

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Doplňování personálu v Armádě České republiky

Staff Replenishment in the Army of the Czech Republic

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Klára Šimonová

RAFAJOVÁ

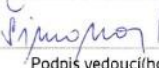
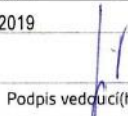
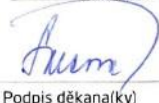
ANNA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Rafajová	Jméno:	Anna	Osobní číslo:	460931
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Doplňování personálu v Armádě České republiky		
Název bakalářské práce anglicky:	Staff Replenishment in the Army of the Czech Republic		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem této práce je vyhodnocení systému doplňování personálu v Armádě České republiky. Přínosem práce bude ucelený pohled na problematiku a eventuální návrhy na úpravu.</p> <p>Osnova: 1. úvod, 2. teoretická část - získávání a výběr zaměstnanců, vymezení základních pojmů a metodik, řízení lidských zdrojů 3. Praktická část - proces přijímání vojáků do armády, analýza současného stavu v armádě, zjištění jaké metody armáda používá, návrhy na změny v postupech přijímání. 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců: Metody a postupy</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	pplk. Ing. Petr Hoštička, Generální štáb AČR, Vítězná nám. 5, 160 01 Praha 6		
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>22-03-2018</u> Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
--	--

Rafajová, Anna. *Doplňování personálu v Armádě České republiky*.  
Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické  
v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 02. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

V první řadě chci poděkovat paní Ing. Kláře Šimonové, která vedla mou práci, předávala mi odborné a užitečné rady, díky nimž jsem mohla práci dopsat.

Dále chci poděkovat panu mjr. Ing. Jánů Marinčákovi, pplk. Petru Hoštičkovi a celému jeho týmu v Armádě České republiky za poskytnuté informace a materiály. A především za jejich čas a pomoc při psaní bakalářské práce.

# Abstrakt

Hlavním cílem bakalářské práce je vyhodnocení systému doplňování personálu v Armádě České republiky a eventuální návrhy na změny. V teoretické části jsou zahrnuty hlavní pojmy týkající se získávání, výběru a doplňování zaměstnanců dále pak základní metodiky a řízení lidských zdrojů. V praktické části je analyzován proces přijímání vojáků do armády, současný stav v armádě, metody používané v armádě a návrhy na změny v postupech přijímání.

## Klíčová slova

Management, řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, výběr pracovníků, doplňování personálu, Armáda České republiky

# Abstract

The Bachelor thesis is focused on the evaluation of the staff replenishment system in the Army of the Czech Republic, also offering several possible proposals for changes. The theoretical part deals with the main concepts regarding recruitment, selection and employees replenishment as well as with the basic methodologies and Human Resources Management. The practical part analyzes the admission process of soldiers in the army, current situation in the army, methods used in the army and proposals for changes within the admission procedures.

## Key words

Management, Human Resources Management, Recruitment of employees, Selection of employees, Staff Replenishment, Army of the Czech Republic

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI .....</b>	<b>7</b>
<b>2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>9</b>
2.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	10
2.1.1 Vnitřní podmínky získávání .....	11
2.1.2 Vnější podmínky získávání .....	11
2.2 POSTUP PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	13
2.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků .....	13
2.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	13
2.2.3 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založen pozdější výběr .....	14
2.2.4 Volba metod získávání pracovníků .....	14
2.2.5 Volba dokumentace .....	15
2.2.6 Zdroje získávání pracovníků .....	15
2.3 JEDNOTLIVÉ METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ, JEJICH VÝHODY A NEVÝHODY .....	17
2.3.1 Uchazeči se nabízejí sami .....	17
2.3.2 Ústní dotaz nebo nabídka .....	17
2.3.3 Doporučení současného pracovníka .....	18
2.3.4 Vývěsky ve firmě .....	18
2.3.5 Přímé oslovení .....	18
2.3.6 Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	19
2.3.7 E-recruitment – získávání pomocí počítačových sítí .....	19
2.3.8 Spolupráce s úřady práce .....	20
2.3.9 Veletrh pracovních příležitostí .....	20
<b>3 KRITÉRIA VÝBĚRU UCHAZEČŮ .....</b>	<b>21</b>
3.1 FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	23
3.2 METODY VÝBĚRU .....	24
3.2.1 Dotazník .....	24
3.2.2 Životopis .....	24
3.2.3 Motivační dopis .....	25
3.2.4 Testy pracovní způsobilosti .....	25
3.2.5 Doklad o kvalifikaci .....	26
3.2.6 Doklad o lékařském vyšetření .....	26
3.2.7 Hodnocení z předchozích pracovišť .....	27
<b>4 DOPLŇOVÁNÍ PERSONÁLU V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY .....</b>	<b>29</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....	29
4.2 HISTORIE ORGANIZACE .....	30

4.3	AGENTURA PERSONALISTIKY ARMÁDY ČR .....	33
4.4	PROCES PŘIJÍMÁNÍ PERSONÁLU V ARMÁDĚ ČR.....	34
4.4.1	Zákonné podmínky.....	34
4.4.2	Lékařská prohlídka .....	36
4.4.3	Testy fyzické zdatnosti .....	38
4.5	METODY ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU V AČR .....	40
4.5.1	Vnitřní zdroje.....	40
4.5.2	Vnější zdroje.....	41
4.6	VÝBĚR PERSONÁLU V ARMÁDĚ ČR.....	42
4.7	SOUČASNÝ STAV .....	44
<b>5</b>	<b>NÁVRHY NA ZMĚNY .....</b>	<b>47</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>59</b>



# ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je doplňování personálu do Armády České republiky v jeho širších souvislostech. Vztah mezi zaměstnavateli a zaměstnanci existuje v rozličných formách již mnohá staletí. Samotný akt práce však nebyl vždy činností dobrovolnou a zdaleka ne samozřejmě byla tato aktivita hodnocena penězi. Postupem času, s rozvíjející se civilizací a s rozvojem životní úrovně, přišel fenomén práce za úplatu takový, jak ho chápeme v dnešním slova smyslu.

Výkon lidské práce se charakteristicky odvíjí ve dvou rovinách, a to buď v rovině fyzické (za použití tělesné síly), nebo v rovině duševní. Další předpoklad pro výkon práce může představovat kvalifikace. Tyto dvě roviny se v armádě prolínají a jsou velice důležité.

Práce ve vojenském prostředí měla, má a vždy bude mít svá specifika. Už samotný proces přijímání, výběru i doplňování personálu AČR ukazuje na značné rozdíly v porovnání s civilním sektorem, ačkoli cíl - tj. získat kvalitní uchazeče do svých řad - zůstává v civilním i vojenském sektoru stejný.

Odlišnost je nejen ve struktuře vedení procesu, ale i administrativě. Oproti civilnímu sektoru nelze žádnou část procesu obejít či vynechat, a to kvůli přísným podmínkám přijímání daných zákonem.

Ačkoliv je tento proces v armádě na rozdíl od civilního sektoru poměrně zdlouhavý a finančně náročnější, má svá pozitiva. Do AČR se doplňuje vždy kvalifikovaný, fyzicky a psychicky zdatný personál, který je na práci v armádě připraven.

