



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta biomedicínského inženýrství
Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva

**Plánování a realizace procesu rekrutace lidských zdrojů v rámci
Armády České republiky**

**Planning and implementation of the recruitment process in the Army
of the Czech Republic**

Bakalářská práce

Studijní program: Ochrana obyvatelstva
Studijní obor: Plánování a řízení krizových situací

Vedoucí práce: Ing. Jiří Halaška, PhD.

Jaroslav Poláček

Kladno, květen 2018

Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva

Akademický rok: 2017/2018

Z a d á n í b a k a l á ř s k é p r á c e

Student: **Jaroslav Poláček**
Obor: Plánování a řízení krizových situací
Téma: **Plánování a realizace procesu rekrutace lidských zdrojů v rámci Armády České republiky**
Téma anglicky: Planning and implementation of the recruitment process in the Army of the Czech Republic

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

Bakalářská práce se bude věnovat tématu plánování a realizace procesu rekrutace nových vojáků. Cílem práce bude analyzovat výchozí podmínky, možnosti, úskalí a výslednost procesu rekrutace v AČR. V teoretické části budou popsány právní normy a postupy, na základě kterých dochází k náboru vojenských profesionálů. Dále bude analyzován celý rekrutační proces od rozhodnutí zájemce stát se vojákem až po nástup ke konkrétnímu vojenskému útvaru. Praktická část se bude zabývat analýzou reálných dat o rekrutaci. Cílem analýz bude posoudit průběh, nedostatky a celkovou úspěšnost procesu rekrutace. Dalším cílem bude stanovit komplexní doporučení pro vyšší efektivitu procesu rekrutace v AČR.

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0469-2
- [2] PERNICA, Bohuslav, Profesionalizace ozbrojených sil: trendy, teorie a zkušenosti, Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2007, ISBN 978-80-7278-381-6
- [3] Ministerstvo obrany České republiky, Bílá kniha o obraně, Praha: Ministerstvo obrany České republiky - odbor komunikace a propagace, 2011, ISBN 9788072785643

Zadání platné do: 20.09.2019

Vedoucí: Ing. Jiří Halaška, Ph.D.

Konzultant: brig. gen. Mgr. Lenka Šmerdová

vedoucí katedry / pracoviště

děkan

V Kladně dne 19.02.2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem Plánování a realizace procesu rekrutace lidských zdrojů v rámci Armády České republiky vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů, které uvádím v seznamu bibliografických odkazů.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 2. května 2018.

.....
podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Jirí Halaškovi, Ph.D. za pomoc při psaní mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval konzultantce této práce paní brigádní generálce Mgr. Lence Šmerdové.

Poděkování také patří pracovníkům odboru doplňování personálu Agentury personalistiky Armády České republiky a pracovníkům oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů kanceláře Generálního štábu Armády České republiky za cenné rady a podklady potřebné ke zpracování této práce.

Dále bych rád poděkoval řediteli Agentury personalistiky panu plukovníkovi gšt. Ing. Beranovi za možnost využít data z Integrovaného subsystému o službě a personálu.

Abstrakt

Náplní této práce bude analýza plánování a realizace procesu získávání nových vojáků z povolání. Cílem práce bude analyzovat výchozí podmínky, možnosti, úskalí a výslednost procesu rekrutace v AČR.

V teoretické části budou popsány právní normy a postupy, na základě kterých dochází k náboru vojenských profesionálů. Dále bude analyzován celý rekrutační proces od rozhodnutí zájemce stát se vojákem až po nástup ke konkrétnímu vojenskému útvaru.

Praktická část se bude zabývat analýzou reálných dat o rekrutaci. Cílem analýz bude posoudit průběh, nedostatky a celkovou úspěšnost procesu získávání nových vojáků z povolání. Dalším cílem bude stanovit komplexní doporučení pro vyšší efektivitu procesu rekrutace v AČR.

Klíčová slova

Armáda České republiky; rekrutační středisko; nábor nových profesionálů; rekrutační proces; demografický vývoj; Ministerstvo obrany.

Abstract

This work analyses the planning and the realisation of the process of recruiting new professional soldiers. The aim of this work is to describe the starting conditions, possibilities, difficulties and the result of the recruitment process in the Armed Forces of the Czech Republic.

The theoretical part describes legal norms and procedures which lead to the recruitment of the military professionals. Subsequently, the entire recruitment process is being analysed from the time of decision of the candidate to become a professional soldier to his / her entering of a particular military unit.

The practical part deals with the analysis of the real recruitment data. The aim of the analysis is to assess the progress, shortcomings and overall process of recruiting new professional soldiers. Another aim is to provide comprehensive recommendation for the higher efficiency of the recruitment process in the Armed Forces of the Czech Republic.

Keywords

Army of the Czech Republic; recruiting centre; recruitment of new military professionals; recruiting process; demographic development; Ministry of Defence.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod..... | 8 |
| 2 | Teoretická část | 9 |
| 2.1 | Bezpečnostní prostředí | 9 |
| 2.2 | Plánování doplňování vojenských profesionálů..... | 11 |
| 2.3 | Realizace procesu doplňování vojáků | 15 |
| 2.3.1 | Nábor | 15 |
| 2.3.2 | Profesní poradenství..... | 18 |
| 2.3.3 | Administrace podání žádosti | 21 |
| 2.3.4 | Výběr..... | 23 |
| 3 | Praktická část | 28 |
| 3.1 | Cíl práce | 28 |
| 3.2 | Metodika | 29 |
| 3.3 | Výsledky | 31 |
| 4 | Diskuze | 52 |
| 5 | Závěr | 61 |
| 6 | Seznam použitých zkratek..... | 63 |
| 7 | Seznam použité literatury..... | 64 |
| 8 | Seznam použitých obrázků | 67 |
| 9 | Seznam použitých grafů | 68 |
| 10 | Seznam použitých tabulek..... | 69 |
| 11 | Seznam příloh..... | 70 |

1 ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je Plánování a realizace procesu rekrutace lidských zdrojů v rámci Armády České republiky. Pro toto téma jsem se rozhodl, protože je mi blízké, zajímá mě a navíc, což bylo výhodou při zpracování této bakalářské práce, jsem ve svém pracovním prostředí obklopen informacemi, personálními údaji a legislativou, která se vztahuje k tomuto tématu. Již přes dvacet let jsem příslušníkem Armády české republiky a v současné chvíli zastávám funkci staršího pracovníka štábu oddělení personálních statistik na Agentuře personalistiky Armády České republiky. Úkolem našeho oddělení je, mimo jiné, elektronické zpracování personálních údajů vojáků z povolání a výkon státní statistické služby za oblast personálu. Toto oddělení rovněž zpracovává personální statistické podkladové materiály do analytických dokumentů resortu Ministerstva obrany. Tyto činnosti, na kterých se podílím, mně poskytly příležitost využít výše zmiňované informace, provést jejich analýzu a takto získané údaje prezentovat ve své práci.

Bakalářská práce se zabývá nábořem vojenských profesionálů, tedy těch vojáků, kteří vstupují do služebního poměru vojáka z povolání. Ve své práci se nebudu zabývat procesem získávání vojáků do aktivních záloh. Proces náboru a výběru nových vojáků do aktivních záloh a do služebního poměru je v současné době rozdělen mezi Krajská vojenská velitelství pro vojáky aktivních záloh a Agenturu personalistiky AČR pro vojáky z povolání. Problematika vojáků zařazených do aktivní zálohy je natolik obsáhlá, že by mohla být samostatným tématem jiné práce.

Poznatky předložené práce mohou být podnětem pro služební orgány, které se zabývají řízením lidských zdrojů, mohla by je přimět k zamyšlení nad dalším vývojem a směřováním jedné z nejdůležitější personální činnosti, tedy získáváním nových zaměstnanců.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Bezpečnostní prostředí

Současné bezpečnostní prostředí, v němž se Česká republika nachází, je charakterizováno dynamickými změnami, obtížnou předvídatelností a rostoucí komplexností, což vyžaduje neustálé vyhodnocování. Zvyšuje se také nárok na připravenost účinně a včasně reagovat na příchozí hrozby. Mezi hlavní hrozby, které mohou ohrozit bezpečnostní zájmy, ČR patří vystupňované postoje vůči hodnotovým základům naší společnosti, které ohrožují základy demokratického státu a neuznávají základní lidská práva a svobody. Hrozby, které z těchto okolností plynou, mají asymetrickou povahu. Nositelé těchto hrozeb mohou mít jak státní, tak i nestátní a nadnárodní charakter, a to se projevuje stále častěji. Zdrojem hrozeb mohou být i některé státy, které přestávají uznávat základní principy mezinárodního práva. Tyto státy jsou připraveny k prosazení svých mocenských zájmů použit vojenskou sílu. Bezpečnostní hrozbou jsou také státy, jejichž vlády nedokážou zajistit bezpečnost svých občanů, vynucení práva na svém území a nejsou schopny zajistit svou obranu. Následkem tohoto pak vznikají regionální konflikty, organizovaný zločin, extremismus a terorismus a ilegální migrace, které nepříznivě působí i na naši bezpečnost a představují pro ČR potencionální ohrožení [1].

Bezpečnostní situaci popisuje v úvodním slovu k Bezpečnostní strategii předseda vlády ČR Bohuslav Sobotka: *„I nadále zůstává riziko přímého vojenského napadení našeho území nízké. Avšak zvyšující se závažnost nevojenských hrozeb, jako je například přerušení dodávek strategických surovin, negativní aspekty mezinárodní migrace, riziko rostoucí globální nerovnosti, nebo závažná hospodářská a finanční kriminalita, překračuje hranice a omezují schopnost ČR reagovat samostatně [1, s. 3].*

V důsledku zhoršeného bezpečnostního prostředí má Česká republika zájem zajistit připravenost svých obranných schopností. Vláda ČR zahájila navyšování zdrojů na zajištění obrany. Nejdůležitějším úkolem je odstranit snížení úrovně obranných schopností v oblasti materiální, technické a rovněž v oblasti personální práce [2].

Česká republika zabezpečuje obranu svého území a svou suverenitu především v rámci společné obrany NATO podle článku 5 Severoatlantické smlouvy. Prvotní odpovědnost za vlastní obranu má však ČR sama. V souladu s článkem 3 Severoatlantické smlouvy má také udržovat a rozvíjet svou individuální schopnost odolat ozbrojenému útoku [3].

V tomto duchu se vyjadřuje tehdejší ministr obrany ČR Martin Stropnický slovy: *„Dobře si přitom uvědomujeme, že bezpečnost naší vlasti je provázána s bezpečností našich spojenců. Proto je v našem vlastním zájmu odpovědně přispívat k fungování systému kolektivní obrany NATO a EU i podílet se na stabilizaci neklidných oblastí světa“* [2, s. 3].

Pravděpodobnost, že bude území ČR přímo vojensky napadeno, je nízká. Nemůžeme ale vyloučit, že některý z členských států NATO bude bezprostředně ohrožen a ozbrojené síly ČR se budou podílet na zajištění jeho obrany. Česká republika se také aktivně po dlouhou dobu zapojuje do mezinárodních operací a misí na udržení míru a do záchranných a humanitárních akcí v zahraničí. Ozbrojené síly ČR mohou také na území našeho státu podpořit civilní orgány v rámci integrovaného záchranného systému při zdolávání následků živelních pohrom nebo ekologických a průmyslových havárií [2].

To, že se bezpečnostní prostředí výrazným způsobem změnilo, a že se dynamicky vyvíjí, vyjadřují také ve svém díle autoři z Ústavu strategických studií takto: *„Rozpad bipolárního světa, ke kterému došlo na počátku poslední dekády 20. století, znamenal i zásadní proměnu dosavadního bezpečnostního prostředí, což se odrazilo*

i v systému mezinárodních vztahů, v strategických přístupech i praktické politice globálních aktérů. Nové bezpečnostní prostředí se však stalo navzdory některým optimistickým prognózám méně stabilní a s vyšší mírou nepředvídatelnosti, než tomu bylo v předchozím období“ [4, s. 135].

Vzhledem k rozpadu mnohonárodnostních států dochází v mnoha regionech k oživení etnického napětí. V řadě oblastí provází toto napětí i ozbrojené konflikty, které často přesahují hranice regionu. Ozbrojený konflikt tak přestává být projevem vůle státu a stává se nástrojem etnický, nábožensky a ideologicky motivovaných skupin. Válečný konflikt dvou zneprátelených mocností, na který se dříve ozbrojené síly připravovaly, je pozvolna nahrazován střetem s obtížně identifikovatelným protivníkem. Tento boj nelze vyhrát klasickou vojenskou operací, protože protivník nerespektuje tradiční válečné právo a snaží se využívat forem asymetrického válčení [4].

K zajištění účinné obrany státu je potřeba dostatečné množství finančních, materiálních a lidských zdrojů. Vláda ČR se v souladu se spojeneckými závazky rozhodla zajistit postupné navyšování obranného rozpočtu. V roce 2020 by měl dosáhnout úrovně 1,4 % HDP a vláda bude usilovat o přiblížení se k výši 2 % HDP. V oblasti lidských zdrojů je nezbytné vytvořit odpovídající organizační strukturu k zajištění plnění úkolů ozbrojených sil, vyplývajících z hodnocení bezpečnostních hrozeb. Prioritou je personální naplněnost, vybavenost a vycvičenost [2].

2.2 Plánování doplňování vojenských profesionálů

Plánování doplňování personálu je systematický přístup k získávání, rozmisťování a využívání pracovníků. Pokud je v organizaci potřeba naplánovat doplnění nových zaměstnanců, musíme předvídat a odhadnout reálné potřeby firmy. V první řadě je potřeba odpovědět si především na tyto otázky:

1. jaké množství zaměstnanců bude organizace potřebovat;
2. jakou kvalifikaci mají tito pracovníci mít;
3. jaké další schopnosti a dovednosti jsou potřebné k výkonu práce?

Plánování optimálního množství zaměstnanců je pro organizaci stejně důležité jako plánování finanční, materiální či technologické. Efektivní podnik si nemůže dovolit udržovat pracovní místa, která nejsou účelná [5].

Význam lidských zdrojů je pro správnou činnost každé organizace rozhodující. Schopnosti a motivace zaměstnanců určuje výkon organizace a zároveň tyto schopnosti odlišují organizace mezi sebou a mohou být konkurenční výhodou. Kvalitní organizace si tuto skutečnost uvědomují, proto jsou kvalitní lidské zdroje největším bohatstvím každé organizace [6].

Důležitost a závažnost těchto slov si také uvědomují vrcholoví manažeři pracující v resortu obrany. V Bílé knize o obraně, v kapitole věnované lidským zdrojům se doslova uvádí: *„Lidé tvoří nejvyšší hodnotu a jsou klíčovým činitelem pro naplňování požadovaných schopností ozbrojených sil i organizací v působnosti MO ČR. Nábor, vzdělávání, výchova kvalitních vojáků a civilního personálu a péče o ně je na prvním místě. Ministerstvo obrany musí být vnímáno jako odpovědný a atraktivní zaměstnavatel a musí být schopno uspět v konkurenci na trhu práce“* [7, s. 74].

Jak jsem již uvedl výše, pro plánování doplňování personálu je důležité znát cílové počty zaměstnanců. Vodítkem pro obranné plánování je dokument Dlouhodobý výhled pro obranu 2030. Tento dokument stanovuje základní směr pro rozvoj vojenských schopností. Ve druhé kapitole je uvedeno, že: *„ozbrojené síly ČR mají mít vzhledem ke stanoveným úkolům do 27 tisíc vojáků z povolání“* [8, s. 5].

Na Dlouhodobý výhled pro obranu 2030 navazuje Koncepce výstavby Armády České republiky 2025, která je zpracována v souladu s § 6 zákona č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky a Dlouhodobý výhled pro obranu 2030

podrobněji rozpracovává. Koncepce výstavby AČR je základním dokumentem, který definuje požadavky na výstavbu AČR k obraně. Zároveň stanovuje strategii k jejich dosažení. V tomto dokumentu se mimo jiné uvádí: *“k zabezpečení úkolů bude AČR potřebovat přibližně 24 000 vojáků z povolání”* [9, s. 8].

Důležitým dokumentem, který vymezuje přístup vlády k zajišťování obrany České republiky, je Obranná strategie ČR. Tento dokument navyšuje počty příslušníků AČR o dalších 5 000 osob oproti cílovému počtu vojáků z povolání stanoveném v Koncepti výstavby Armády České republiky 2025 [2].

Ve všech výše uvedených dokumentech je oblast celkových počtů příslušníků armády řešena jen rámcově. Je potřeba říci, že nejdůležitějším a nejzávažnějším legislativním dokumentem je Usnesení vlády České republiky. Vláda ČR totiž, podle § 6 zákona č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky: *„schvaluje strukturu armády a stanoví celkové počty vojáků ozbrojených sil“* [10, s. 22].

Posledním vydaným usnesením je Usnesení vlády České republiky ze dne 16. března 2016 č. 238, o struktuře Armády České republiky a o počtech vojáků ozbrojených sil. V tomto usnesení je stanoven cílový počet vojáků ozbrojených sil pro rok 2025 v počtu 29 592 vojáků z povolání [11].

