

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Nábor a výběr uchazečů pro vstup do Armády ČR

Bakalářská diplomová práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

Nábor a výběr uchazečů pro vstup do Armády ČR

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Lukáš Mikšík

Vedoucí práce: PhDr. Miroslava Dvořáková Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Nábor a výběr uchazečů pro vstup do Armády ČR*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce paní PhDr. Miroslavě Dvořákové Ph.D. za metodické a odborné vedení i kritické připomínky, bezbřehou trpělivost a toleranci, díky kterým přispěla zásadní měrou k úspěšnému dokončení mé bakalářské práce. Dále děkuji Mgr. Bc. Alici Sýkorové Dis. Za rady, pomoc a povzbuzení. Ve svém poděkování nesmím opomenout poděkovat panu Ing. Ivanu Gerhátovi z programu POKOS a pracovníkům rekrutačního střediska v Olomouci, za poskytnutí cenných dat a informací.

V Olomouci 2020.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Lukáš Mikšík
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	PhDr. Miroslava Dvořáková Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Nábor a výběr uchazečů pro vstup do Armády ČR
Anotace práce:	Tématem bakalářské práce je „Nábor a výběr uchazečů pro vstup do AČR“. V první teoretické části je obecně popsán nábor a výběr pracovníků a výběr pracovníků dle požadavků Armády ČR. Cílem druhé empirické části je pomocí dotazníku a analýzy dokumentů, zjistit, zda zájemci o vstup do Armády ČR mají dostatečné informace o jejich budoucím povolání, jaké jsou jejich motivační faktory pro vstup do Armády ČR a jak jejich rozhodnutí ovlivnil program POKOS. Autor bakalářské práce zjistil, že hlavním motivačním faktorem uchazečů jsou sociální jistoty, uchazeči mají jen minimální informace o jejich budoucím povolání a program POKOS zájemce o službu v Armádě ČR neovlivňuje vůbec.
Klíčová slova:	Nábor a výběr pracovníků, získávání pracovníků, program POKOS, motivace, Armáda ČR.
Title of Thesis:	Recruitment and selection of candidates to join the Czech Army
Annotation:	The theme of this thesis is "Recruitment and selection of candidates for entry into the Army of the Czech Republic". The thesis is divided into two parts. The first theoretical part generally describes the recruitment and selection of workers and the selection of workers according to the requirements of the Army of the Czech Republic. The aim of the second empirical part is by means of a questionnaire and analysis of documents, to find out whether those interested in joining the Army of the Czech Republic have sufficient information about

	<p>their future profession, what are their motivational factors for joining the Army of the Czech Republic and how their decision was influenced by the POKOS program. The author of the bachelor thesis found out that the main motivation factor of the applicants is social security, the applicants have minimal information about their future profession and the program POKOS does not influence the applicant for service in the Army of the Czech Republic at all.</p>
Keywords:	Recruitment and selection of workers, recruitment, POKOS program, motivation, Czech Army
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazník.
Počet literatury a zdrojů:	33
Rozsah práce:	139 312

OBSAH

ANOTACE.....	4
OBSAH.....	6
ÚVOD.....	7
1 POPIS HLAVNÍCH POJMŮ PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Nábor a výběr pracovníků jako základní personální činnost při řízení lidských zdrojů.....	16
1.2 Získávání pracovníků.....	24
2 NÁBOR, VÝBĚR NOVÉHO VOJENSKÉHO PERSONÁLU DO ARMÁDY ČR	37
2.1 Nábor a výběr do Armády ČR.....	40
2.2 Přehled uchazečů dle plánu náboru, skutečný stav přijatých uchazečů	56
3 PŘÍPRAVA OBČANŮ K OBRANĚ STÁTU	63
3.1 Cíle koncepce přípravy občanů k obraně státu	64
3.2 Čím se program POKOS zabývá.....	64
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	69
ZÁVĚR.....	89
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
SEZNAM SCHÉMÁT, TABULEK A GRAFŮ	96

ÚVOD

„Chránit mír znamená nechtít válku. Ale chránit mír znamená i statečně sáhnout ke zbrani proti tomu, kdo by mír, klid, lidskost, lidskou důstojnost a svobodu každého našeho občana chtěl ohrozit.“

Edvard Beneš

Obrana státu, je veřejný statek, který je produktem pro celou společnost. Tento požadavek musí být vždy v jakoukoliv dobu bezpodmínečně zabezpečen. Proto je nutno, aby management armády měl správně zvolenou personální strategii. Armáda ČR proto musí umět předvídat vývoj na trhu práce a zajistit dostatečný personální marketing pro plynulé doplňování vojenského personálu.

Rozvoj demokracie v České republice a s tím spojené právo svobodného rozhodnutí na podílení se při obraně státu a také potřeba zefektivnění přípravy osob na obranu státu, přispěly k politickému rozhodnutí vybudovat profesionální armádu. Toto rozhodnutí samozřejmě přineslo řadu nových problémů, se kterými se musí armáda vyrovnat.

Armáda ČR se tedy na trhu práce stále učí orientovat a udržet si konkurenceschopnost. Je tedy nezbytné, aby Armáda ČR měla potenciálním uchazečům co nabídnout a současně se držela platných legislativních norem, které dříve stanovovaly zejména podmínky způsobilosti k vojenské službě a aplikovat vybrané zkušenosti z již plně profesionálních spojeneckých armád NATO.

V současné době, musí Armáda ČR vynaložit nemalé úsilí, jako lukrativní zaměstnavatel a zároveň měla možnost si vybírat z četné škály uchazečů. Prostřednictvím náboru získá Armáda ČR již kvalifikované odborníky a zároveň se snaží rozvíjet jejich potenciál prostřednictvím kariérního růstu a profesního rozvoje.

Vlivem geologických změn v populaci, je však dnes pro Armádu stále náročnější naplnit požadavky stanovených rekrutačních cílů. Populace v České republice stárne a stejně tak se zvyšuje i průměrný věk profesionálních vojáků. Již dlouhodobě se armádě nedaří navýšit počet vojáků z povolání, protože počet každoročně odcházejících vojáků do zálohy jen vyrovná, nebo mírně navýší nově nastupující vojáci do služebního poměru. To navíc ještě umocňuje fakt, že poměrná část mladých vojáků po pár letech odchází zpět do civilního sektoru.

Autor bakalářské práce se domnívá, že se tak děje jednak z důvodu čistě vnější motivace nově nastupující generace do Armády ČR, ale také jistými rozpory v průběhu náboru a výběru vojenského profesionála. Proto se téma náboru, výběru a přijetí nového vojáka z povolání stává velice aktuálním, stejně tak ale příprava občanů k obraně státu, která dle autora bakalářské práce, je do budoucna určitým východiskem a nadějí pro Armádu ČR.

V současné době se armáda snaží nabídnout potenciálním uchazečům respektovanou práci, lákavé benefity, nadstandardní plat a v neposlední řadě perspektivní kariéru a profesního rozvoj. Nabízí se tedy otázka, jak optimalizovat systém náboru, získání kvalifikovaného uchazeče k Armádě ČR prostřednictvím trhu práce a zvážit i jiné možnosti.

Téma bakalářské práce bylo vybráno záměrně a bylo ovlivněno osobní zkušeností a praxí autora bakalářské práce, který slouží v armádě 16 let a poslední dva roky se věnuje výcviku rekrutů. Autor se domnívá, že kvalitní proces náboru a výběru významně ovlivňuje průběh samotné profesní přípravy rekrutů a následně i činnou službu profesionálního vojáka u vojenských útvarů a zařízení.

Autor bakalářské práce se domnívá, že dané téma lze dále rozvinout v dalším studiu o analýzu úspěšnosti adaptačního procesu vojáků, kteří prodělávají Kurz základní přípravy ve Vyškově. Úspěšnost tohoto procesu by se zjišťovala analýzou jejich

výsledků z testů fyzické zdatnosti, odborných znalostí, fyzických dovedností, osobního dotazníku a celkového začlenění do organizační struktury Armády ČR.

Cílem této bakalářské práce je:

Popsat, analyzovat současný stav přípravy občanů k obraně státu (dále jen POKOS) a zjistit jeho vliv na potenciální uchazeče pro vstup do Armády ČR. Vymezit místa možné optimalizace tohoto programu ve vztahu k náboru. Charakterizovat současný proces náboru, výběru a přijetí nového vojenského personálu. Zjistit rozsah informací, které uchazeči získali před vstupem na Kurz základní přípravy ve Vojenské akademii Vyškov a o budoucím systemizovaném místě. Vymezit místa možné optimalizace aspektů z vlastního dotazníkového šetření náboru a výběru.

Na základě vymezených cílů byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1: Ovlivňuje program POKOS potenciální uchazeče pro vstup do Armády ČR?

Výzkumná otázka č. 2: Jaké jsou motivační faktory uchazečů pro vstup do Armády ČR?

Výzkumná otázka č. 3: Jsou zájemci dostatečně informováni v průběhu náboru a výběru o jejich pracovní náplni po dobu tří měsíčního základního kurzu a o jejich budoucím systemizovaném místě po nástupu na jejich vojenský útvar?

Bakalářská práce je strukturována do čtyř hlavních kapitol.

První kapitola popisuje hlavní pojmy personální práce. Zaměřuje se zejména na popis procesu náboru a výběru nových pracovníků a s tím spojených činností.

Druhá kapitola je zaměřená na proces náboru a výběru nového vojenského personálu, dle potřeb Armády ČR. Dále zde bude představen program přípravy občanů k obraně státu, který se zaměřuje na vzdělávání a výchovu občanů k obraně vlasti a prezentaci Armády ČR na veřejnosti.

Třetí kapitola pojednává o programu POKOS, který se zaměřuje na vzdělávání a výchovu občanů k obraně vlasti a prezentaci Armády ČR na veřejnosti.

Čtvrtá část je částí empirickou s vlastním dotazníkovým šetřením. Dotazníkové šetření se zaměří na jednu testovou baterii, kde bude hodnocen náborový proces, program POKOS a motivace uchazečů před vstupem do Kurzu základní přípravy.

Při zpracování bakalářské práce byly použity metody:

- analýza a popis metod a procesů náboru a výběru
- analýza dokumentů

Při zpracování bakalářské práce byla využita metoda anonymního dotazníku z důvodu rychlejšího zjištění informací, jejich následného zpracování a stoprocentní zpětné vazby při návratnosti dotazníků. Dále byla použita odborná literatura a interní materiály Armády České republiky.

1 POPIS HLAVNÍCH POJMŮ PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Si vis pacem, para bellum – chceš-li mír, připravuj se na válku.“

Latinské přísloví

V této kapitole se autor bakalářské práce zaměří na popis primárních pojmů v rámci řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání, nábor a výběr pracovníků.

Lidské zdroje znamenají mnohdy pro organizaci jedny z nejcennějších a nejdražších zdrojů, které určují, zda bude organizace o konkurenceschopná na trhu. Proto je pro organizaci často rozhodující, jestli si je vědoma, že její největší bohatství jsou lidské zdroje. V současné době jsou na moderní společnosti kladeny stále větší nároky, a to jak na jejich flexibilitu, tak na konkurenceschopnost vlivem neustálého tlaku konkurenčních firem. Z těchto důvodů se dnešní moderní firmy, které chtějí uspět, věnují rozvoji svých zaměstnanců, protože si dobře uvědomují, že nahrazení kvalitního zaměstnance je dosti nákladný a složitý proces. Proto je třeba s těmito zdroji soustavně pracovat a rozvíjet je.

V personalistice hovoříme tedy o **Řízení lidských zdrojů**. Armstrong v knize *Řízení lidských zdrojů* (2015) tento pojem definuje jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 27)

Cíle řízení lidských zdrojů znamená přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, zabezpečit organizaci talentové, kvalifikované a oddané pracovníky. Uplatňovat etický přístup k řízení lidských zdrojů, zároveň usilovat o pozitivní pracovní vztahy a navazování důvěry mezi pracovníky a top

managementem společnosti. V neposlední řadě stanovovat strategické cíle společnosti a dále rozvíjet lidské zdroje v souladu se strategií společnosti. (Armstrong & Taylor, 2015, str. 48)

Základní oblasti v řízení lidských zdrojů jsou zejména nábor a výběr zaměstnanců, personální plánování, odměňování a zaměstnanecké benefity, personalistická administrativa, rozvoj zaměstnanců. Oblasti náboru a výběru zaměstnanců se bude autor bakalářské práce podrobněji věnovat v kapitole č. 2. Pojďme si tedy popsat zejména termín personální plánování, protože úzce souvisí s problematikou, o které pojednává tato práce.

Personální plánování je nedílnou součástí každé společnosti, která má zájem se dále rozvíjet, a proto musí klást důraz na udržení stávajících pracovníků a zároveň mít promyšlenou strategii, jak v budoucnu zajistit dostatek nových kvalifikovaných pracovníků (dobrá osobnostní charakteristika, znalosti a dovednosti v daném oboru) v případě přirozené fluktuace pracovníků. Podle Koubka v knize Řízení lidských zdrojů personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu pracovníků do a z organizace a zároveň uvnitř organizace. (Koubek, 2009, str. 93)

Personální plánování se dále podle Koubka dělí do tří oblastí:

- „oblasti plánování potřeb pracovníků (tj. plánování poptávky po pracovnících),
- plánování pokrytí potřeby pracovníků (tj. plánování zdrojů pracovníků, předvídání nabídky pracovníků v organizaci i mimo organizaci a určení cest k zajištění potřebných zdrojů)
- plánování rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků (přispívá k zabezpečení zdrojů pracovníků s potřebnými schopnostmi, a napomáhá k směřování schopností jedinců).“ (Koubek, 2009, stránky 95 - 96)

V případě předpokládaného nedostatku pracovníků se společnost může rozhodovat:

- vyhledat a získat nové potencionální pracovníky jako je například plný pracovní úvazek, částečný pracovní úvazek,
 - přijmout pracovníky na dohodu o práci např. krizoví manažeři, sezonní práce, zaučení stávajících pracovníků na nové stroje a programy,
 - zaměstnání pracovníků z personálních agentur,
 - investice do dalšího rozvoje a vzdělávání současných pracovníků.
- (Dvořáková, 2007, str. 12)

Strategické řízení společnosti musí v první řadě řešit níže uvedené otázky:

- jaký druh podnikatelské filosofie bude společnost vytvářet, jaké poslání a jakou roli chce hrát na trhu nebo ve společnosti,
 - jakým vnějším faktorům ať už pozitivním nebo negativním bude společnost čelit,
 - jaké jsou silné a slabé stránky společnosti,
 - jakým způsobem chce společnost těchto svých vytyčených cílů dosáhnout.
- (Koubek, 2015, stránky 24 - 25)

Jestliže si firma předem odpoví na výše zmíněné otázky, ujasní si své plány a cíle, může přikročit k dalšímu bodu, který se nazývá **Popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka.**

Kocianová v knize Personální činnosti a metody personální práce popisuje tento postup takto: „Úkolem pracovních míst je získání informací o obsahu práce, jejich podmínkách a souvislostech pracovní činnosti na konkrétních pracovních místech. Cílem analýzy pracovních míst je vytvoření popisů pracovních míst a stanovení nároků na pracovníky na těchto místech. Popis pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa a poskytuje zejména základní informace o daném místě,

o postavení místa v organizační struktuře o pracovních podmínkách na daném místě.“ (Kocianová, 2010, str. 51)

Jakmile tedy firma ví, jaké jsou nároky na volné pracovní pozice a jaká kritéria by měl budoucí zaměstnanec splňovat, může firma přistoupit k dalšímu procesu, který nazýváme získávání pracovníků.

Získávání pracovníků je druh personální činnosti, jejímž hlavním cílem je identifikovat a získat požadovanou kvalifikovanou pracovní sílu. Standardní způsob při získávání pracovníků je zaujmout co nejvíce žadatelů o práci. Pro organizaci je však výhodnější dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla organizace lépe zaměřit na kvalitu samotné realizace výběru. (Dvořáková, 2007, str. 133). Podobnou činností, jakou si firma může zajistit dostatek budoucích zaměstnanců, je nábor zaměstnanců.

Nábor se dá charakterizovat jako systematicky řízené činnosti firmy, ve snaze získat co nejvíce potenciálních zaměstnanců a přihlášek vhodných uchazečů. „Náborové akce jsou jedním z období, kdy organizace má přímý kontakt s okolním světem“ (Foot & Hook, 2005, str. 55)

Pakliže si firma zajistila dostatečný počet zájemců o volná pracovní místa, je poté na řadě proces výběru vhodných pracovníků.

Výběr pracovníků: Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a kteří prošli předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci. Je schopen akceptovat hodnoty příslušné organizace a přispívat k vytváření žádoucí organizační kultury. (Koubek, 2009, str. 166)

Při výběru je třeba u uchazečů dbát nejen na jejich odbornou charakteristiku, ale také na neméně důležitou osobnostní charakteristiku, která hraje významnou roli při

jejich začlenění do organizace nebo pracovní skupiny. Je třeba si uvědomit, že výběr pracovníků je oboustranný proces, ve kterém si společnost vybírá zaměstnance, ale zároveň zaměstnanec si vybírá společnost. Při výběrovém procesu pracovníků se můžeme setkat rovněž s termínem personální výběr.

Personální výběr je proces, který dává do přímých souvislostí osobnostní vlastnosti uchazeče a nároky na dané pracovní místo. Nároky na dané pracovní místo mají řadu činitelů jako např. profesionální náročnost na kvalifikaci (odborné znalosti, dovednosti, vzdělání a délka praxe), profesionální náročnost na osobní vlastnosti (senzomotorické koordinace, schopnost snášet monotónní činnost nebo naopak schopnost se rychle přizpůsobit změnám, schopnost improvizace, fyzická zdatnost, reakční rychlost), požadavky na vlastnosti osobnosti (pečlivost, odpovědnost, svědomitost). A v neposlední řadě specifické požadavky, které co nejvíce odpovídají používanému vedení a charakteru dané pracovní skupiny. A z těchto uvedených důvodů by si měli zaměstnavatel i uchazeč, poskytnout navzájem co nejvíce informací, které by adaptaci zaměstnance v organizaci mohly zkomplikovat. (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003, stránky 206 - 207)

Po úspěšném výběru budoucího zaměstnance a následných nezbytných administrativních úkonech u personálního útvaru, nastává chvíle nástupu zaměstnance do zaměstnání a začíná proces jeho adaptace na nové pracovní prostředí a nový pracovní kolektiv. Avšak tato adaptace by neměla probíhat samovolně, ale měla by probíhat kontrolovaně a řízeně.

Řízená adaptace zaměstnanců je systematické orientování a začleňování nového pracovníka nebo externího spolupracovníka do sociálního, pracovního a v neposlední řadě kulturního prostředí organizace.

Účelem řízené adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost (Dvořáková, 2007, str. 143).

Pro správnou adaptaci zaměstnance na jeho novém pracovišti je mimo jiné velice důležitá motivace zaměstnance k práci.

Motivace je podle Armstronga v knize Řízení lidských zdrojů (2015) „motiv je důvod něco dělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny.

Rozlišujeme dva typy motivace:

- Vnitřní – vnitřní motivaci je možné charakterizovat jako motivaci vycházející ze samotné práce.
- Vnější – vnější motivace se týká vnějších opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali.“ (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 2018 - 219)

1.1 Nábor a výběr pracovníků jako základní personální činnost při řízení lidských zdrojů

Nábor

Oba procesy náboru a výběru jsou těsně spjaté činnosti, které mají společný cíl, a to získat odborně a profesně, ale i povahově profilované vhodné pracovníky, kteří by nejen odpovídali požadavkům organizace, charakteristice a povaze pracovního místa, ale i svým jednáním přispěli pozitivně k pozitivním vztahům na pracovišti.

Náborové aktivity lze dle Marqueze a Jiráska v knize Řízení lidských zdrojů (2004) definovat jako: „činnosti směřující k upoutání uchazečů na danou organizaci, jsou podkladem pro proces výběru, ve smyslu zajištění množství uchazečů, z nichž bude možné vybrat vhodné uchazeče na pracovní pozici.“ (Marques & Jirásek, 2004, str. 96)

Autorky Fook a Hook v knize Personalistika (2005) považují za hlavní cíle a principy náboru tyto:

- získání zásoby vhodných kandidátů na uvolněná místa,
- používání etického postupu,
- zajištění, aby všechny náborové činnosti přispívaly k cílům společnosti a žádoucímu image společnosti,
- provádění náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem. (Foot & Hook, 2005, str. 55).

Dle autorek by měl náborový proces jednoznačně probíhat s ohledem na právní, morální normy a podnikatelská hlediska. Proto by měl být nastaven tak, aby co nejvíce odpovídal antidiskriminačním zákonům, aby bylo veškeré úsilí náboru zaměřeno na dosahování podnikových a nikoli osobních cílů a tím odpovídalo morálním normám. Pro dosažení všech těchto požadavků by měl náborový proces probíhat přesně v souladu se zásadami personální politiky a strategií podniku.

Výběr zaměstnanců

Hlavním cílem při výběru budoucích zaměstnanců je posoudit předpoklady a způsobilost uchazečů o zaměstnání dle požadavků na volné pracovní místo a rozhodnout, který z uchazečů nejlépe vyhovuje předem daným charakteristikám a zároveň přispěje k pozitivním vztahům na pracovišti. Je tedy předem nutné mít specifikována kritéria, která budou při zmíněném hodnocení použita a dle kterých se bude personální útvar rozhodovat. Rovněž je třeba zvážit validitu těchto kritérií

a zvolit správné metody, aby bylo možno co nejobjektivněji posoudit, nakolik je uchazeč vhodný či nikoliv.

Výběr zaměstnanců bývá pro každou společnost finančně nákladný a časově náročný proces. Na výběru budoucích zaměstnanců se proto společně podílí personalisté a vedoucí pracovníci, kteří však také mohou spolupracovat s odborníky z externího prostředí organizace (například psychology). Jedním z dalších úkolů při výběru vhodných zaměstnanců je zajistit dostatek informací, které organizaci umožní předvídat chování, úroveň, skutečnou motivaci každého uchazeče. Současně je třeba, aby byla posouzena schopnost uchazeče se sociálně začlenit do podnikové kultury, kolektivu na daném místě a jeho další předpoklady k jeho budoucímu rozvoji. Proto by se mělo při výběrovém procesu přihlídnout i k jeho ambicím a představám, a zda pracovní pozice odpovídá jeho kvalitám.