Toto téma bakalářské práce jsem si vybrala z důvodu dlouhodobého zájmu o armádu a její vnitřní fungování. Zároveň si myslím, že téma přijímání, výběru a doplňování nových pracovníků je velmi aktuální vzhledem k současné nízké nezaměstnanosti, kdy se zaměstnavatelé přetahují o dobré zaměstnance. Hlavním cílem této bakalářské práce je vyhodnocení systému doplňování personálu Armády České republiky a eventuální návrhy na jeho úpravu.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI

Personální práce se zabývá všemi tématy, jež se týkají člověka a jeho práce v podniku. Zahrnuje přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. Je spojována s člověkem jako pracovní silou, díky které je zajištěn chod organizace. „*Personální práce věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle. Zajímá se o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly.*“ (Koubek, 2012, s. 14). Dále Koubek (2012, s. 14-16) podrobně rozebírá konkrétní personální činnosti, kterými jsou:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** - definuje vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností. Zkoumá pracovní úkoly a pracovní podmínky a z toho vychází zpracování popisu pracovních míst.
2. **Personální plánování** - plánování potřeby pracovníků a personální rozvoj zaměstnanců.
3. **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků** - zajištění obsazení volných míst v organizaci těmi nejvhodnějšími kandidáty. Shromáždění veškeré dokumentace o zaměstnancích, rozhovory výběru, zařazení a uvedení pracovníka na pracoviště.
4. **Hodnocení pracovníků** - ohodnocení pracovního výkonu i to, zda má pracovník pro práci vhodné předpoklady a jaký je jeho potenciál.
5. **Rozmístování pracovníků a ukončení pracovního poměru** - zařazení pracovníka na konkrétní pozici, povýšení, či naopak sesazení nebo převedení na jiný druh práce.
6. **Odměňování** - odměňování a další nástroje ovlivňující pracovní výkon, motivování pracovníků a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** - investování do vzdělání a rozvoje, sledování produktivity a plánování rozvojových aktivit.

8. **Pracovní vztahy** - zásada dodržování organizační struktury, pravidelné porady a uchování zápisů z jednání, zpracování potřebných zákonných listin, sledování agendy stížností.
9. **Péče o pracovníky** - bezpečnost a ochrana práce, důraz na kvalitní pracovní prostředí, ale i na kulturní a sportovní aktivity.
10. **Personální informační systém** - důležitá je zejména analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd i sociálních záležitostí. (Koubek, 2007, s. 14-16)

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

*„Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo v organizaci přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.“ (Koubek, 2007, s. 69).*

Dvořáková (2012, s. 133) definovala získávání jako „personální činnost“, jejímž cílem je přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu, která je nejvhodnější na danou pracovní pozici. Klade důraz na získávání personálu zejména z vnitřních zdrojů, kdy hledáme pracovníka pro příslušné pracovní místo dle kritérií obsažené pozice. Naproti tomu Koubek pojímá proces přijetí nového uchazeče do organizace mnohem širěji. Zdůrazňuje ještě další (především sociální a kooperační) aspekty. *„Jde o získávání pracovníka, který vyhovuje nejen požadavkům pracovního místa, ale je i schopen stát se platným členem pracovního kolektivu, ať už jím chápeme pracovní skupinu nebo pracovní kolektiv celé firmy.“ (Koubek, 2007, s. 70).*

Podle Armstronga (2007, s. 343) má získávání a výběr pracovníků tři fáze:

### **1) Definování požadavků**

Pro personalistu je nutná příprava spočívající v popisu a specifikaci příslušného pracovního místa, daného počtu uchazečů a jejich zařazení do jednotlivých kategorií. Tyto náležitosti by měly být uvedeny v programu pro získávání pracovníků - tento je odvozen z plánu řízení lidských zdrojů.

### **2) Oslovení uchazeče**

Upoutání uchazeče je záležitostí nejen rozpoznávání, ale i vyhodnocování a rovněž využívání nejvhodnějších lidských zdrojů. V mnoha případech může mít i svá úskalí. Jestliže se v této fázi potýkáme s obtížemi, které se vztahují k navnadění nových uchazečů, je na místě zvážit vypracování analýzy silných a slabých stránek tohoto procesu v příslušné organizaci. *„Analýza by se měla za-*

*měřit na takové skutečnosti, jakými jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavosti práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělání a rozvoji.*" (Armstrong, 2007, s. 332)

### **3) Výběr uchazeče**

V procesu výběru pracovníků je pak hodnocena samotná schopnost a způsobilost uchazeče vykonávat práci na dané pozici. Je důležité si vybrat jednu z hlavních metod výběru pracovníků (např. osobní dotazník, životopis či motivační dopis) a podle ní postupovat.

## **2.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je jednou z nejstěžejnějších činností a společně s výběrem pracovníků rozhoduje o tom, jaký personál bude mít organizace k dispozici. Není zde úplně podstatné, zda v rámci těchto procesů saháme ve výběru po uchazečích z organizace, nebo zda hledáme uchazeče pro danou pozici na pracovním trhu. Nejpodstatnějším aspektem ve vyhledávání vhodných lidských zdrojů je zcela jistě informovanost veřejnosti o volných pozicích tak, aby sami uchazeči věděli o nabízené pracovní pozici co nejvíce detailů. Správná struktura toku informací má zásadní vliv na oslovení budoucího nového pracovníka. Podle Koubka je v tomto procesu snahou *„zajistit takový tok informací mezi stranami, aby potenciální zájemce o práci reagoval na nabídku zaměstnání v organizaci.*" (Koubek, 2007, s. 15)

Na potenciálního uchazeče může působit mnoho faktorů, z nichž některé je organizace s to sama ovlivnit, avšak jiné jsou dané například povahou a činnostmi organizace.

### **2.1.1 Vnitřní podmínky získávání**

- 1) Forma, obsah, informační hodnota, dosah a nasměrování - vše, co se týká nabídky zaměstnání
- 2) Charakteristiky pracovního místa:
  - povaha práce,
  - postavení ve firemní hierarchii funkcí,
  - požadavky na pracovníka,
  - rozsah povinností a odpovědnosti,
  - organizace práce a pracovní doby,
  - pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí).
- 3) Charakteristiky firmy, především:
  - význam firmy a její úspěšnost,
  - pověst firmy,
  - úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s jinými organizacemi,
  - možnost firemního vzdělání a personálního rozvoje,
  - mezilidské vztahy a sociální klima ve firmě.