K doplnění ozbrojených sil ČR na stanovené počty pak náčelník Generálního štábu Armády České republiky vydává Nařízení náčelníka Generálního štábu AČR k doplňování personálu. Náčelník Generálního štábu AČR v tomto dokumentu stanovuje termíny, v kterých bude provedeno doplňování personálem, a také určí ke každému termínu konkrétní počty vojáků. Dále stanoví, kolik vojáků bude vyčleněno pro potřeby doplnění AČR a kolik předpokládá povolání do služebního poměru mimo jeho podřízenost, tedy pro Vojenskou kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Náčelník Generálního štábu AČR také rozdělí stanovený počet služebních míst, které jsou určeny k rekrutaci, mezi Velitelství Pozemních sil AČR

a Velitelství Vzdušných sil AČR. Velitelé těchto organizačních celků pak mají za úkol přidělit služební místa mezi vojenské útvary a zařízení ve své podřízenosti [12].

Náčelníkem Generálního štábu AČR je následně schválen i Plán činnosti Agentury personalistiky Armády České republiky. Plán obsahuje činnosti a dílčí úkoly, včetně určení odpovědných vedoucích zaměstnanců Agentury personalistiky. V příloze je pak i Plán doplňování a přípravy vojáků z povolání. Obsahuje nástupní termíny a požadované počty pro jednotlivé termíny. Tento úkol plní Odbor doplňování personálu Agentury personalistiky [13].

2.3 Realizace procesu doplňování vojáků

Úkoly v oblasti doplňování vojenským personálem zabezpečuje Agentura personalistiky, zejména pak její součást, odbor doplňování personálu. Tento odbor odpovídá za nábor, výběr a přijímání nových vojáků z povolání v souladu s požadavky služebních míst podle potřeb doplňování vojenských útvarů a vojenských zařízení. Ke zvýšení efektivnosti sbírá a zpracovává data o náborových a výběrových činnostech.

Podmínky pro vstup do služebního poměru vojáka z povolání upravuje zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Tento zákon upravuje vznik, průběh, změny a zánik služebního poměru vojáků z povolání. V § 3 jsou stanoveny podmínky pro povolání do služebního poměru:

1. věk 18 let a více;
2. občanství ČR;
3. složení vojenské přísahy;
4. nebyt členem politické strany či hnutí anebo odborové organizace;
5. trestní bezúhonnost;
6. zdravotní způsobilost;
7. splnění kvalifikačních předpokladů.

Proces doplňování vojáků je z hlediska činností dělen na fázi náboru, profesního poradenství, administrace podání žádosti a fázi výběru [14].

2.3.1 Nábor

Nábor je dlouhodobý a souvislý proces různorodých činností. Tyto činnosti jsou plánovány a prováděny v souladu se záměrem doplňování nových vojenských profesionálů za účelem zajistit dostatečné množství uchazečů o vojenskou profesi.

V této fázi procesu doplňování jde především o komunikaci s veřejností v rámci celorepublikových reklamních kampaní a náborových aktivit prováděných v regionech. K této činnosti jsou používány marketingové nástroje: tisková a rozhlasová inzerce, tištěné materiály a propagační předměty. Správně provedená marketingová podpora náboru zvyšuje účinnost náboru a také důvěryhodnost Armády ČR a zvyšuje její šance na trhu práce [15].

Obecným cílem doplňování nových zaměstnanců by mělo být získat kvalitní pracovníky, kteří budou splňovat požadavky kladené organizací, s vynaložením minimálních nákladů. Před zahájením marketingové podpory musí být známo jaké typy zaměstnanců a pro jaké činnosti je bude organizace potřebovat. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v popisu pracovní činnosti každého místa. Specifikace pracovního místa definuje vzdělání, výcvik a zkušenosti požadované na konkrétní místo. Tato informace je klíčová pro sestavení marketingové akce [16].

Prioritou náboru je zajistit dostatečné množství potenciálních zájemců o službu v ozbrojených silách. Ke splnění úkolu doplňování náčelník odboru doplňování stanovuje náborový cíl, což je počet uchazečů zařazených do výběru, včetně zájemců o studium na vojenských školách. Dále jsou upřesněny volná služební místa určená k rekrutaci, požadavky na uchazeče, přednostně doplňované útvary a zařízení a nástupní termín [15].

K podpoře procesu náboru jsou uskutečňovány náborové aktivity, tedy činnosti, které mají za úkol získat potenciální zájemce o vojenskou profesi. Za náborovou aktivitu je považována jen ta činnost, která cílí na větší skupinu lidí s předpokladem, že u nich vzbudí zájem o službu v armádě.

Náborové aktivity se od sebe liší podle cíle, zaměření, podle formy komunikace, rozsahem a dalšími parametry. Tento přístup umožňuje rozdělit náborové aktivity

do skupin a k nim vytvořit standardy postupů pro větší efektivitu náboru, vyhodnocování a pro lepší přehled o realizovaných náborových aktivitách.

Náborové aktivity dělíme na:

- průběžné, k získávání nových potenciaálních zájemců a na propagaci profese vojáka z povolání,
- okamžité reakce, na rychlé navýšení počtů potenciaálních zájemců,
- a náborové aktivity chápané jako investice do budoucna.

Hlavním cílem průběžných náborových aktivit je průběžně informovat o možnostech uplatnění v ozbrojených silách ČR, motivovat k dalšímu zjišťování informací a vytvářet pozitivní obraz profese vojáka z povolání. Tyto aktivity jsou plánovány dostatečně dopředu s přihlédnutím na specifika jednotlivých regionů. Východiskem pro plánování tohoto typu náborových aktivit jsou vojenské tradice v regionu, dislokace jednotlivých vojenských útvarů na území, profesní skladba obyvatel a také dlouhodobé poznatky z místní situace na trhu práce [15].

Pro rychlé navýšení počtu potenciaálních zájemců ke konkrétnímu nástupnímu termínu slouží náborové aktivity okamžité reakce. Jsou realizovány zejména v případě aktuální potřeby získat velké množství potenciaálních zájemců. Hlavní cílovou skupinou u těchto aktivit je skupina, která je volná na pracovním trhu a může ihned požádat o povolání do služebního poměru.

Posledním typem náborových aktivit jsou aktivity chápané jako investice do budoucna. Tyto aktivity jsou zaměřeny na tu část veřejnosti, která ještě není součástí trhu práce. Většinou se jedná o studenty středních škol nebo učilišť a někdy i o žáky základních škol, kteří se teprve rozhodují o svém novém povolání.

Podle formy komunikace rozdělujeme náborové aktivity na:

- náborové aktivity s přímou komunikací,
- a náborové aktivity se zprostředkovanou komunikací.

U náborových aktivit s přímou komunikací jde většinou o sdělování informací profesním poradcem přímo cílové skupině, např. besedy. U zprostředkované komunikace je cílová skupina oslovována prostřednictvím novin, rozhlasu, internetu, plakátů a propagačních brožur.

Náborové aktivity lze také dělit z hlediska jejich časového průběhu na:

- dlouhodobé, ty jsou zpravidla uskutečňovány formou kampaní na internetu, v tisku, rozhlasu nebo televizi, popřípadě formou venkovní reklamy,
- a krátkodobé náborové aktivity, které jsou realizovány formou besed nebo formou prezentačních pracovišť [15].

2.3.2 Profesní poradenství

Profesní poradenství je další fází procesu doplňování vojenského personálu. Je prováděno na rekrutačních střediscích, rekrutačních pracovištích a na dalších místech jako školy, vojenské útvary a Úřady práce. Profesní poradenství je uskutečňováno formou motivačního a informačního pohovoru s potenciálním zájemcem. Potenciální zájemce je občan ČR, který projeví zájem o informace z oblasti služby u ozbrojených sil ČR. Potenciální zájemce může dát najevo svůj zájem tím, že se zaregistruje na webových stránkách kariera.army.cz nebo navštíví některé rekrutační pracoviště nebo středisko [15].

Za nábor vojenských profesionálů a za splnění náborového cíle ve svém regionu odpovídá rekrutační středisko. Rekrutační středisko odpovídá také za komunikaci

s personálními orgány organizačních celků resortu ministerstva obrany. Komunikují se zájemci o vojenskou profesi na úřadech práce, školách, zájmových organizacích a na dalších místech, která jsou vhodná pro prezentaci vojenského povolání.

V současné době na území ČR fungují dvě rekrutační střediska:

1. Rekrutační středisko Čechy, se sídlem v Praze;
2. Rekrutační středisko Morava, se sídlem v Brně;

Tyto místa, kam může zajít každý, kdo se chce stát vojákem či vojákyní z povolání, dále rozšiřují následující rekrutační pracoviště:

1. Rekrutační pracoviště Pardubice;
2. Rekrutační pracoviště České Budějovice;
3. Rekrutační pracoviště Plzeň;
4. Rekrutační pracoviště Liberec;
5. Rekrutační pracoviště Ústí nad Labem;
6. Rekrutační pracoviště Olomouc;
7. Rekrutační pracoviště Ostrava;
8. Rekrutační pracoviště Jihlava [17].

Grafické znázornění rozmístění jednotlivých rekrutačních středisek a pracovišť se nachází v Příloze 1.

Cílem profesního poradenství je předat potenciálnímu zájemci veškeré potřebné informace a motivovat jej k rozhodnutí vstoupit do služebního poměru vojáka z povolání nebo jej inspirovat k podání přihlášky ke studiu na vojenské škole. Uchazeči jsou předány informace o zákonných ustanoveních týkajících se vzniku, průběhu a ukončení služebního poměru, informace o právech a povinnostech vojáka a také informace o finančním zabezpečení a eventuálním

kariérním růstu. Tyto údaje jsou předávány srozumitelně a bez odborné terminologie.

Za profesní poradenství se považuje také telefonické podávání doplňujících informací již zaregistrovanému zájemci, který absolvoval motivační pohovor s profesním poradcem [15].

Harmonogram a průběh informačního a motivačního pohovoru je graficky uveden v Příloze 2.

Profesní poradce, který poskytuje potencionálnímu zájemci informace, by měl dodržovat a respektovat etické zásady. Měl by uchazeči poskytnout přesné a úplné informace o podmínkách a požadavcích, které jsou kladené na nabízené místo. Měl by ujistit zájemce, že údaje, které od něj získá, jsou důvěrné a bude takto s nimi zacházeno, a také, což velmi důležité, důsledně dodržovat všechny dohodnuté termíny. Naopak, velmi neprofesionální by bylo snažit se uchazeče přimět ke kladnému rozhodnutí přímo na místě a nedat uchazeči potřebný čas k rozhodnutí [18].

V průběhu motivačního pohovoru provede profesní poradce registraci potencionálního zájemce. Registrace je shromáždění osobních dat uchazeče a následné zadání těchto dat do Integrovaného subsystému o službě a personálu (ISSP). Profesní poradce zjišťuje mimo osobní údaje také kontakty na zájemce, dosažené vzdělání a obor vzdělání, druhy řidičského oprávnění a představu o uplatnění v ozbrojených silách. Registraci mohou uchazeči provést osobně na rekručním pracovišti či středisku nebo prostřednictvím registračního formuláře na webových stránkách kariera.army.cz. Tato registrace pak slouží k vytipování vhodných kandidátů k zařazení do výběru [15].

V závěru rozhovoru profesní poradce zodpoví zájemci případné dotazy, a pokud ještě není potencionální zájemce rozhodnut, domluví si s ním další

schůzku nebo postup. Po celou dobu je zájemce veden v ISSP v modulu Evidence uchazečů. Do tohoto modulu také profesní poradce vyznačí pomocí kódu uplatnitelnost zájemce ve struktuře ozbrojených sil. Posouzení uplatnitelnosti vychází z potřeb ozbrojených sil a požadavků vojenských škol. Uplatnitelnost je nutné pravidelně vyhodnocovat a následně aktualizovat. Pokud je již zájemce rozhodnut, nastává další fáze, administrace žádosti [15].

2.3.3 Administrace podání žádosti

Administrace podání žádosti navazuje na fázi profesního poradenství a zahrnuje:

- „poučení potenciálního zájemce o procesu administrace podání žádosti,
- posouzení zdravotní způsobilosti ve vojenské nemocnici,
- převzetí a kontrolu dokladů a vyplnění tiskopisů s ověřením,
- kompletace Dokumentace uchazeče“ [15, s. 33].

Profesní poradce v této fázi poučí zájemce o podmínkách povolání do služebního poměru a o průběhu administrace podání žádosti. V případě zájmu o zařazení do výběru potenciální zájemce předloží občanský průkaz, řidičský průkaz a doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání. Pokud zájemce splňuje podmínky pro zařazení do výběru, podepíše Žádost o povolání do služebního poměru a Čestné prohlášení, že není nebo nebude ke dni povolání do služebního poměru členem politické strany, politického hnutí nebo odborové organizace. Profesní poradce zájemci vydá:

- posudek o zdravotní způsobilosti,
- výpis ze zdravotní dokumentace k potvrzení u svého ošetřujícího lékaře,
- lékařské vysvědčení.

Dále profesní poradce sdělí místo a termín vyšetření ve vojenské nemocnici, čas zahájení a poučí zájemce o průběhu vyšetření [15].

Vyšetření ve vojenské nemocnici zahrnuje vyšetření EKG, laboratorní vyšetření moče a krve, rentgen hrudních orgánů, orientační chirurgické, neurologické, psychiatrické a kožní vyšetření, psychologické vyšetření a další vyšetření podle aktuálního stavu [19].

Po ukončení lékařského vyšetření zaeviduje profesní poradce zdravotní způsobilost z Posudku o zdravotní způsobilosti uchazeče do ISSP. Pokud je zájemce schopen k přijetí do služebního poměru vojáka z povolání, profesní poradce jej kontaktuje a domluví si s ním schůzku pro dodání předepsaných dokladů. Mezi nimi jsou například tyto dokumenty:

- rodný list, oddací list
- doklady o dosaženém vzdělání,
- vojenská knížka,
- výpis z Rejstříku trestů,
- posudek o zdravotní způsobilosti [20].

Na schůzce profesní poradce zkontroluje veškeré požadované doklady a tiskopisy. V případě, že zájemce nemá všechny dokumenty v pořádku, profesní poradce se zájemcem dohodne nový termín pro jejich dodání a stanoví uchazeči přiměřenou lhůtu. Do výběru jsou zařazeni jen takoví uchazeči, kteří předloží všechny potřebné doklady. Pokud se tak stane, vysvětlí profesní poradce uchazeči průběh výběru a sdělí mu termín výběru.

Výsledkem fáze administrace je podání žádosti uchazeče o povolání do služebního poměru a je na něj zpracována kompletní dokumentace potřebná pro jeho zařazení do výběru [15].

2.3.4 Výběr

Výběr nových vojenských profesionálů je poslední fází v procesu získávání vojenského personálu. Probíhá na oddělení pro výběr personálu a bere ohled na zdravotní způsobilost, fyzickou zdatnost, dosažený stupeň vzdělání, odbornost a ostatní předpoklady a motivaci uchazeče. Cílem výběru je obsazení služebního místa nejvhodnějším uchazečem.

Uchazeči jsou k provedení výběru objednávaní pracovníky rekručních středisek nebo pracovišť podle kapacity výběru, kterou stanovuje oddělení řízení doplňování. Pokud uchazeč neabsolvuje celý výběr v jednom termínu, má možnost jej dokončit v termínu náhradním. Ten je stanoven na základě telefonické omluvy.

Před provedením výběru musí jednotlivá rekruční střediska a pracoviště doručit na oddělení pro výběr personálu dokumentaci uchazečů, aby mohla být provedena kontrola úplnosti a případně mohlo být zabezpečeno odstranění zjištěných nedostatků [21].

Výběr uchazečů se skládá ze dvou částí. V první části se posuzuje fyzická zdatnost uchazeče pomocí testové baterie šetření fyzické zdatnosti. Hodnocení fyzické zdatnosti obsahuje pouze zhodnocení obecných pohybových schopností uchazeče. Z jeho výsledků nelze posuzovat specifické schopnosti a dovednosti jednotlivých vojenských odborností. Posouzení fyzické zdatnosti provádí tělovýchovný pracovník nebo vyškolený zaměstnanec oddělení pro výběr personálu. Přezkoušení fyzické zdatnosti obsahuje čtyři testy pro muže a tři pro ženy (viz Tabulka 1).

Přezkoušení fyzické zdatnosti se musí absolvovat jako celek v jednom dni a žádný z testů nesmí být vynechán. Pokud uchazeč některý z testů nesplní, následující testy již neabsolvuje a posouzení fyzické zdatnosti je ukončeno.

Uchazeči, kteří nesplní přezkoušení fyzické zdatnosti, jej mohou opakovat nejdříve za dva měsíce [21].

Tabulka 1 Přehled výkonových norem [22]

| 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 |

věková kategorie I. = do 30 let

věková kategorie II. = nad 30 let

Ve druhé části je uskutečněn výběr na služební místo, které realizují profesní poradci oddělení výběru personálu formou profesního pohovoru s uchazeči, kteří již úspěšně vykonali fyzické přezkoušení a splňují podmínky pro povolání do služebního poměru vojáka z povolání. Profesní poradce musí před pohovorem důkladně prostudovat dokumentaci uchazeče s důrazem na dosažený stupeň vzdělání, další kvalifikaci a zvláštní znalosti a dovednosti. Při pohovoru je přítomen pouze profesní poradce a uchazeč. Během profesního pohovoru poradce informuje o možnostech jeho služebního zařazení a nabídne mu vhodné služební místo [21].