Kvalita výběrového procesu má zásadní vliv na to, jakými pracovníky bude podnik disponovat a společně s procesem získávání pracovníků představuje důležitou fázi formování pracovní síly podniku. Proto by měl výběrový proces a jednání s uchazeči probíhat na partnerské úrovni.

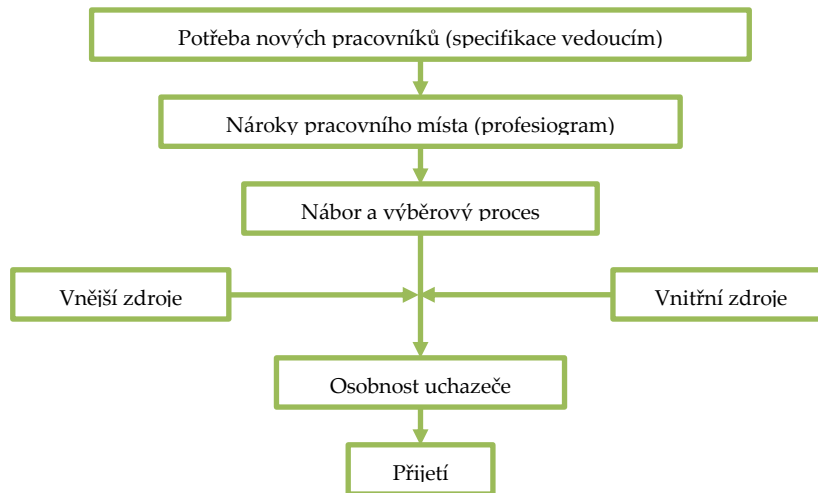
K efektivnímu výběru zaměstnanců pomáhá předem jasně stanovená pravidla výběru a postup dle dílčích kroků. Dílčí kroky výběrového procesu, které organizaci zajistí naplnění hlavního cíle výběru.

Tyto dílčí kroky jsou dle autorek Foot, Hook v knize Personalistika (2005) tyto:

- shromáždění maximálního množství relevantních informací o uchazeči,
- uspořádání a vyhodnocení informací,
- ohodnocení každého uchazeče na základě předpokládaného výkonu na pracovním místě. (Foot & Hook, 2005).

Proces personální výběr je komplexní metoda zahrnující více částí, které jsou propojeny určitými specifickými vztahy. Tyto vztahy nejlépe znázorňuje schéma č. 1

Schéma č. 1: Postup při personálním výběru



(Štikar J, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s 307)

Metody výběru zaměstnance

V dnešní době již existuje velká škála metod výběru zaměstnanců, které se neustále vyvíjí. Malé procento společností používá při procesu výběru nových zaměstnanců pouze jednu z možných metod výběru. Jednotlivé metody lze různě kombinovat v zájmu dosažení co největší objektivitu a získání komplexního pohledu o uchazeči na pracovní místo.

Do metod výběru zaměstnanců podle Renaty Kocianové v knize Personální činnosti a metody personální práce (2010) můžeme zahrnout:

- analýzu dokumentace uchazečů – motivační dopis, životopis, firemní dotazník a osobnostní dotazník, reference předchozího zaměstnavatele, lékařské vyšetření,
- výběrový rozhovor – interview s uchazečem,
- testy pracovní způsobilosti – výkonové testy (testy schopností a dovedností) a osobnostní testy,

- assessment centre (prostřednictvím společností, které se zaměřují výběrem zaměstnanců pro své klienty), soubor výběrových metod. (Kocianová, 2010, str. 95).

V následující části se autor bakalářské práce zaměří pouze na dva způsoby výběru zaměstnance, a to konkrétně pohovor a psychologické testy, které jsou kromě fyzických testů, hlavními způsoby výběru personálu do AČR.

Pohovor (interview)

Mezi nejčastěji používané techniky výběru zaměstnanců patří pohovor neboli interview. Smyslem pohovoru je získat a současně posoudit získané informace o uchazeči na pracovní místo, které zajišťují spolehlivé předvídání jeho pracovního výkonu v budoucnosti. Současně pohovor slouží jako prostředek pro vytvoření pozitivní vazby mezi uchazečem a společností. V průběhu personálního pohovoru společnost získává informace o uchazeči, ale zároveň uchazeč získá větší přehled o společnosti, jako jsou např. firemní kultura, hodnoty a v neposlední řadě nároků na konkrétní pracovní místo.

Pracovník personálního útvaru, který vede pohovor s uchazečem o pracovní místo, se měl vyvarovat uvedených chyb:

- haló efektu (posuzování kandidáta na základě prvního dojmu),
- posuzování uchazeče na základě jeho příslušnosti k určité skupině např. příslušnosti k etnické skupině či národnosti, věku a pohlaví,
- neúměrného diskutování o faktech, které se netýkají pracovního místa.

Strukturovaný pohovor

Typickým znakem strukturovaného pohovoru je jeho obsah, sekvence předem připravených otázek a čas, který se jednotlivým otázkám věnuje. Při strukturovaném pohovoru jsou otázky standardizované, což znamená, že všem uchazečům jsou položeny stejné otázky. Vyhodnocování získaných odpovědí se provádí pomocí

porovnání odpovědí ostatních uchazečů s předem vypracovanými modelovými odpověďmi. Výhodou takového pohovoru je její vysoká efektivnost, spolehlivost, přesnost a nižší míra subjektivity daného personalisty při hodnocení uchazeče. Tato metoda umožňuje porovnat personalistovi odpovědi uchazečů vůči modelové odpovědi, ale také porovnat více uchazečů navzájem. Strukturovaný pohovor omezuje uchazeče v tom, že mu neumožňuje širší prezentaci sebe sama.

Rozdělení strukturovaných pohovorů:

- popis chování – otázky zaměřené na minulost. Uchazeči jsou kladeny otázky vztahující se na jeho chování v minulosti, tak aby bylo možné identifikovat určité vlastnosti kandidáta, které souvisí se specifikací pracovního místa,
- situační pohovor – otázky formulované pomocí opisu určité situace a uchazeči je položena otázka, jak by se zachoval v určité situaci. Situační otázky umožní zároveň poskytnout pohled na to, jak by se uchazeč zachoval v konkrétní situaci.

Polostrukturovaný pohovor

Poskytuje personalistovi, který ho vede větší flexibilitu obsahu pohovoru a tím mu umožňuje získat komplexnější obraz o kandidátovi. Personalista, který vede polostrukturovaný pohovor má předem připravený soubor otázek zároveň s doplňujícími otázkami z oblasti, na které společnost klade důraz v souvislosti s obsazovaným pracovním místem.

Nestrukturovaný pohovor

Personalista, který vede nestrukturovaný pohovor, předem připraví seznam oblastí, na které se bude uchazeče ptát. Samotné otázky si personalista formuje v průběhu pohovoru. Výhodou nestrukturovaného pohovoru je, že umožňuje personalistovi, který vede pohovor maximální flexibilitu na rozdíl od strukturovaného pohovoru.

(Bajzíkova, Luptáková, Rudy, Vargic, & Weidlich, 2004, stránky 64 - 67)

Testy používané při výběru zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců existuje celá škála užívaných testů. Testy se v dnešní době převážně používají jen jako doplňková metoda výběru zaměstnanců. Testování uchazečů se provádí především prostřednictvím individuálních testů pracovní způsobilosti či skupinových testů, z nichž nejpoužívanější jsou výběry v rámci assessment centre.

Individuální testy pracovní způsobilosti

Úkolem testů je poskytování objektivního způsobu měření individuálních schopností a dovedností uchazeče.

Mezi individuální testy pracovní způsobilosti Bielczyk v knize Řízení lidských zdrojů (2007) řadí:

- Psychologické testy: způsob získávání objektivních informací o řadě individuálních schopností a rysů.
- Testy znalostí a dovedností: prověření hloubky znalostí, schopností, odborných návyků získaných nutných k výkonu určité činnosti.
- Testy vzdělanosti: posouzení, zda uchazeče zvládne nové pracovní postupy, nové znalosti a je ochotný se učit.
- Testy schopnosti a výkonnosti: hodnocení mechanických a motorických schopností, pracovního nasazení, rychlosti provádění úkonů, duševních schopností, vytrvalosti a hodnocení inteligenčních testů.

Psychologické testy zahrnují:

- Testy inteligence: slouží k vyhodnocení schopností myšlení a plnění určitých duševních požadavků na testovaného uchazeče jako jsou např. testy paměti, rychlosti vnímání, prostorové představivosti, schopnost konstruktivního myšlení a schopnost orientace při řešení problémů. Testy inteligence jsou nejpoužívanějšími psychologickými testy v praxi. Výsledky testů se

znázornují dle inteligenčního koeficientu IQ, který představuje poměr mentálního a skutečného věku jedince.

- Testy chování: umožňují získat představu o pravděpodobných projevech testovaného uchazeče. Např. racionální chování versus emotivní chování, poddajnost versus dominance, důvěra versus tendence k nedůvěře apod. (Bielczyk, 2007, stránky 113 - 114)

Testy osobnosti:

Posuzují osobnost uchazeče tak, aby bylo možné předvídat jeho pravděpodobné chování v nějaké situaci. Testy mají poukázat na různé stránky osobnosti uchazeče, zda je společenský/uzavřený, extrovert/introvert, racionální/emotivní apod. Existuje velká škála nejrůznějších typů testů osobnosti. Vychází se z empiricky dokázané skutečnosti, že testování uchazeči určitého oboru a zaměření mají podobné zájmy a charakteristiky osobnosti.

Spornou otázkou stále zůstává validita těchto testů, která omezuje jejich aplikovatelnost při výběru zaměstnanců. Testy by neměly být pouze rozhodující metodou výběru zaměstnanců.

Michael Armstrong ve své knize *Personální management* (2002) uvádí, že: „Testy osobnosti mohou poskytnout o uchazečích zajímavé doplňující informace, které jsou oproštěny od chybných reakcí, ke kterým často dochází při pohovorech, zejména individuálních a nestrukturovaných. Ale je třeba je používat s velkou opatrností. Testy by měly být zkonstruovány renomovaným psychologem nebo specializovanou firmou na základě rozsáhlého výzkumu a ověřování v terénu a musejí odpovídat specifickým potřebám uživatele.“ (Armstrong, 2002, str. 401)

1.2 Získávání pracovníků

Dvořáková ve své knize Management lidských zdrojů (2007) popisuje proces získávání pracovníků takto: Při procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany s podobnými cíli. Na jedné straně stojí potenciální zaměstnanec, hledající pro sebe zaměstnání, které by mu co nejlépe vyhovovalo, a proto si vybírá mezi různými nabídkami. Na straně druhé stojí firma, která má potřebu získat kvalitní pracovní sílu a v tomto si s ostatními firmami konkuruje. Proto by měl proces získávání pracovníků zajistit dostatečný tok informací mezi těmito zúčastněnými stranami, aby došlo ke shodě, kdy zájemci reagují na nabídku firmy a firma si má možnost vybrat kvalitní budoucího zaměstnance. (Dvořáková, 2007, str. 134)

Snaha o zařazení správného člověka na správné místo je jedním ze základních činností personálního útvaru při řízení lidských zdrojů. Pozornost kvalitnímu procesu náboru a výběru personálu by tedy měla být věnována velká pozornost, protože jinak by firma jen těžko tento cíl mohla zabezpečit. Náborová činnost zajišťuje dostatečné množství pracovníků a tím vytváří vhodné zázemí pro výběrový proces, který tak má lepší možnost si vybrat ty nejlepší pracovníky.

Popis získávání pracovníků nejlépe vystihuje Josef Koubek v knize Řízení lidských zdrojů (2009) „Získávání pracovníků je činností, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek, 2009, str. 126)

Získávání potenciálních pracovníků společně s výběrem pracovníků je tedy klíčovou činností pro formování podnikové pracovní síly. Je do velké míry tedy rozhodující pro realizaci cílů organizace, která je zajištěna potřebnou pracovní silou. To především rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Dle Zuzany Dvořákové v knize Management lidských zdrojů by procesu vyhledávání pracovníků měl předcházet následující postup:

- analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,
- zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,
- výběr včetně vytvoření metodiky výběru, tj.:
 - předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,
 - testování,
 - assessment centre,
 - výběrový rozhovor,
- hodnocení efektivnosti získávání a výběru. (Dvořáková, 2007, str. 134).

Podle Františka Hroníka v knize Jak se nespálit při výběru zaměstnanců je vyhledávání a získávání pracovníků dominantním obsahem personálního marketingu. Navazuje na personální plánování, na něj navazuje výběr. Vyhledávání a získávání pracovníků může probíhat vlastními nebo externími silami. (Hroník, 1999, str. 103)

Vyhledávání a získávání pracovníků vlastními silami

Vyhledávání a získávání pracovníků vlastními silami po organizačně – metodické stránce, zabezpečují personální útvary, a to hlavně u větších firem. Naopak u menších firem jsou to zejména příslušní manažeři dané firmy. Každá firma má při vyhledávání a oslovování potenciálních pracovníků různé metody, které používá

k získávání pracovníků. Některé firmy kladou důraz na firemní tradice, zkušenosti a osobnost těch, kteří vyhledávání pracovníků praktikují, jiné se přiklání neustále k novým a neotřelým způsobům oslovení potenciálních pracovníků ve snaze zaujmout.

- Výhoda vyhledávání a získávání pracovníků vlastními silami je zejména těsná vazba na organizační kulturu a znalost firemního prostředí a přehled o podmínkách a druhu práce.
- Nevýhoda je absence určitého nadhledu a nedostatek praktických zkušeností s realizací celého náborového a výběrového procesu.

Vyhledávání a získávání pracovníků externími silami

V tomto případě firma zažádá o spolupráci komerční firmu, která působí na trhu práce a specializuje se na získání konkrétních pracovníků dle specifických požadavků firmy. Jedná se například o firmy typu „recruitment“ nebo „executive search“. Tyto firmy pro svého klienta (společnost) získávají pracovníky, kteří s nimi vstupují do pracovně právního vztahu. Jedná se o firmy, které se zabývají pronajímáním pracovníků, obvykle všeobecných, nebo naopak výlučných profesí. Tito pronajatí pracovníci zpravidla nevstupují do pracovně právního vztahu s firmou, kde provádí svou konkrétní pracovní činnost.

Firma typu „**recruitment**“ oslovuje většinou co nejširší okruh potenciálních pracovníků a využívá k tomu i svou databázi zájemců, kteří se k ní spontánně hlásí sami s požadavky na určitá pracovní místa.

Cílem firmy typu „**executive search**“ naopak není oslovit co nejširší okruh potenciálních pracovníků. Nejde jim vůbec o uchazeče o zaměstnání, ale přímo oslovují konkrétní vhodné kandidáty, kteří momentálně vůbec nepřemýšlí o změně zaměstnavatele. Lidově se těmto firmám říká také „headhunters“ (lovci hlav).

Kromě firem již zmíněných typů bych mohl ještě uvést firmy, které pouze zprostředkovávají kontakty na pracovníky požadovaných kvalit, aniž by tato firma prováděla výběr potenciálních zaměstnanců. Jde tedy pouze o zprostředkovatelské firmy.

Organizace může získávat pracovníky a obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů podniku. Pro získávání pracovníků z vnějších (mimopodnikových) zdrojů se v našich podmínkách používá nejčastěji pojem nábor. Způsoby získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, tak získávání pracovníků z vnějších zdrojů mají však určité pozitivní i negativní stránky.

Výhody vnitřních zdrojů:

- znalost silných a slabých stránek uchazeče, již vytvořené vazby na spolupracovníky a nadřízené. Odpadá zjišťování nových informací o novém pracovníkovi,
- přilákání nových pracovníků je časově náročnější a mnohdy i levnější,
- znalost firmy a organizační kultury ze strany již adaptovaného uchazeče,
- adaptace nových pracovníků je složitější a delší než u stávajících zaměstnanců,
- zvyšování motivovanosti pracovníků z důvodu dalšího možného postupu,
- lepší návratnost již vložených investic a využití již zažitých zkušeností, které zaměstnanec může využít na novém místě.

Nevýhody vnitřních zdrojů:

- povyšování již třeba vyhořelých pracovníků, kterým chybí potřebná motivace a zápal pro práci v dané organizaci,
- je levnější získat vysoce kvalifikované pracovníky než jim zvyšovat kvalifikaci v podniku,
- možné povyšování zaměstnanců do pozic nad jejich možnosti,
- bez přínosu nových názorů, pohledů, poznatků či zkušeností (firemní slepota),

- negativní atmosféra při soutěžení zaměstnanců o novou pozici,
- množství schopností a talentů je daleko větší ve vnějším prostředí než uvnitř organizace.

Proces získávání pracovníků

Předpokladem efektivního procesu získávání pracovníků je dokonalá znalost charakteristiky jednotlivých pracovních míst, kterou nejprve zajišťuje analýza pracovních míst. Dále je to schopnost předvídání, vytváření nových pracovních míst nebo naopak uvolňování pracovních míst, což je nedílnou součástí personálního plánování.

Podle Františka Bělohlávka v knize Management (2001) je vlastní proces získávání pracovníků složen z několika kroků, které na sebe navazují:

1. Rozhodnutí o zahájení náboru vzniká jako důsledek rozporu reality s požadavky plánu.
2. Pracovní specifikace – stanovení požadavků pro dané místo.
3. Plán náboru. Je akčním plánem a stanovuje také výši finančních nákladů.
4. Šíření informací se děje například prostřednictvím pracovníků organizace a sdělovacích prostředků.
5. Shromáždění nabídek a vyloučení zjevně nepřijatelných uchazečů.
6. Pozvání vhodných uchazečů k ústnímu kontaktu.
7. Kontakt s potenciálními uchazeči – vzájemná výměna informací mezi uchazečem a pracovníkem náboru.
8. Výběr vhodných uchazečů v případě, že počet zájemců je vyšší než počet možných míst v organizaci.
9. Sestavení nabídky pro vybrané uchazeče.
10. Rozhodnutí uchazeče přijmout nabídku a nastoupit k organizaci.
11. Samotné přijetí pracovníka (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001, str. 363).

Proces získávání pracovníků popisuje podrobněji Josef Koubek v knize Řízení lidských zdrojů (2009) v těchto bodech:

1) Identifikace potřeby získávání pracovníků.

Měla by vycházet jak z podnikových plánů a cílů organizace, tak z aktuální operativní potřeby. Identifikace potřeby by měla probíhat s určitým předstihem díky personálnímu plánování. Podnikové plány (investice, výroba atd.) jsou základním faktorem, ze kterého personální útvar ve spolupráci s liniovými manažery vycházejí při odhadu počtu a kvalifikace pracovníků. Identifikace reprodukční potřeby k získání nových pracovníků by měla probíhat s dostatečným předstihem před vlastní realizací procesu získávání pracovníků. Proto hrají důležitou roli neustále opakující se prognózy potřeb nových zaměstnanců a periodická analýza pohybu a stavu pracovníků v organizaci. To umožňuje personalistům identifikovat reprodukční potřebu pracovníků zavčas. Ne vždy však lze identifikovat potřebu dodatečné pracovní síly s potřebným předstihem (např. náhlá úmrtí) Firma tedy musí předvídat dle vytvořených plánů organizace, nebo řešit potřeby firmy operativně. (Koubek, 2009, str. 132)

2) Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Jedná se v podstatě o získání veškerých dostupných informací o volné pracovní pozici se všemi podmínkami a charakteristikami s ním spojených. Zaměstnavatel si tak má možnost ujasnit požadavky, podmínky a úkoly, které na daném pracovním místě budou od pracovníka vyžadovány. Tato etapa je jednou z nejdůležitějších v celém procesu získávání pracovníků, protože všechny tyto údaje se stanou zároveň obsahem nabídky volného pracovního místa. Uchazeči se poté mohou lépe rozhodovat, zda na nabídku pracovního místa reagovat či nikoliv. Tyto charakteristiky budou zároveň zohledňovány v procesu předvýběru a výběru zaměstnanců. (Koubek, 2009, str. 132)

3) Zvážení alternativ

Moderní řízení lidských zdrojů vyžaduje co nejefektivnější hospodaření s pracovní silou a co nejmenší výdaje nákladů práce. Proto by zaměstnavatel dříve, než zahájí procesy náboru a výběru na volnou pracovní pozici, musí zvážit následující možnosti, jako například:

- zrušení pracovního místa,
- rozdělení práce mezi jiné pracovní pozice,
- pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru (Koubek, 2009, str. 133).

4) Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

Zaměstnavatel se musí v této fázi procesu rozhodnout, jaké charakteristiky dané pracovní pozice jsou důležité na to, aby si potenciální pracovník mohl vytvořit reálnou představu o dané pracovní pozici. Zároveň se uchazeč dozví, jaké požadavky musí na dané místo splňovat, aby byl způsobilý tuto funkci vykonávat na požadované úrovni. (Koubek, 2009, str. 133)

Popis pracovního místa by měl podle Renaty Kocianové v knize Personální činnosti a metody personální práce (2010) obsahovat:

- název pracovního místa, funkci a název útvaru v rámci je práce vykonávána,
- přímý nadřízený – funkce,
- počet podřízených – funkce,
- zastupování (kdo koho zastupuje a kým je zastupován),
- vztahy k dalším pracovním místům (pracovník by měl vědět, jak je jeho pozice umístěna v organizační struktuře a jaké jsou případné vazby na jiné pracovní skupiny),
- účel pracovního místa,

- seznam úkolů a činností na pracovním místě,
- popis povinností na pracovním místě,
- odpovědnosti a pravomoci na daném místě (pracovníkovi je vymezen rozhodovací prostor),
- očekávané výsledky (výstupy jeho práce, které jsou kritérii následného hodnocení jeho práce),
- předpisy pro práci na daném místě (výčet předpisů, které musí pracovník na dané pozici znát a dodržovat),
- technické prostředky a zařízení k práci,
- pracovní podmínky a případná rizika práce (mohou zahrnovat prostorové, fyzikální podmínky práce, pracovní zátěž),
- na konci popisu pracovního místa by mělo být uvedeno jméno pracovníka a zaměstnavatele, jeho podpis a datum. (Kocianová, 2010, str. 52).