(Koubek, 2007, s. 71)

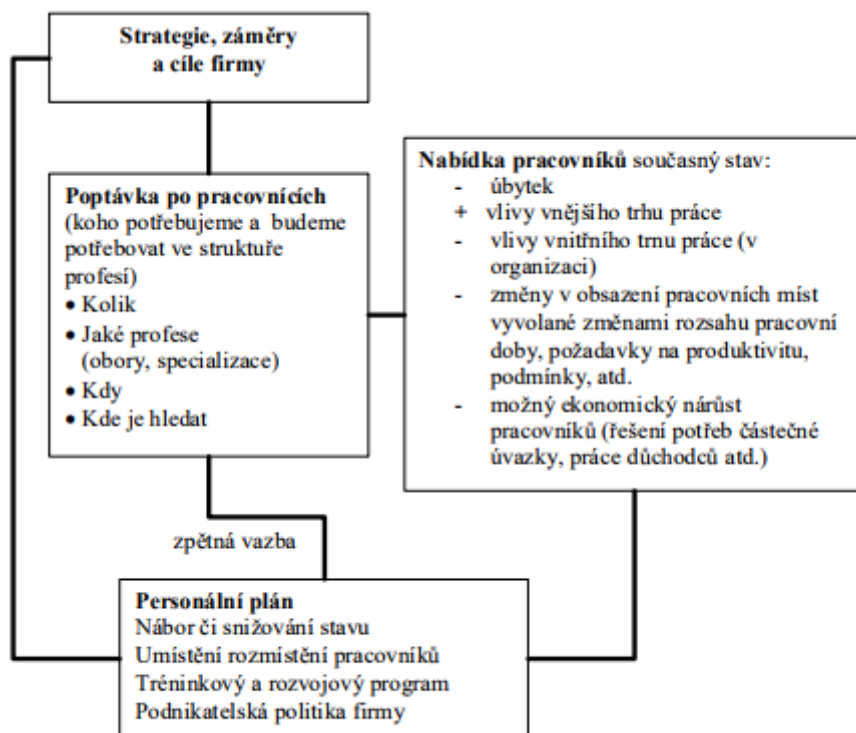
### **2.1.2 Vnější podmínky získávání**

Podle Koubka (2011, s. 72) jsou faktory, které jsou neovlivnitelné, nazývané faktory vnější. Situaci na trhu práce ovlivňují hlavně:

- 1) Demografické faktory - populační vývoj a mobilita obyvatelstva, kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce
- 2) Ekonomické faktory - cyklický vývoj národního hospodářství, vazby národní ekonomiky na ekonomiku jiné země
- 3) Technologické - vytvářející nová zaměstnání a modifikující či likvidující zaměstnání „stará“
- 4) Sociální faktory - faktory ovlivňující velikost a strukturu nabídky na trhu práce
- 5) Politicko-legislativní faktory - ovlivňující získávání pracovníků ze zahraničí, zaměstnání cizinců

Nedílnou součástí procesu získávání pracovníků je i personální plán, který by si každá organizace měla vytvořit. Na základně plánu lze pak specifikovat pracovní místo na danou pozici. Pomocí personálního plánu můžeme předpokládat budoucí potřebu firmy. Armstrong tvrdí, že: „počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu). Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst (rolí) a obojí musí být důkladně prověřeno, aby se zjistilo, zda jsou tyto potřeby oprávněné.“ (Armstrong, 2008, s. 27)

Obrázek č. 1: Schéma sestavení personálního plánu



Zdroj: D'AMBROSOVÁ, H., 2007, (Abeceda personalistiky, s. 81)



## **2.2 Postup při získávání pracovníků**

Postup při získávání nových zaměstnanců vychází ze samotné personální činnosti, a proto bychom se měli držet určitého personálního plánu. Podle Koubka (2012, s. 131) je posloupnost jednotlivých kroků následující:

### **2.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Tuto potřebu bychom měli rozpoznat s dostatečným předstihem, abychom minimalizovali čas, kdy je místo neobsazené a nevznikaly tak v organizaci ztráty. Celá identifikace se opírá o plány, které vytvářejí pracovní místa. *„Včasné získání náhradního pracovníka umožňuje výpovědní lhůta.“* (Koubek, 2012, s. 77).

Dále pak s předstihem víme i o událostech, které jsou zřetelné, jako například mateřská dovolená či zvolení do veřejné funkce. Některým situacím však předejít nemůžeme, vzniknou náhle a neočekávaně, jako jsou invalidita pracovníka, úmrtí pracovníka či okamžitý odchod pracovníka.

### **2.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

*„Popisy pracovních míst a specifikace nároků na pracovníky jsou v organizaci využívány při realizaci řady personálních činností.“* (Kocianová, 2012, s. 51) Popis i specifikace představují základní dokumentaci, která pomáhá určit všechny důležité nároky na uchazeče. Bez nich není možné zabezpečit efektivní získávání i výběr pracovníků.

*„Popis pracovního místa je základním kamenem personálního řízení a pro definování ideálního profilu kandidáta je naprosto nezbytný.“* (Vajner, 2007, s. 13). Deskripce i specifikace pracovního místa je nutné neustále aktualizovat a doplňovat.

### **2.2.3 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založen pozdější výběr**

V tomto kroku je nutné přesně specifikovat pracovní místo, jeho charakteristiku popisu i nejdůležitější požadavky na uchazeče. *„Specifika požadavků na pracovníka definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele dané role.“* (Armstrong, 2007, s. 329)

**Rozhodně by neměly chybět následující body:**

- název obsazovaného místa, pracovní funkce,
- míra odpovědnosti pracovníka,
- místo výkonu práce,
- pracovní prostředí, platové podmínky.

**Mezi doplňující body patří:**

- vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti,
- pracovní zkušenosti - zejména v podobné organizaci nebo na pracovním místě.

*„Jak se uvádí v materiálu Competency and Emotional Intelligence (Schopnost a emoční inteligence) z roku 2004, podnik Britannia Building Society získává pracovníky v první řadě na základě postojů uchazečů a teprve ve druhé řadě na základě jejich dovedností a schopností.“* (Armstrong, 2007, s. 332).

### **2.2.4 Volba metod získávání pracovníků**

Při výběru je rozhodující, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadované znalosti a dovednosti, požadavky na dané pracovní místo, jaké potenciální uchazeče o zaměstnání máme, kolik můžeme vynaložit prostředků, jak rychle je nutné pracovní pozici obsadit. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují výběr metod, a běžně se nepoužívá jen jedna, ale kombinace několika metod. (viz metody získávání pracovníků). (Koubek, 2011, s. 47).

## 2.2.5 Volba dokumentace

Pro výběr nejvhodnějšího uchazeče je třeba mít veškerou potřebnou dokumentaci, která by měla obsahovat odpovídající informace. Tento bod se velmi často podceňuje, a přitom se jedná o velice podstatnou náležitost.

## 2.2.6 Zdroje získávání pracovníků

*„Volba metod získávání pracovníků závisí na mnoha okolnostech, v první řadě pak na povaze obsazovaného pracovního místa a finanční situaci firmy. Především malé firmy musejí více zvažovat otázku nákladů na získávání pracovníků a některé metody pak pro ně mohou být příliš drahé“.* (Koubek 2011, s. 81).

Samotná volba výběru metody závisí na několika faktorech, zdrojích, parametrech a naléhavosti obsazenosti pracovního místa. Další velmi významnou složkou je dispozice volných finančních prostředků, které můžeme investovat do získávání. Čím více metod k získávání pracovníků použijeme, tím více porostou náklady. Podle Šikýře *„je ale lepší kombinace několika metod pro získávání pracovníků jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů.“* (Šikýř, 2014, s. 99)

### **Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů**

#### Výhody:

- Pracovníci jsou v organizaci zorientováni a znají její vedení a celý chod.
- Není nutná adaptace na kulturu, jen na nové místo.
- Zvýšení pracovní motivace a pracovní morálky.
- návratnost investic (pokud firma investovala do vzdělání zaměstnance).
- Vedení má své informace o kandidátech.
- Nízké náklady.

### Nevýhody:

- Nemůžeme očekávat nové nápady, myšlenky.
- V případě převedení pracovníka na jinou pozici je nutné obsadit jeho původní pozici.
- Tento postup může vyvolávat vzájemnou konkurenci a soutěživost mezi zaměstnanci, což negativně ovlivní morálku.