Tabulka 2 Přehled nejvíce hledaných míst (zdroj: ISSP)

| název funkce | možnost umístění | kolik míst chybí |
|-------------------|---|------------------|
| vojenský řidič | Bechyně, Brandýs nad Labem Jince, Jindřichův Hradec Klatovy, Pardubice Strakonice, Tábor Žatec | 1 017 |
| ženista | Bechyně | 143 |
| vojenský kuchař | Brandýs nad Labem Chrudim, Hranice, Jince Jindřichův Hradec Klatovy, Čáslav Lipník nad Bečvou Pardubice, Praha Přáslavice, Strakonice | 133 |
| vojenský mechanik | Klatovy, Strakonice | 120 |
| vojenský strojník | Bechyně, Liberec Jindřichův Hradec Lipník nad Bečvou | 76 |

V Tabulce 2 uvádím přehled nejvíce hledaných pracovních pozic v rámci Armády České republiky. Kompletní přehled všech nabízených služebních míst, požadavky na jejich výkon a možnosti umístění ve vojenských útvarech a zařízeních AČR udává Příloha 3.

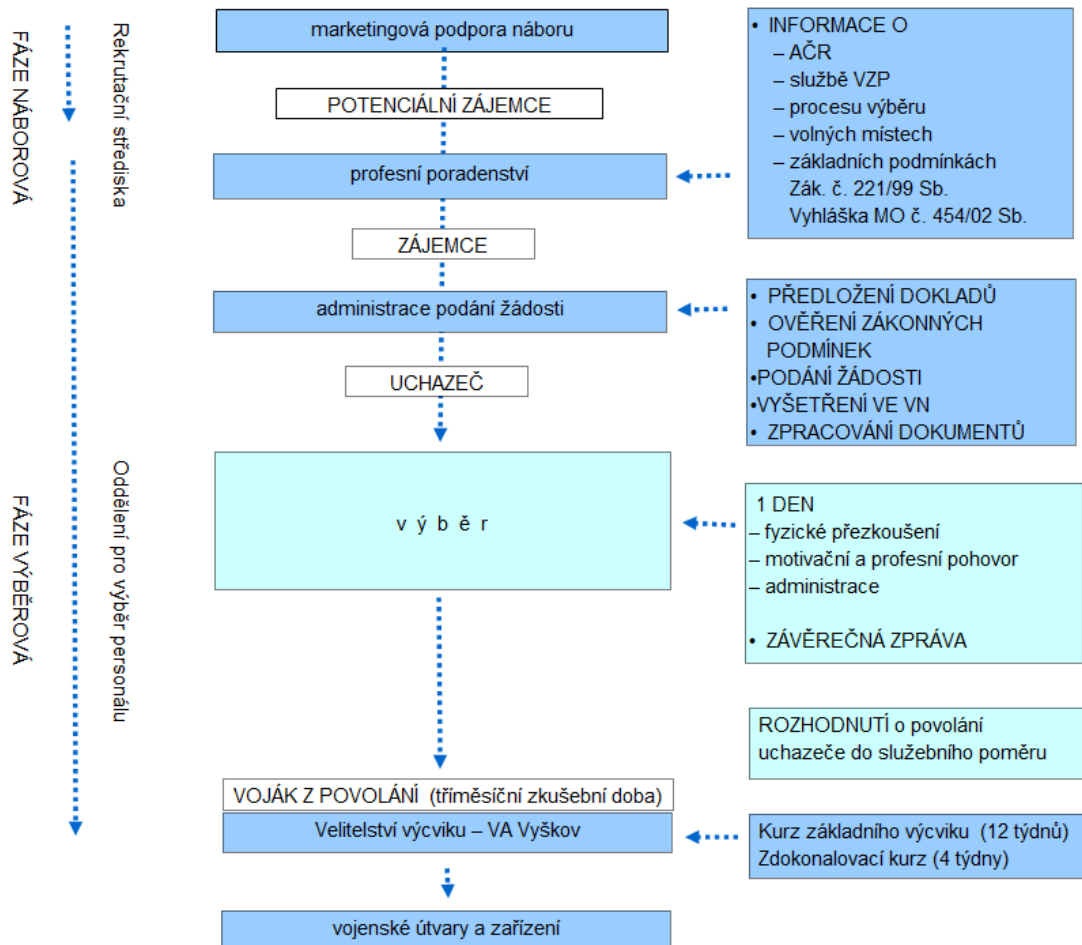
Jestliže uchazeč nesouhlasí s nabídnutým služebním místem nebo se uchazeč na místě nedokáže rozhodnout, je profesním poradcem poučen, že bude veden v databázi uchazečů po dobu šesti měsíců ode dne podání žádosti a najde-li se vhodné místo, bude mu nabídnuto.

Pokud uchazeč souhlasí s nabízeným místem, je zařazen. V tom případě profesní poradce seznámí uchazeče s předpokládaným dnem vzniku služebního poměru a dobou jeho trvání, s platovými náležitostmi, s místem nástupu a místem výkonu služby, délkou řádné dovolené, podmínkami výkonu služby a se základní týdenní dobou služby a jejím rozvržením. Profesní poradce uchazeči vydá přihlášku a registrační lístky k Vojenské zdravotní pojišťovně ČR, nechá ho podepsat Vojenskou přísahu a poučí uchazeče o průběhu kurzu základní přípravy nebo zdokonalovacího kurzu.

Dále musí profesní poradce zpracovat Závěrečnou zprávu, která se stává podkladem ke zpracování Rozhodnutí o povolání do služebního poměru. Vydání Rozhodnutí o povolání do služebního poměru je konečnou fází výběru uchazeče pro službu vojáka z povolání. Je to dokument, jehož realizací v systému ISSP dojde k založení služebního poměru a celý proces je završen [21].

Celý rekruční proces je přehledně zobrazen na Obrázku 1. Znázorňuje veškeré činnosti, které jsou prováděné za účelem náboru nového vojenského personálu. Proces začíná marketingovou podporou náboru, pokračuje profesním poradenstvím a administrací podání žádosti na rekručním středisku, následuje fáze výběru na oddělení pro výběr personálu. V případě splnění všech podmínek je rekruční proces zakončen vydáním rozhodnutí o povolání do služebního poměru a nástupem k Vojenské akademii ve Vyškově do kurzu základní přípravy nebo do zdokonalovacího kurzu.

Kurz základní přípravy musí absolvovat všichni rekruční, kteří neprodělali výcvik, včetně bývalých vojáků základní služby, a také bývalí vojáci z povolání, jejichž služební poměr zanikl před více jak pěti lety.



Obrázek 1 Proces rekrutace a přijetí do služebního poměru (zdroj: ODP AP)

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Cíl práce

V teoretické části této bakalářské práce byly popsány normy a postupy, na základě kterých dochází k náboru vojenských profesionálů a byl popsán celý proces získávání nových profesionálů od rozhodnutí zájemce stát se vojákem z povolání až po nástup ke konkrétnímu vojenskému útvaru.

Cílem praktické části bakalářské práce bude analyzovat proces získávání nových profesionálů, objasnit postup stanovení náborového a rekrutačního cíle a posoudit způsob vyhodnocování jejich úspěšnosti, dále analyzovat okolnosti mající vliv na úspěšné dokončení náborového procesu.

Následující text se také odpoví na otázku, zda v jednotlivých fázích náboru existují rezervy a zda se v průběhu procesu rekrutace nacházejí kritická místa.

Předkládaná práce by také měla definovat motivy, které vedou potenciální uchazeče k výběru vojenského povolání a co od svého povolání očekávají. Na základě zjištěných motivací bude stanoveno doporučení, jakým způsobem směřovat formu náboru, aby byla efektivnější.

Bakalářská práce provede analýzu a komparaci reálných dat o rekrutaci, bude se věnovat otázce hodnostních sborů, vzdělání, průměrného věku a podílu žen mezi nováčky.

Tato práce také posoudí konkurenceschopnost AČR na trhu práce mezi ostatními bezpečnostními sbory.

Výstupem bakalářské práce bude formulace komplexního doporučení a návržení řešení pro vyšší efektivitu získávání nových vojáků do AČR.

3.2 Metodika

Při zpracování každé vědecké práce je nutné použít vědecké metody tak, aby výsledky práce měly váhu a vypovídající hodnotu. Tato bakalářská práce byla vypracována za použití více vědeckých metod.

V teoretické části byla použita rešerše a analýza dostupné odborné literatury, především z oblasti řízení lidských zdrojů a současně také, vzhledem k specifice zpracovávaného tématu, bylo nutno čerpat z vnitroresortních zdrojů, tedy vojenských předpisů, metodik a norem.

Analyzovány byly také teoretické a odborné informace, které poskytl odbor řízení lidských zdrojů Sekce státního tajemníka Ministerstva obrany, odbor doplňování personálu Agentury personalistiky a oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů kanceláře Generálního štábu Armády České republiky. Zdrojem informací se staly i mé osobní poznatky získané při výkonu mého vojenského povolání.

V praktické části byla využita především analýza, což je proces, při němž dochází k rozebírání zkoumaného jevu nebo situace. Tato metoda byla uplatněna při rozboru údajů poskytnutých odborem doplňování personálu, odborem řízení lidských zdrojů a dat získaných z Integrovaného subsystému o službě a personálu.

Ke zpracování diskuze byla aplikována metoda komparace. Komparace patří mezi nejjednodušší metody klasifikace a tuto srovnávací metodu můžeme použít při získávání informací i při jejich zpracovávání. Tato metoda byla použita například při komparaci dosaženého vzdělání nastupujících vojáků s těmi, kteří již v armádě slouží, při porovnání výzkumů v oblasti motivace k výkonu vojenského povolání, nebo také k porovnání příjmů vojáků z povolání s příjmy příslušníků dalších bezpečnostních sborů.

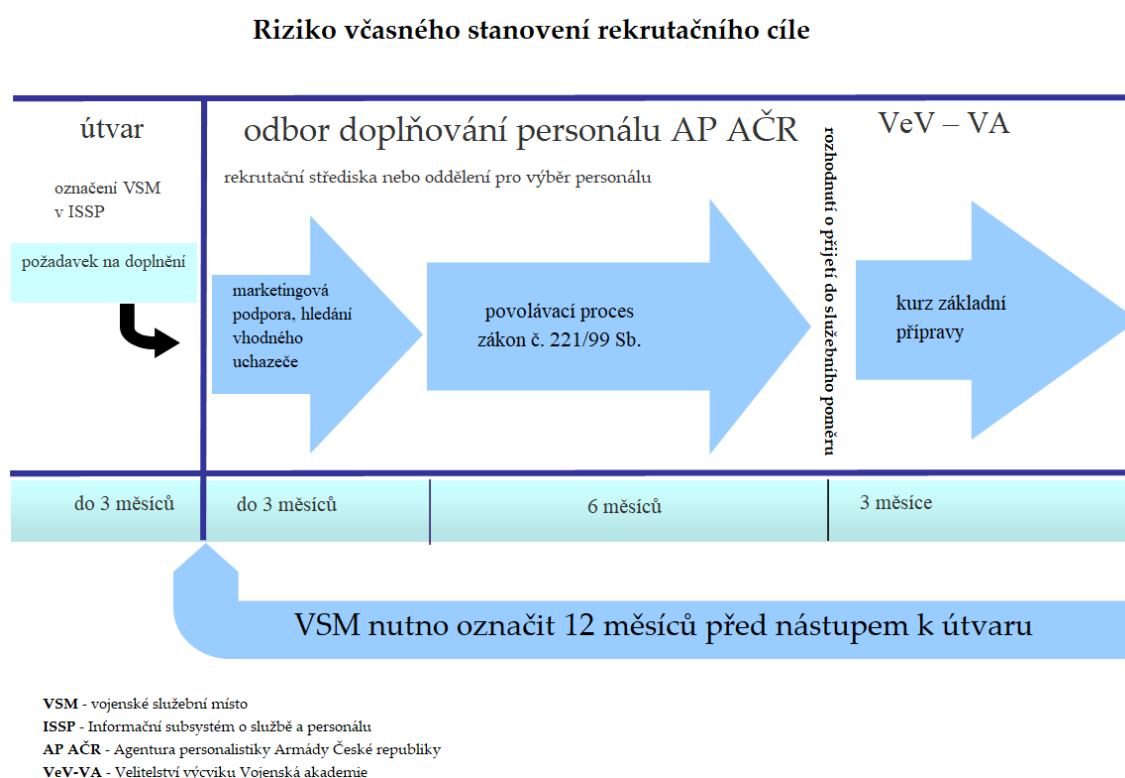
Pro formulaci závěrů v dílčích oblastech této práce byla použita metoda dedukce, která slouží k vyvozování tvrzení, postupuje od méně obecného k obecnějšímu. Metodu dedukce jsem použil například při formulování závěrů v oblasti motivací uchazečů ke vstupu do armády, kdy jsem na základě výzkumů definoval doporučení pro získání nových profesionálů do armády.

3.3 Výsledky

V následující části práce budu prezentovat výsledky, které jsem získal analýzou reálných dat o rekrutaci. V závěru teoretické části této bakalářské práce jsem na Obrázku 1 představil proces rekrutace a přijetí do služebního poměru. Již z tohoto obrázku vyplývá, že jde o proces náročný a dlouhodobý. Právě s délkou celého procesu souvisí problematika včasného stanovení rekručního cíle.

Služební místa určená k rekrutaci se uvolňují průběžně, nejpozději však ke dni, kdy bude voják po základní přípravě zařazen na dané služební místo. Například pro nástupní termín leden jsou služební místa uvolňovaná k 1. dubnu daného roku. Nástupní termín srpen je určen pro uchazeče o studium na Univerzitě obrany Brno a studenti jsou zařazeni na služebních místech studentů u tohoto celku.

Grafické znázornění procesu doplňování v čase uvádím na Obrázku 2.



Obrázek 2 Riziko včasného stanovení rekručního cíle (zdroj: ODP AP)

Teprve na základě stanoveného rekručního cíle a po provedené analýze naplněnosti jednotlivých organizačních celků stanovuje odbor řízení kariér ve spolupráci s odborem doplňování personálu směrná čísla pro vyčlenění služebních míst jednotlivým velitelstvím. Velitelé následně vydávají své nařízení pro organizační celky ve své podřízenosti k realizaci a zabezpečení doplnění personálem s uvedením směrných čísel pro každý jednotlivý celek.

Na základě výše popsaného procesu včasného stanovení rekručního cíle a možného rizika prodlení navrhuji, aby velitelé a personalisté jednotlivých organizačních celků prováděli personální zámysly tak, aby zůstal čas na proces doplnění, který trvá přibližně jeden rok. Tyto záměry také musí stanoveným způsobem označit v personálním systému ISSP k tomu, aby mohly být dostatečně dopředu analyzovány.

Kvalitní a včasnou personální práci také může narušit schválena změna tabulek počtů nebo připravená reorganizace, která má proběhnout v době kratší než dvanáct měsíců. V tomto případě by za pozdní stanovení rekručních cílů odpovídali funkcionáři mající na starost přípravu a schvalování změn. Doporučit tedy, aby byly změny plánovány dostatečně dopředu, je bezúčelné, toto je samozřejmě známé. Mnohdy je příčinou zdržení čekání na podpis ministra k připravované změně, a to bývá často i záležitost politická.

K doplňování personálu v AČR dochází zpravidla ve čtyřech nástupních termínech (1. 1., 1. 4., 1. 8., 1. 10.). Srpnový nástupní termín je převážně určen pro nástup studentů Univerzity obrany Brno. V ostatních nástupních termínech jsou doplňovány vojenské útvary a zařízení. Přehled rekručních cílů a jejich plnění za období od roku 2013 do roku 2017 jsem zpracoval do Tabulky 3. Výrazný nárůst velikosti rekručního cíle v posledních letech je dán zhoršenou bezpečnostní situací a snahou naplnit úkoly a cíle dané aktualizovanou Obrannou strategií ČR.

Tabulka 3 Přehled rekrutačního cíle a jeho plnění (zdroj: ODP AP)

| rok | rekrutační cíl | plnění rekrutačního cíle | plnění rekrutačního cíle (v %) |
|------|----------------|--------------------------|--------------------------------|
| 2013 | 547 | 592 | 108,2 |
| 2014 | 585 | 651 | 111,3 |
| 2015 | 1 850 | 1 854 | 100,4 |
| 2016 | 2 000 | 2 148 | 107,4 |
| 2017 | 2 000 | 2 174 | 108,7 |

rekrutační cíl - počet nového voenského personálu a studentů vojenských škol na daný kalendářní rok

Z výsledků údajů za jednotlivé roky jsem zjistil, že v roce 2013 bylo do AČR přijato 592 vojáků. Z velké části se jednalo o studenty Univerzity obrany, celkem 313 studentů. Na nábor k útvarům pak zůstalo pouze 279 nových vojáků, což je velmi málo, vzhledem k tomu že, úbytek v tomto roce činil 1 166 osob. Ani v příštím roce, v roce 2014, nebyla situace lepší. V tomto roce nastoupilo k Univerzitě obrany 327 nových studentů a k vojenským útvarům a zařízením jen 324 vojáků. Úbytek v tomto roce činil 1 088 osob.

Od roku 2015 se rekrutační cíl navýšil až na dnešních 2 000 nových vojáků z povolání ročně. V roce 2015 byl rekrutační cíl tvořen 292 studenty a k útvarům nastoupilo 1 562 nových profesionálů. Úbytek voenského personálu tvořil 988 osob a v tomto roce byl přírůstek vyšší než úbytek.

V roce 2016 pak k útvarům nastoupilo 1 785 nových vojáků a Univerzita obrany přijala do řad studentů 363 nových posluchačů. V roce 2017 rekrutační cíl 2 174 osob tvořilo 423 studentů a 1 751 nových vojáků nastupujících přímo k útvarům.

Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání v § 18 písm. j) uvádí důvod zániku služebního poměru vojáka, a to zánik z důvodu zrušení ve zkušební době [14]. V Tabulce 4 uvádím skutečný přírůstek za jednotlivé roky po skončení zkušební doby.