Michael Armstrong v knize Řízení lidských zdrojů (2015) uvádí ještě tyto specifikace požadavků na zaměstnance, které mohou doplňovat popis pracovního místa. Jsou známé jako specifikace pracovního místa.

- znalosti,
- dovednosti a schopnosti,
- odborná příprava a výcvik,
- praxe,
- specifické požadavky,
- zvláštní požadavky (měnící se místo výkonu práce, měnící se pracovní doba, obtížný pracovní režim apod.) (Armstrong & Taylor, 2015, str. 274).

5) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.

V této fázi se musí organizace rozhodnout, zda při získání pracovníků využije vnitřní zdroje organizace, nebo se obrátí na vnější pracovní síly. Jak bylo zmíněno v bodě 3,

organizace by měla zvážit více alternativ a vybrat tu, která je pro ni nejvýhodnější z hlediska časové náročnosti a vynaložených nákladů. (Koubek, 2009, str. 135)

6) Volba metod získávání pracovníků.

Volba metody musí vycházet z toho, že je potřeba konkrétním lidem, o které má organizace zájem, ideálním způsobem dát na vědomí, že je určitá pracovní pozice volná a nalákat je, aby se o tuto nabízenou pracovní pozici začali ucházet. Efektivnost zvolené metody závisí na druhu pracovní pozice. Pro obsazení manažerského místa ve vedení organizace, by organizace měla zvolit jinou metodu získávání pracovníka, než například u administrativních nebo manuálních pozic v organizaci. (Koubek, 2009, str. 135). Druhy metod při získávání pracovníků nám zobrazuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1 Uplatnění metod při získávání pracovníků

Obsazovaná pracovní funkce	Metody získávání
Výkonný ředitel, ředitel	Headhuntingové společnosti, Outplacementové agentury, Interní povýšení.
Služebně vyšší manažer	Outplacementové agentury, Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr, Interní povýšení
Služebně nižší manažer	Pouliční zprostředkovací agentury, Veletrhy pracovních příležitostí, Inzerce v tisku a rozhlase, Samostatné přihlášení.
Administrativní, manuální pracovník	Nabídka práce, podniková vývěska, doporučení zaměstnancem, inzerce, spolupráce se vzdělávacími institucemi, vlastní přihlášení

Zdroj: Dvořáková, 2007, s. 218 vlastní úprava

Josef Koubek uvádí v knize Řízení lidských zdrojů (2009) tyto metody získávání pracovníků:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky (v organizaci nebo i mimo ni),
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
- spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů,
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,
- používání počítačových sítí, elektronické získávání pracovníků. (Koubek, 2009, stránky 135-142).

7) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.

Tato fáze v procesu získávání pracovníků má velký vliv na úspěšnost v poslední fázi výběru. Závisí totiž na ní, jak podrobné a spolehlivé informace o uchazeči firma získá. Dokumenty, které nejčastěji organizace vyžadují od uchazečů, jsou zpravidla osobní doklady, dokumenty o vzdělání a praxi, životopis, propouštěcí list z předchozího zaměstnání, osvědčení o lékařské prohlídce a výpis z rejstříku trestů. Čím dál častěji se začíná používat tzv. motivační dopis, ve kterém uchazeč uvádí své motivy, které ho vedou k zájmu o danou pracovní pozici. V dnešní době většina organizací používá k získávání informací o uchazeči dotazník. V praxi se běžně používají dvě základní varianty dotazníků. První varianta je jednoduchý dotazník, který uvádí o uchazeči pouhá fakta. Tato varianta se používá při obsazování administrativních nebo manuálních pozic. Druhá varianta je otevřený dotazník,

který umožňuje uchazeči obsáhleji vyjádřit své postoje, vlastními slovy se vyjádřit k otázkám nebo popsat. (Koubek, 2009, str. 142)

8) Formulace nabídky zaměstnání.

Vychází z popisu a specifikace pracovního místa kdy hraje roli volba dokumentů, které jsou požadovány od uchazeče, druh metody získávání pracovníků, nebo zda uchazeč pochází z vnitřního prostředí organizace či z vnějšího prostředí. Ideálně zvolená formulace nabídky a metoda získávání pracovníků, by měla nevhodné uchazeče odradit a vhodné uchazeče s požadovanými kvalifikačními a jinými předpoklady, naopak zaujmout a přilákat. Nabídka by tedy měla plnit jakousi autoselektivní funkci. Kdyby se přihlásilo příliš velké množství uchazečů včetně těch, co požadavky na pracovní pozici nesplňují, organizace by tříděním těchto uchazečů ztratila příliš mnoho času a prostředků. Organizace by měla taktéž zvážit i formu, jakou bude nabídka podána, a neméně důležité je její vhodné umístění. (Koubek, 2009, str. 147)

9) Uveřejnění nabídky zaměstnání.

Všechny dosud uvedené kroky byly jen jakousi přípravnou fází a nyní přichází na řadu skutečné uveřejnění nabídky zaměstnání. Nejlepší možný způsob uveřejnění nabídky zaměstnání je nespoléhat jen například na inzerát, ale kombinace několika způsobů, které by tolik nezatížily firemní rozpočet firmy, a zároveň by metody uveřejnění zaujaly co nejvíce žádoucích uchazečů. Organizace by měla rovněž zvážit, kde nabídku zaměstnání zveřejní a dobu po kterou nechá potenciální zájemce se rozhodovat o přijetí této nabídky. (Koubek, 2009, str. 153)

10) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.

Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi má velice důležitý vliv na celý proces, protože jednání se zájemci o zaměstnání mnohdy rozhodne o tom, jestli se z nich stanou plnohodnotní uchazeči. Proto je velice důležité, aby představitelé, kteří organizaci v podstatě reprezentují, svým chováním zájemce neodradili. Představitelé by měli být ochotní, vstřícní a snažit se zájemcům co nejvíce pomoci. Při kontrole úplnosti požadovaných dokumentů a informací, která by právě v této fázi neměla chybět, zájemce slušně požádat o doplnění v případě určitých nesrovnalostí. (Koubek, 2009, str. 153)

11) Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.

Podstata předvýběru spočívá v tom, že se na základě předložených dokumentů vybírají ti uchazeči, kteří co nejvíce odpovídají požadavkům a podmínkám organizace a jsou tak vhodnými kandidáty na zařazení do výběrového procesu. Porovnává se způsobilost uchazeče s požadavky na konkrétní pracovní pozici.

Výsledkem tohoto předvýběru je rozdělení uchazečů do tří skupin:

- velmi vhodní uchazeči (jsou v každém případě pozváni k výběrovému pohovoru),
- vhodní uchazeči (do dalších fází výběru jsou zařazeni a zváni na výběrový pohovor, jestliže je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující),
- nevhodní uchazeči (je jim zaslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci). (Koubek, 2009, str. 153)

12) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Sestavení seznamu nejvhodnějších uchazečů je finální fází v procesu získávání pracovníků. Ze skupiny kandidátů, kteří byli v předvýběru ohodnoceni jako velmi vhodní a vhodní je vytvořen seznam podle abecedy. V předvýběru byli uchazeči seřazeni do tří skupin bez stanovení jejich pořadí a bez jejich vzájemného porovnávání. Vytvoření pořadí uchazečů podle toho, nakolik odpovídají podmínkám na danou pozici, by mělo následovat až na základě použití všech použitých výběrových procedur a metod výběru pracovníků. (Koubek, 2009, str. 155)

Shrnutí kapitoly

Rozdíl mezi nábořem a získáváním pracovníků je tedy v širší pojetí procesu, jakým se organizace snaží nalákat potenciální nové zaměstnance. Nábor se snaží nalákat co nejvíce zájemců na organizaci jako takovou a proces získávání pracovníků je zaměřen na získání pracovníků na konkrétní volné pozice.

Je třeba si uvědomit, že při výběru zaměstnanců neexistuje žádná obecně validní metoda, která by nám zaručila výběr stoprocentně vhodného, způsobilého a charakterově ideálního zaměstnance, který by splňoval všechny požadavky na pracovní místo, které organizace vyžaduje. Proto by bylo pro organizaci nejvhodnější kombinovat různé metody výběru tak, aby výběrový proces zajistil alespoň co nejvhodnějšího zaměstnance

2 NÁBOR, VÝBĚR NOVÉHO VOJENSKÉHO PERSONÁLU DO ARMÁDY ČR

„Hlavním účelem armád a zbraní není válčení, ale odstrašení. Válčit se začíná, až když selže odstrašení.“

Roman Joch

Představení Armády ČR

Československá armáda se vytvářela v letech 1918 až 1920 z bývalé Rakousko – Uherské armády a z Československých legií v Rusku, Francii a Itálii. Její početní stav byl 150 000 mužů. Armáda měla vysokou prestiž jak u civilního obyvatelstva, tak u spojenců. Pomáhali ji tvořit zejména muži s bohatými zkušenostmi z bojů 1. světové války, dobře motivovaní a vlastenecky smýšlející, z kterých se skládal celý velitelský sbor a podstatná část důstojníků.

Významným milníkem naší armády byl rok 1935, kdy došlo k celkové modernizaci a reorganizaci zejména v letectvu, tankovém vojsku, protiletadlové obraně a zahájilo se budování pohraničního opevnění, kam nastupovali vojáci s výrazným vlasteneckým cítěním. Veškeré zbraně a výstroj byla domácího původu. Koncem 30. let dosáhly výdaje na armádu 8 % HDP a nutno dodat, že naše armáda, co se týče kvality vojenského personálu a vojenské techniky byla schopna konkurovat nejmodernějším armádám v Evropě, včetně té Německé.

Reorganizace a modernizace byla dokončena roku 1938 a její početní stav čítal okolo 200 000 vojáků. Po Mnichovské zradě a následné mobilizaci měla Československá armáda 1 100 000 vojáků ve zbraní skvěle vycvičených a motivovaných bránit svou vlast. Po politickém rozhodnutí složit zbraně a vzdát se nepříteli, se někteří vojáci neschopni se smířit s potupou, zastřelili.

V roce 1939 byla Československá armáda rozpuštěna. Desetitisíce Čechoslováků po obsazení Československa okupačními Německými vojsky, překročilo hranice

a rozhodlo se bojovat proti Němcům po boku spojenců. Na západní frontě bojovalo okolo 12 000 Československých dobrovolníků a na východní frontě okolo 32 000 dobrovolníků. Celkem tedy ve 2. světové válce bojovalo okolo 44 000 Československých vojáků. Rozhodně se tedy nedá říct, jak mnozí dnes namítají, že Československá armáda nikdy nebojovala. V této době naše armáda disponovala velkým počtem motivovaných, vlastenecky smýšlejících vojáků s vynikající bojovou morálkou.

Po ukončení 2. světové války se ihned začalo s obnovou Československé armády, která byla opět na začátku. Armáda se zejména potýkala s nedostatkem výstroje a výzbroje. To, co však zůstalo na stejně vysoké úrovni jako při samotném vzniku Československé armády, byli velice motivovaní a vlastenecky smýšlející vojáci a velitelský sbor s bohatými zkušenostmi z bojů 2. světové války.

Po únoru v roce 1948 dostala armáda další ránu pod pás. Vlivem politických změn, které v té době nastaly, muselo armádu opustit 53 % zkušených velitelů, kteří se nehodili novému režimu zejména pro výrazné vlastenecké smýšlení a nesouhlasem s nově nastupujícím režimem. Byli obviňováni z vlastizrady, zavírání a popravování. Armáda začala tedy znovu reorganizovat a přezbrojovat tentokrát podle Sovětského vzoru. V roce 1953 armáda čítala 300 000 vojáků. Rokem 1948 začala pro Československou armádu, doba temna až do roku 1989. Pocity vlastenectví se potlačovaly, naopak oddanost Sovětskému svazu se vyzdvihovala. Loajalita k režimu se vyzdvihovala nad vzdělání i nad praktické zkušenosti. Toto bezmála čtyřicetileté období křivení lidských charakterů zanechalo jizvy na duších mužů v armádě po celé generace a dle mnohých historiků, bude trvat stejně dlouho, než se zahojí.

Politické změny v Československu v roce 1989 vedly opět k reorganizaci, propouštění vojáků z povolání a redukci vojenské techniky. Početní stav vojáků klesl na 150 000 vojáků základní služby i vojáků z povolání.

V letech 1993 až 1999 prošla Armáda ČR velice složitým procesem redukce početních stavů, vytváření nových organizačních struktur, kdy zásadním mezníkem byl vstup České republiky do NATO. V roce 1999 disponovala počtem 93 000 vojáků. (www.armada.vojenstvi.cz)

Pádem totalitního režimu v Československu se pro naši zemi otevřela perspektiva zásadních změn, cesta k obnově suverénního demokratického státu. Česká republika vstoupila do NATO v březnu 1999 a do Evropské unie v květnu 2004. Stejně zásadní a hlubokou proměnou jako náš stát prošly i ozbrojené síly a jejich základ – Armáda České republiky. Vstupem České republiky do Severoatlantické aliance se otevřely nové možnosti v zabezpečení obrany naší země, neboť v případě ohrožení nyní můžeme počítat s pomocí armád členských států Aliance. Vojáky základní služby, kteří dříve tvořili nedílnou součást naší armády, tak od 1. ledna 2005 nahradili vojenští profesionálové. (Roušar, 2006, str. 3)

Česká republika vstupem do NATO v roce 1999 zavázala k výdajům pro armádu 2 % HDP, avšak tento závazek splnila naposledy v roce 2005 a to i přesto, že HDP od roku 2002 neustále roste. (www.kurzy.cz)

V průběhu let tedy prošla Armáda České republiky řadou významných změn, od samotného vzniku Armády ČR až po profesionalizaci. Lze tedy říci, že armáda po celou dobu od svého vzniku zažívala neustálé vzestupy a pády, ocitala se vždy v podstatě na startu a začínala od nuly. Trpěla více špatnými politickými rozhodnutími než nedostatkem kvalitního, motivovaného vojenského personálu. Tedy až dosud.

2.1 Nábor a výběr do Armády ČR

Kapitola je věnována podrobnému popisu náboru a výběru, který je uplatňován v praxi při samotném náboru a výběru uchazečů pro přijetí do služebního poměru nového profesionálního vojáka či vojákyně k Armádě ČR.

Základní pojmy a ustanovení:

„**Vrchním velitelem ozbrojených sil České republiky** je prezident republiky Miloš Zeman. Hlavním posláním ozbrojených sil České republiky je, a vždy bude, co nejefektivnější a nejlepší zabezpečení obrany území České republiky s využitím zásad kolektivní obrany dle článku 5 Washingtonské úmluvy, NATO. Armáda České republiky je zapojena do integrované vojenské struktury NATO, do systému obranného, operačního a civilního nouzového plánování, do procedurálních a organizačních aspektů jaderných konzultací a do společných cvičení a operací. Armáda České republiky je dále zapojena do vojenské struktury Evropské unie a účastní se společných cvičení a operací“ (http://www.acr.army.cz, 2020)

Vojákem z povolání (dále jen "voják") je občan, který vojenskou činnou službu vykonává jako svoje zaměstnání. Voják je ve služebním poměru k České republice. Občan může být povolán do služebního poměru jen na základě vlastní žádosti. (Zákon č. 221/1999 Sb. Zákon o vojácích z povolání)

„**Ozbrojené síly České republiky** se člení na armádu, Vojenskou kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž.“ (Podle zákona č. 219/1999 Sb., o Ozbrojených silách České republiky ve znění pozdějších předpisů)

Podmínky povolání do služebního poměru

1) Do služebního poměru může být povolán občan České republiky starší 18 let, který:

- a) složil vojenskou přísahu,
- b) 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,
- c) je trestně bezúhonný,
- d) je zdravotně způsobilý k výkonu služby,
- e) splňuje kvalifikační předpoklady stanovené pro služební zařazení.

2) Ministerstvo obrany (dále jen "ministerstvo") stanoví vyhláškou

- a) po dohodě s Ministerstvem zdravotnictví způsob posuzování zdravotní způsobilosti občanů pro povolávání do služebního poměru (Zákon č. 221/1999 Sb. Zákon o vojácích z povolání)

Ze Zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů vyplývají jisté podmínky, ze kterých vyplývají určitá omezení VZP na jejich právech z důvodu bezpečnosti a stability služebního poměru. Mezi tyto omezení patří:

- Voják nesmí ve vojenských objektech pořádat politická shromáždění ani provádět politickou agitaci.
- Voják nesmí být členem politické strany, politického hnutí a odborové organizace.
- Voják nesmí pořádat náboženské obřady a bohoslužby a účastnit se jich, brání-li tomu důležitý zájem služby, nekoná-li službu duchovního podle § 43.
- Voják může výjimečně vykonávat výtěžnou činnost pouze s písemným souhlasem služebního orgánu, neovlivní-li tato činnost výkon jeho služby nebo jiný důležitý zájem služby. (Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání)

Etický kodex vojáka z povolání:

Odpovědnost a smysl pro povinnost

*„uvědomuj si své povinnosti,
projevuj iniciativu a tvořivý přístup ke službě“*

Obětavost

*„dej všechno, dej víc, než dostáváš,
uvědom si, že úspěch celku stojí výš než úspěch tvůj“*

Odvaha

*„neboj se rozhodnout a přijímat nové výzvy,
měj sílu překonat složité, nebezpečné a riskantní situace“*

Věrnost

*„bud' oddaný své zemi a její armádě
a loajální ke svým nadřízeným,
respektuj své spolupracovníky a podřízené“*

Čest

*„bud' přímý a zásadový, jednej vždy
v souladu se svým svědomím, tvé poslání tě zavazuje“*

Účelem Kodexu etiky vojáka je podporovat žádoucí chování vojáků tak, aby svědomitě a řádně konali službu podle svých sil, znalostí a schopností. Kodex etiky vojáka musí být vodítkem pro každého vojáka při každém jeho jednání.

(Kolektiv, 2009, stránky 5 - 6)

V současné době je nábor nového vojenského personálu věcí veřejnou, což je oproti době vojáků základní služby neobvyklá věc. Před samotnou profesionalizací Armády ČR byl vojenský personál získáván pomocí povinné základní vojenské služby. Pro doplnění počtů vojáků z povolání, byly využívány jiné mechanismy.

Jednou z nejdůležitějších změn je tedy rekrutace z civilních lidských zdrojů. Management armády si tedy musel uvědomit, že povolání vojáka se v okamžiku profesionalizace zařadilo na trh práce mezi ostatní povolání. Z toho vyplývá, že každý zájemce o službu v Armádě ČR bude tuto profesi srovnávat s výhodami a nevýhodami kariéry či pracovních podmínek u jiných profesí.

Nejdůležitějším hodnotou AČR je zejména vojenský personál, který se rozhodujícím způsobem podílí na schopnosti armády zabezpečit ochranu státu proti vnějšímu napadení. To je důvod, proč je v profesionální armádě věnována maximální pozornost právě přípravě vojenského personálu, rozvoji jejich vztahů, vzdělání, fyzickému i psychickému rozvoji a jejich všestrannému zabezpečení. Resort Ministerstva obrany je největší zaměstnaneckou organizací, která nabízí uplatnění téměř ve všech profesních oborech, a to je důvodem, proč se stává atraktivní pro mnoho občanů napříč úrovní dosaženého vzdělání.

Výběr uchazečů pro vstup do služebního poměru vojáka nebo vojákyně z povolání (dále jen VZP) je poněkud specifičtější, než je tomu v civilním sektoru. Předpokladem pro zařazení do procesu výběru personálu je iniciativa ze strany uchazeče o přijetí do služebního poměru

Pro srovnání získávání pracovníků v civilním sektoru a získávání pracovníků pro službu v Armádě ČR, bude využit 12bodový postup získávání pracovníků, dle Josefa Koubka.

1) Identifikace potřeby získávání pracovníků.

Pro plnění úkolů Armády ČR na základě vývoje bezpečnostní situace, vypracovává Ministerstvo obrany pravidelně strategické koncepce a dokumenty o obraně. Každý rok vyhodnocuje vnitřní i vnější podmínky a předkládá je vládě. Jejich obsahem jsou například strategie pro boj proti terorismu, vyhodnocení bezpečnostních hrozeb a rizik pro Českou republiku, platová a sociální politika, finanční rámec a ekonomické řízení obrany, hodnocení současného stavu a v neposlední řadě předpokládané požadavky k dosažení požadovaného stavu personálu.

Pro příklad uvádím jen pár klíčových dokumentů:

- Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky 2002
- Transformace rezortu Ministerstva obrany České republiky 2007
- Bílá kniha o obraně 2011
- Strategie vyzbrojování a podpory rozvoje obranného průmyslu České republiky do roku 2025
- Obranná strategie České republiky 2012
- Koncepce výstavby Armády České republiky 2030
- Koncepce přípravy občanů k obraně státu 2019–2024 (www.mocr.army.cz)

Při náhlé poptávce po konkrétních odbornících armáda operativně reaguje na vzniklou potřebu v určité oblasti. V současné době podniká armáda například tyto kroky:

- reaguje na nové bezpečnostní hrozby v podobě kybernetických útoků a vytváří novou jednotku Velitelství kybernetických informačních operací, která by měla být nadřízeným stupněm samotným výkonným jednotkám o předpokládaném počtu 400 až 500 vojáků.
- rozšiřuje své řady Aktivních záloh Ozbrojených sil ČR, protože stálými počty, jimiž Armáda ČR disponuje, není schopna plně zabezpečit obranu státu.