*„Řada manažerů musí ve firmě řešit problematiku vnitřních zdrojů, a to i v okamžiku, kdy má pocit, že nikoho vhodného na dané pracovní místo ve firmě nemá.“ (Vajner, 2007, s. 19).*

### **Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

#### Výhody:

- Nový zdroj myšlenek, nápadů a dovedností.
- Levnější získání kvalifikovanějších pracovníků.
- Pracovník může přinést nové pohledy, názory a zkušenosti z konkurenčního prostředí.

#### Nevýhody:

- Nutný čas na adaptaci, zorientování a seznámení se s obsahem práce.
- Samotný proces může být nákladnější a časově náročnější např. na přípravu, rozhodovací procesy.
- Vznik nepříjemností s dosavadními pracovníky, kteří se ucházeli o obsazované místo.
- Hodnocení uchazeče je náročnější, protože vycházíme z informací, které poskytuje sám uchazeč, nicméně nevíme, do jaké míry je jeho pohled objektivní.

## **2.3 Jednotlivé metody získávání pracovníků, jejich výhody a nevýhody**

### **2.3.1 Uchazeči se nabízejí sami**

Uchazeči sami hledají veškeré informace o pracovních místech a snaží se nabídnout své kvality, vzdělání a zkušenosti. Ačkoliv se může zdát, že tato metoda má mnoho výhod, podle Koubka má jen jedinou. *„Výhodou tohoto způsobu obsazování volných míst je, že se ušetří na inzerci. Jinak už tento způsob má pouze nevýhody.“* (Koubek, 2011, s. 82). Jednou takovou je fakt, že zájemci hledají pouze krátkodobou pracovní pozici a nejeví o práci dlouhodobý zájem, nemají velkou potřebu se zajímat o cíl firmy. Mezi tyto uchazeče nejčastěji řadíme absolventy či brigádníky, kteří hledají práci jen na sezónu či letní prázdniny.

Tento fakt potvrzuje i Stýblo (2016, [online]), který uvádí, že *„nabídka z řad těchto uchazečů bývá plynulá, ale většina z nich nemá potřebnou představu ani o firmě samotné, ani o jejich potřebách. Značná část nabídek je tak ve své podstatě neupotřebitelná“*. (Stýblo, 2016, [online]). Další významnou nevýhodou je, že tato metoda komplikuje práci personalistům. V rámci své práce odpovídají na všechny žádosti, reagují a vyhodnocují, zda je uchazeč vhodný, či nikoliv.

### **2.3.2 Ústní dotaz nebo nabídka**

Hlavní princip této metody spočívá v oslovení přátel a známých, zda nevědí o vhodném kandidátovi nebo zda oni sami nechtějí pracovat v podniku. Je to jeden z nejlevnějších způsobů, který není ani moc časově náročný. Pokud se lze spolehnout na přátele a známé, může nám tato metoda ušetřit čas a pomoci v rozhodování k přijetí potenciálního uchazeče. *„Existuje nebezpečí, že při výběru pracovníka se necháme ovlivnit svým vztahem k doporučující osobě nebo i k samotnému uchazeči.“* (Kolman, 2010, s. 82)

### 2.3.3 Doporučení současného pracovníka

*„Často se používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení.“* (Koubek, 2011, s. 136).

Současný pracovník dává doporučení na vhodného kandidáta, na kterého se firma může přímo obrátit. Tuto metodu můžeme aplikovat velice rychle a zároveň levně.

### 2.3.4 Vývěsky ve firmě

*„Vývěsky mohou být umístěny na různých místech. Obvykle se vyvěšují ve firmě a jejích vhodných prostorách, ale také mimo firemní areál.“* (Stýblo, 2016, [online]). Tato metoda může být velice efektivní, levná a zároveň velice rychlá, hodně záleží na umístění. *„Nutno umístit vývěsku na takovém místě, kudy procházejí všichni pracovníci.“* (Koubek, 2011, s. 83).

Lze ale i využít veřejných vývěsek, aby se o nabízené pracovní pozici dozvěděli i lidé z nejbližšího okolí firmy. Bohužel je velkou nevýhodou, že si lidé často vývěsek nevšímají.

### 2.3.5 Přímé oslovení

Metoda cíleného oslovení je používána při výběru managementu, je vhodná pro výběr specialistů a odborníků na konkrétní pozice. Podle Kocianové *„jde o získávání pracovníků na kvalifikované pracovní pozice.“* (Kocianová, 2012, s. 88). Tato metoda je velice dobrá při výběru z vnitřních zdrojů či přímého oslovení zaměstnance se stejnou specializací či kvalifikací. Koubek tvrdí, že *„metoda vyžaduje od vedoucích pracovníků, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý a má nápady, a v případě potřeby je pak osloví se svou nabídkou.“* (Koubek, 2011, s. 90).

### **2.3.6 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Tato metoda je vhodná pro získání čerstvých absolventů škol a učilišť či pro uchazeče, kteří hledají pouze dočasnou práci nebo částečný pracovní úvazek. Zde je velice důležitá informovanost o obsahu vzdělání, profilu a zkušenostech absolventa či uchazeče. Vzdělávací instituce samy vynakládají úsilí na vydávání informačních brožurek, na osobní návštěvy ve školách, a to hlavně za účelem „sbírání smetany a na vypracování všelijakých třídících a výběrových postupů zaměřených na čerstvé absolventy, včetně metod biodat a assessment center.“ (Armstrong, 2007, s. 341)

Nevýhodou bohužel je, že absolventi zpravidla nemají žádné pracovní zkušenosti a je třeba věnovat více času jejich zaučení a adaptačnímu programu.

### **2.3.7 E-recruitment - získávání pomocí počítačových sítí**

*„E-recruitment využívá při získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo veřejnosti nepřístupná intranetová stránka.“* (Armstrong, 2007, s. 338)

Proces získávání pracovníků pomocí internetové sítě je dělen do určitého předvýběru, výběru či odmítnutí potenciálních uchazečů. Cappelli *„odhadl, že použije-li se tento způsob jako jediný, stojí to pouze jednu dvacetinu toho, než když se k získání, výběru a přijetí téže osoby použijí tradiční metody.“* (Armstrong, s. 338, podle Cappelli, 2001)

Metoda získávání zaměstnanců pomocí sítí má mnoho výhod, jednou z hlavních je šetření nákladů. Dalšími výhodami jsou rozsáhlé poskytování informací o nabízeném místě a možností aktualizací.

Značnou nevýhodou podle Dvořákové a kol. (2012, s. 86) je, že tato metoda je neosobní a časově náročná kvůli vytrídění nevhodných uchazečů.

### **2.3.8 Spolupráce s úřady práce**

Součinnost s pracovními úřady je jedna z nejlevnějších metod, jak přijít na nové uchazeče a získat tak možnost určitého předvýběru. Výhoda je to ale i pro uchazeče, kteří mají možnost si opatřit potřebné informace o nabízeném místě. Od roku 2012 není zaměstnavatel povinen hlásit volné pracovní pozice úřadu práce. Úřad práce musí vést evidenci počtu registrovaných osob, který někdy může omezovat výběr.