Tabulka 4 Skutečný přírůstek VZP po skončení zkušební doby (zdroj: ISSP)

| rok | plnění rekrutačního cíle | odchod ve zkušební době | | | skutečný přírůstek |
|------|--------------------------------|-------------------------|--------|--------|--------------------|
| | | kód 26 | kód 27 | celkem | |
| 2013 | 592 | 51 | 37 | 88 | 504 |
| 2014 | 651 | 59 | 38 | 97 | 554 |
| 2015 | 1 854 | 249 | 60 | 309 | 1 545 |
| 2016 | 2 148 | 208 | 76 | 284 | 1 864 |
| 2017 | 2 174 | 235 | 22 | 257 | 1 917 |

kód 26 - zrušení služebního poměru ve zkušební době na základě písemného oznámení vojáka

kód 27 - zrušení služebního poměru ve zkušební době na základě rozhodnutí služebního orgánu

skutečný přírůstek - reálný přírůstek po odečtení odchodu ve zkušební době

Pro možnost přesnějšího vyhodnocení důvodů zrušení služebního poměru ve zkušební době je v personálním systému ISSP jediný zákonný důvod, uváděný v § 18 písm. j) rozdělen na dva. Pod označením „kód 26“ jsou uvedeny počty vojáků, kterým byl zrušen služební poměr na základě jejich oznámení. Pod označením „kód 27“ se nacházejí ti, kterým byl služební poměr zrušen na základě rozhodnutí služebního orgánu.

Ke splnění úkolu doplňování je náčelníkem odboru doplňování určen náborový cíl, který udává počet uchazečů zařazených do výběru. Náborové cíle za roky 2013 až 2017 uvádím v tabulce, kterou jsem sestavil na základě podkladů z plánů činnosti Agentury personalistiky pro dané roky. (viz Tabulka 5).

Tabulka 5 Přehled náborového cíle a jeho plnění (zdroj: ODP AP)

| rok | náborový cíl | plnění náborového cíle | plnění náborového cíle (v %) |
|------|--------------|---------------------------|------------------------------------|
| 2013 | 1 850 | 2 079 | 112,4 |
| 2014 | 2 220 | 2 378 | 107,1 |
| 2015 | 5 802 | 5 673 | 97,8 |
| 2016 | 8 548 | 8 381 | 98,0 |
| 2017 | 8 000 | 7 264 | 90,8 |

náborový cíl - počet uchazečů zařazených do výběru, včetně zájemců o studium na vojenských školách

Náborový cíl udává počet uchazečů, který je potřeba zařadit do výběru a je náčelníkem odboru doplňování stanovován tak, aby byl splněn rekruční cíl v daném roce. Ze zkušeností, získaných dlouhodobým sledováním procesu rekrutace, vyplývá, že náborový cíl musí být přibližně čtyřikrát vyšší než stanovený rekruční cíl.

V roce 2013 byl náborový cíl stanoven na 1 850 osob a skládal se ze dvou dílčích cílů, náborový cíl pro přímý nábor (550 osob) a náborový cíl pro zajištění naplněnosti Univerzity obrany (1 300 osob). Oba tyto dílčí cíle se podařilo překročit a do výběru bylo odesláno 2 079 potencionálních zájemců.

V roce 2014 náborový cíl představoval 2 220 osob, 1 120 pro doplnění vojenských útvarů a zařízení a 1 100 k naplnění studentských míst. Náborový cíl se podařilo splnit na 107,1 % a do výběru bylo odesláno 2 378 potencionálních uchazečů.

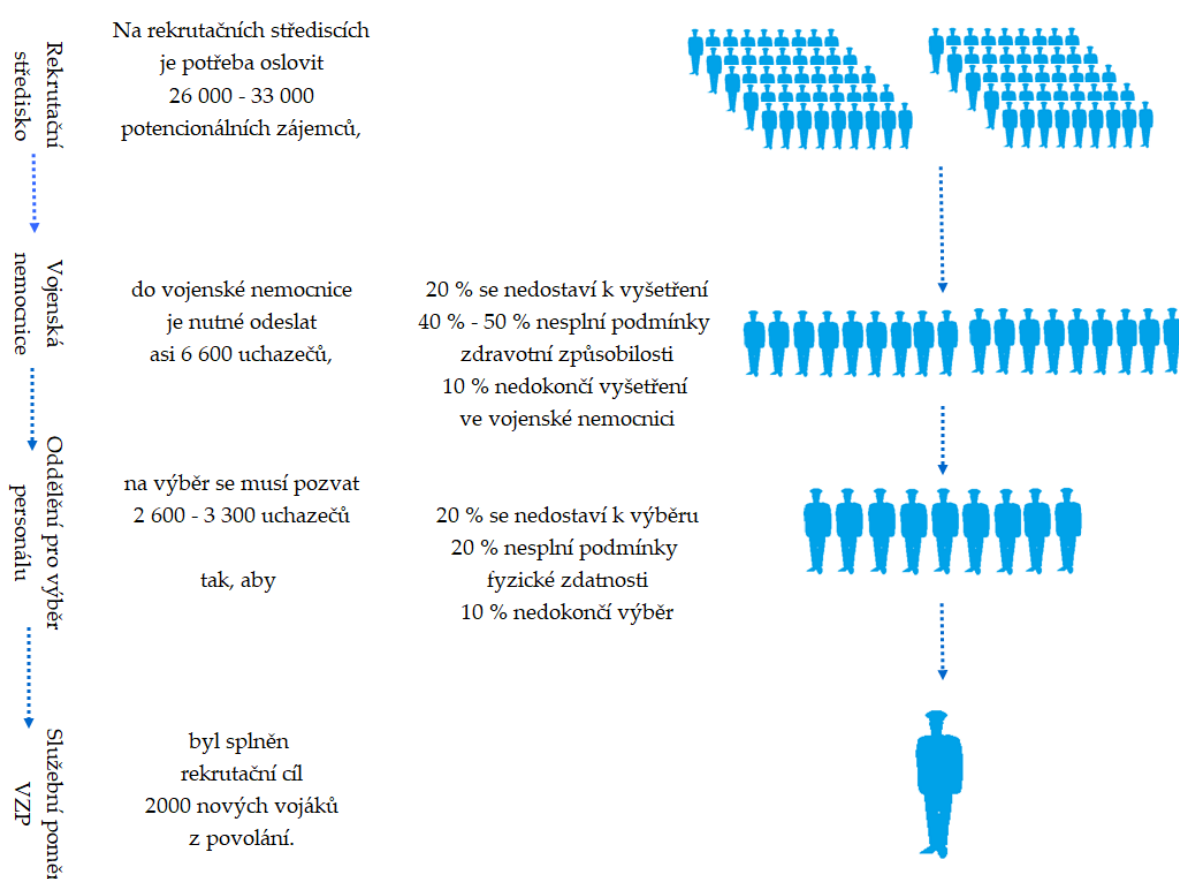
Od roku 2015 bylo potřeba výrazně navýšit náborový cíl. Pro naplnění míst u Univerzity obrany bylo do výběru odesláno 1 090 osob a pro ostatní vojenské útvary 4 583 uchazečů. Těmito počty se ale nepodařilo splnit stanovený náborový cíl a jeho plnění dosáhlo pouze hodnoty 97,8 %. Vzhledem ke zvýšeným počtům náborového cíle se od tohoto roku dále tento cíl nepodaří splnit.

V roce 2016 byla hodnota plnění stanoveného náborového cíle na úrovni 98 %. Jednotlivé cíle, složené z náborového cíle pro Univerzitu obrany a pro vojenské útvary (1 400 a 7 148 osob), nebyly splněny. V roce 2017 dokonce úspěšnost plnění náborového cíle klesla až na 90,8 %. V tomto roce byl náborový cíl složen z 6 600 osob pro doplnění vojenských útvarů a 1 400 osob pro Univerzitu obrany.

V průběhu procesu získávání nového vojáka dochází z různých důvodů k úbytku počtu zájemců. Část rekrutů se nedostaví na dříve objednané vyšetření ve vojenské nemocnici, téměř polovina nesplní podmínky zdravotní způsobilosti a někteří vyšetření nedokončí.

Pokles počtu možných kandidátů se děje i ve fázi výběru. I v tomto případě se část zájemců nedostaví k výběru, nesplní podmínky výběru nebo jej z nějakého důvodu nedokončí.

Přibližné množství kandidátů potřebných v jednotlivých fázích rekrutace jsem zpracoval do Obrázku 3.



Obrázek 3 Poměr oslovených rekrutů (zdroj: ODP AP)

Konkrétní procentuální vyjádření jednotlivých okolností, majících vliv na úspěšnost náborového procesu, za roky 2016 a 2017 uvádím v Tabulce 6.

Tabulka 6 Úspěšnost uchazečů o vstup do AČR (zdroj: ODP AP)

| | údaj za rok 2016 (v %) | údaj za rok 2017 (v %) |
|--|---------------------------|---------------------------|
| nesplnil zdravotní stav a psychickou způsobilost | 45,7 | 47,2 |
| nedostavil se k vyšetření | 18,1 | 16,3 |
| nedostavil se k přezkoušení fyzické zdatnosti | 17,9 | 18,2 |
| nesplnil přezkoušení fyzické zdatnosti | 19,1 | 21,3 |
| splnil podmínky - nezařazen | 3,2 | 1,2 |

V roce 2016 při vyšetření ve vojenské nemocnici nesplnilo zdravotní a psychickou způsobilost 45,7 % uchazečů. Tyto dvě podmínky, jejichž splněním je podmíněn vstup do služebního poměru vojáka z povolání, uvádím ve své tabulce jako jednu položku proto, že uchazeč se vrací z vojenské nemocnice s posudkem o zdravotní způsobilosti, kde rovněž není uveden výsledek za jednotlivé oblasti vyšetření, ale posudek obsahuje pouze celkový závěr.

Dalšími důvody, pro které uchazeč nedokončil proces náboru, za rok 2016 bylo nedostavení se k vyšetření ve vojenské nemocnici (18,1 %), nedostavení se k přezkoušení z fyzické zdatnosti (17,9 %) a nesplnění přezkoušení fyzické zdatnosti (19,1 %). Poslední důvod, který jsem nazval „splnil podmínky – nezařazen“, zahrnoval v roce 2016 3,2 % uchazečů.

V roce 2017 byla procentuální úspěšnost zájemců o vojenskou profesi obdobná jako v předchozím roce 2016. Okolnostmi, které mají vliv na úspěšnost uchazečů, se budu zabývat ve své práci v části Diskuze.

Na Obrázku 3 prezentuji množství potenciálních zájemců, které je potřeba oslovit k naplnění rekručního cíle. V souvislosti s množstvím potenciálních zájemců se vynořuje otázka, zda budou stačit zdroje mladých lidí, které je schopná poskytnout naše republika. Ukazuje se, že nedostatečné demografické zdroje

budou problémem v nejbližších letech. Nejen ozbrojené síly, ale i ostatní bezpečnostní sbory budou zasaženy nedostatkem mladých lidí schopných služby.

To, že se jedná o zásadní záležitost, dokládá citace z Bezpečnostní strategie ČR: „Nadále porostou bezpečnostní dopady demografických změn, zejména rizika plynoucí ze stárnutí populace ve vyspělých zemích a nekontrolovatelná migrace“ [1, s. 9].

Pro zodpovězení otázky se zaměřím na skupinu osob, která je pro nábor do ozbrojených sil nejvhodnější, tak jak ji definovala Bílá kniha [7]. Jedná se o věkovou skupinu mezi 18 – 25 lety.

Na základě informací, které poskytuje na svých webových stránkách Český statistický úřad, jsem vytvořil Tabulku 7, kde představuji počty osob věkové skupiny 18 – 25 let po jednotlivých desetiletích až do roku 2100 a jejich podíl na celkovém počtu, a dále podíl žen v sledované skupině osob. V posledním řádku tabulky je uvedena predikce počtu obyvatel.

Tabulka 7 Přehled počtu obyvatel do roku 2100 [23]

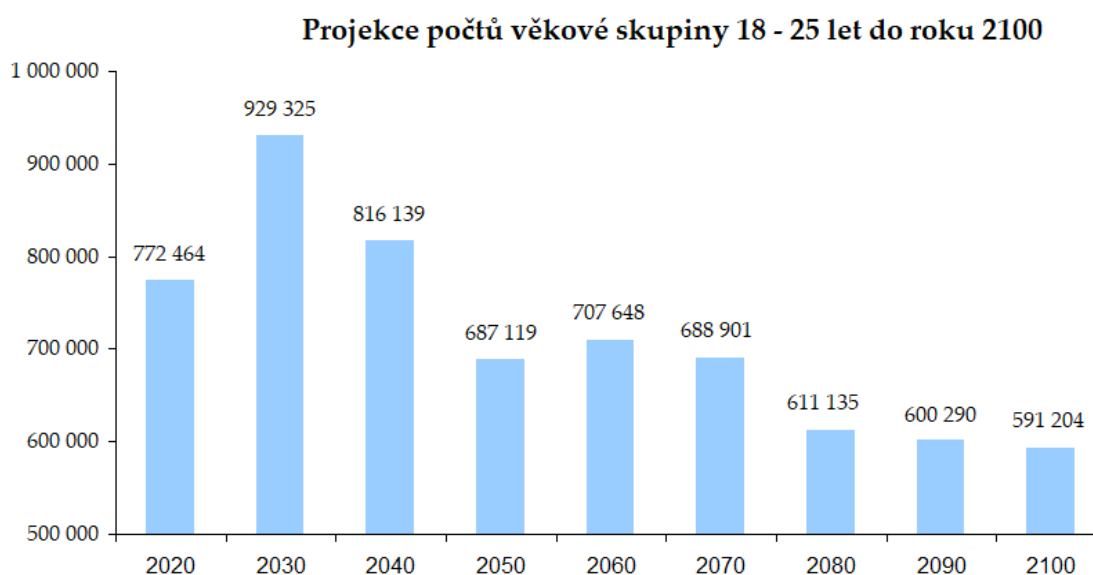
| | 2020 | 2030 | 2040 | 2050 | 2060 | 2070 | 2080 | 2090 | 2100 |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| věková skupina 18 - 25 let | 772 464 | 929 325 | 816 139 | 687 119 | 707 648 | 688 901 | 611 135 | 600 290 | 591 204 |
| podíl na celkovém počtu (v %) | 7,3 | 8,9 | 8,1 | 7,0 | 7,5 | 7,8 | 7,3 | 7,5 | 7,7 |
| podíl žen ve skupině | 48,6 | 48,7 | 48,5 | 48,5 | 48,5 | 48,5 | 48,4 | 48,4 | 48,4 |
| celkem obyvatel | 10 532 373 | 10 396 701 | 10 126 418 | 9 812 872 | 9 388 273 | 8 836 298 | 8 348 483 | 7 994 692 | 7 712 096 |

Na základě údajů uvedených v Tabulce 7 lze vyvodit, že v příštích osmdesáti letech dojde k postupnému snižování celkového počtu obyvatel v naší republice a s tím bude spojené snižování počtu sledované věkové skupiny mezi 18 až 25 lety, zejména pak po roce 2030. Podle podílu na celkovém počtu soudím, že nedojde k výrazné změně ve věkovém složení obyvatelstva. Z podílu žen ve sledované

skupině mohu dedukovat, že nenastane ani zásadní změna ve struktuře této skupiny, tj. na úkor chlapecké populace.

Při analýze budoucích zdrojů pro zabezpečení doplňování AČR je potřeba vzít do úvahy i tu skutečnost, že ne všechny dostupné lidské zdroje bude možné použít. V počtech zobrazených v Tabulce 7 jsou uvedené všechny osoby daného věku a obou pohlaví. Jsou mezi nimi lidé, kteří nikdy neprojeví zájem o službu v ozbrojených silách, a také ti, kteří by třeba rádi sloužili, ale nesplní některou ze zákonných podmínek pro povolání do služebního poměru. Rovněž musíme myslet na to, že Armáda České republiky není jediným možným zaměstnavatelem sledované skupiny. Z celého množství potencionálních kandidátů si svůj díl odnesou také další ozbrojené složky (Policie ČR, Vězeňská služba, Celní správa ČR, Městská policie, Bezpečnostní informační služba a další). Nemalou část z možných kandidátů zužitkuje Hasičský záchranný sbor ČR.

Pro snadnější představu o vývoji počtů skupiny potencionálních kandidátů jsem vypracoval Graf 1.



Graf 1 Projekce počtů věkové skupiny 18 – 25 let do roku 2100 [23]

Vlivem demografického stárnutí se ozbrojeným silám a dalším bezpečnostním sborům snižují zdroje pro jejich doplňování. Stárnutí populace lze proto považovat za kritický faktor pro zabezpečení fungování bezpečnostního systému ČR a zatím mu není věnována dostatečná pozornost [24].

Prognóza demografického vývoje v příštích desetiletích není katastrofická. Zatím je předčasné soudit, jakým způsobem se nepříznivý vývoj lidských zdrojů projeví, ale je nutné brát na toto ohled a s tímto faktorem počítat. Pokud bychom tento faktor podcenili, měli bychom možná moderní výzbroj a techniku, ale nebyl by nikdo, kdo by s tímto vybavením pracoval.

Důležitou roli v procesu doplňování novými vojenskými profesionály hraje i motivace pro vstup do AČR. Náročnou službu vojenského profesionála, který často podává výkony na hranici fyzických a psychických sil, někdy i za ohrožení života, nelze vyvažovat jen finančně nebo sociálními výhodami. Abychom mohli vojákovi nabídnout to, co od své práce očekává, co jej uspokojuje, je potřeba znát jeho motivace.