- vytváří výsadkovou jednotku rychlé reakce, která bude schopna během krátké doby, vyrazit na plnění jakéhokoli druhu vojenské operace a po určitou dobu plnit úkoly zcela samostatně. Armáda tak reaguje na nutnost existence síly rychlé reakce, které jsou zařazeny do mezinárodních úkolových uskupení a na dynamicky se měnící prostředí moderní války. (www.acr.army.cz)

2) Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.

Všechna systemizovaná místa jsou detailně popsána v integrovaném subsystému o službě a personálu. Většinou se nabídka volného pracovního místa směřem k náboru do Ozbrojených složek ČR, omezuje pouze na název volného místa platové ohodnocení, hodnost, požadované vzdělání, odborné a jazykové znalosti požadavky na zdravotní stav a fyzickou kondici. U specializovaných profesí jako je lékař, kriminalista či IT specialista je možné nabídnout náborový příspěvek. (www.kariera.army.cz)

3) Zvážení alternativ.

Od liniových manažerů výše se volná místa Armáda ČR snaží obsadit již stálými zkušenými pracovníky. Základní pozice se obsazují získanými pracovníky z civilu. Krátkodobě, stejně jako v civilním sektoru, se práce na volném místě může přerozdělit mezi ostatní pracovníky. Ale v době například restrikcí, kdy Armádě ČR klesá zdrojový rámeček, nebo z důvodu organizačních změn, musí armáda přistoupit k nepopulárním opatřením jako například v roce 2009, kdy musela propustit 1200 občanských zaměstnanců a vojáků. (www.tyden.cz)

4) Výběr charakteristik, popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.

Ve většině nabízených volných míst se jedná o základní pozice, u kterých stačí základní všeobecné požadavky na minimálně středoškolské vzdělání a dále

zdravotní stav a dobrou kondici. V některých případech se však může jednat o vysoce specializované pozice. Při získávání nových vojáků, Armáda často inzeruje i místo výkonu služby. Uchazeč si ovšem musí uvědomit, že voják je povinen sloužit dle potřeby Ozbrojených složek ČR.

5) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.

- **Vnitřní** – Armáda se snaží volná místa obsazovat primárně již sloužícími vojáky. Má však možnost využít i studentů středních a vysokých vojenských škol na pozice, na které by zájemci z civilního sektoru byli méně vhodní. Například důstojnické manažerské pozice, ale i na pozice liniových manažerů by byl vhodný více absolvent střední vojenské školy než uchazeč, který dosud neprošel žádným vojenským výcvikem. Tuto variantu Armáda volí, pokud není schopna zajistit obsazení velitelského místa z již déle sloužících vojáků.
- **Vnější** – Pro základní pozice je primárním zdrojem civilní sektor. U uchazečů, kteří jsou zařazeni na základní pozice z důvodu nenalezení vhodného místa, které neodpovídá úrovni jejich dosaženého vzdělání, je následný kariérní postup po prokázání jejich kvalit a určité diferenciaci jejich schopností, rychlejší než u uchazečů s nižším vzděláním na základní pozici.

Ve výjimečných případech, kdy se jedná o specifické vysoce kvalifikované profese, o které má Armáda ČR zájem a není v jejích silách je zabezpečit z personálních zdrojů. Armáda získává uchazeče z civilního sektoru rovnou na pozice vyššího managementu, ale ne zpravidla na ryze vojenské velitelské pozice. V těchto případech přistupuje při náboru k motivačním prostředkům, jako je náborový příspěvek. Těmito kvalifikovanými profesemi jsou nejčastěji: letečtí záchranáři, piloti, doktoři, kriminalisté, odborníci na kybernetickou

bezpečnost, programátoři, právníci, meteorologové, chemici nebo učitelé anglického jazyka.

Další možností, jak by Ozbrojené složky ČR mohly získat budoucí pracovníky, je program POKOS i když to není jeho primárním účelem. K doplnění a zatraktivnění výuky probíhají na vybraných základních a středních školách prezentační akce, pořádané odborem komunikace Ministerstva obrany v součinnosti s jednotlivými organizačními celky rezortu. Přestože primárním cílem těchto akcí je zábavnou a interaktivní formou představit ozbrojené síly a Armádu ČR, informovat o jejich poslání, současné činnosti, výcviku, výstroji či výzbroji, je toto úsilí rovněž chápáno jako cesta, kterou je možné žákům i pedagogům předávat i méně známé informace, ke kterým by se jinak nedostali. (www.pokos.army.cz)

6) Volba metod získávání pracovníků.

Pro nábor na základní funkce armáda využívá běžných komunikačních kanálů, jako jsou:

- **inzerce** v odborných časopisech, rádiích, televizi, ale i na úřadech práce. Nově také na billboardech lákajících zájemce na službu u elitních výsadkových jednotek,
- **využívání internetu a sociálních sítí.** Armáda se zde cíleně zaměřuje na mladší generaci a snaží se je získat pro službu u Armády ČR nebo pro studium na středních a vysokých školách (www.kariera.army.cz, www.vsmt.cz, www.unob.cz),
- **spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi.** Zde se náboroví pracovníci, většinou na pozvání ředitele například při dnech otevřených dveří, snaží získat budoucí uchazeče z konkrétních učebních či studijních oborů. Tato varianta je bohužel méně častá,

- **uchazeči se hlásí sami.** Uchazeči sami osloví rekruční pracoviště elektronickou cestou, nebo ho navštíví osobně v místě svého bydliště,
- **spolupráce s úřady práce.** Běžně se používá forma inzerce konkrétně letáků. V případě většího množství potenciálních uchazečů, náboroví pracovníci navštíví úřad práce a s úřadem vybranými uchazeči o zaměstnání, kteří splňují podmínky pro přijetí do Armády ČR, provedou konzultaci,
- **doporučení.** Probíhá většinou na základě doporučení již stálého zaměstnance. Také dochází k parazitnímu náborování mezi složkami IZS.

Náborové aktivity

- **dlouhodobé.** Probíhají zpravidla v delším časovém úseku například spoty v televizi, v rádiu, v tisku, používání letáků a reklamy na sociálních sítích,
- **krátkodobé.** V kratším intervalu probíhají v podobě účasti na vojenských veletrzích v Brně, dnech otevřených dveří na vojenských útvech, dnech válečných veteránů, dětských dnech a výstavách.

7) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.

K prvnímu fyzickému kontaktu mezi uchazečem o povolání do služebního poměru a vojenským náborovým pracovníkem pro výběr personálu, dochází v budově rekručního pracoviště, kde pracovník náboru vyplní s uchazečem dotazník se základními údaji jako je jméno, bydliště, věk a vzdělání. Druhou variantou a zároveň tou častější, je vyplnění a odeslání elektronické přihlášky se základními údaji. Poté se uchazeči telefonicky ozve pracovník rekručního střediska a pozve zájemce na pohovor, při kterém od něj převezme požadovanou dokumentaci. V obou případech rekruční pracovník dá každému zájemci informační leták, v kterém je popsána lékařská prohlídka a fyzické testy. Navíc zájemci nadiktuje nebo napíše internetové odkazy, kde se může dozvědět velmi podrobné informace o průběhu základní přípravy ve Vyškově.

Doklady, které musí zájemce o povolání do služebního poměru předložit:

- a) žádost o povolání do služebního poměru,
- b) vyplněný osobní dotazník,
- c) životopis nebo doplněk k životopisu vyjadřující změny, které nastaly od data předložení předchozího životopisu,
- d) rodný list, doklad o státním občanství České republiky, oddací list, rodné listy dětí, doklady o dosaženém vzdělání a o vědecké hodnosti, o dosažené znalosti cizích jazyků nebo ověřené kopie těchto dokladů,
- e) čestné prohlášení, že není nebo nebude ke dni povolání do služebního poměru členem politické strany, politického hnutí, odborové organizace nebo členem statutárních nebo kontrolních orgánů právnických osob, které provozují podnikatelskou činnost,
- f) čestné prohlášení, že nevykonává nebo nebude ke dni povolání do služebního poměru vykonávat výdělečnou činnost, nebo žádost o souhlas s výdělečnou činností podle zvláštního právního předpisu,
- g) tři barevné fotografie o rozměru 35 mm x 45 mm,
- h) čestné prohlášení, že 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,
- i) pracovní posudek nebo služební hodnocení z předchozího pracovního nebo služebního poměru anebo poměru jim naroveň postavenému,
- j) potvrzení o době trvání předchozího zaměstnání nebo o době trvání předchozího služebního poměru,
- k) doklad o splnění podmínek stanovených zvláštním právním předpisem pro předpokládané služební zařazení nebo žádost o provedení prověrky požadovaného stupně (Vyhláška č. 454/2002 Sb.). Vyhláška, kterou se stanoví

doklady pro výběr, postup při výběru a vzor osobního dotazníku uchazeče o povolání do služebního poměru vojáka z povolání).

Rekrutační pracovník soustředí a vyhodnotí předložené doklady. Zjistí-li, že doklady jsou neúplné, stanoví uchazeči přiměřenou lhůtu k jejich doplnění. Do výběru zařadí služební orgán uchazeče, který předložil všechny dostupné doklady. Poté získá uchazeč v náborovém středisku další podklady, které musí donést v následujícím dohodnutém termínu druhé schůzky do rekrutačního střediska. V této fázi je uchazeči oznámen termín, ve kterém se má dostavit na zdravotní vyšetření do okresní vojenské nemocnice.

V průběhu tohoto přijímacího řízení si mezitím příslušné rekrutační středisko, samo zažádá o opis z rejstříku trestů odpovědný úřad. Oproti výpisu z rejstříku trestů je opis rejstříku trestů podrobnější a nedochází u něj k výmazům obsahu. Obsahuje tedy veškeré záznamy od patnácti let věku uchazeče, až do doby povolání do služebního poměru

Lékařské vyšetření obsahuje:

- doplnění údajů, které se týkají zdravotního stavu uchazeče,
- váhu a výšku uchazeče,
- změření krevního tlaku, tepu a vyšetření EKG,
- laboratorní vyšetření krve a moči z důvodu např. test na přítomnost omamných a návykových látek,
- vyšetření očí, tj. vyšetření barvocitu, zrakové ostrosti a orientační vyšetření zorného pole,
- vyšetření sluchu, hlasu, řeči a nosní a ústní dutiny,
- orientační chirurgické,
- psychiatrické,
- neurologické vyšetření,

- kožní vyšetření,
- popřípadě další vyšetření podle aktuálního zdravotního stavu daného uchazeče. (www.kariera.army.cz)

Na lékařské vyšetření musí přijít uchazeči nalačno a trvá od časného rána do odpoledních hodin. Zájemce by neměl mít, 2–3 dny před vyšetřením, žádnou fyzickou zátěž, nepít alkoholické nápoje a nebrat žádné léky ani doplňky stravy.

8) Formulace nabídky zaměstnání.

Viz bod 2.

9) Uveřejnění nabídky zaměstnání.

Viz bod 6.

10) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.

Po absolvování lékařského vyšetření navštíví v předem dohodnutém termínu uchazeč opět rekruotační pracoviště, kde musí doložit:

- dokumentaci k lékařskému vyšetření:
 - Lékařské vyšetření,
 - Výpis ze zdravotní dokumentace svého ošetřujícího lékaře, který nesmí být starší déle než jeden měsíc,
 - Posudek o zdravotní způsobilosti. (MO ČR – Ředitelství personální podpory, Podání žádosti a její administrace, 2012, s. 1–6)

11) Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.

Po úspěšném absolvování lékařského vyšetření je uchazeč rekruotačním pracovníkem vyslán, aby se dostavil v konkrétním termínu na Oddělení pro výběr personálu, které

se nachází v Praze nebo v Olomouci. Zde se zdravotně způsobilý uchazeč podrobí fyzickým testům (viz tabulka č. 2), které jsou stanoveny hluboko pod limitem než kritéria, která platí pro výroční přezkoušení z fyzické zdatnosti vojáků z povolání. (Normativní výnos Ministerstva obrany č. 12/2011, Služební tělesná výchova v rezortu Ministerstva obrany, ze dne 15. března 2011) Tyto kritéria musí vojáci splnit každý rok v průběhu celé své profesionální kariéry.

Testy fyzické zdatnosti se zjišťují pouze obecné pohybové schopnosti uchazečů a nelze podle nich vyhodnotit specifické fyzické schopnosti a dovednosti pro jednotlivé vojenské odbornosti. Fyzické šetření se uskutečňuje podle standardních testů a výkonnostních norem, jak je zobrazeno v tabulce č. 2. Cviky zkoušející nejprve ukáže správné provedení cviku a poté hodnotí a počítá přezkušující uchazeče.

Tabulka č. 2 Kritéria pro výběr uchazečů o služební poměr VZP v letech 2017–2018

CVIK / TEST	JEDNOTKA MĚŘENÍ	POHLAVÍ	VĚKOVÁ KATEGORIE	ÚROVEŇ NORMY
SED-LEH počet opakování provedených za 1 minutu	opakování	muž	I	33
			II	31
		žena	I	28
			II	23
KLIK-VZPOR počet opakování provedených za 30 sekund	opakování	muž	I	19
			II	16
SKOK DALEKÝ Z MÍSTA odrazem snožmo (max. výkon)	centimetr	muž	I	182
			II	173
		žena	I	144
			II	134
SÁLOVÝ TEST W₁₇₀ 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: MO ČR – Ředitelství personální podpory, Výběr vojenského personálu, 2011.

Vstupní testy jsou pro ženy a muže v Armádě ČR odlišné s ohledem na fyziologické rozdíly, jak je patrné z tabulky č. 2. Dále se uchazeči rozdělují do dvou věkových kategorií, přičemž kategorie římská I. je věk do 30 let a římská II. věk nad 31 let.

Pro zajímavost uvedu tabulku č. 3 s kritérii tělesného přezkoušení uchazečů pro vstup do armády platnou do roku 2011, která byla již tehdy sníženou normou.

Tabulka č. 3 Kritéria pro výběr uchazečů o služební poměr VZP v letech 2011–2012

Cvik	Sed-leh (počet opakování provedených za 1 minutu)				Shyb/výdrž ve shybu – počet opakování/dob a výdrže) bez časového omezení				Skok daleký z místa (odrazem snožmo; max. výkon)				Hloubka předklonu v sedu (hodnota normy odečtena od 25 cm)				Sálový test W ₁₇₀ (dosažený výkon W při tepové frekvenci 170 tepů/min.)			
	opakování				opakování sekunda				centimetr				centimetr				W/kg			
Pohlaví	M		Ž		M		Ž		M		Ž		M		Ž		M		Ž	
Věková kategorie	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
Úroveň normy	33	31	28	23	4	3	13	11	182	173	144	134	15	13	19	16	1,8	1,6	1,3	1,1

Zdroj: <https://kariera.army.cz/kolik-cviku-musis-udelat>

Jak je zobrazeno v tabulce č. 3, nároky na fyzickou připravenost už dlouhodobě stále klesají. V tomhle ohledu to není krok vpřed, ale dva kroky dozadu. Tělesná zdatnost je základním předpokladem pro plnění bojového úkolu vojáka.

12) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Úspěšné absolvování všech testů z fyzické zdatnosti je teprve podkladem pro samotný motivační personální pohovor mezi uchazečem a představitelem Oddělení pro výběr personálu. Ten má již k dispozici všechny dosud doložené informace o novém uchazeči, kterého se nejprve zeptá, kde a na jaké pozici by chtěl nejraději sloužit. Poté mu na základě jeho dosažené kvalifikace a výsledků ze zdravotních a fyzických testů, nabídne potenciální služební zařazení na konkrétní systemizované místo konkrétního útvaru.

Dále zde získá uchazeč informace o:

- platovém tarifu,
- vojenské hodnosti,
- datu nástupu výkonu služby,
- době služebního poměru,
- názvu systemizovaného místa,
- názvu útvaru a jeho dislokaci.

(Informační materiály Střediska pro výběr personálu. Ředitelství personální podpory, 2006)

Dle zkušeností autora bakalářské práce se stává, že pracovník Oddělení pro výběr personálu nabízí uchazečům primárně systemizovaná volná místa v Čechách, která jsou stále neobsazena dle požadavků některých vojenských útvarů a zařízení. Jeden z důvodů jsou dlouhodobě vyšší průměrné platy a nižší nezaměstnanost v určitých oblastech České republiky, jako je např. ve Středočeském kraji, oproti Olomouckému kraji. (www.czso.cz/csu/xj)

Dalším možným důvodem je, že pracovníci personální agentury nemají možnost nahlédnout do personálního systému jednotlivých útvarů, a proto mají přehled jen

o těch volných místech, které personální oddělení na vojenských útvarech zadají do systému volných míst. Proto nabízejí volná místa v Čechách, i když na Moravě je volných míst dostatek.

Pokud uchazeč o povolání do služebního poměru odmítne nabídnuté služební zařazení, je pak místo nabídnuto jinému uchazeči a původní uchazeč je zařazen do systému nezařazených uchazečů, kde bude evidovaný po dobu šesti měsíců. Pokud se tedy po této uplynulé době uchazeč rozhodne znovu ucházet o služební poměr VZP, musí znovu doložit veškerou dokumentaci a opětovně absolvovat fyzické a zdravotní testy.

Druhou méně formální možností je, že zájemce o službu v Armádě České republiky přímo osloví vojenský útvar nebo vojenské zařízení, u kterého by chtěl sloužit. Na personálním oddělení předloží strukturovaný životopis, následně proběhne pohovor s velitelem tohoto vojenského útvaru, a v případě zájmu ze strany vojenského útvaru, personální oddělení vytvoří personální požadavek na obsazení konkrétního služebního místa, ale již s konkrétním jménem daného uchazeče. Tento požadavek je zaslán na příslušné rekruotační středisko a tato neoficiální možnost vede k náboru daného uchazeče na konkrétní systemizované místo s úplně stejným následným postupem.

Pokud uchazeč souhlasí s nabízeným místem úspěšného procesu výběru uchazeče, je uchazeč povolán do služebního poměru tak, že obdrží od Agentury personalistiky povolávací rozkaz, kde je uveden datum a čas nástupu do Kurzu základní přípravy u Velitelství výcviku – Vojenské akademie ve Vyškově.

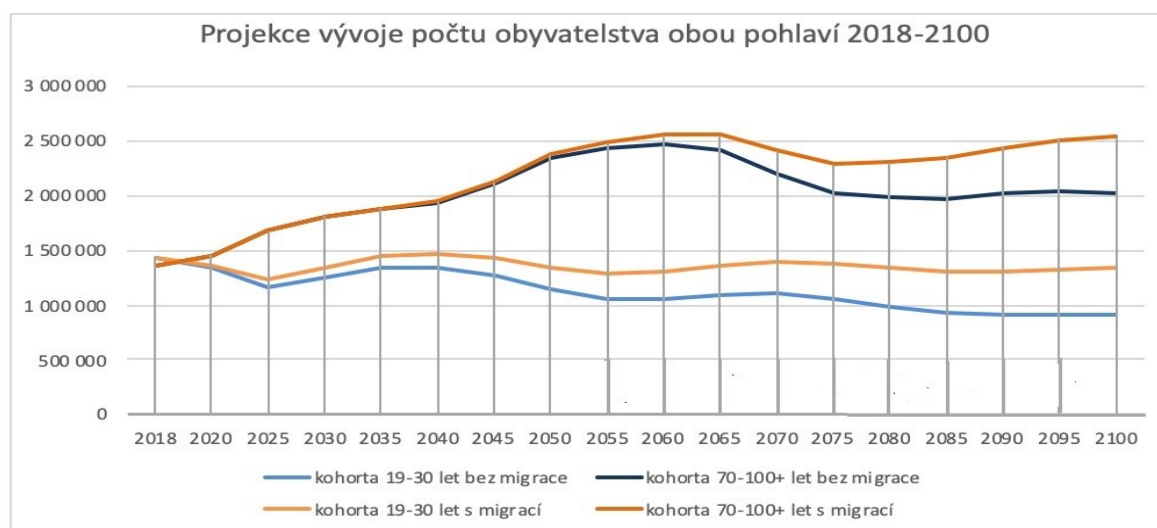
Dnem nástupu do Vojenské akademie Vyškov začíná běžet tříměsíční zkušební doba služebního poměru. Pokud vybraný uchazeč nenastoupí bez udání důvodu do uvedeného dne nástupu, služební poměr tímto zaniká ve zkušební době bez udání důvodu. Po jeho úspěšném absolvování a složení vojenské přísahy je zařazen na služební systemizované místo u konkrétního vojenského útvaru.

2.2 Přehled uchazečů dle plánu náboru, skutečný stav přijatých uchazečů

V následující části kapitoly autor bakalářské práce uvádí přehled uchazečů dle plánu náboru a skutečný stav přijatých uchazečů a rekruční plány ministerstva obrany s kterým úzce souvisí demografický vývoj populace. Jak již bylo zmíněno nábor do Armády ČR je časově i fyzicky náročný proces a následující statické údaje to jen potvrzují.

Dne 30. 10. 2019 projednala a schválila vláda České republiky Koncepti výstavby české armády do roku 2030. Koncepční dokument je vizí, jak by měla Armáda ČR za deset let vypadat. Jedním z ambiciózních plánů této koncepce je navýšení počtu vojáků na 30 000 do roku 2030. Ročně chce armáda přijmout 2500 vojáků, a tím nejen vyrovnat každoroční odchodovost vojáků do zálohy, ale zároveň navýšit meziroční růst o 800 až 900 vojáků. (Koncepte výstavby české armády do roku 2030)

Graf č. 1 Demografický vývoj obyvatelstva vod roku 2018 do roku 2100

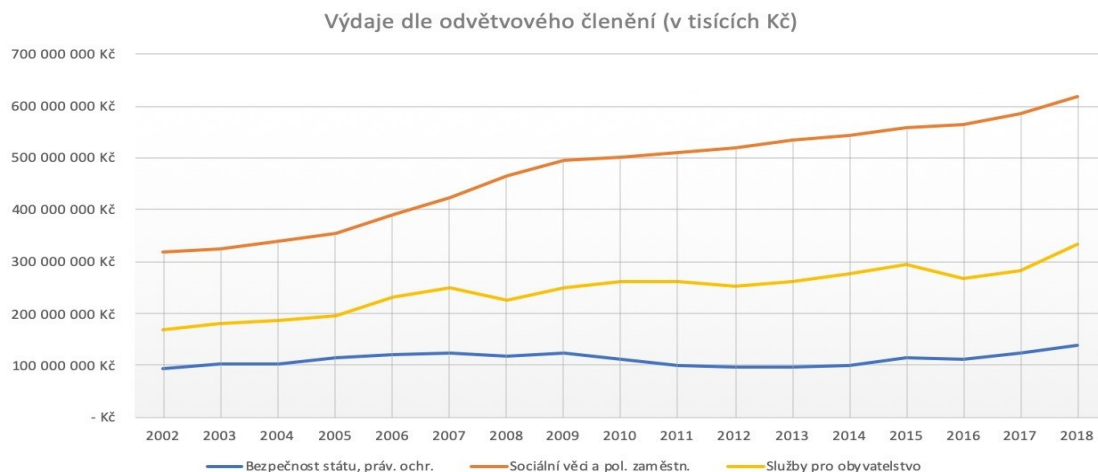


Zdroj: ČSÚ Projekce obyvatelstva České republiky 2018–2100

Současný vývoj však armádě ukazuje, že cíl, který si stanovila, není úplně tak reálný vzhledem k demografickému vývoji, jak zobrazuje graf č. 1. Nových vojáků totiž přibývá mnohem méně a pomaleji, než je potřeba.