### **2.3.9 Veletrh pracovních příležitostí**

V posledních letech jsou veletrhy pracovních příležitostí velice rozšířenými akcemi. Velkou výhodou je, že se na nich uchazeč dozví přímé informace o pracovních pozicích. Účastní se ho především firmy, instituce, ale i školy, které nabízejí volné pracovní pozice. Jistou nevýhodou může pro některé být, že se zde setkává mnoho lidí. Tyto akce většinou bývají jednou až dvakrát do roka.



### 3 KRITÉRIA VÝBĚRU UCHAZEČŮ

Tento bod je jednou z hlavních částí při výběru pracovníka. Důležité je si stanovit, jaká kritéria chceme, aby uchazeč měl. *„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům pracovního místa“.* (Koubek, 2011, s. 167).

Koubek dále tvrdí, že by uchazeč měl mít odborné, ale i osobní charakteristiky, flexibilitu a určitý potenciál k dané pozici. Základem je dobře specifikovat pracovní místo. *„V současné praxi se začíná zdůrazňovat, že uchazeč by měl být posuzován ze širšího hlediska než jen podle popisu pracovního místa.“* (Sakslová, 2013, s. 88).

V dobře řízených organizacích se kritéria rozdělují ještě na další tři druhy kritérií výběru pracovníků:

#### **a) Celoorganizační (celopodniková) kritéria**

Jedná se o taková kritéria, kdy vlastnosti uchazeče jsou považovány za velice cenné, důležité a ovlivňují posuzování, zda si povede úspěšně. Tato kritéria dále berou v potaz, zda je uchazeč schopný přijmout hodnoty firemní kultury a zda bude přispívat k jejímu rozvoji. Tato celopodniková kritéria většinou nebývají výslovně uváděna, jsou spíše subjektivní a často intuitivní.

#### **b) Útvarová, resp. týmová kritéria**

Existují vlastnosti, které by měl uchazeč mít, pokud pracuje v určitém útvaru či pracovním prostředí. Důležitou částí jsou odborné schopnosti uchazeče a jeho charakteristiky osobnosti, aby zapadl do daného pracovního kolektivu a byl schopný přijmout hodnoty pracovní kultury.

### **c) Kritéria pracovního místa**

Tato měřítko patří k podstatným kritériím a zároveň slouží jako základ při výběru pracovníků. Zahrnují specifika pracovní pozice, schopnosti pracovníka a jeho vlastnosti - jsou to důležitá kritéria, mají velkou váhu, ale v dnešní době už zdaleko nejsou rozhodujícími.

*„Je lepší vybírat pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo. Odráží se v tom růst významu týmové práce a důraz na mezilidské vztahy na pracovišti.“* (Koubek, 2011, s. 170).

Proto je kladen důraz nejen na hlavní kritéria pracovního místa, ale i na kvality specifické pro dané pracovní místo v organizaci.

Mezi doplňující kritéria můžeme zařadit i další nutné požadavky, které by měl uchazeč mít, jako například potenciál, flexibilitu, toleranci, odpovědnost a validitu.

Problém validity je jeden z nejdiskutovanějších v soudobé teorii i praxi. Důležitá je vhodnost a spolehlivost při měřitelnosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce.

### 3.1 Fáze výběru pracovníků

V tomto bodě se používají nejčastěji dvě fáze výběru, které často bývají v procesu získávání podobné. Najdeme zde ale několik rozdílů. První fází je fáze předběžná a po ní následuje fáze vyhodnocovací.

Předběžná fáze se zabývá především obsazením volného pracovního místa, k tomu používá tři základní kroky:

**Kritérium pracovního místa:** Popisuje místo, základní pracovní podmínky, detailně charakterizuje obsazované místo a požadavky pro uchazeče. Hlavním cílem je zajištění kvalitního výběru.

**Kvalifikace uchazeče:** Je druhým, velice důležitým krokem. Popisuje nutné znalosti a dovednosti, osobní zkušenosti, jaké uchazeč má splňovat.

**Specifikace pracovního místa:** Často se podobá prvnímu kroku, ale tento přímo konkretizuje délku praxe, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro vykonávání dané pozice. Většinou se vyskytují v nabídce zaměstnání, jako jsou např. inzeráty.

Vyhodnocovací fáze následuje za první fází, ale s určitým časovým odstupem, a to hlavně kvůli shromáždění dostatku informací od všech potenciálních uchazečů.

*„Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít jen jednu fázi. Zpravidla se používají kombinace dvou nebo více metod.“ (Koubek, 2011, s. 174).*

## 3.2 Metody výběru

Volba metod při výběru pracovníků závisí na mnoha faktorech. Nezohledňuje jen povahu obsazovaného místa, ale i dostatek finančních prostředků, kvalitu a dostupnost nových uchazečů. Mezi nejčastější metody výběru patří dotazník, životopis, motivační dopis, testy pracovní způsobilosti, doklad o kvalifikaci, doklad o lékařském vyšetření a hodnocení z předchozích pracovišť.

### 3.2.1 Dotazník

Tato forma slouží k jednoduchému získání základních informací o uchazeči. Použití dotazníku je vhodné téměř ve všech případech a často se ukládá i do osobní karty či spisu. Tvorba otázek závisí čistě na dané organizaci. Je stavěn na danou pozici a také na tom, co chce zaměstnavatel od uchazeče zjistit. Většinou je předkládán před uchazeče až v den, kdy se dostaví na dané pracoviště. Někdy může sloužit i k průzkumu či zjištění informací a nemusí se na něm zakládat posuzování uchazeče.

V dnešní době jsou dotazníky vedeny spíše elektronicky, a to hlavně z důvodu úspory času při vyhodnocování.

### 3.2.2 Životopis

Přehledný životopis je jednou z nejoblíbenějších metod výběru pracovníků, která se v praxi používá, a v kombinaci s motivačním dopisem je i z metod nejpoužívanější. Nazývaný také Curriculum vitae nám podává základní osobní údaje, informace o vzdělání a praxi, dále popisuje speciální dovednosti, zkušenosti a znalosti.

Známe tři typy/formy životopisů. Jejich volba může být na uchazeči, někdy ji ale určuje sám zaměstnavatel. První forma - **strukturovaný životopis** - má přesně danou úpravu a popis, jak má vypadat, a detailní pokyny, jak postupovat při jeho tvorbě. Druhou formu představuje **polostrukturovaný životopis**, u kterého víme, co by měl obsahovat, ale částečně si ho uchazeč může doplnit sám. Třetí formou je tzv. **volný životopis** - je to spíše chronologický text, který popisuje uchazečovy předchozí pracovní zkušenosti.

Může být doplněn i o jeho zájmy či jiné zajímavé informace, které uchazeč sám vybere.

Sám o sobě nám životopis řekne dost. Nalezneme v něm četnost zaměstnání, vzdělávací kurzy, úspěchy uchazečů, ale i uchazečovy zájmy. Při posuzování se hodnotí nejen obsahová stránka, ale také vzhled a samotná struktura a stavba, zda byla dodržena požadovaná forma či styl.