K analýze motivů hodnot a postojů nastupujících vojáků je u oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů rozpracován projekt „Motivace k vojenské profesi 2016 – 2022“. Zadavatelem tohoto projektu je náčelník Generálního štábu AČR. Kromě analýzy motivů a hodnot má tento projekt za cíl podporu velení a rozhodování v oblasti rekrutace. Jedná se o longitudinální panelový výzkum, který využívá formu dotazníku jako techniku sběru dat.

Ve své práci budu prezentovat část závěrů 1. fáze tohoto projektu, kdy proběhlo 6 sběrů dat v letech 2016 – 2018 u nastupujících VZP. Celkem bylo vyhodnoceno 871 dotazníků. Výsledky jsem pro přehlednost zpracoval do Tabulky 8.

Tabulka 8 Motivace k vojenské profesi (zdroj: OdExSIOLZ)

| Motivace k vojenské profesi | |
|--|------|
| Chci dělat zajímavou práci | 98 % |
| Chci udělat něco pro bezpečnost své země | 90 % |
| Chci dělat užitečnou práci | 87 % |
| Láká mě práce s vojenskou technikou | 87 % |
| Možnost učit se cizí jazyky | 83 % |
| Možnost podívat se do zahraničí | 78 % |
| Líbí se mi pořádek, kázeň, vojenská organizace | 78 % |
| Líbí se mi vojenské uniformy | 71 % |
| Chci si vydělat více peněz než v civilu | 59 % |
| Už od dětství jsem chtěl/a být vojákem/kyní | 52 % |
| Abych se vyhnul/a nezaměstnanosti | 18 % |

Na prvním místě se mezi motivacemi k výkonu vojenské profese u současných nováčků umístila potřeba dělat zajímavou práci. Tuto motivaci uvádělo celých 98 % respondentů. Na další místo se dostala snaha udělat něco pro bezpečnost své země, s tímto se ztotožňuje 90 % dotazovaných.

Na následujících pozicích, se shodným procentuálním zastoupením 87 %, skončily motivy chtít dělat užitečnou práci a chtít pracovat s vojenskou technikou. Hned poté následují motivy spojené s kariérou (možnost učit se cizí jazyky, možnost podívat se do zahraničí). Za nimi následuje potřeba pořádku a kázně, a také to, že se dotazovanému líbí vojenská organizace a vojenské uniformy. Otázku peněz jako motiv pro službu v armádě uvádělo 59 % respondentů a přání být vojákem od dětství označilo jako motiv 52 % dotazovaných. Na posledním místě pak zůstává motiv spojený s potřebou být zaměstnán.

Součástí projektu je i výzkum v oblasti, kde měli nováčci uvést, co je odrazovalo od výběru vojenské profese. Tyto skutečnosti jsem shrnul do Tabulky 9.

Tabulka 9 Přehled odrazujících faktorů (zdroj: OdExSIOLZ)

| Co odrazuje od výběru vojenské profese | |
|---|------|
| Nedostatek informací o budoucím umístění v AČR | 29 % |
| Dobré stávající zaměstnání | 22 % |
| Omezení týkající se úpravy vzhledu (účes, tetování) | 22 % |
| Riziko zranění či ztráty života | 19 % |
| Povinnost účastnit se zahraniční mise, budu-li vyslán/a | 15 % |
| Rodiče si to nepřáli | 14 % |
| Peníze, které armáda nabízí | 13 % |
| Nutnost podřizovat se disciplíně | 12 % |
| Partner/ka byl/a proti tomu | 11 % |
| Prestiž vojáků u české veřejnosti | 9 % |

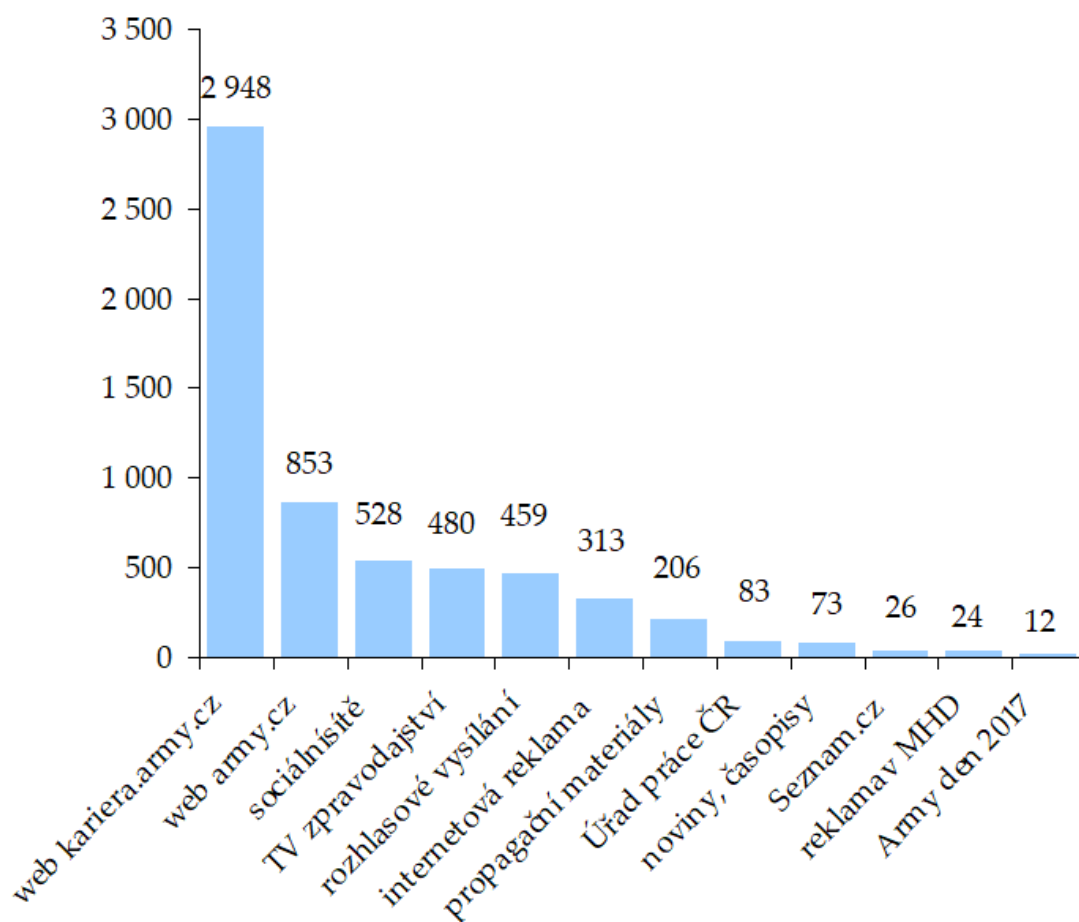
Mezi nejdůležitější faktory, které odrazovaly nováčky od výběru vojenské profese, patří nedostatek informací o budoucím umístění (ve výzkumu uvádělo 29 % respondentů), neochota opustit dobré stávající zaměstnání (22 %) a omezení týkající se úpravy vzhledu (rovněž 22 %). Při uvažování o výběru vojenského povolání téměř pětina uváděla jako faktor odrazující riziko zranění či ztráty života. Takřka pro šestinu nových profesionálů by byla nepříjemná povinnost účastnit se zahraniční mise, pokud by byl na tuto misi vyslán.

Mezi další odrazující faktory se dle výzkumu zařadilo to, že si to nepřáli rodiče (14 %), nedostatečné finanční ohodnocení práce vojáka z povolání (13 %) a neochota podřizovat se disciplíně, která provází vojenský život (12 %). V 11 % byl proti vojenskému povolání partner nováčka a u 9 % dotazovaných byla jako překážka uváděna nízká prestiž vojáků ve společnosti.

Součástí motivačního pohovoru s profesním poradcem, v rámci registrace potenciačního zájemce a zjišťování osobních dat uchazeče je i dotaz na zdroj

informací o AČR, tedy odkud se zájemce informace o armádě dověděl. Tyto zdroje jsem uspořádal do Grafu 2.

Počty potencialních uchazečů a zdroje náboru v roce 2017

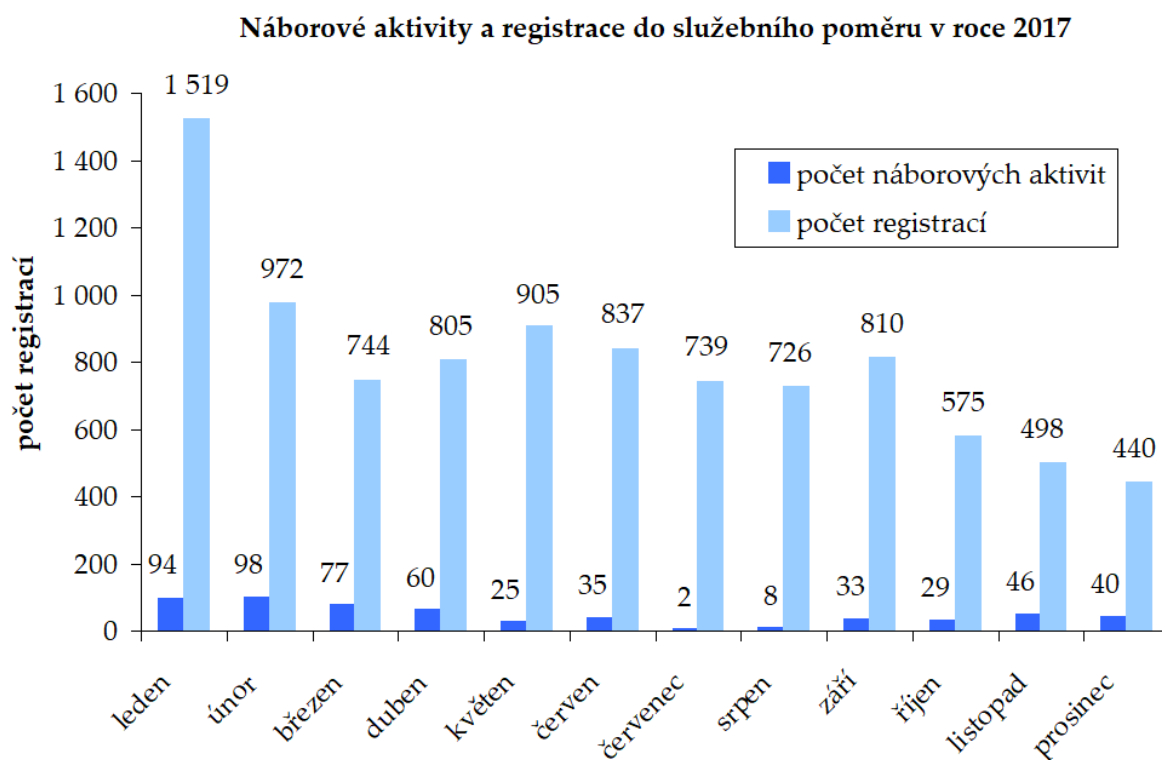


Graf 2 Počty uchazečů a zdroje náboru v roce 2017 (zdroj: ODP AP)

Z Grafu 2 je patrné, že nejvíce informací potencialní uchazeči získají z elektronických zdrojů (web.kariera.army.cz, web.army.cz a sociální sítě). Dalšími významnými zdroji informací jsou televizní zpravodajství, rozhlasové vysílání, internetová reklama, propagační materiály a informace poskytnuté Úřadem práce. Mezi méně podstatné prameny informací patřila reklama v MHD a informace získané na akci Army den 2017.

K podpoře procesu náboru jsou realizovány náborové aktivity, které mají za úkol získat potencialní zájemce o vojenskou profesi. Náborové aktivity mají

různou formu, zaměření, odlišné cíle a také velikost cílové skupiny bývá rozmanitá. Rozhodl jsem se porovnat vliv náborových aktivit na registraci potencionálních zájemců o službu v AČR. Výsledky tohoto porovnání jsem zpracoval do Grafu 3.



Graf 3 Náborové aktivity a registrace v roce 2017 (zdroj: ODP AP)

V Grafu 3 jsou porovnány počty náborových aktivit, provedených po celé republice, po jednotlivých měsících s počty zaregistrovaných uchazečů. Z výsledků srovnání nelze usuzovat na přímou závislost mezi počty náborových aktivit a počty registrací. Bez ohledu na počet náborových aktivit, je nejvyšší počet registrací zaznamenáván na začátku roku a po skončení letních prázdnin.

Z údajů vedených v Integrovaném subsystému o službě a personálu jsem připravil Tabulku 10, ve které představuji přehled hodnostních sborů, do kterých byli nováčci zařazováni v letech 2013 až 2017. V sledovaném období byla převážná

část nastupujících vojáků zařazena do hodnostního sboru čekatelé. Do tohoto sboru jsou zařazeni všichni vojáci, kteří musí absolvovat kurz základní přípravy, nebo se jedná o uchazeče, kteří se chystají studovat na Univerzitě obrany. Zdrojem pro naplnění hodnostního sboru čekatelé bývají absolventi civilních středních škol, absolventi Vojenské střední školy a Vyšší odborné školy Ministerstva obrany v Moravské Třebové, dále všichni, kteří neprodělali výcvik, a také bývalí vojáci z povolání, jejichž služební poměr zanikl před více jak pěti lety.

Pouze malá část nově přijatých vojenských profesionálů nastoupila přímo k vojenskému útvaru nebo zařízení a mohla být zařazena do hodnostního sboru podle vojenské hodnosti, do které byl voják jmenován. Vojenská hodnost je v současné době navázána na služební místo, které voják zastává.

Tabulka 10 Přehled složení hodnostních sborů (zdroj: ISSP)

| rok | čekatelé | mužstvo | poddůstojníci | praporčíci | nižší důstojníci | vyšší důstojníci | celkem |
|------|----------|---------|---------------|------------|------------------|------------------|--------|
| 2013 | 576 | 7 | 6 | 2 | 1 | --- | 592 |
| 2014 | 635 | 4 | 6 | 3 | 2 | 1 | 651 |
| 2015 | 1 753 | 26 | 59 | 12 | 4 | --- | 1 854 |
| 2016 | 2 074 | 19 | 43 | 2 | 6 | 4 | 2 148 |
| 2017 | 2 125 | 9 | 26 | 12 | 2 | --- | 2 174 |

--- do tohoto hodnostního sboru nebyl nikdo přijat

K analýze dosaženého vzdělání u nových vojáků jsem použil ročenky Ministerstva obrany, kde jsou tyto údaje přehledně vedeny. Z těchto dat jsem vytvořil Tabulku 11 a v ní jsem uvedl procentuální zastoupení dosaženého vzdělání za roky 2013 až 2017. V diskusi mé práce pak tuto tabulku porovnám s dosaženým vzděláním vojáků, kteří v armádě již slouží, a pokusím se zjistit, zda dochází k navyšování úrovně vzdělání v AČR.

Tabulka 11 Analýza dosaženého vzdělání nováčků [25,26,27,28]

| dosažené vzdělání | údaj za rok 2013 (v %) | údaj za rok 2014 (v %) | údaj za rok 2015 (v %) | údaj za rok 2016 (v %) | údaj za rok 2017 (v %) |
|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| střední odborné | 26,8 | 27,2 | 35,6 | 27,0 | 38,2 |
| úplné střední odborné | 58,6 | 58,6 | 53,6 | 61,2 | 46,1 |
| vyšší odborné | 0,4 | 0,9 | 1,9 | 1,6 | 2,2 |
| bakalářské | 20,0 | 3,6 | 5,1 | 5,1 | 7,8 |
| magisterské | 12,2 | 9,7 | 3,8 | 4,7 | 5,7 |
| doktorské | --- | --- | --- | 0,4 | --- |

--- - s tímto vzděláním nebyl nikdo přijat

Zajímavým údajem v analyzovaných datech rekrutů by mohlo být poměrné zastoupení mužů a žen. Získané informace jsem zahrnul do Tabulky 12.

Tabulka 12 Zastoupení nově přijatých mužů a žen (zdroj: ISSP)

| rok | muži (počet) | muži (v %) | ženy (počet) | ženy (v %) | celkem |
|------|--------------|------------|--------------|------------|--------|
| 2013 | 529 | 89,2 | 63 | 10,8 | 592 |
| 2014 | 577 | 88,6 | 74 | 11,4 | 651 |
| 2015 | 1 746 | 94,2 | 108 | 5,8 | 1 854 |
| 2016 | 2 005 | 93,3 | 143 | 6,7 | 2 148 |
| 2017 | 1 925 | 88,6 | 249 | 11,4 | 2 174 |

V roce 2013, 2014 a v roce 2015 tvořily ženy přibližně 11 % z celého množství nově povolovaných profesionálů. V roce 2015 a 2016 byl podíl žen výrazně nižší, kolem 6 %.

V AČR u již sloužících vojáků je však tento podíl mnohem vyšší, činí téměř 21 %. Vysoký podíl žen v naší armádě je dán historicky, sloužily již v armádě Ludvíka Svobody. Také je to dáno tím, že v naší armádě není žádné striktní

omezení, které by omezovalo zařazování žen na služební místa. Ženy pracují hlavně na spojařských funkcích, na pozicích zdravotnického personálu a lékařek nebo právníček. V AČR máme i pilotky nebo řidičky bojové techniky.

Zaměstnávání žen v armádě není nic nového a má také své nevýhody. Biologickou nevýhodou žen je, že mají nižší fyzickou sílu. Je rovněž třeba počítat s možností těhotenství a mateřské dovolené, což může nepříznivě ovlivnit pohotovost konkrétní jednotky. Na druhou stranu, větší zapojení žen do armády by mohlo pomoci kompenzovat nepříznivý demografický vývoj a úbytek mladých mužů.