Podle Českého statistického úřadu, který vytvořil projekci vývoje počtu obyvatelstva na období od 2018 do 2100, jsou plány Koncepti výstavby české armády do roku 2030 více než ambiciózní. Vezmeme-li v úvahu, že nárůst HDP alespoň na 2 % slibovali už předchozí vlády. Viz graf č. 2.

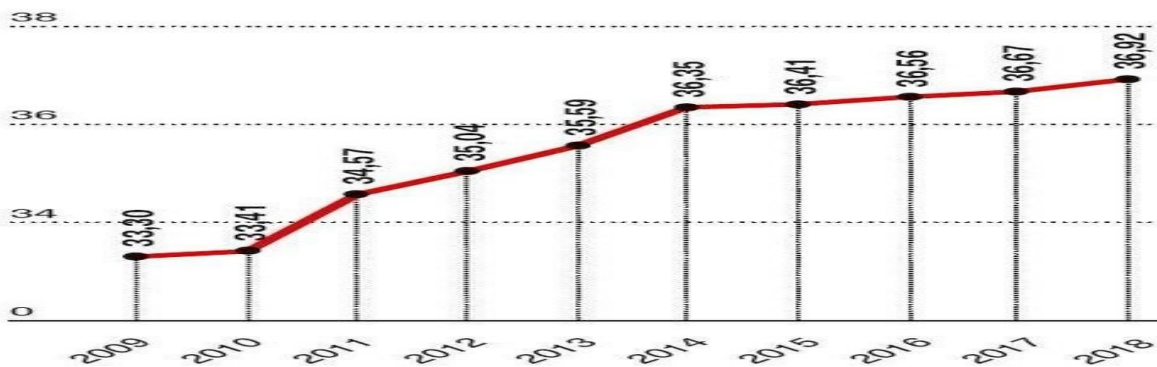
Graf č. 2 zobrazující výdaje na bezpečnost v letech 2002 až 2018



Zdroj: Státní závěrečné účty 2002–2018

Armáda stejně se navíc potýká s dalším problémem a tím je stárnoucí vojenský personál. Průměrný věk vojáka z povolání je 37 let a stále stoupá. Patříme tímto mezi nejstarší armády v NATO a tento trend trvá již deset let. Viz graf č. 3.

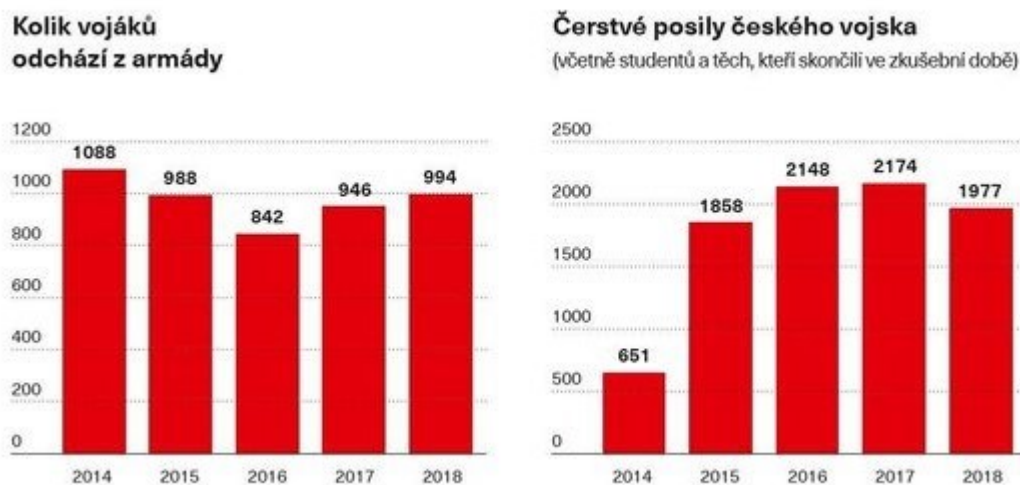
Graf č. 3 Zobrazující průměrný věk vojáků z povolání



Zdroj: Ročenka 2019 Agentury personalistiky Armády ČR

I když rekruotační střediska napínají veškeré síly a oslovují cíleně mladé lidi na sociálních sítích, z Armády současně každý rok odchází poměrná část vojáků do zálohy, jak zobrazuje graf č. 4.

Graf č. 4 Odcházející vojáci do zálohy a nově nastupující vojáci



Zdroj: Statistická ročenka 2018 Agentura personalistiky Armády ČR

Není ovšem bez zajímavosti, že největší počet odcházejících není u věkových skupin vojáků mezi 41–45 let, tedy, kteří už mají odslouženo a dosáhnou na výsluhu, ale alarmující je největší počet vojáků odcházejících do zálohy ve věkové kategorii mezi 20–25 let. Tedy vojáků, které se pracně podařilo zrekrutovat, a jsou v armádě teprve pár let. (Statistická ročenka 2018 Agentura personalistiky Armády ČR)

V následující tabulce č. 4. se uvádí plánované počty uchazečů a skutečný počet uchazečů, který projevil zájmem o službu v Armádě ČR v letech 2011, 2012 a pro srovnání roky 2017 a 2018. Jak je patrné v následující tabulce, došlo k výraznému nárůstu zájmu potenciálních uchazečů o vstup do Armády ČR.

Jeden z faktorů navýšení tohoto počtu je dle autora bakalářské práce dobré jméno Armády ČR v očích veřejnosti po roce 2014 kdy došlo k intenzivní medializaci Armády ČR a veřejnost získala informace o kvalitě, odbornosti a činnosti našich vojáků v zahraničních operacích. Zároveň dalším faktorem je neustále zlepšující se postavení Armády ČR a konkurence schopnost na trhu práce.

Ve zdravotních požadavcích a psychické způsobilosti obstálo v letech 2011–2012 1431 uchazečů z reálných 2 433 uchazečů. V roce 2017–2018 to bylo 7 501 uchazečů z reálných 12 235 uchazečů. Viz následující tabulka č. 4.

Tabulka č. 4 Plánované množství uchazečů a reálný počet uchazečů

V roce	Plánované množství uchazečů	Reálný počet uchazečů
2011	1 160	1 001
2012	1 784	1 432
2017	2000	9 712
2018	2200	8 377

Zdroj: Interní zdroje vlastní úprava

Tento neuspokojivý stav odpovídá dlouhodobým lékařským statistikám, které uvádí, že dnešní populace více trpí nadváhou, sníženou pohybovou gramotností, skrytými srdečními vadami, nejrůznějšími typy alergií, problémy s páteří a zhoršujícím se zrakem. Mnoho z těchto důvodů nezpůsobilosti ke vstupu do Armády, je zapříčiněno nezdravým životním stylem.

Výsledky z psychologických vyšetření poukazují nejčastěji na neshodu mezi požadovaným psychologickým profilem a profilem uchazečů. Nejčastější nežádoucí jevy jsou stejné jako u neúspěšných uchazečů k policii, která má obdobné problémy s nábořem.

Jak uvádí policejní psycholog Vladimír Voska, mezi nejčastější důvody nezpůsobilosti je malá mentální vyzrálost a závislost na rodičích, malá psychická odolnost. To jsou body, v kterých měla generace mužů, kteří prošli základní vojenskou službou, mnohem menší problémy. (www.aktualne.cz)

Následující tabulka č. 5 zobrazuje příklad úspěšnosti u psychologických testů uchazečů pro vstup do armády.

Tabulka č. 5 Způsobilost uchazečů – psychologické vyšetření a zdravotní stav

V roce	Splnilo	Nesplnilo
2011	591	410
2012	840	592
2017	3 566	2 248
2018	3 935	2 486

Zdroj: Interní zdroje vlastní úprava

Úspěšní uchazeči po absolvování psychologických a zdravotních vyšetření jsou odesláni na druhé kolo přijímacího řízení ve fyzické zdatnosti na Oddělení pro výběr personálu, které se nachází v Ústřední vojenské nemocnici v Praze nebo v Olomouci.

Tabulka č. 6 uvádí přehled úspěšnosti uchazečů podle testů fyzické zdatnosti. V letech 2011 a 2012 v uvedených letech celkem uspělo v testech fyzické způsobilosti 1203 uchazečů. Jak je patrné z tabulky č. 6 v letech 2017 a 2018 byly fyzické požadavky rapidně sníženy oproti letům 2011 a 2012 viz tabulka č. 3, díky čemuž se zvýšil poměr úspěšných uchazečů o vstup do Armády ČR. Armáda ČR tím přirozeně reaguje na geografické změny populace, kdy dochází ke snížení fyzické zdatnosti mladé generace.

Tabulka č. 6 Úspěšnost fyzické zdatnosti uchazečů

V roce	Splnilo	Nesplnilo
2011	496	95
2012	707	133
2017	3 326	230
2018	3 768	167

Zdroj: Interní zdroje vlastní úprava

Například v roce 2015 bylo k lékařským vyšetřením pozváno 6600 uchazečů. Ale plných 20 % tedy 1320 osob se z různých důvodů vůbec nedostavilo. Z těch, co se dostaví tj. 5280 je skoro u poloviny zjištěna nějaká tělesná vada bránící plnohodnotné budoucí službě vojáka z povolání. Okolo 2600 osob je tedy posláno na fyzické testy

kam se opět okolo 20 % uchazečů nedostaví. Dalších zhruba 20 % neuspěje u požadovaných fyzických testů a zbývá číslo okolo 1600 osob. Do Vyškovské akademie po úspěšném absolvování psychologických vyšetření a fyzických testů, nenastoupí z různých důvodů v průměru deset osob v každém nástupním termínu. Tedy z původního čísla 6600 uchazečů, ze kterého by měl každý náborář radost, nastoupilo v roce 2015 reálně do armády pouze 1858 vojáků a to včetně 350 studentů univerzity obrany.

Shrnutí kapitoly

V uvedené kapitole autor bakalářské práce podrobně charakterizoval proces náboru a výběru nového vojenského personálu. Proces získávání pracovníka je oproti civilnímu sektoru specifický zejména těmito body:

- První odlišností je to, že Armáda si „vychovává“ a připravuje své budoucí zaměstnance na středních a vysokých vojenských školách. V civilním sektoru si firmy pouze vytipovávají na školách své budoucí zaměstnance.
- Další odlišností je velké množství složek, které se podílí na náborovém a výběrovém procesu. Jsou to konkrétně: Agentura personalistiky AČR, Odbor doplňování personálu, Oddělení pro výběr personálu, Rekrutační pracoviště. V civilním sektoru se zpravidla nábořem a výběrem zabývá pouze personální oddělení dané společnosti
- Náborové a výběrové procesy jsou stanoveny metodikou a koncepcí náboru a výběru na každý kalendářní rok, protože se předpokládá stálý pravidelný příjem nových uchazečů pro vstup do Armády ČR. V civilním sektoru firmy nepředpokládají, že by přijímaly každoročně takové množství nových zaměstnanců.
- Rozdíl je i v tom, že v civilní firmě vyhlašují přijímací řízení na předem určenou pozici, zatím co v armádě se na konkrétní pracovní pozici vyhlašuje přijímací řízení výjimečně. Pokud ano, jedná se jen o pozice, které Armáda potřebuje obsadit co nejrychleji. V běžné praxi se rekrutují uchazeči, kteří

splňují pouze základní požadavky (občan ČR, minimální věk 18 let, vzdělání minimálně vyučen, dobrý zdravotní stav a trestní bezúhonnost). Uchazečům, kteří úspěšně absolvují zdravotní vyšetření, fyzické testy a doloží veškerou dokumentaci, je nabídnuto místo, které je dle potřeb armády a až teprve poté samotným potencionálem uchazeče. Proto je běžnou praxí, že obsah své pracovní náplně se uchazeč dozví až po nástupu na svůj mateřský útvar při podpisu pracovní náplně. Výraznou zvláštností je i to, že uchazeč může být umístěn pro potřeby Armády v rámci celé České republiky.

- Značnou zvláštností je množství dokumentace, kterou musí uchazeč doložit a která se s ním zpracovává na Rekrutačním pracovišti v místě jeho bydliště. Kromě standardních dokumentů jako jsou životopis, pracovní posudek a výstupní list z předchozího zaměstnání, osobní dotazník, certifikace vzdělání a další kvalifikace, předkládá uchazeč i rodný list, rodný list dětí, doklad o státním občanství, výpis z Rejstříku trestů, žádost o povolání do služebního poměru a čestná prohlášení o tom, že není členem žádné politické strany ani hnutí a že neprovozuje žádnou výdělečnou činnost. Dokumentace v takovém rozsahu se v běžných firmách nevyžadují.
- Však největším specifikem je samotné výběrové řízení, které probíhá dva dny na specializovaných armádních pracovištích. Ve vojenské nemocnici a středisku pro výběr personálu. Uchazeč zde absolvuje komplexní lékařské vyšetření, testy fyzické zdatnosti a psychologické vyšetření. V civilním procesu výběru pracovníka je lékařské šetření spíše ojedinělé, většinou stačí jen potvrzení od lékaře. Důvod je nasnadě. Armáda se při výcviku vojáků snaží co nejvíce přiblížit prostředí při výcviku reálným podmínkám v samotném ozbrojeném konfliktu. Vojáci se musí naučit jednat pod fyzickým a psychickým tlakem a mnohdy se dostávají na hranu svých možností. Proto, aby se předešlo zranění nebo zhoršení zdravotního stavu, musí být uchazeči, pokud možno v co nejlepší fyzické, psychické kondici.

3 PŘÍPRAVA OBČANŮ K OBRANĚ STÁTU

„Národu, který si neváží svých hrdinů, hrozí, že nebude žádné mít, až je bude skutečně potřebovat.“

Ferdinand Peroutka

Příprava občanů k obraně státu (POKOS) je nedílnou součástí plánování obrany státu. Zákonná povinnost občanů bránit svou vlast nezanikla ani s profesionalizací Armády České republiky. Systematická a diferencovaná příprava občanů k obraně státu je jedním z předpokladů vytvoření potřebných schopností k zajišťování obrany jednotlivců i celé společnosti.

V současném právním řádu je příprava občanů k obraně státu řešena zákonem č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany ČR, ve znění pozdějších předpisů. Podle § 52 tohoto zákona je příprava občanů k obraně státu dobrovolná a má charakter vzdělávání, není-li zákonem nebo jiným právním předpisem stanoveno jinak. Provádění přípravy občanů k obraně státu řídí Ministerstvo obrany. (www.pokos.army.cz)

Role občana je v oblasti obrany státu jedinečná – je současně subjektem i objektem zajišťování své obrany. Je proto v zájmu každého občana, ale i v zájmu státu přípravu občanů k obraně řešit systematicky a koncepčně. Proto základním stavebním kamenem tohoto systému musí být vzdělávání na základních a středních školách. Vzhledem k existenci plně profesionální Armády České republiky je tato potřeba navíc umocněna tím, že jejím vznikem došlo k postupnému vymizení vazeb mezi občany státu a příslušníky jeho ozbrojených sil. (Koncepce k přípravě občanů k obraně státu 2019–2024, 2019, s. 4)

3.1 Cíle koncepce přípravy občanů k obraně státu

Problematika obrany státu je zařazena v rámcových vzdělávacích programech pro základní i střední vzdělávání. Tento krok vychází z Koncepce přípravy občanů k obraně státu 2019–2024, (dále jen „Koncepce“) která navazuje na Koncepci přípravy občanů k obraně státu na roky 2013–2018 schválenou usnesením vlády ze dne 16. ledna 2013 č. 38.

Primárním cílem koncepce je s využitím všech dostupných nástrojů a postupů zavést systém vedoucí ke zlepšení neuspokojivého současného stavu přípravy občanů k obraně státu prováděné prostřednictvím vzdělávání na základních a středních školách, a to hlavně cestou zkvalitnění přípravy současných i budoucích pedagogických pracovníků na provádění výuky problematiky obrany státu. Cílem Koncepce je rovněž vytvořit systém dobrovolné přípravy občanů k obraně státu v míru mimo výkon branné povinnosti, včetně provedení souvisejících legislativních úprav. Koncepce dále zdůrazňuje důležitost využívání moderních informačních technologií a komunikačních prostředků při otevřené distanční i tradiční prezenční formě vzdělávání. (Koncepce k přípravě občanů k obraně státu 2019–2024, 2019, s. 12)

3.2 Čím se program POKOS zabývá

Pro školy a učitele

Výuka v oblasti obrany státu by měla u žáků a studentů vytvářet pozitivní hodnotový systém opřený o historickou zkušenost a ovlivňovat jejich postoje v oblastech obrany státu a ochrany fyzického i duševního zdraví, životů, životního prostředí a majetku při různých rizikových situacích a mimořádných událostech vojenského charakteru.

Příprava občanů k obraně státu je zaměřena zejména na zdravotnickou přípravu, přípravu k civilní ochraně, přípravu k sebeobraně a vzájemné pomoci v krizových situacích vojenského i nevojenského charakteru. Žáci a studenti by v rámci vzdělávání a výchovy měli získat základní informace o současném bezpečnostním

prostředí, o výhodách a závazcích vyplývajících z členství ČR v mezinárodních bezpečnostních a politicko-vojenských organizacích, o principech obrany státu a o úloze ozbrojených sil ČR při zajišťování obrany státu a při řešení krizí nevojenského charakteru. Zároveň se seznámí s povinnostmi, které jim, jako občanům ČR ve vztahu k obraně státu vyplývají ze zákonů.

Ministerstvem obrany byla na pomoc učitelům základních a středních škol, vedoucím pracovníkům těchto škol a koordinátorům školních vzdělávacích programů vydána příručka POKOS. Příručka obsahuje informace, které jsou využitelné při přípravě vyučovací hodiny, zahrnující problematiku POKOS. Tato příručka nenahrazuje učebnice, ty vzhledem k tomu, že se problematika POKOS nevyučuje v rámci jednoho samostatného předmětu, zatím nejsou k dispozici. Tato skutečnost negativním způsobem ovlivňuje výuku. Dále je k dispozici metodické doporučení k výuce. (www.pokos.army.cz)

Akreditované školení učitelů

Ministerstvo obrany provádí akreditované školení pro učitele základních a středních škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Na školení se mohou přihlásit rovněž budoucí učitelé – studenti pedagogických fakult. Školení probíhá na krajských vojenských velitelstvích nebo v obcích s rozšířenou působností. (www.pokos.army.cz)

Akreditované školení současných a budoucích pedagogů základních a středních škol probíhá každoročně pod vedením lektorů Ministerstva obrany, na základě přihlášení pedagogů z jednotlivých škol. Ministerstvo obrany disponuje 66 akreditovanými lektory, kteří od roku 2015 do roku 2020 proškolili přes 2200 učitelů základních a středních škol. Za loňský rok 2019 Ministerstvo obrany uskutečnilo 14 školení na všech krajských vojenských velitelstvích.

Prezentace na školách

Prezentace na školách s vojáky opět probíhají na popud základních a středních škol, které si o prezentaci armády a výuku problematiky POKOS s dostatečným předstihem zažádají. Na rok 2020 má Ministerstvo obrany v plánu navštívit a představit program POKOS na 24 základních a středních školách. Ročně stihne Ministerstvo obrany s programem POKOS navštívit 20 až 30 základních a středních škol. Uspokojit však žádosti všech přihlášených škol však není v silách rezortu Ministerstva obrany.

Akce pro veřejnost

Ministerstvo obrany podporuje výchovu a vzdělávání v oblasti POKOS také prováděním akcí pro veřejnost v jednotlivých regionech. Na rok 2020 má ministerstvo obrany v plánu se představit s programem na 15 veřejných akcích. (www.pokos.army.cz)

Z těch nejznámějších můžeme vyjmenovat zejména Dny NATO v Ostravě, Den pozemního vojska Bahna, Den válečných veteránů probíhající ve většině měst a obcí ČR a Dny otevřených dveří na Ministerstvu obrany.

Shrnutí kapitoly

Příručka POKOS je pouze jistým rozpracováním závazného obsahového rámce pro výuku, využitelným učiteli základních a středních škol. Metodické doporučení, které je k dispozici na webových stránkách Ministerstva obrany poskytuje návod, jak vést výuku a vytvořit u žáků požadovaný zájem o problematiku obrany státu. Je však na každém učiteli, jak výuku přípravy občanů pojme a jak k ní přistoupí. Na pedagogických fakultách není tematika přípravy občanů k obraně státu v osnovách, a proto se tedy ani nevyučuje. Z tohoto důvodu mají někteří učitelé o této problematice nedostatek informací a přistupují k samotné výuce velice

neerudovaně. Autorovi jsou známy případy, kdy učitelé vezmou žáky na výlet do jednoho z pohraničních opevnění a výuku problematiky obrany státu pokládají za probranou. Použití příručky a různých doporučení ze strany Ministerstva obrany je tedy pouze na základě dobrovolnosti. Celkový přístup škol a celkově Ministerstva školství, k přípravě občanů k obraně státu se tedy dá označit za velice liberální.