*„Životopis bývá považován za natolik významný faktor úspěšnosti uchazečů o zaměstnání, že na mnoha vysokých školách ve světě se vyučuje umění psát úspěšné životopisy.“ (Koubek, 2011, s. 175).*

### **3.2.3 Motivační dopis**

Motivační dopis je dalším dokumentem přikládaným k životopisu, pokud se ucházíme o nové místo. Slouží hlavně k uvedení uchazečova důvodu, proč se zajímá o danou pozici. Měl by popisovat důvod motivace, pozitivní předpoklady a silné stránky, které může uchazeč na danou pozici nabídnout. Rozhodně by neměl chybět přínos, jenž může zájemce poskytnout a čím jej bude daná pozice naplňovat. Velice důležitá je i informace, jak se uchazeč o dané pozici dozvěděl.

Samotný dopis by měl působit tak, že se uchazeč dokáže pochválit a zároveň ocenit svou práci. Nemá přesně danou strukturu, ale měl by obsahovat informace, které zaměstnavatel nenajde v životopise – tedy například další přednosti uchazeče.

### **3.2.4 Testy pracovní způsobilosti**

Do těchto testů můžeme zařadit *„psychologickou diagnostiku, testy a zkoušku znalostí a dovedností, například i jazykové či fyzické testy, vztahující se k činnosti obsazované pracovní pozice.“ (Kocianová, 2010, s. 112).* Tyto testy bývají spíše doplňkovými nástroji výběru pracovníků, ale často závisí i na dané pozici. Konkrétně v AČR jsou psychologické a fyzické testy rozhodujícími parametry při výběru.

**Testy inteligence** - slouží k posouzení schopností myslet. Patří sem rozmanitost paměti, verbálních schopností, prostorového vidění, numerického myšlení, rychlosti vnímání. Často bývají využívány IQ testy.

**Test schopností** - hodnotí hlavně schopnosti jedince a jeho předpoklady rozvoje. Jsou zaměřeny na motorické a manuální zručnosti, dále na vlohy a prostorovou orientaci.

**Test osobnosti** - ukazuje na základní rysy a povahu uchazeče, zda je introvertní, extrovertní, emotivní, společenský, či uzavřený. Zkoumá ale i zájmy a postoje k práci. *„Problémem těchto testů je validita a spolehlivost, která omezuje použitelnost při výběru pracovníků.“* (Koubek, 2011, s. 176).

### 3.2.5 Doklad o kvalifikaci

Doklady jsou velice důležitou metodou při výběru uchazeče. Bývají jedním z hlavních kritérií pro výběr na danou pozici. Patří sem doklady o dosaženém vzdělání, veškeré vzdělávací certifikáty, vysvědčení, diplomy, ale i řidičský průkaz. Zaměstnavatel může vyžadovat po uchazeči konkrétní doklady o kvalifikaci, které mohou být nezbytné pro danou obsazovanou pozici.

### 3.2.6 Doklad o lékařském vyšetření

Tento dokument, který může být vyžadován zaměstnavatelem, se předkládá, pokud je nezbytný pro výkon dané pozice. Týká se případu, kdy je zdravotní stav podmínkou výkonu povolání. V dnešní době je velice rozšířený a častěji vyžadován. Řada organizací se ale tímto dokladem brání, že na danou pozici nelze přijmout zaměstnanec, kterému by se jeho zdravotní stav mohl zhoršit. *„Lékařské vyšetření jako metoda výběru je stále více považované za diskriminační metodu.“* (Koubek, 2012, s. 183).

### **3.2.7 Hodnocení z předchozích pracovišť**

Jakékoli hodnocení slouží spíš jako doplňkový dokument, na který se nelze úplně spoléhat. Informace mohou být často zkreslené, a to hlavně v případě, kdy zde hraje roli osobní doporučení. Často bývá napsané na doporučení „kamaráda“, v případě nesympatie může být napsáno i negativně, a nemusí tak odpovídat výkonu práce zaměstnance.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



# 4 DOPLŇOVÁNÍ PERSONÁLU V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY

## 4.1 Charakteristika organizace

Armáda České republiky (AČR) je hlavní složkou ozbrojených sil České republiky, dále sem řadíme Vojenskou kancelář prezidenta republiky a v neposlední řadě Hradní stráž. Vrchním velitelem je prezident republiky.

*„Hlavním posláním ozbrojených sil České republiky je a vždy bude co nejefektivnější a nejlepší zabezpečení obrany území České republiky s využitím zásad kolektivní obrany dle článku 5 Washingtonské úmluvy, NATO.“* (Ministerstvo obrany, 2016, [online])

V čele organizační struktury stojí generální štáb, pod který spadají pozemní síly s dalšími jednotkami, vzdušné síly, vojenské letectvo a dále speciální síly.

AČR je členem integrované vojenské struktury NATO v systému obranného, operačního a civilního nouzového plánování. Dále je zapojena do procedurálních a organizačních aspektů jaderných konzultací a do společných cvičení a operací. Je členem Severoatlantické aliance, i když od roku 2005 je plně profesionální. Dle zákona stále vyplývá branná povinnost z dob, kdy byl stát ohrožen, a proto je stále při některých činnostech AČR doplňována Aktivními zálohami ozbrojených sil. Hlavními úkoly ozbrojených sil jsou zabezpečení obrany na území ČR proti vnějšímu napadení, podílení se na obraně členských států NATO a podílení se na humanitárních, záchranných a mírových operacích.

## 4.2 Historie organizace

Historie AČR je stejně bohatá, složitá a rozsáhlá jako historie samotného státu, protože jsou společně propojeny. Jednotlivé proměny obranných složek se odvíjí od změn v naší zemi.

Armáda České republiky, jak ji známe dnes, vznikla rozdělením Československa 1. 1. 1993. Hlavním předchůdcem AČR byla Československá armáda a Československá lidová armáda. Další významná změna nastala v roce 1995, kdy byly vymezeny cíle obranné strategie – a to v první Bílé knize o obraně. Tato kniha vychází z programového prohlášení vlády. Hodnotí reálný stav v ozbrojených silách a navrhuje opatření. Ve stejném roce byl také zahájen rozhovor o přistoupení České republiky k Severoatlantické alianci, ke kterému došlo až v roce 1999, kdy Česká republika vstoupila do NATO. V tomto roce, kdy se stala členem NATO, musela AČR přistoupit k novým opatřením. Bylo třeba vytvořit nové dokumenty včetně nové koncepce AČR, a to až do roku 2004. V této době koncepce počítala v oblasti lidských zdrojů s 20 000 vojáky, kteří byli bráni jako poloprofesionální armáda.