Další údaj získaný analýzou dat nových profesionálů, který chci představit je průměrný věk. K prezentaci těchto dat jsem sestavil Tabulku 13.

Tabulka 13 Přehled průměrného věku rekrutů (zdroj: ISSP)

| rok | čekatelé | mužstvo | poddůstojníci | praporčíci | nižší důstojníci | vyšší důstojníci | celkem |
|------|----------|---------|---------------|------------|------------------|------------------|--------|
| 2013 | 22,3 | 33,6 | 34,2 | 29,0 | 38,0 | --- | 22,6 |
| 2014 | 22,5 | 30,3 | 29,0 | 32,0 | 31,5 | 52,0 | 22,7 |
| 2015 | 25,2 | 34,1 | 32,5 | 32,9 | 35,5 | --- | 25,6 |
| 2016 | 25,9 | 33,2 | 34,6 | 34,5 | 43,5 | 35,0 | 26,2 |
| 2017 | 25,6 | 34,3 | 31,1 | 35,3 | 35,5 | --- | 25,7 |

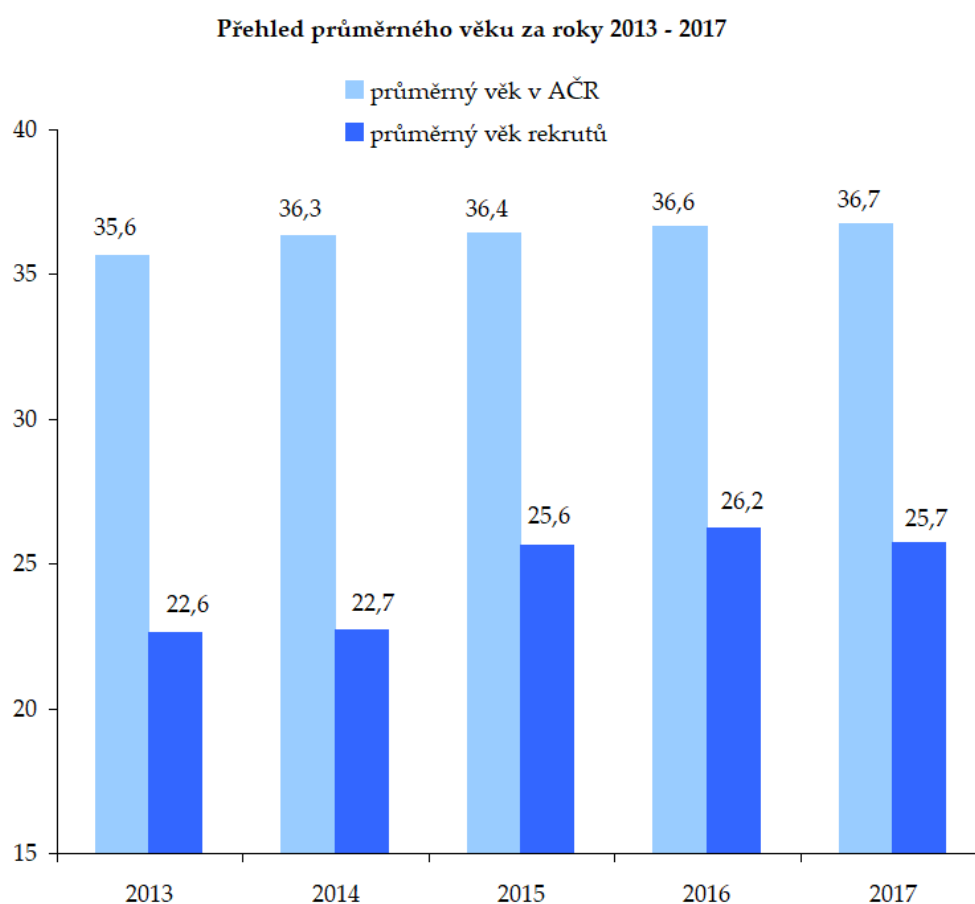
--- - do tohoto hodnostního sboru nebyl nikdo přijat

V letech 2013 a 2014 v hodnostním sboru čekatelů byl průměrný věk okolo 22 let. V porovnání s ostatními roky je toto nižší číslo dáno tím, že v letech 2013 a 2014 byl nábor z finančních důvodů omezen a polovinu nově získaných profesionálů tvořili studenti Univerzity obrany. V roce 2014 je u hodnostního sboru vyšší důstojníci zobrazen údaj 52,0. Tato hodnota nebude tak hrozivá, když uvedu,

že v tomto případě šlo o nábor pouze jednoho důstojníka, a to přímo k vojenskému útvaru.

Od roku 2015 se průměrný věk v čekatelském sboru zvedá na hodnotu přesahující průměrný věk 25 let. Toto má na svědomí zvýšené množství přijatých rekrutů a studenti Univerzity v těchto letech tvořili jen pětinu z celkových počtů.

V Tabulce 13 uvádím průměrný věk rekrutů po jednotlivých hodnostních sborech za posledních pět let. K porovnání s průměrným věkem vojáků, kteří již v armádě slouží, jsem vyhotovil Graf 4.



Graf 4 Přehled průměrného věku za roky 2013 - 2017 (zdroj: ISSP)

Z grafu vyplývá, že průměrný věk rekrutů je přibližně o 10 až 12 let nižší než průměrný věk již zaměstnaných vojáků z povolání. Jejich průměrný věk kolísá mezi 22 a 26 lety a je ovlivněn náborovou politikou. V letech omezeného

doplňování, kdy byly zachovány pouze počty pro naplnění Univerzity obrany, byl věkový průměr nižší. V dalších letech již stoupl podíl přímého náboru a to se projevilo také na celkovém věkovém průměru rekrutů. U stávajících VZP průměrný věk kolísá mezi 35 a 37 lety a je patrné, že mírně roste.

Z výše uvedeného předpokládám, že věkový průměr AČR nadále poroste, a že se nepodaří zastavit nepříznivý vývoj v tomto směru. K odvrácení tohoto vývoje doporučuji zaměřit se na mladou generaci, především studenty středních škol a snažit se je získat pro službu v armádě. Navrhuji také zvýšit počet studentů Vojenské střední školy v Moravské Třebové, nebo otevřít další její pobočky (např. jako Sokolov). Tímto způsobem by armáda mohla vyřešit dva problémy, jednak nedostatek mladých uchazečů a také by si sama mohla školit obory, které nyní v AČR chybí (kuchaři, řidiči, strojírenské obory).

V teoretické části své práce uvádím, že pro doplňování personálu je nutné znát cílové počty a představuji dokumenty, které tyto počty stanovují. O disproporcích mezi nimi pojednám v diskusi mé bakalářské práce.

Jak to ale vypadá se skutečnými počty AČR? Daří se procesem náboru doplňovat a případně i zvyšovat množství sloužících vojáků? Celkové počty vojáků za období roku 2010 až 2017 představuji v Tabulce 14.

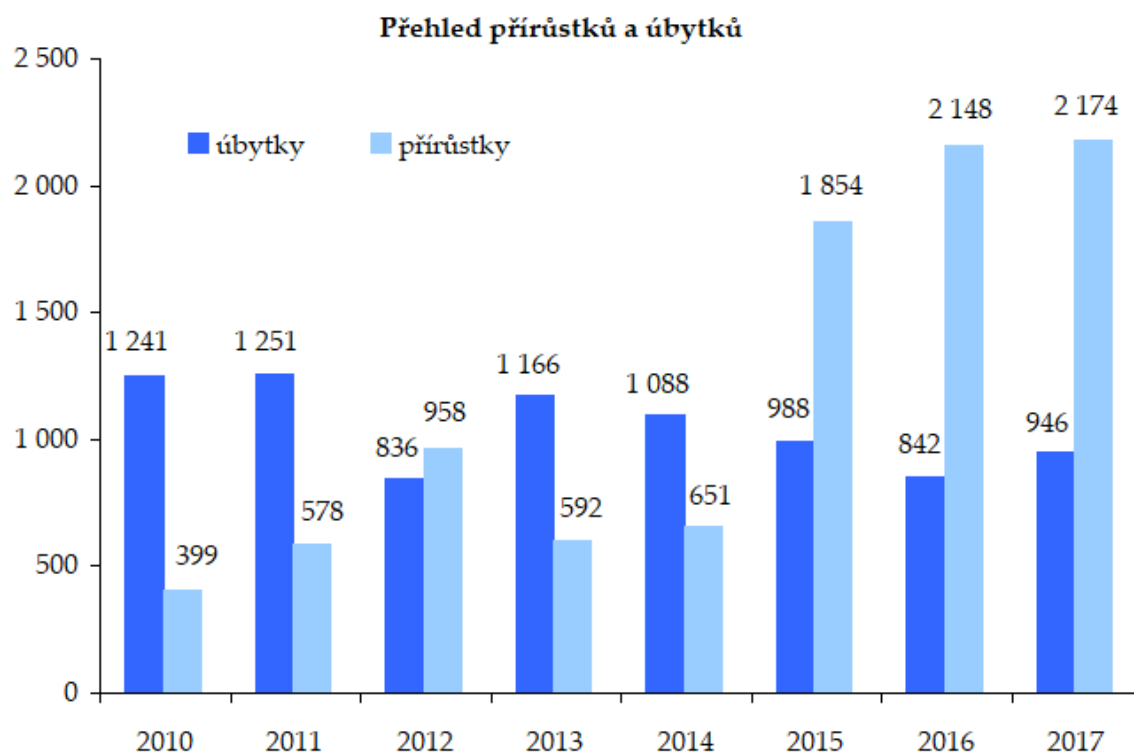
Tabulka 14 Celkové počty AČR v letech 2010 až 2017 (zdroj: ISSP)

| rok | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| počet | 22 261 | 21 751 | 21 733 | 21 011 | 20 864 | 21 970 | 23 184 | 24 251 |

Tabulka 14 ukazuje na klesající tendenci celkových počtů příslušníků AČR. Tento trend byl zastaven až v roce 2015 zvýšeným nábořem nových profesionálů. Na samotné celkové počty vojáků v armádě má kromě náboru vliv také zánik nebo

ukončení služebního poměru. Jednotlivé důvody udává zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání v § 18 a § 19. Patří sem například zánik služebního poměru uplynutím stanovené doby, propuštění ze služebního poměru na základě podání žádosti o propuštění nebo dosažením důchodového věku.

Vliv příchodu nových profesionálů do AČR (přírůstky) a odchodu ze služebního poměru (úbytky) jsem zpracoval do Grafu 5. Od roku 2010 do roku 2014 jsou úbytky větší než přírůstky. Výjimku představuje rok 2012, kde přírůstky nepatrně přesáhly úbytky. Od roku 2015 začínají mít přírůstky převahu nad úbytky, což se v konečném důsledku projevuje také na celkových počtech příslušníků AČR.



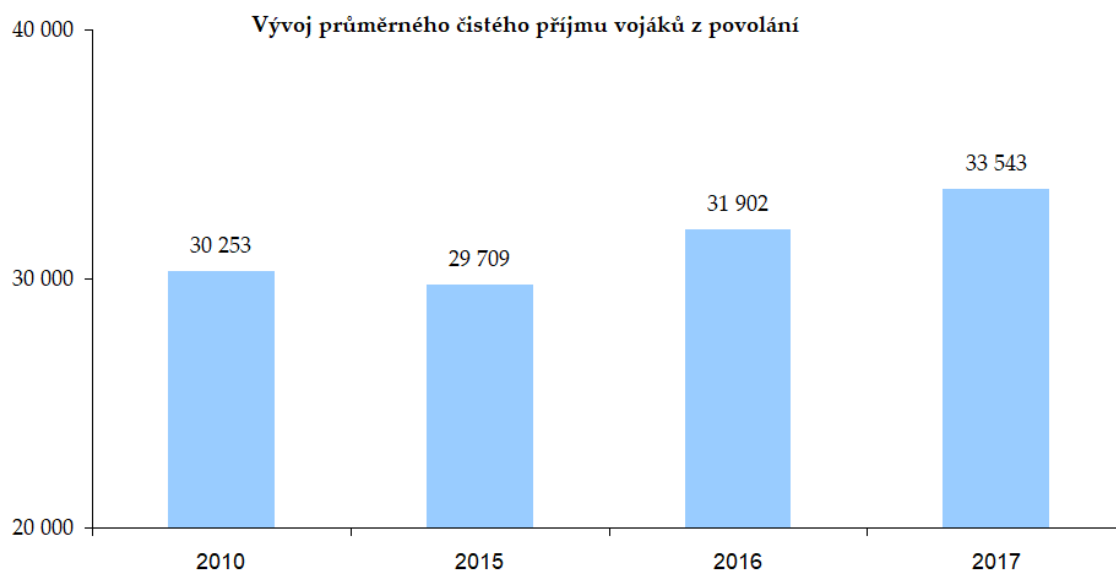
Graf 5 Přehled přírůstků a úbytků od roku 2010 (zdroj: ISSP)

Co se týká zajištění konkurenceschopnosti AČR na trhu práce, dnes je hlavním stimulem pro vstup do armády jistota perspektivního povolání a jistota nadprůměrného výdělku vojáka z povolání. Toto je samozřejmě spojeno s rizikem vojenského života jako je služba podle potřeb armády, dlouhodobá cvičení doma

i v zahraničí, možnost vyslání do zahraniční mise a s tím spojené riziko ohrožení zdraví nebo ztráty života.

Od července roku 2015 je plat vojáka navázán na služební tarif podle hodnosti na základě nařízení vlády č. 59/2015, o služebních tarifech a zvláštním příplatku pro vojáky z povolání. Navíc jsou k tomuto služebnímu tarifu vypláceny další příplatky jako výkonnostní příplatek, příplatek za službu v zahraničí, zvláštní příplatek, příplatek za zvýšenou odpovědnost, příplatek za služební pohotovost a odměny [14].

Sestavil jsem Graf 6, který představuje vývoj průměrného čistého příjmu vojáků z povolání. Z grafu můžeme vyčíst, že průměrný čistý příjem postupně stoupá. Naposledy byl služební tarif navýšen v listopadu 2017. Porovnáním příjmů vojáků z povolání s příjmy příslušníků jiných bezpečnostních sborů se budu dále zabývat v části Diskuze.



Graf 6 Vývoj průměrného čistého příjmu VZP (zdroj: Od ŘLZ SST)

4 DISKUZE

V kapitole Výsledky jsem prezentoval Tabulku 3 s rekručním cílem a jeho plněním. Jak vyplývá z této tabulky, je zřejmé, že stanovený rekruční cíl stanovený v Plánu činnosti AP AČR na příslušný rok se daří plnit. Za posledních pět let byl vždy překročen o několik procent. Mohli bychom se domnívat, že stačí připočítat nové rekruty ke stávajícím počtům. Ale tento postup není zcela správný. Povoláním do služebního poměru začíná vojákům, v souladu s § 5 odst. 5 zákona č. 221 /1999 Sb., o vojácích z povolání, běžet tříměsíční zkušební doba [14]. Domnívám se proto, že s konečným hodnocením úspěšnosti rekručního procesu by se mělo počkat až do doby, kdy novým vojákům z povolání tato doba skončí.

Pokud bych hodnotu skutečného přírůstku (viz Tabulka 4) získaného po skončení zkušební doby dosadil do Tabulky 3 do sloupce plnění rekručního cíle, získal bych tabulku s hodnocením plnění rekručního cíle, ale, dle mého názoru, s daty relevantnějšími (viz Tabulka 15).

Tabulka 15 Plnění rekručního cíle po odečtení úbytků (zdroj: ISSP)

| rok | rekruční cíl | přírůstky po skončení zkušební doby | plnění rekručního cíle (v %) |
|------|--------------|-------------------------------------|------------------------------|
| 2013 | 547 | 504 | 92,1 |
| 2014 | 585 | 554 | 94,7 |
| 2015 | 1 850 | 1 545 | 83,5 |
| 2016 | 2 000 | 1 864 | 93,2 |
| 2017 | 2 000 | 1 917 | 95,9 |

Takto získaný výsledek již není tak optimistický. Tímto způsobem získané vyhodnocení plnění rekručního cíle je z mého pohledu více vypovídající o tom, kolik nových vojáků z povolání může AČR skutečně využít k plnění úkolů. Doporučuji tedy vyhodnocovat plnění rekručního cíle až po ukončení zkušební doby nových vojáků pro spolehlivější vyhodnocení.

V kapitole Výsledky své bakalářské práce jsem uvedl procentuální úspěšnost v jednotlivých fázích rekručního procesu. V Tabulce 6 jsem zmínil celkem vysoké procento neúspěchu při vyšetření ve vojenské nemocnici. V roce 2016 nesplnilo zdravotní a psychickou způsobilost 45,7 % uchazečů a v roce 2017 47,2 %. Na tomto místě bych rád uvedl, že Vyhláška 357/2016 Sb., o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby nepovažuje psychickou způsobilost jako samostatné vyšetření. Dle § 13 odst. 2 je toto vyšetření součástí lékařské prohlídky pro posouzení zdravotní způsobilosti uchazeče [19].

V listopadu 2016 byla Vyhláška o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby novelizována, byly sníženy podmínky a umožnila vstup do armády těm, kteří dosud náročné zdravotní podmínky nesplňovali. Podstatně se tak rozšířila možnost vstupu do AČR pro některé specialisty. Jedná se především o pozice počítačových expertů nebo lékařů, u kterých požadavek na bezvadný zdravotní stav není potřebný. Podle nové vyhlášky rozhodne posuzující lékař o tom, zda je zájemce schopen služby v AČR a s jakým omezením [19].