Ministerstvo obrany v tomto směru už několik let stále apeluje na vládu a Ministerstvo školství, aby byl zaveden samostatný předmět Příprava občanů k obraně státu na základních a středních školách a aby se tento obor se vyučoval i na Pedagogických fakultách, avšak stále není politická vůle vést děti k vlastenectví a zodpovědnosti za osud vlastní země. V roce 2018 se dostala problematika POKOS do programového prohlášení vlády: „Do základních a středních škol zavedeme civilní přípravu obyvatel k obraně státu jako samostatný předmět“ (Programové prohlášení vlády 2018), ale do současné doby se v tomto ohledu nepodnikly žádné kroky.

Na akcích programu POKOS se děti dozvídají přímo od vojáků, jak funguje naše armáda, proč je Česká republika v NATO, prakticky si vyzkoušejí první pomoc nebo se učí základy sebeobrany. Vojáci mívají připravenou i prezentaci, při které seznámí žáky s výcvikem vojáka, jeho výstrojí, výzbrojí a vybavením, s požadavky na službu v ozbrojených silách, s životem v zahraniční operaci a podělí se s nimi o bohaté zážitky. V současné době je v České republice základních a středních škol dohromady okolo 6000. Program POKOS jich za rok stihne navštívit okolo 30 škol. Zajistit tedy, aby se většina žáků osobně setkala s vojáky, je tedy zatím nereálné. Přitom kontakt dětí s novodobými hrdiny je zejména v dnešní době, kdy dnešní generaci chybí mužské vzory a autorita, velice důležitý. Nehledě na to, že kontakt s vojáky plní určitou vedlejší, stimulační a motivační funkci z pohledu potenciálního zájemce pro vstup do Armády ČR.

Jak bylo již řečeno, resort Ministerstva obrany má stále omezené možnosti a v současné době neumožňuje pokrýt veškeré požadavky škol. Není to navíc ani jeho prioritou, chce pouze atraktivním způsobem doplňovat výuku tam, kde výuka správně probíhá. Je to z důvodu na straně jednotlivých vojenských útvarů, které se dlouhodobě potýkají s nedostatkem vojenského personálu a mají tak omezené možnosti, jak vojáky uvolňovat z výcviku. Jsou případy, kdy si vojáci, kteří vidí v programu POKOS budoucnost a kterým není osud budoucí generace lhostejný, berou na tyto akce dovolenou a o víkendech ve vlastním volnu se zúčastňují i akcí na veřejnosti.

Tyto prezentační a výukové akce mají současně prospěšný vliv nejen z hlediska předání vlasteneckého cítění a hrdosti mladší generaci, ale mají i přínosný efekt z hlediska náboru. Kontakt s vojáky či policisty, totiž plní určitou vedlejší, stimulující a motivační funkci z pohledu náboru potenciálního zájemce pro vstup do služby v ozbrojených složkách ČR.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V rámci bakalářské práce bylo vypracováno dotazníkové šetření určené pro vybraný vzorek respondentů tedy jednoho nástupního termínu nových vojáků a vojačkyň z povolání vykonávající základní výcvik u Velitelství výcviku – Vojenská akademie ve Vyškově, kteří jsou po jeho úspěšném absolvování určeni na volná systemizovaná místa v rámci AČR.

Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo získat data o informovanosti potenciálních vojáků z povolání v průběhu náboru a výběru nového vojenského personálu, míře ovlivnění programem POKOS a odhalit motivační faktory, které vedly nové uchazeče ke vstupu do Armády ČR.

Výzkumná otázka č. 1: Ovlivňuje program POKOS potenciální uchazeče pro vstup do Armády AČR?

Na tuto výzkumnou otázku se snaží autor bakalářské práce získat odpověď v dotazníku otázkami č. 1, 2 a 3.

Výzkumná otázka č. 2: Jaké jsou motivační faktory uchazečů pro vstup do Armády ČR?

Na tuto výzkumnou otázku se snaží autor bakalářské práce získat odpověď v dotazníku otázkami č. 7 až 19.

Výzkumná otázka č. 3: Jsou zájemci dostatečně informováni v průběhu náboru a výběru o jejich pracovní náplni po dobu tří měsíčního základního kurzu a o jejich budoucím systemizovaném místě po nástupu na jejich vojenský útvar?

Na tuto výzkumnou otázku se snaží autor bakalářské práce získat odpověď v dotazníku otázkami č. 4, 5 a 6.

Dotazník uveden v příloze.

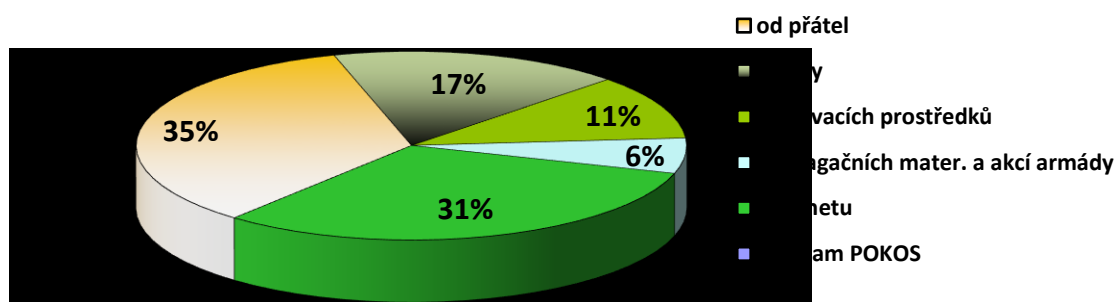
- Skupina respondentů – Vojáci v hodnosti vojín čekatel vykonávající základní výcvik u Velitelství výcviku – Vojenská akademie ve Vyškově.
- Provedeno dne 15. 10. 2019.
- Místo: Velitelství výcviku – Vojenská akademie ve Vyškově.
- Výzkumný soubor – 100 nových vojáků v hodnosti vojín čekatel vykonávající základní výcvik, kteří jsou po jeho absolvování určeni na volná systemizovaná místa v rámci AČR.
- Způsob sběru dat: dotazníkové šetření
- Počet respondentů: 94 vojínů čekatelů a 6 vojínek čekatelek.
- Počet rozdaných dotazníků: 100.
- Počet vrácených dotazníků: 100, tedy 100 % návratnost.

Získané informace z dotazníkového šetření od respondentů jsou uváděny v procentech a odpovědi nejsou záměrně rozděleny na muže a ženy z důvodu nízké účasti žen. V případě rozdělení do dvou skupin na muže a ženy by mohlo dojít k situaci, kdy dotazníkové šetření by nebylo zcela anonymní. V takovém minimálním počtu je velice snadné zjistit názory každé dotazované ženy z několika důvodů. Zejména se jedná rozlišení parametrů dle jejich věku či dovršeného odborného vzdělání.

Výsledky dotazníkového šetření

V této části výsledků dotazníkového šetření, jsou zobrazeny výsledky popisující míru ovlivnění budoucích vojáků programem POKOS. Graf č. 1 zobrazuje odpovědi respondentů z řad nových vojáků a vojáků čekatelů, kteří jsou určeni na příslušná volná systemizovaná místa v rámci Armády ČR.

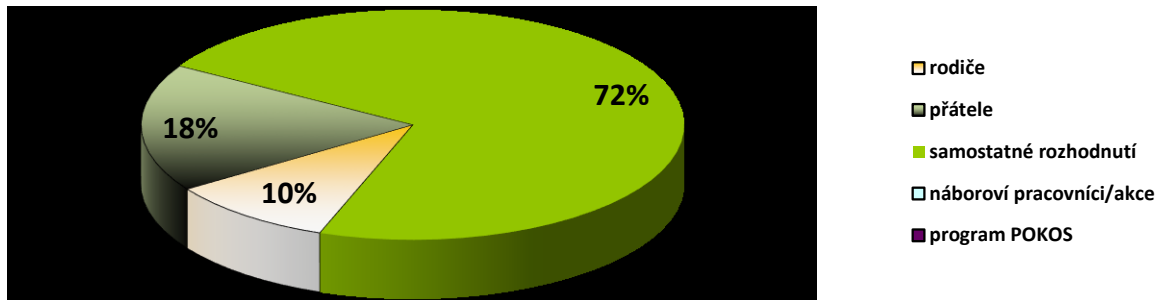
Graf č. 1. Odpovědi na otázku „Jak jste získal(a) prvotní informace o službě v ozbrojených silách?“ vyjádřeno v procentech (Zdroj: vlastní šetření)



Velká část respondentů, tedy 35 %, získala prvotní informace o službě v ozbrojených silách od přátel, kteří již slouží nebo sloužili jako vojáci z povolání. Na druhém místě je 31 % respondentů, kteří získali informace z internetu, což je v dnešní době jeden z nejvýznamnějších informačních zdrojů u mladších ročníků. Zároveň dotazníkové šetření ukázalo, že rodina se svými 17 % hraje také velice významnou roli v získání prvotních informací. Jedná se o případy, kdy většinou otec sloužil nebo v Armádě ČR jako voják povinné základní služby. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že 11 % respondentů získalo prvotní informace ze sdělovacích prostředků a 6 % získalo informace z propagačního materiálu a akcí armády. Program POKOS neuvedl jako prvotní informační zdroj žádný z dotazovaných respondentů.

V následujícím grafu č.2 jsou zobrazeny odpovědi týkající se opět ovlivnění respondentů programem POKOS.

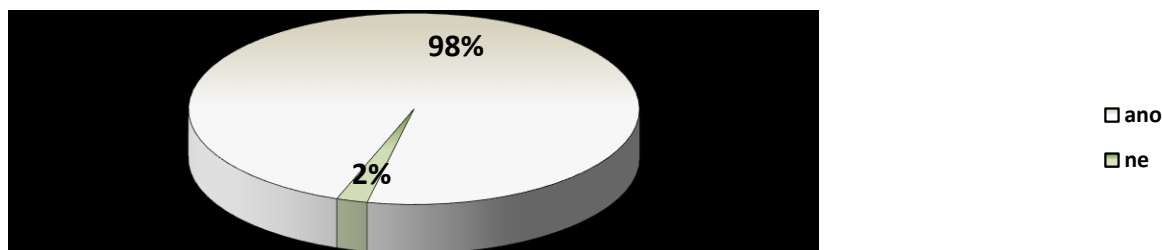
Graf č. 2 Odpovědi na otázku „Co Vás nejvíce ovlivnilo při rozhodnutí pro službu v ozbrojených silách?“ vyjádřeno v procentech (Zdroj: vlastní šetření)



72 % respondentů uvedlo, že do služby u Armády ČR je v zásadě nic neovlivnilo a k rozhodnutí složit v armádě dospěli sami. Druhým hlavním faktorem ovlivňující jejich rozhodnutí pro službu v Armádě ČR byli přátelé, kteří již slouží v armádě tj. 18 %. Třetím faktorem, který je ovlivnil, byli jejich rodiče tedy 10 %. To koresponduje s odpověďmi z grafu č. 1, kdy generace otců, kteří absolvovali povinnou základní vojenskou službu, jsou stále významným zdrojem informací o armádě a mají vliv na rozhodnutí zájemců pro vstup do armády. V podstatě žádný vliv, které by vedlo k rozhodnutí složit v armádě, dle výsledku dotazníkového šetření mají náboroví pracovníci rekrutačního střediska, propagační akce a program POKOS.

V následujícím grafu č. 3 jsou zobrazeny odpovědi, které znázorňují míru ovlivnění potenciálních uchazečů do armády, programem POKOS.

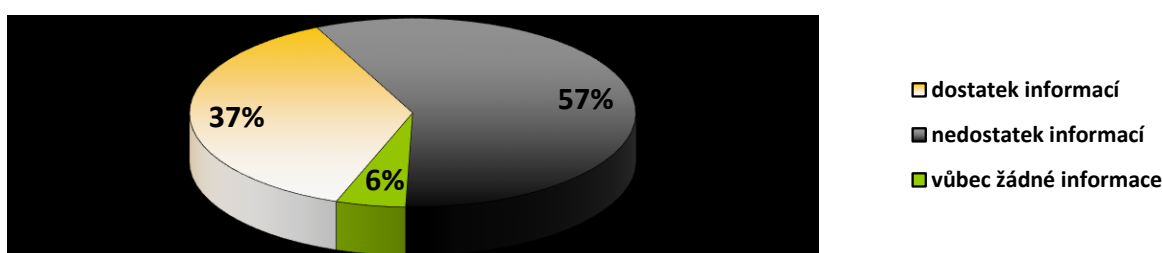
Graf č. 3 znázorňuje odpovědi na otázku, „Setkali jste se někdy v civilním sektoru s programem POKOS. Pokud ano tak kde? (Zdroj: vlastní šetření)



Výsledky patrné na grafu č. 3 ukazují, že většina, a to celých 98 % respondentů, se nikdy nesečkala s programem POKOS. Pouze 2 % respondentů uvedla, že se s programem POKOS setkali na základní nebo střední škole. Což odpovídá analýze, která byla provedena Ministerstvem obrany na školách, kdy bylo zjištěno, že velký počet učitelů nemá dostatečné znalosti o problematice obrany státu nebo nemají zájem toto důležité téma zavádět do výuky. Což je možná i důvodem, proč základní školy a střední školy začínají mít stále větší zájem o přednášky v rámci programu POKOS.

V následujícím grafu č. 4 jsou zobrazeny odpovědi na otázku týkající se informovanosti rekrutů na jejich budoucí služební zařazení.

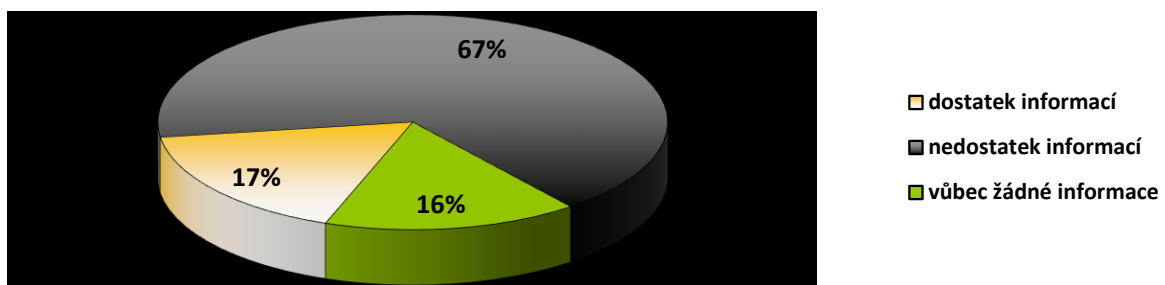
Graf 4: Odpovědi na otázku „Máte z rekrutačního střediska dostatek informací o tří měsíčním kurzu základní přípravy ve Vyškově“ (Zdroj: vlastní šetření)



Z grafu č. 4 vyplývá, že celých 57 % respondentů dle svého tvrzení nezískalo z rekručního střediska, dostatek informací o tří měsíčním kurzu základní přípravy u Velitelství výcviku – Vojenská akademie ve Vyškově. 37 % respondentů uvedlo, že získalo dostatek informací o jejich pracovní činnosti a pouze 6 % respondentů uvedlo, že nezískalo vůbec žádné informace.

V následujícím grafu č. 5 jsou znázorněny odpovědi týkající se informovanosti zájemců o službu v armádě o jejich budoucím systemizovaném místě.

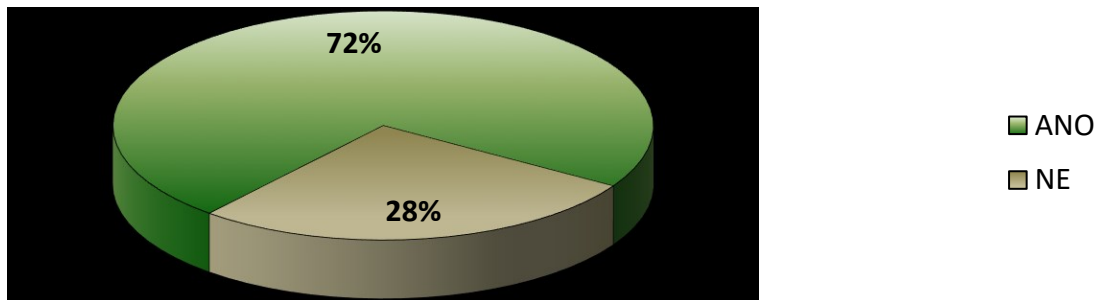
Graf č. 5: Odpovědi na otázku „Myslím, si že mám dostatek informací od agentury pro výběr personálu o mé pracovní náplni, po nástupu na můj vojenský útvar“



Graf č. 5 znázorňuje odpovědi na otázku, zda uchazeči mají dostatek informací ze střediska pro výběr personálu o svém systemizovaném místě, na které nastoupí po úspěšném ukončení základního tří měsíčního kurzu ve Vyškově. Většina, a sice 67 % respondentů uvedlo, že nezískala dostatečné množství informací o svém budoucím systemizovaném místě. Pouze 17 % respondentů uvedlo, že získalo dostatek potřebných informací a 16 % respondentů se domnívá, že nedostali vůbec žádné informace o své budoucí pracovní pozici.

V grafu č. 6 jsou zobrazeny výsledky odpovědí týkající se způsobu nástupu do armády a informovanosti o volných místech.

Graf č. 6: Odpovědi na otázku „Nastoupil jste do armády prostřednictvím oslovení konkrétního rekrutační střediska v rámci svého bydliště?“ (Zdroj: vlastní šetření)

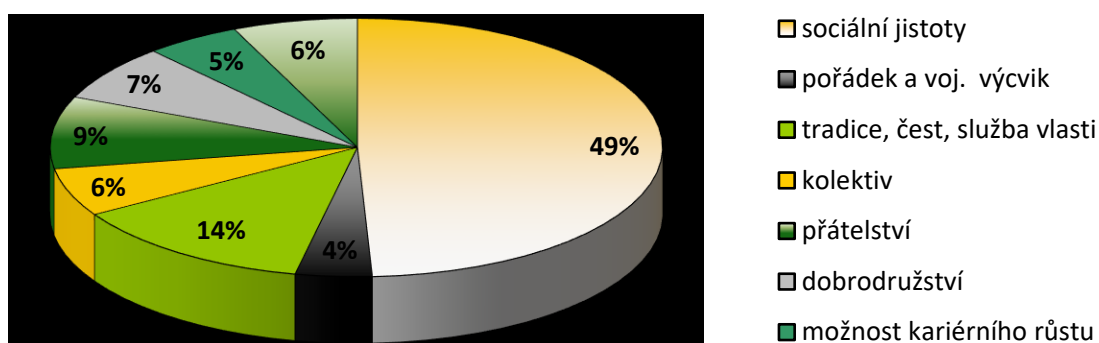


V předchozím grafu č. 6, jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření na otázku, zda respondenti před nástupem do náboru a výběru Armády ČR oslovili konkrétní vojenský útvar pro získání konkrétního systemizovaného místa. Většina tj. 72 % respondentů odpověděla ano. Pouze 28 % respondentů uvedlo, že na základě vlastní iniciativy se osobně dostavili a oslovili konkrétní vojenský útvar či vojenské zařízení, aby získali místo, o které mají zájem. U této možnosti respondenti uvedli, že se o ní dozvěděli od přátel nebo rodiny, kteří jsou již v armádě.

V následujícím grafu č. 7 jsou zaznamenány odpovědi respondentů na otázku, z jakého důvodu chtějí vstoupit do armády. Ale z možných odpovědí si měli možnost vybrat pouze jeden hlavní důvod

Graf č. 7 Odpovědi na otázku „Co Vás motivovalo ke vstupu do Armády ČR nejvíce?“

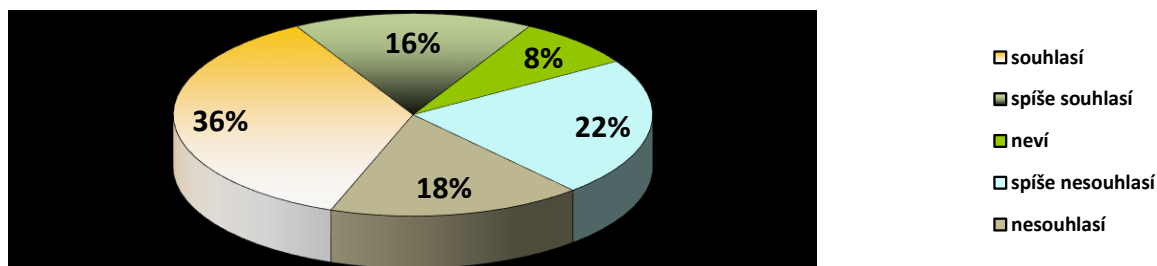
(Zdroj: vlastní šetření)



Dle grafu č. 7 nejvíce respondentů, tj. celých 49 %, uvedlo, že jejich hlavním motivačním faktorem ke vstupu do Armády ČR byly sociální jistoty. Jako druhý nejdůležitější motivační faktor uvedlo 14 % respondentů tradici, čest a službu vlasti. Třetím nejdůležitějším motivačním faktorem byl pro 9 % respondentů, vojenské přátelství a kamarádství.

V následující části jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na další motivační faktory respondentů ke vstupu do Armády ČR. Tato část dotazníkového šetření byla koncipována dle Likertovy škály, kdy se respondent má možnost vyjádřit na 5bodové škále stupeň svého souhlasu či naopak nesouhlasu.