Další významná etapa proběhla v letech 2007–2009, kdy byla armáda ČR nucena přistoupit k transformaci, a to kvůli změnám v NATO, které vznikly po summitu v roce 2002. V roce 2007 z důvodu nedostatku finančních zdrojů a neshodám s budoucími záměry rozvoje rezortu obrany, v roce 2008 muselo dojít k zaktualizování vojenských strategií v České republice. Byla vypracována nová a dlouhodobější vize, která obsahovala i nevojenské úkoly. Bohužel se musel celý rezort spokojit s tím, že se jeho zdroje musí snížit, což dokládá Tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Skutečné počty osob v AČR (2002–2009)

Rok	Gen.	VD	ND	Prap.	RTM	Příp. Sb.	D	VZP	OZ	Rezort celkem
2002	25	4 153	5 528	6 489	3 219	1 507	328	21 249	22 675	43 924
2003	25	3 244	4 668	6 552	4 324	1 409	833	21 055	20 808	41 863
2004	32	2 865	4 157	6 339	6 879	1 281	592	22 145	17 288	39 433
2005	32	2 679	4 111	6 641	7 834	1 333	480	23 110	14 971	38 081
2006	32	2 674	4 162	6 834	8 977	949	601	24 229	13 358	37 587
2007	26	2 589	4 022	7 206	8 619	1 196	676	24 334	11 946	36 280
2008	25	2 464	3 795	7 363	8 486	1 341	629	24 103	10 575	34 678
2009	20	2 286	3 524	6 969	8 683	919	735	23 136	9 017	32 153

Zdroj: vlastní zpracování podle Statistické ročenky 2016

Vysvětlivky:

Gen. (Generálové), VD (Vyšší důstojníci), ND (Nižší důstojníci), Prap. (Praporčíci), RTM (Rotmistři), Příp. Sb. (přípravný sbor), D (Dispozice), VZP (vojáci/vojákyne z povolání), OZ (Občanští zaměstnanci)

„V roce 2009 pracovalo v armádě celkem 34 500 osob, z toho 24 000 tvořili vojáci.“ (ČTK, 2016, [online]). V tomto roce se jako důsledek ekonomické krize zvýšil zájem o práci v armádě, která přijímala 4x do roka okolo 250 nových rekrutů. I přes rostoucí zájem dochází v tomto roce k velkému poklesu zaměstnanců. Vývoj skutečného počtu osob v rezortu MO v ČR v období 2010–2016 je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 2: Skutečné počty osob v AČR (2010–2016)

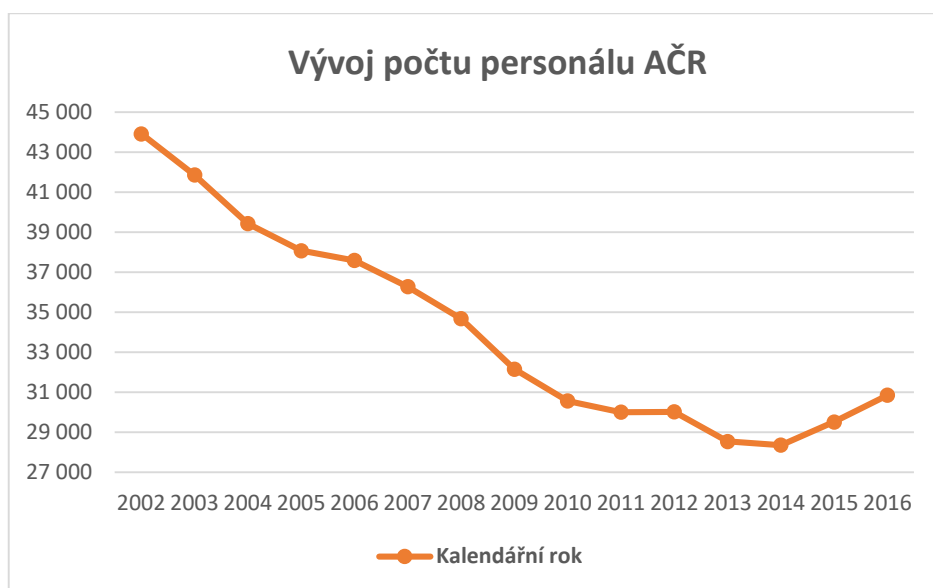
Rok	Gen.	VD	ND	Prap.	P	M	Příp. Sb.	D	VZP	OZ	Rezort celkem
2010	22	2 258	3 255	6 082	7 637	1 118	937	952	22 261	8 303	30 564
2011	22	2 140	3 319	6 049	7 399	1 160	965	697	21 751	8 248	29 999
2012	18	2 091	3 376	6 052	7 375	10 078	1 067	676	21 733	8 288	30 021
2013	20	1 981	3 315	5 875	6 894	787	955	1 184	21 011	7 530	28 541
2014	21	1 942	3 377	5 944	6 963	709	1 266	642	20 864	7 487	28 351
2015	19	2 027	3 418	6 224	7 474	828	1 464	516	21 970	6 411	29 512
2016	25	2 094	3 596	6 654	7 829	1 021	1 485	480	23 184	6 515	30 847

Zdroj: vlastní zpracování podle Statistické ročenky 2016

Vysvětlivky:

Gen. (Generálové), VD (Vyšší důstojníci), ND (Nižší důstojníci), Prap. (Praporčíci), P (Poddůstojníci), M (Mužstvo), Příp. Sb. (přípravný sbor), D (Dispozice), VZP (vojáci/vojákyne z povolání), OZ (Občanští zaměstnanci)

Graf č. 1: Vývoj personálu AČR ve sledovaném období



Zdroj: vlastní zpracování

Graf znázorňuje celkový vývoj personálu v AČR od roku 2002 do roku 2016. V roce 2014 proběhlo v armádě takzvané: **REOREADY** (reorganizace a redislokace). To znamená, že se v armádě stanovily nové tabulky systemizovaných míst, a tím se reorganizovaly a redislokovaly i jednotlivé útvary. Celkově byla provedena nová koncepce armády. Ta vedla k velkému odchodu vojáků, kteří s touto redislokací (znovu-rozmístění, přemístění) nesouhlasili. Proto bylo nutné doplnit více personálu, a zvýšit tak celkové počty v AČR. O to se snaží armáda od roku 2014 až do současnosti.

## 4.3 Agentura personalistiky Armády ČR

*„Agentura personalistiky je hlavním, řídicím a metodickým výkonným orgánem Generálního štábu (GŠ) Armády České republiky (AČR) a personalistiky, humanitních služeb v ozbrojených silách ČR.“* (Bílá kniha o obraně, 2011, s. 55). A to zejména v oblastech plánování, výstavby lidských zdrojů, doplňování personálu, realizace procesu řízení služebních kariér vojáků a hodnocení profesních kvalit.

Personální práce v AČR se zaměřuje na získávání vojenského i civilního personálu, jeho doplňování, rozvoj, vzdělávání, ale i personální evidenci rozvoje a provozu Integrovaného subsystému o službě a personálu (ISSP), a to tak, aby si Ministerstvo obrany (MO) v ČR udrželo v pracovním poměru co nejvíce kvalitních lidských zdrojů za účelem dalšího rozvoje.

Jejím hlavním úkolem je zabezpečení dostatečné kvalifikace personálu, získávání nových dovedností a zkušeností. Personální plánování vychází ze statistických ročenek, které jsou vytvářeny každý rok. Představují *„ucelený informační materiál o stavu a kvalitě lidských zdrojů pro informační podporu rozhodovacích procesů vrcholového managementu Ministerstva obrany (MO). Vytváří se na úrovni Agentury personalistiky AČR, využívá data z „ISSP“ podle Normativního výnosu MO č. 83/2014“* (Statistická ročenka, 2016, s. 2).

Zpracovává je samotná Agentura personalistiky AČR, odbor personálních informací (OPI) a oddělení personálních statistik (OPS). Jedná se o interní dokument, ve kterém nalezneme analýzu přírůstků a úbytků vojáku z povolání, vojáků v aktivních zálohách, občanských a státních zaměstnanců rezortu MO, včetně příspěvkových organizací. Nachází se zde i odvolání na nový zákon č. 332/2014 Sb., který novelizoval zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, který nalezneme v pozdějších předpisech účinných k 1. 7. 2015.