Změna vyhlášky má tak pomoci vyřešit nedostatek některých profesí v armádě, zejména lékařů, počítačových odborníků, ale i řidičů a kuchařů. Právě tyto profese chybí v armádě v současné době nejvíce (viz Příloha 3), a není potřebné, aby i tito vojáci splňovali přísná zdravotní kritéria jako ostatní vojáci sloužící převážně v poli. Dle mého názoru, byla tímto způsobem poskytnuta dostačující rezerva a další snižování podmínek zdravotní způsobilosti by nebylo vhodné.

Dalším limitujícím kritériem při procesu výběru je splnění podmínek fyzického přezkoušení. V roce 2016 tuto podmínku nesplnilo 19,1 % uchazečů a v roce 2017 to bylo 21,3 % zájemců o službu v armádě. I v této oblasti podmínek pro vstup do AČR došlo k úpravě. Naposledy byly fyzické upraveny v roce 2016. Šlo samozřejmě o úpravu, která měla za cíl umožnit službu v armádě pro více uchazečů. Z testovací baterie byl odebrán test hloubky předklonu, který působil

velké problémy. Došlo také k výměně silového testu. Shyby (pro muže) a výdrž ve shybu (pro ženy) byly nahrazeny novým cvikem – cvikem klik-vzpor. Další úprava fyzických testů je určitě možná, ale nejsem pro zásadní snižování náročnosti.

Poslední důvod, který ovlivňuje úspěšnost rekručního procesu, je ten, který jsem nazval „splnil podmínky – nezařazen“. V roce 2016 zahrnoval 3,2 % uchazečů a v roce 2017 to bylo 1,2 %. Z hlediska počtů uchazečů nejde o velké číslo, ale je to jediný faktor z výše popisovaných, který lze ovlivnit samotnou činností profesních poradců. Nejčastějším důvodem nezařazení uchazeče, který splnil podmínky výběru, jsou nevhodná služební místa z hlediska požadavků uchazeče. Profesní poradci rekručních středisek a pracovišť patřičně nevyhodnocují požadavky jednotlivých potencionálních uchazečů v souvislosti s aktuální nabídkou služebních míst. V mnoha případech tak zbytečně odesílají uchazeče k fyzickému přezkoušení, které úspěšně absolvují, nicméně je již dopředu zřejmé, že pro něj není aktuální nabídka lákavá.

V kapitole Výsledky jsem představil závěry 1. fáze projektu „Motivace k vojenské profesi 2016 – 2022, který byl zpracován oddělením expertních služeb pro oblast lidských zdrojů. V této části mé práce bych chtěl tyto výsledky porovnat s jiným výzkumem, hodlám se zamyslet nad případným rozdílem těchto výsledků a pokusím se je zevšeobecnit.

V roce 2007 provedl Ústav strategických studií Univerzity obrany průzkum na téma „Motivace ke vstupu do služby v AČR“. Jako respondenti byla vybrána skupina 112 čerstvých příslušníků základní vojenské přípravy na Vojenské akademii ve Vyškově. Všichni odpovídali na otázku: které z následujících motivací byly pro vás důležité při rozhodování o výběru povolání? Účastníkům průzkumu bylo nabídnuto 22 druhů motivace a u každé měli označit jednu z možností: rozhodující, významné, důležité. Ve výsledcích obsadila čelní pozici finančního

charakteru (pravidelný jistý příjem). Následovaly motivace z kategorie uspokojení touhy po vlastním naplnění a nevšedním zážitku (sportovní vyžití, nevšední zážitky, adrenalinové zážitky – výcvik, bojové nasazení), které autoři výzkumu nazývají postmaterialistické. K významným motivům tohoto průzkumu patřil také faktor dlouhodobé jistoty zaměstnání [29].

Pokud porovnáme oba průzkumy, tak studie provedená v roce 2007 ve Vyškově ukazuje, že zaměstnanecké motivy, uváděné na čelních pozicích, začínají doplňovat významným dílem i motivy postmaterialistické. Tento nastupující trend potvrzuje i výzkum z let 2016 – 2018 uskutečněný oddělením expertních služeb pro oblast lidských zdrojů.

Podobného názoru jsou i autoři publikace Principy obrany České republiky „2030“: *„Průzkumy provedené v ČR i v zahraničí ukazují, že hodnoty jako služba vlasti, prestiž uniformy, či tradice trvale ustupují do pozadí a přestávají sloužit jako významná motivace ke vstupu do služebního poměru“* [30, s. 54].

Jací vlastně jsou ti lidé, kteří takto uvažují? Kde se vzali, co je to za generaci? K charakteristickým rysům této generace patří to, že jsou vysoce ambiciózní, kladou důraz na zajímavou práci plnou výzev, v práci hledají spíše kamarády než kolegy, pracují velmi efektivně a flexibilně. Při práci a vzdělávání vyžadují individuální přístup a preferují zejména koučink.

Zástupci této generace požadují nefinanční benefity jako relaxační zóny, posilovny a zkrácené úvazky. Této generaci nedělá problém řešit své pracovní úkoly přes počítač z domova, vyžaduje flexibilní pracovní dobu a nechtějí pracovat přesčas. Peníze jsou jen prostředkem, ne hodnotou. Tito lidé žijí moderními technologiemi, které jsou pro ně naprostou samozřejmostí. Chtějí stále komunikovat, být online, mít vlastní webovou stránku a využívat sociální sítě [18].

Zaměstnavatelé by si měli uvědomit odlišnost této generace, a pokud chtějí využít těchto odlišností ve prospěch organizace, musí preference a potřeby mladé generace znát. Změna postojů mladých lidí od zaměstnaneckých motivací směrem k postmaterialistickým motivacím by mohla pomoci při řešení problému s doplňováním personálu do AČR.

Na základě zjištěných motivací a postojů doporučuji, pokud AČR chce oslovit tuto generaci pro potřeby doplňování novými vojáky, aby v oblasti poskytování informací o AČR využívala elektronické formy (internetové stránky, sociální sítě, reklamní bannery) před formou tištěnou na papíře. V oblasti nefinančních benefitů navrhuji zaměřit se na vytvoření relaxačních zón (posilovny, vířivky, solária), nabídnout kvalitní ubytování na vojenských ubytovnách s možností k připojení k internetu zdarma. Pro některé profese (zejména specialisté v oblasti informačních technologií) navrhuji umožnit flexibilní pracovní dobu nebo možnost řešit své pracovní úkoly přes počítač z domova.

V části Výsledky v mé práci jsem prezentoval Tabulku 11 s dosaženým vzděláním nastupujících vojáků za roky 2013 až 2017. K porovnání se vzděláním vojáků, kteří v armádě již slouží, jsem připravil Tabulku 16.

Tabulka 16 Dosažené vzdělání u VZP za roky 2013 až 2017 (zdroj: ISSP)

| dosažené vzdělání | údaj za rok 2013 (v %) | údaj za rok 2014 (v %) | údaj za rok 2015 (v %) | údaj za rok 2016 (v %) | údaj za rok 2017 (v %) |
|--------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| střední odborné | 15,6 | 15,0 | 15,5 | 15,7 | 15,7 |
| úplné střední odborné | 51,6 | 51,0 | 50,9 | 50,7 | 51,5 |
| vyšší odborné | 1,4 | 1,4 | 1,5 | 1,4 | 1,4 |
| bakalářské | 8,4 | 9,3 | 9,6 | 9,8 | 9,4 |
| magisterské | 21,8 | 22,1 | 21,4 | 21,3 | 21,0 |
| doktorské | 1,2 | 1,2 | 1,1 | 1,1 | 1,0 |

Komparací údajů v tabulkách jsem došel k závěru, že procesem rekrutace není negativně ovlivňována úroveň dosaženého vzdělání vojáků, kteří již slouží. V celém sledovaném období je procentuální zastoupení jednotlivých stupňů dosaženého vzdělání přibližně stejný. Mohu tedy prohlásit, že nabíráme do služebního poměru vojáky s přiměřeným vzděláním, že není nejdůležitější během náboru kvantita, ale rozhodujícím faktorem pro výběr je i dosažené vzdělání.

V Tabulce 14 v části Výsledky mé práce uvádím celkové počty AČR. Jak je to tedy s těmi dokumenty, které hovoří o cílových počtech armády? Z Bezpečnostní strategie 2015 vychází Dlouhodobý výhled pro obranu 2030, který vláda schválila svým usnesením č. 466 v červnu 2015. Tento dokument stanovuje počty do 27 000 vojáků.

Na Dlouhodobý výhled pro obranu 2030 navazuje Koncepce výstavby Armády České republiky 2025, která jej podrobněji rozpracovává a stanovuje počty na 24 000 vojáků z povolání. Nejaktuálnějším dokumentem je Obranná strategie ČR, kterou vláda schválila svým usnesením č. 194 v březnu 2017. Ta počítá s navýšením počtů o dalších 5 000 vojáků, protože: *„na základě hodnocení bezpečnostních hrozeb a z nich vyplývajících rizik je v dlouhodobém horizontu nutné počítat s výstavbou nových jednotek a útvarů k navýšení zejména bojových schopností u pozemních sil“* [2, s. 13].

Navýšení počtů vojáků ovlivnila zhoršená bezpečnostní situace. Jednou z příčin zhoršení bezpečnostní situace byly i válka na Ukrajině. Ta ukázala, že éra těžké techniky a tanků neskončila, jak si mysleli vojenští stratégové ještě nedávno. Také rozsáhlá modernizace ruské armády ukazuje, že se jednotky NATO musí vrátit ke klasičtějšímu pojetí armád.

Pro naši armádu to znamená, že kromě lehce vyzbrojených jednotek bude muset budovat i velké útvary s těžkou technikou. K tomu je potřeba vytvořit nové jednotky a posádky. V roce 2016 se armáda vrátila do kasáren v Rakovníku. Ministerstvo obrany připravuje projekt na opravu jedenácti vybraných kasáren [31].

V armádě se připravuje vytvoření další brigády. V současné době fungují dvě brigády, 7. mechanizovaná brigáda v Hranicích a 4. brigáda rychlého nasazení v Žatci. Obě brigády mají být dozbrojeny a personálně doplněny. Vzniknout mají speciální kybernetické síly pro předcházení a boj s kybernetickými hrozbami [32].

Armádní velení také plánuje vytvořit novou jednotku praporečnického typu, která bude mít na starost přijímání a pomoc koaličním jednotkám, které by případně působily na našem území, nebo by jim poskytovala podporu během průjezdu nebo při výcviku na území ČR. Podobné jednotky již v okolních zemích působí běžně [33].

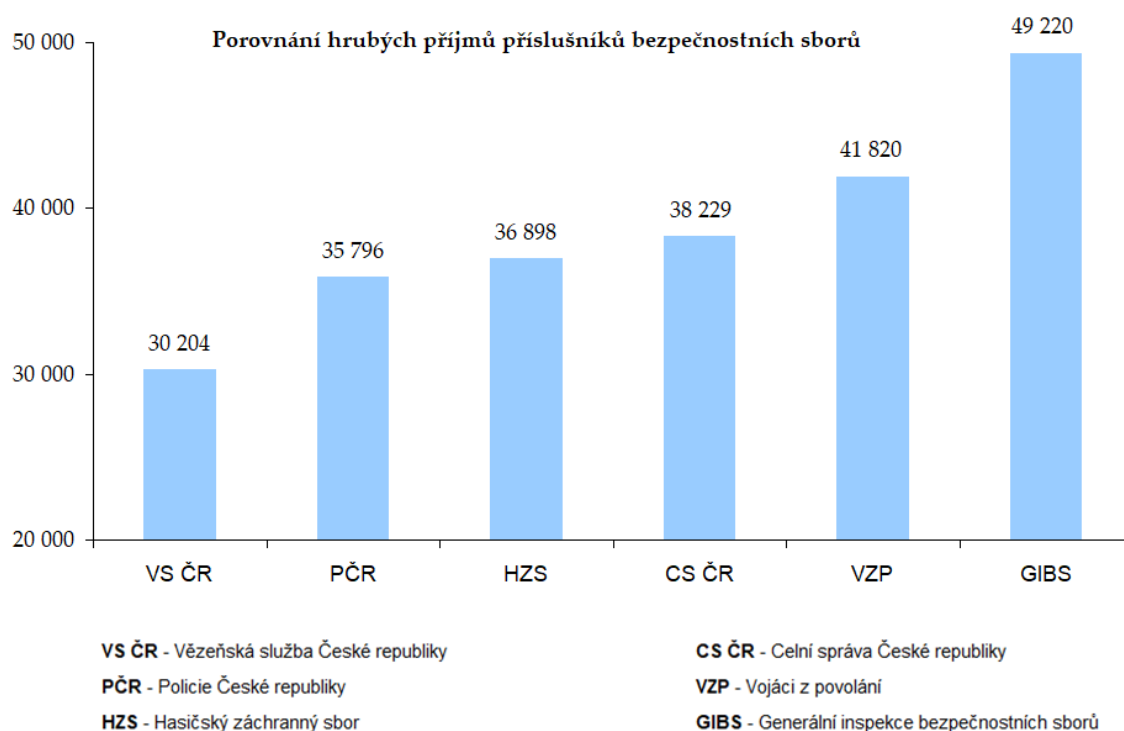
V Grafu 6 v části Výsledky jsem představil vývoj čistého příjmu vojáků z povolání. Na tomto místě chci srovnat příjmy vojáků s příjmy příslušníků jiných bezpečnostních sborů, abych mohl vyslovit závěr, zda je výkon povolání vojáka na trhu práce konkurenceschopný.

Než se však pokusím provést toto srovnání, musím se zmínit o odlišnosti v určování platu příslušníků bezpečnostních sborů. Podrobnosti stanovuje zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů a nařízení vlády č. 410/2017 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů. Složky služebního příjmu příslušníka tvoří základní tarif, příplatek za vedení, příplatek za službu v zahraničí, zvláštní příplatek, osobní příplatek, odměny a služební příjem za práci přesčas [34].

Základní rozdíl od platu vojáka, kde je rozhodující pouze hodnota, je v tom, že u příslušníků bezpečnostních sborů je plat určen tarifní třídou a tarifním stupněm. V tomto určení platu se tedy odráží hodnota, vzdělání i délka služebního poměru [34].

V Grafu 7 prezentuji hrubé příjmy příslušníků vybraných bezpečnostních sborů za rok 2017. Hrubé příjmy jsem seřadil tak, aby v levé části grafu byly příjmy nejnižší, a postupně směrem doprava se hrubé příjmy zvyšují. Tím jsem na ose x dostal pořadí jednotlivých bezpečnostních sborů, seřazených od příjmů nejnižších po příjmy vyšší.

Na prvním místě s nejnižšími hrubými příjmy lze nalézt Vězeňskou službu ČR s příjmem 30 204 korun měsíčně. Následuje Policie ČR s příjmem 35 796 korun, pak Hasičský záchranný sbor s příjmem 36 898 korun, Celní správu ČR s příjmem 38 229 korun, vojáci z povolání s příjmem 41 820 korun a pořadí zakončuje Generální inspekce bezpečnostních sborů s příjmem 49 220 korun.



Graf 7 Porovnání hrubých příjmů (zdroj: Od ŘLZ SST)

Jestliže srovnáme hrubý příjem vojáků s příjmy příslušníků dalších bezpečnostních sborů, je patrné, že příslušníci AČR se svým měsíčním hrubým příjmem 41 820 korun na tom nejsou vůbec špatně. V hrubém měsíčním příjmu je překonala pouze Generální inspekce bezpečnostních sborů, ale v tomto případě jde o úzkou skupinu osob s vyšším vzděláním a jejich příjem je proto nejvyšší.

Vzhledem k demografickému vývoji, který předpovídá postupný úbytek osob ve věku 18 až 25 let, a k rozvoji české ekonomiky, kde je na trhu práce nedostatek sil, lze předpokládat, že o tuto cílovou skupinu se bude zostřovat konkurenční boj hlavně mezi bezpečnostními sbory. AČR si v současné době vede velmi dobře. Se svou platovou politikou a dalšími nefinančními benefity má velkou šanci na trhu práce uspět i v dalších letech.

5 ZÁVĚR

Hlavní přínos této bakalářské práce vidím v komplexně provedené analýze procesu získávání nových profesionálů, nalezení nedostatků a odhalení možných rizik, v analýze a komparaci reálných dat nastupujících vojáků a v posouzení konkurenceschopnosti AČR.

Vznikem plně profesionální armády se AČR stala jedním ze subjektů na trhu práce. Při doplňování novým kvalifikovaným personálem tak musí soutěžit s dalšími subjekty státními i nestátními. S ohledem na poměrně náročné požadavky pro přijetí do služebního poměru, na náročnost vojenského povolání a možnosti újmy na zdraví nebo ztráty života při zahraničních misích nebude jednoduché přijmout dostatečný počet profesionálů. Schopnost AČR vyrovnat se s tímto úkolem budou ovlivňovat faktory jako demografický vývoj, zdravotní stav a fyzické schopnosti populace a také zaměstnanost.

Demografický vývoj možnosti doplňování novými profesionály ovlivní, ale nebude natolik zásadní, aby způsobil podstatné problémy. Přibližně od roku 2030 se bude snižovat potenciál pro získávání nových profesionálů. Nicméně pro doplňování AČR by měly zdroje postačovat.

V procesu plánování a průběhu doplňování vojenským personálem existují nedostatky, které se dají řešit včasným plněním zadaných úkolů. Bude také více záležet na kvalitní práci profesních poradců jednotlivých rekrutačních pracovišť jak dokážou využít zájmu každého potenciálního zájemce.