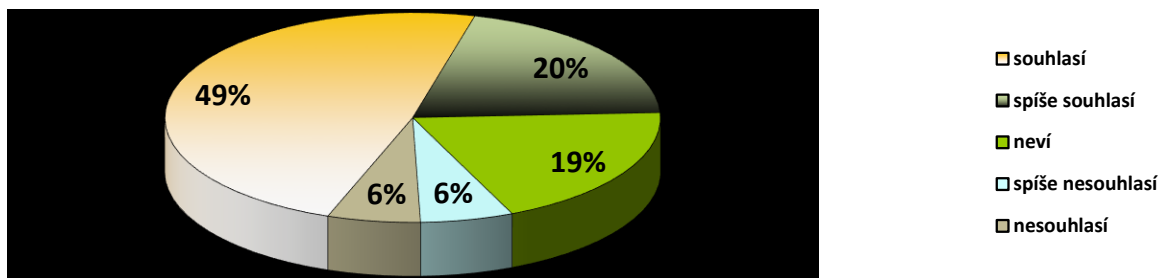
Graf č. 8: Odpovědi na tvrzení: „Do Armády ČR jsem nastoupil, protože považuji práci vojáka z povolání za poslání a výsadu.“ (Zdroj: vlastní šetření)



Dle grafu č. 8, který byl zaměřen na vnitřní motivační faktor, nejvíce respondentů, tj. 36 % uvedlo, že s tvrzením souhlasí, 22 % respondentů uvedlo, že spíše nesouhlasí a třetí největší skupina respondentů 18 % uvedla, že s tvrzením nesouhlasí. Zbytek respondentů uvedlo, že s tvrzením spíše souhlasí tj. 16 % a 8 % respondentů uvedlo, že neví.

V následujícím grafu č. 9 jsou znázorněny odpovědi respondentů na motivační faktor, jakým jsou zážitky, zkušenosti, nové prostředí a jiný způsob života.

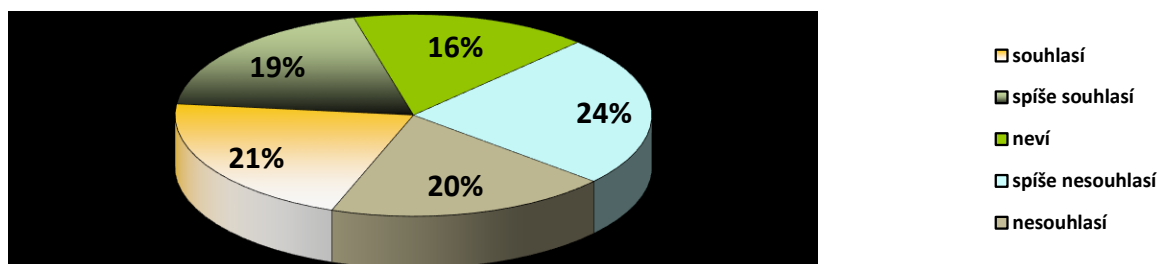
Graf č. 9: Odpovědi na tvrzení: „Do Armády ČR jsem nastoupil z důvodu nabytí nových zážitků, zkušeností, nového prostředí a jiného způsobu života.“ (Zdroj: vlastní šetření)



Dle grafu č. 9 nejvíce respondentů tj. 49 % uvedlo, že s tvrzením souhlasí, zde je patrné, že do Armády ČR vstupují zejména mladí lidé, kteří nemají mnoho životních zkušeností a domnívají se, že zde je právě získají. 20 % respondentů uvedlo, že spíše souhlasí, 19 % respondentů uvedlo, že neví. Ostatní respondenti uvedli, že s tvrzením spíše nesouhlasí tj. 6 % a 6 % respondentů uvedlo, že nesouhlasí.

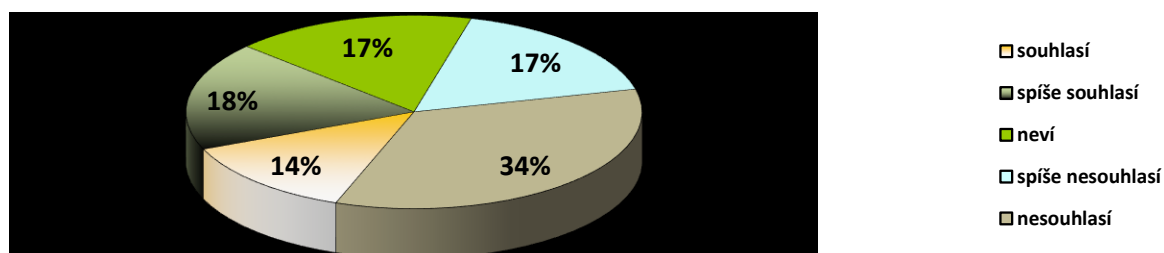
Další graf č. 10 zobrazuje odpovědi na otázku, která se týká vnitřního motivačního faktoru, jakým je vlastenecká povinnost a čest.

Graf č. 10: Odpovědi na tvrzení: „Do Armády ČR jsem nastoupil, protože to považuji za svou vlasteneckou povinnost a čest.“ (Zdroj: vlastní šetření)



Dle grafu č. 10 je patrné, že nejvíce respondentů tj. 24 % uvedlo, že s tvrzením spíše nesouhlasí, 21 % respondentů uvedlo, že s tvrzením souhlasí. Z uvedených výsledků je patrné, že poměr mezi respondenty, kteří považují službu vlasti za čest je stejný jako poměr respondentů, kteří službu vlasti v armádě za čest a povinnost nepovažují. Autor bakalářské práce se domnívá, že tyto postoje odpovídají tomu, že vlastenectví se ve školách již nevyučuje a láska k vlasti a povinnost ji bránit není v popředí zájmu nové generace. Ti, kteří s tvrzením souhlasili, mohli být dle autora práce pozitivně ovlivněni svými rodiči, kteří v armádě sloužili nebo slouží. Třetí skupina respondentů tj. 19 % uvedla, že spíše souhlasí. Ostatní respondenti uvedli, že s tvrzením nesouhlasí tj. 20 % a 16 % respondentů uvedlo, že neví.

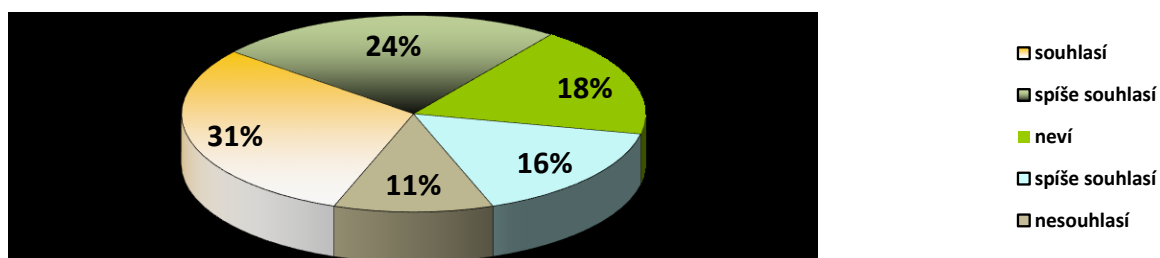
Graf č. 11: Odpovědi na tvrzení: „Do Armády ČR jsem nastoupil z důvodu různých benefitů a výhod.“ (Zdroj: vlastní šetření)



Dle předchozího grafu č. 11, který zobrazuje odpovědi na otázku zjišťující vnější motivační faktor, jakým jsou zaměstnanecké výhody a benefity. Nejvíce respondentů tj. 34 % uvedlo, že s tvrzením nesouhlasí, 18 % respondentů uvedlo, že spíše souhlasí, 17 % respondentů uvedlo, že spíše nesouhlasí. Tento výsledek je zčásti v rozporu s otázkou č. 7 v dotazníkovém šetření. Autor bakalářské práce se domnívá, že to může být např. z důvodu neznalosti či nepochopení významu slov výhody a benefity. Ostatní respondenti uvedli, že neví tj. 17 % a 14 % respondentů uvedlo, že souhlasí.

Pomocí následujícího grafu č. 12 se autor snaží odpovědět na otázku, zda respondenty do armády vedla vnější motivace v podobě zájmu o prestižní povolání.

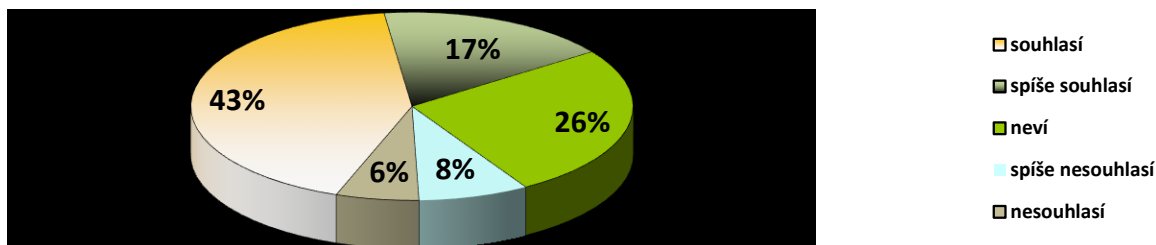
Graf č. 12: Odpovědi na tvrzení: „Do Armády ČR jsem nastoupil z důvodu jisté prestiže a atraktivnosti povolání.“ (Zdroj: vlastní šetření)



Podle grafu č. 12 nejvíce respondentů tj. 31 % uvedlo, že s tvrzením souhlasí, takže vnější motivace jako prestiž povolání, hrála v tomhle případě hlavní, druhá nejpočetnější skupina respondentů tj. 24 % uvedla, že spíše souhlasí, 18 % respondentů uvedlo, že neví. Ostatní respondenti uvedli, že spíše nesouhlasí tj. 16 % a 11 % respondentů uvedlo, že nesouhlasí.

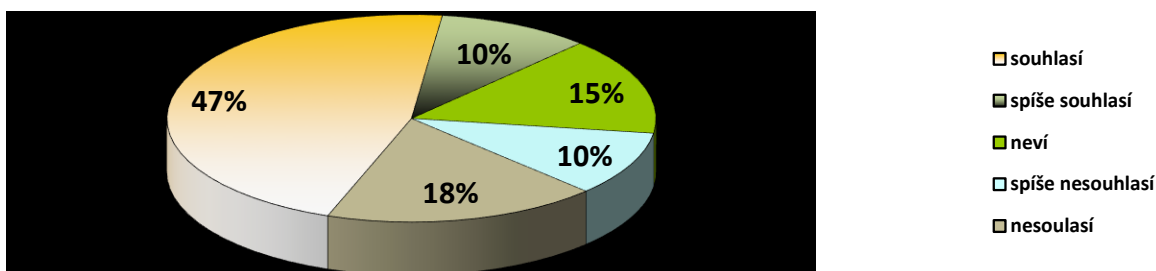
Následující graf č. 13 zobrazuje odpovědi na otázku, která se snaží zjistit vztah respondentů k vnitřní motivaci, jako je potřeba disciplíny, pravidel a pořádku.

Graf 13: Odpovědi na tvrzení: „Do Armády ČR jsem nastoupil, protože mám rád disciplínu pravidla a pořádek.“ (Zdroj: vlastní šetření)



Dle grafu č. 13 nejvíce respondentů tj. 43 % uvedlo, že s tvrzením souhlasí, druhá skupina respondentů tj. 26 % uvedla, že neví, 17 % respondentů uvedlo, že spíše souhlasí. Ostatní respondenti uvedli, že spíše nesouhlasí tj. 8 % a 6 % respondentů uvedlo, že nesouhlasí. Zvýše uvedených výsledků je zarážející, že většina průměrný věk uchazečů pro vstup do armády je 26 let. Tato věková kategorie je většinou vyznačována jako „generace Z“, která se vyznačuje malou soustředěností, neúctě k autoritám, individualismem, nezrálostí, jsou neradi omezováni a zajímají je jen jejich osobní zájmy a cíle. Autor bakalářské práce se domnívá, že tato skutečnost může být ovlivněna tím, že v dnešní uspěchané době hledají pevné a stabilní zázemí pocit bezpečí a nahrazení vlastní rodiny. Protože, jak dle posledních sociologických výzkumů vyplývá, dnešní generace vyrůstá často v neúplných rodinách.

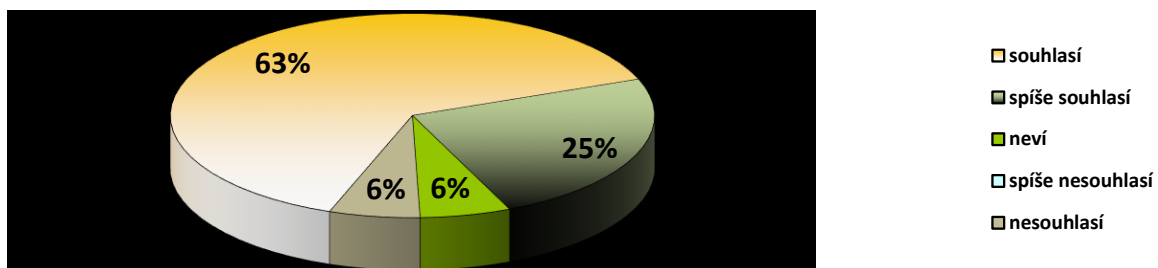
Graf 14: Odpovědi na tvrzení: „Do Armády ČR jsem nastoupil, protože jsem si chtěl splnit sen být vojákem z povolání.“ (Zdroj: vlastní šetření)



Z předchozího grafu č. 14 vyplývá, že nejvíce respondentů tj. 47 % mělo vnitřní motivaci ke vstupu do armády. Uvedli, že si splnilo sen být vojákem z povolání. Druhá nejpočetnější skupina respondentů tj. 18 % uvedla, že nesouhlasí, 15 % respondentů uvedlo, že neví. Ostatní respondenti uvedli, že spíše nesouhlasí tj. 10 % a 10 % respondentů uvedlo, že spíše souhlasí.

Následující graf č. 15 zobrazuje odpovědi na otázku vnitřní motivace týkající se výzev a plnění náročných úkolů

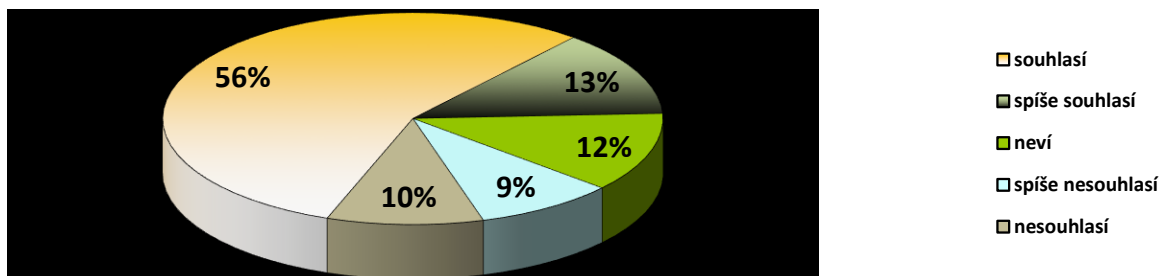
Graf č. 15: Odpovědi na tvrzení: „Do Armády ČR jsem nastoupil, protože mám rád výzvy a rád plním náročné úkoly.“ (Zdroj: vlastní šetření)



Dle grafu č. 15 nejvíce respondentů tj. 63 % uvedlo, že rádi plní náročné úkoly. Armáda je organizace zaměřená na výkon a důsledné plnění úkolů, takže pro lidi s touto vnitřní motivací je velice atraktivní zaměstnavatel. Druhá nejpočetnější skupina respondentů tj. 25 % uvedla, že spíše souhlasí, 6 % respondentů uvedlo, že nesouhlasí. Ostatní respondenti uvedli, že neví tj. 6 % a 0 % respondentů uvedlo, že spíše nesouhlasí.

Následující graf č. 16 je zaměřen na zjištění vnější motivace u zájemců pro vstup do armády, jako je pravidelný příjem a dobré finanční zajištění.

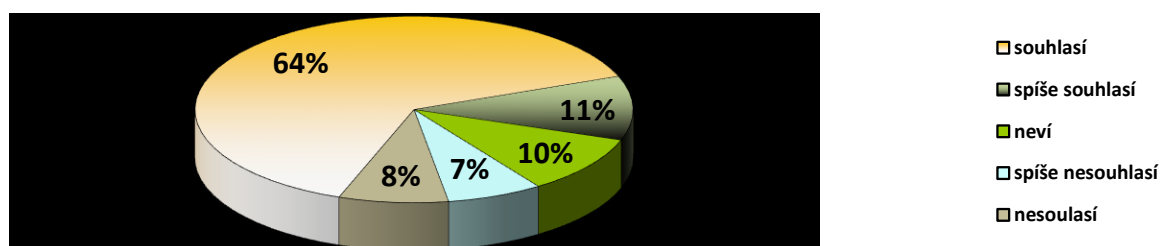
Graf č. 16: Odpovědi na tvrzení: „Do Armády ČR jsem nastoupil, z důvodu jistoty pravidelného příjmu a dobrého zajištění.“ (Zdroj: vlastní šetření)



Dle grafu č. 16 nejvíce respondentů, tj. celých 56 % uvedlo, že s tvrzením souhlasí, takže motivace většiny je vnější. Druhá nejpočetnější skupina respondentů tj. 13 % uvedla, že spíše souhlasí, 12 % respondentů uvedlo, že neví. Ostatní respondenti uvedli, že nesouhlasí tj. 10 % a 9 % respondentů uvedlo, že spíše nesouhlasí. Zde se potvrdil výsledek z grafu č. 7, kdy 49 % respondentů uvedlo, že sociální jistoty jsou hlavním motivačním faktorem.

Následující graf č. 17 zobrazuje počet respondentů s vnějším motivem vstupu do armády jako je možnost budovat kariéru.

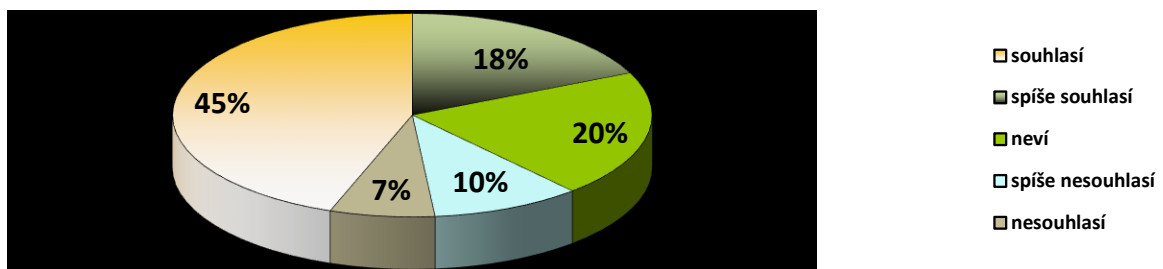
Graf č. 17: Odpovědi na tvrzení: „Do Armády ČR jsem nastoupil, protože v armádě mám lepší možnost pracovat na své kariéře.“ (Zdroj: vlastní šetření)



Dle grafu č. 17 nejvíce respondentů tj. 64 % uvedlo, že s tvrzením souhlasí, takže přesvědčivá většina respondentů uvedla vnější motivaci jako hlavní důvod pro vstup do armády. Druhá nejpočetnější skupina respondentů tj. 11 % uvedla, že spíše souhlasí, 10 % respondentů uvedlo, že neví. Ostatní respondenti uvedli, že nesouhlasí tj. 8 % a 7 % respondentů uvedlo, že spíše nesouhlasí.

Následující graf č. 18 zachycuje odpovědi na otázku zaměřenou na vnitřní motivační faktor jakým je potřeba bránit svou vlast.

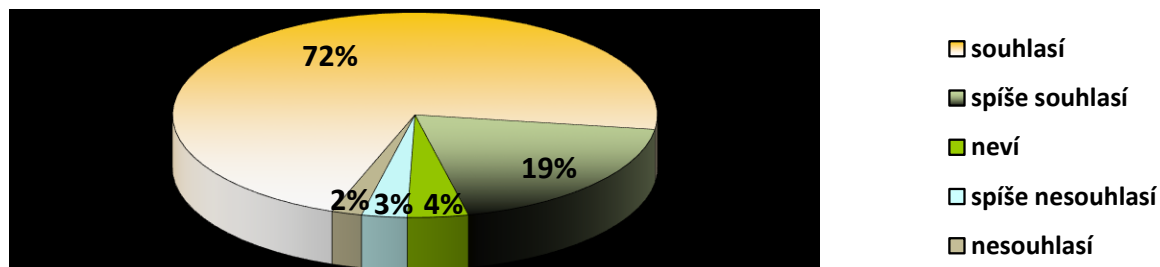
Graf č. 18: Odpovědi na tvrzení: „Do Armády ČR jsem nastoupil, protože sleduji bezpečnostní situaci v mé zemi (Evropě) a chci něco pro bezpečnost své země udělat.“ (Zdroj: vlastní šetření)



Dle grafu č. 18 nejvíce respondentů tj. 45 % uvedlo, že s tvrzením souhlasí, takže pro vstup do armády je v tomhle ohledu, vedl vnitřní motivační faktor. Druhá nejpočetnější skupina respondentů tj. 20 % uvedla, že neví, 18 % respondentů uvedlo, že spíše ano. Ostatní respondenti uvedli, že spíše ne tj. 10 % a 7 % respondentů uvedlo, že nesouhlasí.

Následující graf č. 19 znázorňuje odpovědi na otázku zjišťující vnější motivační faktor zájemců o vstup do armády.

Graf č. 19: Odpovědi na tvrzení: „Do Armády ČR jsem nastoupil, protože mám rád adrenalin a napínavé zážitky.“ (Zdroj: vlastní šetření)



Dle grafu č. 19 nejvíce respondentů tj. 72 % uvedlo, že s tvrzením souhlasí, to znamená, že u naprosté většiny respondentů byl v tomto ohledu, vnější motivační faktor hlavním důvodem pro vstup do armády, druhá nejpočetnější skupina respondentů tj. 19 % uvedla, že spíše souhlasí, 4 % respondentů uvedlo, že neví. Ostatní respondenti uvedli, že spíše nesouhlasí tj. 3 % a 2 % respondentů uvedlo, že nesouhlasí.

Závěr z výsledků dotazníkového šetření

Výzkumná otázka č. 1: Ovlivňuje program POKOS potenciální uchazeče pro vstup do Armády AČR?

Dotazníkovým šetřením bylo pomocí otázek 1, 2 a 3 zjištěno, že s programem Příprava občanů k obraně státu, se setkala pouhá dvě procenta respondentů. Program POKOS pro vstup do armády respondenty neovlivnil, ani nebyl zdrojem informací o službě v armádě. Program POKOS dle výsledků výzkumu neovlivňuje uchazeče pro vstup do Armády ČR v podstatě vůbec.

