře	Vyhovující					
Měřicí jednotka																																
I. do 25 let	45	40	35	40	0:50	0:30	0:10	0:10	0:50	0:30	0:10	0:10	2 550	2 300	2 100	2 300	4:50	5:50	6:20	2 550	2 300	2 100	2 300	4:50	5:50	6:20						
II. 26 – 30 let	40	33	28	33	0:46	0:28	0:10	0:10	0:46	0:28	0:10	0:10	2 400	2 200	2 000	2 200	5:10	6:10	6:40	2 400	2 200	2 000	2 200	5:10	6:10	6:40						
III. 31 – 35 let	35	30	26	30	0:34	0:22	0:08	0:08	0:34	0:22	0:08	0:08	2 300	2 100	1 900	2 100	6:50	7:20	8:00	2 300	2 100	1 900	2 100	6:50	7:20	8:00						
IV. 36 – 40 let	30	25	23	25	0:20	0:14	0:07	0:07	0:20	0:14	0:07	0:07	2 200	2 000	1 800	2 000	7:40	8:50	9:40	2 200	2 000	1 800	2 000	7:40	8:50	9:40						
V. 41 – 45 let	25	22	20	22	0:18	0:10	0:05	0:05	0:18	0:10	0:05	0:05	2 100	1 900	1 600	1 900	8:10	9:40	10:30	2 100	1 900	1 600	1 900	8:10	9:40	10:30						
VI. 46 let a starší													1 900	1 800	1 500	1 800				1 900	1 800	1 500	1 800									