Průzkumy provedené v oblasti motivace ke vstupu do ozbrojených sil ukazují, že hodnoty jako společenská prestiž a rodinná tradice ustupují do pozadí. Vedle zaměstnaneckých motivací jako plat, zdravotní a sociální jistoty nabývají na významu také motivace v oblasti sportovního vyžití a možnost adrenalinových zážitků při výcviku a při nasazení v misích. Potřeba uspokojit tento typ motivací

je pro AČR výhodou. Může při náborových kampaních nabízet něco, co soukromí zaměstnavatelé nemají a tím získat výhodu.

Vzhledem k rozvoji ekonomiky a nedostatku pracovních sil, lze předpokládat, že se bude zvyšovat konkurenční boj hlavně mezi bezpečnostními sbory. AČR se svou platovou politikou a dalšími benefity má šanci na trhu práce uspět i během dalších let.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

| | |
|------------|--|
| AČR | Armáda České republiky |
| AP AČR | Agentura personalistiky Armády České republiky |
| CS ČR | Celní správa České republiky |
| ČR | Česká republika |
| EU | Evropská unie |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| ISSP | Integrovaný subsystém o službě a personálu |
| MO | Ministerstvo obrany |
| NATO | North Atlantic Treaty Organization |
| OdExSIOLZ | Oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů |
| ODP AP | Odbor doplňování personálu Agentury personalistiky |
| Od ŘLZ SST | Odbor řízení lidských zdrojů Sekce státního tajemníka Ministerstva obrany |
| PČR | Policie České republiky |
| RP | Rekrutační pracoviště |
| RStř | Rekrutační středisko |
| VeV-VA | Velitelství výcviku-Vojenská akademie |
| VS ČR | Vězeňská služba ČR |
| VSM | Vojenské služební místo |
| VZP | Voják z povolání |

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. *Bezpečnostní strategie České republiky 2015*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2015. ISBN 978-80-7441-005-5.
2. *Obranná strategie České republiky: The defence strategy of the Czech Republic*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - VHÚ Praha, 2017. ISBN 978-80-7278-702-9.
3. Severoatlantická Smlouva. *North Atlantic Treaty Organization* [online]. 4. dubna 1949 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: https://www.nato.int/cps/su/natohq/official_texts_17120.htm?selectedLocale=cs
4. *Vojenská strategie*. Praha: Ministerstvo obrany ČR - Prezentační a informační centrum MO, c2008. ISBN 978-80-7278-475-2.
5. D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Vyd. 4. Olomouc: ANAG, 2011. Edice práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4.
6. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
7. *Bílá kniha o obraně*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - odbor komunikace a propagace, 2011. ISBN 978-80-7278-564-3.
8. *Dlouhodobý výhled pro obranu 2030*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - VHÚ Praha, 2015. ISBN 978-80-7278-666-4.
9. *Koncepce výstavby Armády České republiky 2025: upravená verze ke zveřejnění* [online]. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2015 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/KVA__R_ve_ejn__verze.pdf.
10. *Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv: 219/1999 Zákon o ozbrojených silách České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 1999 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=219/1999%20&typeLaw=zakon&what=Cislozakona_smlouvy.
11. *Usnesení vlády: o struktuře Armády České republiky a počtech vojáků ozbrojených sil České republiky* [online]. Praha: Úřad vlády České republiky, 2016 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/attachment/-/down/VPRAA8AA5BBW>.

12. *Nářízení +náčelníka Generálního štábu České republiky k doplňování personálu.*
Praha: Generální štáb České republiky.
13. *Plán činnosti Agentury personalistiky Armády České republiky.* Praha: Agentura personalistiky.
14. *Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv: 221/1999 Zákon o vojácích z povolání* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 1999 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=221/1999%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
15. *Metodika doplňování personálu. Část 1.* Praha: Agentura personalistiky, 2015.
16. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
17. *Jak se stát vojákem z povolání: Kontakt* [online]. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/kontakt>
18. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
19. *Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv: 357/2016 Vyhláška o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2016 [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=357/2016&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
20. *Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv: 454/2002 Vyhláška, kterou se stanoví doklady pro výběr, postup při výběru a vzor osobního dotazníku uchazeče o povolání do služebního poměru vojáka z povolání* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2016 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=357/2016&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
21. *Metodika doplňování personálu. Část 2.* Praha: Agentura personalistiky, 2015.
22. *Jak se stát vojákem z povolání: Fyzické testy* [online]. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2018 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/kolik-cviku-udelat>.
23. *Projekce obyvatelstva* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce_1950_2101/index.html?lang=cz.

24. BALABÁN, Miloš a Bohuslav PERNICA. *Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3150-9.
25. *Ročenka Ministerstva obrany České republiky 2012*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2013. ISBN 978-80-7278-613-8.
26. *Ročenka Ministerstva obrany České republiky 2013*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2014. ISBN 978-80-7278-630-5.
27. *Ročenka Ministerstva obrany České republiky 2014*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2015. ISBN 978-80-7278-654-1.
28. *Ročenka Ministerstva obrany České republiky 2015*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2016. ISBN 978-80-7278-687-9.
29. ZETOCHA, Karel a Vlastimil GALATÍK. *Obranné zdroje České republiky 2007*. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 978-80-7231-306-8.
30. GALATÍK, Vlastimil a Libor FRANK. *Principy obrany České republiky "2030"*. Brno: Univerzita obrany, 2008. ISBN 978-80-7231-513-0.
31. *Tanky nekončí, přibudou zbraně za desítky miliard* [online]. Praha: Novinky.cz, 2017 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z <https://novinky.cz/domaci/446164-tanky-nekonci-pribudou-zbrane-za-desitky-miliard.html>.
32. *Nové zbraně a 30 tisíc vojáků, slibuje v prohlášení Babišova vláda* [online]. Praha: iDnes.cz, 2017 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z https://zpravy.idnes.cz/prohlaseni-babis-vlada-obrana-armada-d7z/zpr_nato.aspx?c=A171219_124645_zpr_nato_inc.
33. *Armáda bude potřebovat novou jednotku pomáhající spojencům* [online]. Praha: České noviny, 2017 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://ceskenoviny.cz/zpravy/armada-bude-potrebovat-novou-jednotku-pomahajici-spojencum/1564208>.
34. *Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv: 361/2003 Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2003 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=357/2016&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakon a smlouvy.

8 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Proces rekrutace a přijetí do služebního poměru (zdroj: ODP AP) | 27 |
| Obrázek 2 Riziko včasného stanovení rekrutačního cíle (zdroj: ODP AP) | 31 |
| Obrázek 3 Poměr oslovených rekrutů (zdroj: ODP AP) | 36 |

9 SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1 Projekce počtů věkové skupiny 18 – 25 let do roku 2100 [23] | 39 |
| Graf 2 Počty uchazečů a zdroje náboru v roce 2017 (zdroj: ODP AP) | 43 |
| Graf 3 Náborové aktivity a registrace v roce 2017 (zdroj: ODP AP)..... | 44 |
| Graf 4 Přehled průměrného věku za roky 2013 - 2017 (zdroj: ISSP)..... | 48 |
| Graf 5 Přehled přírůstků a úbytků od roku 2010 (zdroj: ISSP)..... | 50 |
| Graf 6 Vývoj průměrného čistého příjmu VZP (zdroj: Od ŘLZ SST)..... | 51 |
| Graf 7 Porovnání hrubých příjmů (zdroj: Od ŘLZ SST)..... | 59 |

10 SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Přehled výkonových norem [22]..... | 24 |
| Tabulka 2 Přehled nejvíce hledaných míst (zdroj: ISSP)..... | 25 |
| Tabulka 3 Přehled rekručního cíle a jeho plnění (zdroj: ODP AP)..... | 33 |
| Tabulka 4 Skutečný přírůstek VZP po skončení zkušební doby (zdroj: ISSP) | 34 |
| Tabulka 5 Přehled náborového cíle a jeho plnění (zdroj: ODP AP) | 34 |
| Tabulka 6 Úspěšnost uchazečů o vstup do AČR (zdroj: ODP AP)..... | 37 |
| Tabulka 7 Přehled počtu obyvatel do roku 2100 [23]..... | 38 |
| Tabulka 8 Motivace k vojenské profesi (zdroj: OdExSIOLZ)..... | 41 |
| Tabulka 9 Přehled odrazujících faktorů (zdroj: OdExSIOLZ)..... | 42 |
| Tabulka 10 Přehled složení hodnostních sborů (zdroj: ISSP) | 45 |
| Tabulka 11 Analýza dosaženého vzdělání nováčků [25,26,27,28]..... | 46 |
| Tabulka 12 Zastoupení nově přijatých mužů a žen (zdroj: ISSP)..... | 46 |
| Tabulka 13 Přehled průměrného věku rekrutů (zdroj: ISSP)..... | 47 |
| Tabulka 14 Celkové počty AČR v letech 2010 až 2017 (zdroj: ISSP) | 49 |
| Tabulka 15 Plnění rekručního cíle po odečtení úbytků (zdroj: ISSP) | 52 |
| Tabulka 16 Dosažené vzdělání u VZP za roky 2013 až 2017 (zdroj: ISSP)..... | 56 |

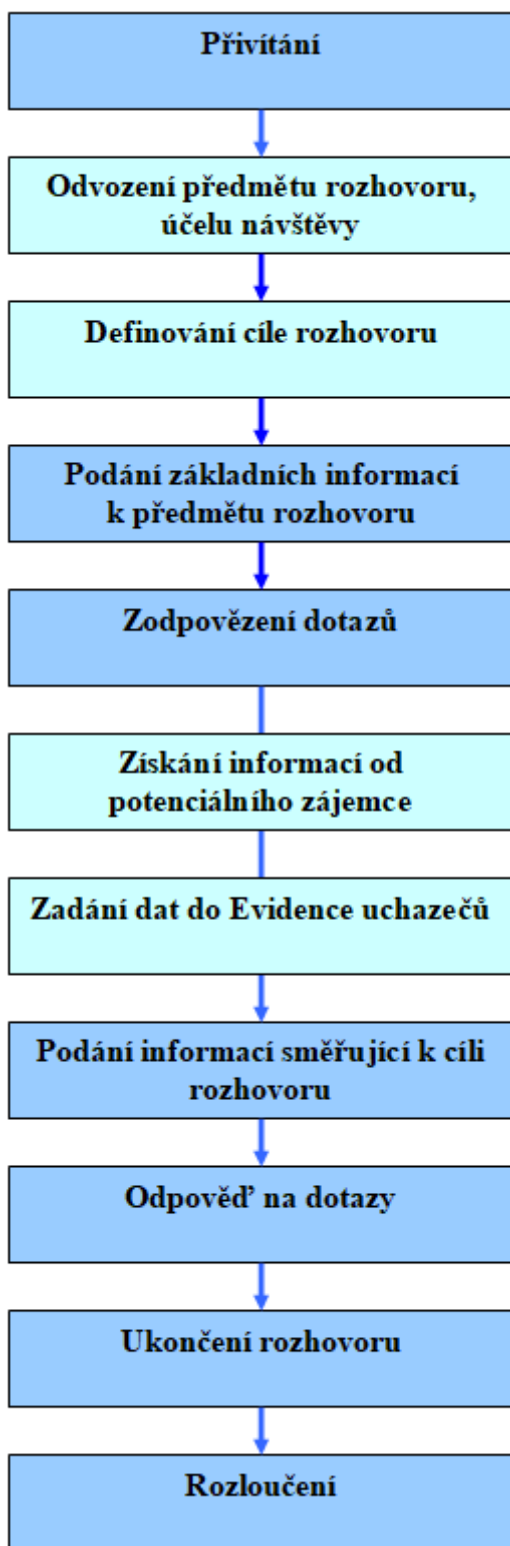
11 SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|----|
| Příloha 1 Rozmístění jednotlivých rekručních středisek a pracovišť | 71 |
| Příloha 2 Harmonogram a průběh informačního a motivačního pohovoru | 72 |
| Příloha 3 Přehled nabízených služebních míst | 73 |

Příloha 1 Rozmístění jednotlivých rekrutačních středisek a pracovišť



Příloha 2 Harmonogram a průběh informačního a motivačního pohovoru



Příloha 3 Přehled nabízených služebních míst

| název funkce | požadavky | možnost umístění |
|------------------------------|--|--|
| strážný Hradní stráže | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity), výška 178-188 cm, Body Mass Index do 25 | Hradní stráž Praha |
| vojenský kuchař | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity) | 26. pluk velení, řízení a průzkumu Brandýs nad Labem 43. výsadkový prapor Chrudim 71. mechanizovaný prapor Hranice 13. dělostřelecký pluk Jince 44. lehký motorizovaný prapor Jindřichův Hradec 142. prapor oprav Klatovy 143. zásobovací prapor Lipník nad Bečvou 141. zásobovací prapor Pardubice Armáda ČR - vojenská zařízení v Praze 72. mechanizovaný prapor Přáslavice 25. protiletadlový raketový pluk Strakonice 21. základna taktického letectva Čáslav |
| vojenský řidič | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity), řidičské oprávnění skupiny C | 151. ženijní prapor Bechyně 26. pluk velení, řízení a průzkumu Brandýs nad Labem 13. dělostřelecký pluk Jince 44. lehký motorizovaný prapor Jindřichův Hradec 142. prapor oprav Klatovy 141. zásobovací prapor Pardubice 25. protiletadlový raketový pluk Strakonice 42. mechanizovaný prapor Tábor 41. mechanizovaný prapor Žatec |

| název funkce | požadavky | možnost umístění |
|------------------------------------|--|---|
| řídící letového provozu | bakalářské vzdělání, obor služba letecké dopravy nebo provoz a řízení letecké dopravy, pořípadě dopravní fakulta či technické obory obecně, znalost anglického jazyka minimálně na úrovni B2 | 141. zásobovací prapor Pardubice 22. základna vrtulníkového letectva Náměšť nad Oslavou 21. základna taktického letectva Čáslav |
| lékař praporečnického obvodu | vysokoškolské vzdělání, lékařská fakulta, specializovaná atestace v oboru všeobecné praktické lékařství | 151. ženijní prapor Bechyně 74. lehký motorizovaný prapor Bučovice 13. dělostřelecký pluk Jince 44. lehký motorizovaný prapor Jindřichův Hradec 142. prapor oprav Klatovy 143. zásobovací prapor Lipník nad Bečvou 532. prapor elektronického boje Opava 25. protiletadlový raketový pluk Strakonice |
| lékař Centra biologické ochrany | vysokoškolské vzdělání, lékařská fakulta, základní kmen či specializovaná atestace v oboru klinická biochemie nebo hematologie a transfúzní lékařství | Centrum biologické ochrany Těchonín |
| technik roje | úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení), obor strojní nebo elektrotechnický nebo obor draky a motory | 24. základna dopravního letectva Praha-Kbely 21. základna taktického letectva Čáslav |
| odmořovač | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity), na pozici manipulace s břemeny těžšími než 25 kg | 31. pluk radiální, chemické a biologické ochrany Liberec |

| název funkce | požadavky | možnost umístění |
|-----------------------------|--|--|
| chemický průzkumník | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity), řidičské oprávnění skupiny C, na pozici dlouhodobý pobyt v ochranném obleku s maskou | 141. zásobovací prapor Pardubice |
| vojenský strojník | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity), řidičské oprávnění skupiny C | 151. ženijní prapor Bechyně 44. lehký motorizovaný prapor Jindřichův Hradec 31. pluk radiální, chemické a biologické ochrany Liberec 143. zásobovací prapor Lipník nad Bečvou |
| vojenský elektromechanik | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity), obor elektrotechnika | 44. lehký motorizovaný prapor Jindřichův Hradec 142. prapor oprav Klatovy |
| vojenský mechanik | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity), obor automechanik, autoelektromechanik, strojní mechanik nebo mechanik-opravář zemědělských strojů | 142. prapor oprav Klatovy 25. protiletadlový raketový pluk Strakonice |
| specialista ochranné služby | střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení), bezpečnostní způsobilost minimálně "Vyhrazené" nebo předpoklad pro jeho získání, zdravotní klasifikace "A", psychická způsobilost QL-2, řidičské oprávnění skupiny B, znalost AJ výhodou | Armáda ČR - vojenská zařízení v Praze |

| název funkce | požadavky | možnost umístění |
|--------------------------|--|---|
| vojenský elektromechanik | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity), obor elektrotechnika | 44. lehký motorizovaný prapor Jindřichův Hradec 142. prapor oprav Klatovy |
| vojenský mechanik | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity), obor automechanik, autoelektromechanik, strojní mechanik nebo mechanik-opravář zemědělských strojů | 142. prapor oprav Klatovy 25. protiletadlový raketový pluk Strakonice |
| ženista | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity), na pozici časté nošení břemen těžších než 15 kg | 151. ženijní prapor Bechyně |
| specializovaný operátor | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity) | 13. dělostřelecký pluk Jince 25. protiletadlový raketový pluk Strakonice |
| vojenský pyrotechnik | úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení), zdravotní klasifikace "A", práce v riziku, výhodou pyrotechnické oprávnění skupiny F | 151. ženijní prapor Bechyně |
| nabíječ | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity) | 71. mechanizovaný prapor Hranice 44. lehký motorizovaný prapor Jindřichův Hradec 42. mechanizovaný prapor Tábor |
| operátor radiotechniky | střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity), obor elektro, odborná způsobilost minimálně dle § 5 dle vyhl. 50/1978 Sb. | 44. lehký motorizovaný prapor Jindřichův Hradec 42. mechanizovaný prapor Tábor |