Výzkumná otázka č. 2: Jaké jsou motivační faktory uchazečů pro vstup do Armády ČR?

Dotazníkovým šetřením bylo pomocí otázek 7–19 zjištěno, že hlavním motivačním faktorem uchazečů o vstup do armády jsou na prvním místě sociální jistoty. Další motivační faktory jsou uvedeny dle procentuálního zastoupení: adrenalin a napínavé zážitky 72 %, možnost pracovat na své kariéře 64 %, výzvy a náročné úkoly 63 %, jistota pravidelného příjmu 56 %, nové zkušenosti, zážitky a jiný způsob života 49 %, splnění snu být vojákem 47 %, možnost něco udělat pro bezpečnost své vlasti 45 %, disciplína, pravidla, pořádek 43 %, být vojákem je poslání, výsada 36 %, prestiž povolání 31 %, čest a povinnost bránit vlast 21 %, benefity a výhody 14 %.

Výzkumná otázka č. 3: Jsou zájemci dostatečně informováni v průběhu náboru a výběru o jejich pracovní náplni po dobu tří měsíčního základního kurzu a o jejich budoucím systemizovaném místě po nástupu na jejich vojenský útvar?

Dotazníkovým šetřením bylo pomocí otázek 4, 5 a 6 zjištěno, že potenciální uchazeči mají pocit, že nedostali od Rekrutačního střediska, ani od Agentury personalistiky dostatek informací o základní přípravě ve Vyškově a o svém budoucím pracovním zařazení.

Komentář k výsledkům dotazníkového šetření

Výzkumná otázka č. 1: Ovlivňuje program POKOS potenciální uchazeče pro vstup do Armády AČR?

Kritickým vyhodnocením Koncepce přípravy občanů k obraně státu na roky 2013 až 2018 a analýzou současného stavu provádění přípravy občanů k obraně státu však bylo identifikováno také několik zásadních nedostatků. V rámci analýzy současného stavu byly dále identifikovány tyto podstatné nedostatky:

- průměrná úspěšnost žáků 9. ročníků základních škol v odpovědích na testové položky tematické části obrana státu dosahuje nevyhovujících 51 %;
- Účast učitelů na akreditovaných školeních Ministerstva obrany je nízká, školy o tuto aktivitu neprojevují zájem (například do kurzu k problematice přípravy občanů k obraně státu nebyl podle šetření České školní inspekce nikdy vyslán žádný učitel z téměř 74 % základních a středních škol v České republice);
- problematika obrany státu je sice v potřebném rozsahu zahrnuta do rámcových vzdělávacích programů pro základní vzdělávání, do výuky je však zařazována spíše okrajově, dle šetření České školní inspekce v prosinci 2015 otázky obrany státu více než okrajově vyučovala pouze polovina základních škol a třetina víceletých gymnázií;
- stávající pedagogický sbor na základních, ale i středních školách, není k výuce problematiky obrany státu dostatečně odborně připraven, nemá dostatek informací k obsahu výuky a nedisponuje doporučeními ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy k formám a metodám výuky předmětné problematiky v jednotlivých hodinách. Tento fakt je umocněn nefunkčním systémem přípravy budoucích pedagogických pracovníků v oblasti obrany státu na pedagogických fakultách vysokých škol. (Koncepce přípravy občanů k obraně státu 2019–2024, 2019, s. 7–11)

Výzkumná otázka č. 2: Jaké jsou motivační faktory uchazečů pro vstup do Armády ČR?

Výzkum odhalil, že nejdůležitějším motivačním faktorem je sociální jistota což znamená, že motivační faktor uchazečů pro vstup do armády je pouze vnější. To částečně odpovídá na otázku, proč je fluktuace odcházejících vojáků do zálohy ve věkové kategorii 20–25 let tak značná. Když armáda nevyhoví s požadavkem přesunu na jiné místo, mladí vojáci jednoduše odejdou k jinému zaměstnavateli, který jim vyjde vstříc.

Služba vlasti, vojenská přísaha, kodex vojáka z povolání, čest, hrdost nebo povinnost bránit vlast proti vnějšímu napadení jsou vnitřní hodnoty, které jsou druhotné, a mladší generace se s nimi naplno neztotožňuje, protože s těmito hodnotami se setkává teprve až v armádě. Tyto vnitřní hodnoty jim měly být vštěpovány v prostředí, kde vyrůstali, tzn. v rodině a na základní a střední škole.

Výzkumná otázka č. 3: Jsou zájemci dostatečně informováni v průběhu náboru a výběru o jejich pracovní náplni po dobu tří měsíčního základního kurzu a o jejich budoucím systemizovaném místě po nástupu na jejich vojenský útvar?

Na rekručním středisku každý zájemce dostane brožury a odkazy na internetové stránky Vojenské akademie Vyškov, kde je dostatek informací o průběhu kurzu základní přípravy. Na internetových stránkách www.kariera.army.cz armáda uveřejnila dokonce videa (Vstupní fyzické testy k AČR 1. díl a 2. díl) s podrobnými instrukcemi, jak se na fyzické testy připravit, a dokonce tří měsíční cvičební plán, jak se fyzicky připravit na kurz základní přípravy ve Vyškově. Prostřednictvím dokumentu např. „Provedu přijímač“ získají podrobné informace o průběhu základní přípravy ve Vyškově. Zájemci, tedy jednoznačně informace dostávají, ale nepovažují za důležité si další informace vyhledat a tím přípravu pro vstup do armády jednoznačně podceňují.

Oproti tomu většina respondentů v dotazníku uvedla, že nemá dostatek informací či vůbec žádné informace o systemizovaném místě, na které po úspěšném absolvování základního kurzu ve Vyškově nastoupí. Zatímco rekruční střediska dostatečně informují uchazeče o průběhu a obsahu základního kurzu, personální agentura vůbec nesděluje uchazečům, jaká bude jejich pracovní náplň po nástupu do armády a co bude obnášet jejich funkce. To vede mnohdy k rozčarování až při podpisu obsahu funkční náplně na mateřském útvaru, kdy například voják bez vztahu k technice a bez technického vzdělání se dozví, že bude nejen obsluhovat vojenskou techniku, ale i provádět její pravidelné opravy. Stávají se proto případy, kdy si voják po nějaké době najde jiné volné místo v Armádě ČR, které buď odpovídá více jeho představám anebo je o mnoho kilometrů blíže k jeho domovu. Na útvaru je mu většinou řečeno, že je na útvaru krátce a musí odsloužit alespoň 3–5 let, než jej útvar uvolní. V častých případech proto volí voják raději odchod do civilu, což vede k nežádoucí fluktuaci personálu, kterou si v současné době Armáda ČR nemůže dovolit.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo popsat současný stav přípravy občanů k obraně státu (dále jen POKOS) a zjistit jeho vliv na potenciální uchazeče pro vstup do Armády ČR. Vymezit místa možné optimalizace tohoto programu ve vztahu k náboru. Charakterizovat současný proces náboru, výběru a přijetí nového vojenského personálu. Zjistit rozsah informací, které uchazeči získali před vstupem na Kurz základní přípravy ve Vojenské akademii Vyškov a o budoucím systemizovaném místě. Vymezit místa možné optimalizace aspektů z vlastního dotazníkového šetření náboru a výběru.

V teoretické části jsem se věnoval popisu procesu náboru a výběru zaměstnanců jak v civilním sektoru, tak i v Armádě ČR. Byl také představen a popsán program POKOS.

V praktické části bylo z anonymního dotazníku dokázáno, že program POKOS vůbec neovlivňuje potenciální uchazeče pro vstup do armády. Rovněž bylo prokázáno, že motivační faktory uchazečů pro vstup do armády jsou pouze vnější. Dále bylo částečně prokázáno, že rekruti nemají dostatek informací o svém budoucím pracovním zařazení, avšak dostali dostatek informací a podkladů o jejich působení v tří měsíčním kurzu základní přípravy ve Vyškově.

V programu POKOS navrhuji tyto změny. Armáda ČR by měla zareagovat na neuspokojivý stav na školách ve výuce k vlastenectví a sama se angažovat ve školních aktivitách s dětmi. Vytvořit prozatím 20člennou skupinu vojáků, kteří by se věnovali pouze výuce a prezentacím na školách, prostřednictvím programu POKOS a sami tyto školy oslovovali. Deset vojáků, by mělo ve své kompetenci střední a základní školy v Čechách a deset na Moravě. Měli by to být vybraní vojáci s dobrými vyjadřovacími schopnostmi, reprezentativním vzhledem, zkušenostmi a pozitivním vztahem k dětem. Optimální by bylo na tuto funkci upřednostnit vojáky,

kteří se již nemohou kariérně posunout a takto by před odchodem do výsluhy, mohli smysluplně a prospěšně, odsloužit třeba další 4 roky své kariéry.

Kromě zavedení Přípravy občanů k obraně státu jako stálého předmětu na Pedagogických fakultách, ale hlavně středních a základních školách, by bylo vhodné zvážit výuku kybernetické bezpečnosti, finanční gramotnosti, chování v krizové situaci a zdravotní výchovy. Navíc by vojáci určené pro program POKOS, mohli občas vést i tolik chybějící tělocvik a základy sebeobrany. Velká část těchto témat se probírala v hodinách tehdejší branné výchovy, která se bohužel, velice krátkozrakým rozhodnutím zrušila.

Díky zavedené výuce k vlastenectví, osobního styku s vojáky při aktivní výuce a prezentacích se dá očekávat, že děti začnou přejímat ty správné hodnoty, a vidět ve vojácích dnes tolik chybějící vzory, hrdiny a autority. Základní hodnotový systém člověk přejímá ze svého sociálního prostředí, tedy rodiny a školní docházky, načež si vytváří vlastní hodnotový systém. Hodnoty však mohou být ku prospěchu nejen z pohledu jedince, ale celé společnosti. Hodnoty se pak projeví jako zdroj motivační činnosti a motivačního jednání jednotlivců či skupiny. Je pravděpodobné, že člověk bude motivován k těm činnostem, kterým připisuje vysokou hodnotu. Vnější motivace uchazečů by se tímto v průběhu několika let mohla změnit opět na vnitřní motivaci. Je známo, že zaměstnanci s vnitřní motivací jsou loajálnější k zaměstnavateli, mají stálý vysoký výkon a jsou ochotni daleko více se obětovat než lidé s vnější motivací. To souvisí s velkou fluktuací mladých vojáků. Díky vnější motivaci odchází po pár letech služby, protože jim jiný zaměstnavatel nabídne větší platové ohodnocení, nebo si najdou pohodlnější zaměstnání. Stejně jako v minulosti, tak i v budoucnosti si armáda nebude moci dovolit stále navyšovat výdaje na platy a bojovat tak s konkurencí, aby si udržela mladé vojáky s vnější motivací. Měla by se soustředit na výchovu nové generace a snažit se v nich vzbudit vlastenecké cítění, tedy vnitřní motivaci. Tyto hodnoty dříve dětem vštěpovali rodiče a školy, ale vzhledem k politické korektnosti se tak již neděje. Proto by měla Armáda tuto roli

převzít, pokud se bude chtít jako firma udržet na trhu práce a současně si udržet svůj vojenský personál na plánovaných počtech. Vzhledem k demografickému vývoji, bude armáda bojovat doslova o každého mladého muže či ženu a personální krize teprve přijde. Je třeba se na ni však připravit několik let dopředu.

V procesu náboru a výběru nového vojenského personálu navrhuji tyto změny. Agentura personalistiky, by měla vydat pokyn k natočení jednotlivých krátkých informačních šotů z jednotlivých vojenských profesí, které budou zájemcům pracovníci pro výběr personálu pouštět při osobních setkáních, a zájemci si mohli lépe udělat představu o jednotlivých oborech v armádě a rozhodnout se pro obor, který by jim vyhovoval. Dalším návrhem je, aby oddělení pro výběr personálu mělo možnost nahlížet do obsahu pracovní náplně všech funkcí na útvech, včetně počtů volných míst. Zabrání se tak tomu, že se vojáci například z Moravy budou posílat do Čech a tito pak budou odcházet ze služebního poměru, protože je nebude chtít útvar uvolnit. Je lepší vojáka uvolnit, když zůstane nadále v armádě než o něj úplně přijít. Armáda si musí uvědomit, že doba základní služby pominula a vojáci jsou v armádě zcela dobrovolně. Propojením personálních systémů, konkrétně funkčních náplní a počtů volných míst na útvech s agenturou personalistiky, by mělo fluktuaci vojáků částečně zabránit.

Dalším návrhem ke zlepšení výběrového procesu je, aby se fyzické přezkoušení uchazečů pro vstup do armády, praktikovalo několik dní před zdravotními prohlídkami. Jeden zdravotní test stojí 10 až 15 tisíc na jednoho uchazeče a armáda tak přichází o nemalé finanční prostředky, vezmeme-li v úvahu, kolik procent uchazečů po zdravotních testech, neuspěje u fyzických testů. Současně by mohli náboroví pracovníci více navštěvovat střední školy a vysoké školy se zaměřením na technické, sportovní obory a obory se zaměřením na ochranu obyvatelstva. V době profesionalizace armády byli vidět daleko více, než je tomu dnes. Dále by měly úřady práce více nabízet službu v armádě, uchazečům o zaměstnání, kteří vyhovují kritériím pro vstup do armády. Ve státních televizích, by měly pravidelně

běžet náborové šoty do armády. V neposlední řadě by ve státních televizích vzniknout dokument, který by mapoval běžný den vojáků v různých profesích. Tím by se armáda nejen více přiblížila běžným lidem, kteří s armádou vůbec nepřijdou do kontaktu a zároveň by si v budoucnosti udržela vysoký počet zájemců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Armstrong, M. (2002). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. (M. Šikýř, Překl.) Praha: Grada Publishing.
- Armáda bude propouštět. TÝDEN.CZ [online]. Červenec 2009 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/domaci/armada-bude-propoustet-omista-prijde-1800-lidi_128084.html?showTab=nejctenejsi-24
- Armáda České republiky se představuje [online]. Prosinec 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=5090>
- Bajžíková, E., Luptáková, S., Rudy, J., Vargic, B., & Weidlich, R. (2004). *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Praha: Computer Press.
- Bielczyk, A. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Karviná: Slezská univerzita.
- Co je to POKOS. Ministerstvo obrany České republiky [online]. 2014 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <http://www.pokos.army.cz/co-je-pokos>
- České strategické dokumenty [online]. Listopad 2019 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/ceske-dokumenty-46088/>
- Čs. armáda léta 1918–39: Přísaha příslušníků československé armády v letech 1918 až 1939 [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <http://armada.vojenstvi.cz/predvalecna/>
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck.
- Foot, M., & Hook, C. (2005). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- HDP 2020, vývoj hdp v ČR [online]. 2003 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=5>
- Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press.
- Jak lékařská prohlídka vypadá? [online]. 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/jak-lekarska-prohlidka-vypada>

Kde vyhoří ti, kdo chtějí k policii? V IQ testu a komunikaci [online]. Aktuálně.cz, 2015 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/kde-vyhoři-ti-co-chteji-k-policii-v-iq-testu-a-komunikaci/r~186eb4c0f7b211e4ac650025900fea04/>

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.

Kolektiv, a. (2009). *Příručka vojáka AČR*. Institut doktrín VeV - VA.

Kolik cviků musíš udělat? [online]. 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/kolik-cviku-musis-udelat>

Kolik cviků musíš na testech udělat?: tabulka [online]. In: . 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/kolik-cviku-musis-udelat>

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

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

Marques, C., & Jirásek, F. (2004). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut.

Měsíční pokladní plnění státního rozpočtu v roce 2002. In: Ministerstvo financí České republiky [online]. Leden 2003 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet/plneni-statniho-rozpocetu/2002>

Ministerstvo obrany. (2019). *Koncepce k přípravě občanů k obraně státu 2019 - 2024*.

Mzdy v krajích ČR. Český statistický úřad [online]. Březen 2019 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>

Projekce obyvatelstva České republiky - 2018 - 2100. In: Český statistický úřad [online]. Listopad 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2018-2100>

Projev náčelníka Generálního štábu AČR [online]. Listopad 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/projev-ngs-acr.pdf>

Příprava občanů k obraně státu (POKOS): Pro školy a učitele [online]. 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <http://www.pokos.army.cz/pro-skoly-ucitele>

Roušar, J. (2006). *Česká republika a její profesionální armáda*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - AVIS.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Tvoje kariéra vojáka v ozbrojených silách [online]. 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/>

Volná místa podle lokace [online]. 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/volna-mista>

SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ

Schéma č. 1: Postup při personálním výběru	19
Tabulka č. 1 Uplatnění metod při získávání pracovníků	32
Tabulka č. 2 Kritéria pro výběr uchazečů o služební poměr	52
Tabulka č. 3 Kritéria pro výběr uchazečů o služební poměr	53
Tabulka č. 4 Plánované množství uchazečů a reálný počet uchazečů.....	59
Tabulka č. 5 Způsobilost uchazečů – psychologické vyšetření a zdravotní stav	60
Tabulka č. 6 Úspěšnost fyzické zdatnosti uchazečů.....	60
Graf č. 1 Demografický vývoj obyvatelstva vod roku 2018 do roku 2100	56
Graf č. 2 zobrazující výdaje na bezpečnost v letech 2002 až 2018	57
Graf č. 3 Zobrazující průměrný věk vojáků z povolání.....	57
Graf č. 4 Odcházející vojáci do zálohy a nově nastupující vojáci	58

Dotazník pro uchazeče o povolání do služebního poměru vojáka z povolání

Vážené respondentky, vážení respondenti. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro Bakalářskou práci na téma „Nábor a výběr uchazečů pro vstup do AČR“. Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Předem děkuji za spolupráci. Student Filozofické fakulty UP v Olomouci.

V první části testu správné odpovědi zakroužkujte. V druhé části testu, kde jsou napsána určitá tvrzení, zakroužkujte pouze jednu odpověď, která nejvíce odpovídá vašemu postoji: spíše nesouhlasím, souhlasím, nevím, spíše souhlasím a nesouhlasím. Snažte se co nejjasněji vyjádřit svůj souhlas či nesouhlas a co nejméně odpovídat neutrálně tzn. nevím.

Zakroužkujte prosím správnou odpověď

1. Jak jste získal (a) prvotní informace o službě v ozbrojených silách?
 - a) od přátel, kteří slouží v armádě
 - b) rodiny
 - c) sdělovacích prostředků
 - d) propagačních materiálů a akcí armády
 - e) internetu
 - f) v programu POKOS

2. Setkali jste se někdy v civilním sektoru s programem POKOS. Pokud ano tak kde?
- a) ne
 - b) ano Kde? odpověď.....
3. Co Vás nejvíce ovlivnilo při rozhodnutí pro službu v ozbrojených silách?
- a) rodiče
 - b) přátelé, kteří už slouží v armádě
 - c) samostatné rozhodnutí
 - d) náboroví pracovníci rekručního střediska prostřednictvím propagačních akcí
 - e) program POKOS
4. Máte z rekručního střediska dostatek informací o tří měsíčním kurzu základní přípravy ve Vyškově?
- a) dostatek informací
 - b) nedostatek informací
 - c) vůbec žádné informace
5. Máte dostatek informací z agentury personalistiky o pracovní náplni, po nástupu na váš vojenský útvar?
- a) dostatek informací
 - b) nedostatek informací
 - c) vůbec žádné informace
6. Do armády jsem nastoupil díky návštěvě rekručního střediska v rámci svého bydliště.
- a) ano
 - b) ne. Prostřednictvím oslovení konkrétního útvaru
O této možnosti jsem se dozvěděl od.....

7. Co Vás motivovalo ke vstupu do Armády ČR nejvíce? Zakroužkujte jen jeden pro vás nejdůležitější důvod.

- a) sociální jistoty (pravidelný plat, zaměstnanecké výhody...)
- b) pořádek a vojenský výcvik
- c) tradice, čest, služba vlasti
- d) chtěl jsem si splnit sen být vojákem z povolání
- e) přátelství, kamarádství, kolektiv
- f) dobrodružství, nové zážitky, způsob života
- g) možnost kariérního růstu
- h) chci něco udělat pro bezpečnost své země

Nyní zakroužkujte jednu odpověď, která nejvíce vystihuje váš postoj k těmto tvrzením:

Do Armády AČR jsem nastoupil.....

8. protože považuji práci vojáka z povolání za poslání a výsadu.

souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
-----------	--------------------	-------	----------------------	-------------

9. z důvodu nabytí nových zážitků, zkušeností, nového prostředí a jiného způsobu života.

souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
-----------	--------------------	-------	----------------------	-------------

10. protože to považuji za svou vlasteneckou povinnost a čest.

souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
-----------	--------------------	-------	----------------------	-------------

11. z důvodu možnosti čerpání různých benefitů a výhod.

souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
-----------	--------------------	-------	----------------------	-------------

12. z důvodu prestiže a jisté atraktivnosti tohoto povolání.

souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
-----------	--------------------	-------	----------------------	-------------

13. protože mám rád(a) řád, disciplínu a pořádek.

souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
-----------	--------------------	-------	----------------------	-------------

14. protože jsem si chtěl(a) splnit sen být vojákem z povolání.

souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
-----------	--------------------	-------	----------------------	-------------

15. protože mám rád výzvy a rád plním náročné úkoly.

souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
-----------	--------------------	-------	----------------------	-------------

16. z důvodu jistoty pravidelného příjmu a dobrého zajištění.

souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
-----------	--------------------	-------	----------------------	-------------

17. protože v armádě mám lepší možnost pracovat na své kariéře.

souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
-----------	--------------------	-------	----------------------	-------------

18. protože sleduji bezpečnostní situaci v mé zemi (v Evropě) a chci něco pro bezpečnost své země udělat.

souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
-----------	--------------------	-------	----------------------	-------------

19. Protože mám rád(a) dobrodružství, adrenalin a napínavé zážitky.

souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
-----------	--------------------	-------	----------------------	-------------