Dalším dokumentem, který využívá Agentura personalistiky AČR, je Bílá kniha o obraně, jež byla vytvořena ve spolupráci civilních a vojenských expertů z MO, ale i z AČR a dalších složek. Tato kniha hodnotí reálný stav v ozbrojených silách a navrhuje opatření ke

zlepšení rezortu. Ukazuje, jak armáda ČR trpí nestabilitou, a nabízí, jak se „vypořádat nejenom s rozpočtovými škrty, ale i se změnou bezpečnostního prostředí v posledních deseti letech. Přichází s konkrétními doporučeními a zároveň popisuje, jak by mělo Ministerstvo obrany a organizace, které spravuje, fungovat“. (Bílá kniha o obraně, 2011, s. 7)

## 4.4 Proces přijímání personálu v Armádě ČR

Tento proces je spojen s personálním plánováním, kde je nutné přesně definovat požadavky pro obsazované místo, na které se uchazeč hlásí. Z teoretické části je patrné, že přesná identifikace požadavků zajišťuje efektivní proces přijímání. V AČR jsou některé požadavky jasně dané zákonem a musí je splňovat úplně každý bez ohledu na obsazovanou pozici.

### 4.4.1 Zákonné podmínky

Uchazeč musí být:

- starší 18 let,
- trestně bezúhonný,
- zdravotně způsobilý,
- musí být minimálně vyučen (stupeň požadovaného vzdělání).

Uchazeč dále nesmí být členem žádné politické strany, hnutí či odborového svazu a jeho povinností je složit během výcviku vojenskou přísahu:

*„Já, voják, vědom si svých občanských a vlasteneckých povinností, slavnostně prohlašuji, že budu věrný České republice. Budu vojákem statečným a ukázněným, budu plnit úkoly ozbrojených sil a budu dodržovat právní a vojenské předpisy. Svědomitě se budu učit ovládat vojenskou techniku a zbraně, připravovat se k obraně České republiky a budu ji bránit proti vnějšímu napadení. Pro obranu vlasti jsem připraven nasadit i svůj život. Tak přísahám!“* (Ministerstvo obrany, Vojenská přísaha vojáků ozbrojených sil ČR, 2016, [online]).

Celý proces začíná v rekruotačním středisku, (kterých existuje po celé ČR celkem 10), kde si uchazeč sjedná schůzku osobně, nebo pomocí elektronického formuláře, který vyplní.

V těchto střediscích mají pracovníci kompletní seznam volných pozic v AČR a jejich přesné požadavky pro uchazeče, mezi které patří jak ty zákonné, tak ty specifické, jakými jsou třeba:

- výška,
- míry uchazeče,
- praxe,
- nutné vzdělání,
- jazykové dovednosti,
- nutnost vlastnit řidičský průkaz.

Tyto požadavky pak ulehčují práci rekruotačnímu středisku, ale zároveň mohou i napovědět uchazeči, zda je reálné, aby byl přijat do armády ČR.

Při registraci, ještě před první návštěvou, vyplňuje uchazeč elektronický dotazník, který obsahuje jak základní osobní údaje, tak i ty specifické jako dosažené vzdělání či tělesnou výšku uchazeče.

Po vyplnění tohoto dotazníku je uchazeč oficiálně zařazen do databáze, kde čeká, až mu bude dle jeho profesních předpokladů nalezena příslušná odpovídající pracovní pozice. Až tato shoda nastane, pracovník personálního oddělení si pozve uchazeče na osobní schůzku. Je nutné, aby měl s sebou všechny příslušné dokumenty:

- Občanský průkaz,
- Řidičský průkaz,
- Výpis z Rejstříků trestů,
- Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Při této schůzce si uchazeč podává žádost do služebního poměru (viz Příloha č. 1). Po kontrole všech potřebných dokumentů a podepsání žádosti mu je sdělen termín návštěvy v jedné ze tří vojenských nemocnic. Zde čekají uchazeče veškerá zdravotní vyšetření, která jsou nedílnou podmínkou pro to, aby se mohl stát vojákem. Personální poradce zkontroluje veškerou potřebnou dokumentaci včetně vyplněných tiskopisů. Při této návštěvě podepisuje uchazeč čestné prohlášení, že není členem žádné politické strany, politického hnutí, odborové organizace a že nepodporuje žádné hnutí a ani s ním nesympatizuje (viz Příloha č. 2).

Uchazeč je poté zařazen do oddělení pro výběr personálu, pokud tímto výběrem projde, je oficiálně povolán s určitým datem do nástupu AČR. Toto datum je jeho dnem „povolání do služebního poměru“.

#### **4.4.2 Lékařská prohlídka**

Před začátkem samotné prohlídky by měl uchazeč dodržet pár základních pravidel, která jsou nutná k ověření zdravotní způsobilosti nastávajícího vojáka:

- 2 až 3 dny před vyšetřením nepodstupovat velkou fyzickou zátěž, nepít alkoholické ani kofeinové nápoje,
- dostavit se na vyšetření na lačno,
- předat výsledky doplňujících lékařských a laboratorních vyšetření přezkumné komisi příslušné vojenské nemocnice do jednoho měsíce, pokud je to nutné.

Lékařská prohlídka začíná časně ráno, kdy se uchazeč musí zaregistrovat v nemocnici. Nejprve čekají uchazeče laboratorní vyšetření moči a krve, po nich hned následují psychologické testy. Ty se skládají z osobního testu, testu reakcí, IQ testu a v neposlední řadě i pohovoru s psychologem, který zhodnotí výsledky uchazeče. V případě, že uchazeč všemi testy prošel, následují podrobná vyšetření: EKG, RTG hrudních orgánů, vyšetření očí, zrakové ostroty, barvocitu a orientace, vyšetření nosních dutin, uší, řeči, hlasu a sluchu. Pak následuje neurologické a kožní vyšetření. Ženy navíc ještě navštěvují gynekologickou ordinaci a ná-



sledně další nutné prohlídky, které slouží k zjištění aktuálního zdravotního stavu.

Výsledky se předávají posudkové komisi. „*Ta je tvořena minimálně třemi členy - posudkovým lékařem, který je předsedou komise, tajemnicí a odborným lékařem některého klinického oboru (nejčastěji jde o ortopeda, internistu, neurologa nebo psychiatra, může však jít i o lékaře dalších klinických oborů).*“ (MPSV, 2018, [online]). Hlavním úkolem posudkové komise je rozhodnout, zda je uchazeč zdravotně způsobilý, či nikoliv.

Po prohlídce je zdravotní stav zapsán do posudku o zdravotní způsobilosti (viz Příloha č. 4), dále si uchazeč odnáší lékařské vysvědčení s výpisem ze zdravotnické dokumentace (viz Příloha č. 3). Pokud je vše v pořádku a uchazeč splňuje veškerá kritéria, je opět vyzván k návštěvě rekrutačního střediska, kde si domluví termín schůzky na oddělení pro výběr personálu. Zde kromě osobního pohovoru čekají uchazeče také testy fyzické zdatnosti, které jsou jedním z nejdůležitějších bodů vedoucích ke splnění požadavků. Tyto testy mají normy zvláště pro ženy a muže. Celý pohovor i s testy trvá jeden den.

### 4.4.3 Testy fyzické zdatnosti

Testovací baterie šetření fyzické zdatnosti slouží k ověření fyzické schopnosti uchazeče. Cviky hodnotí a počítá sám zkoušející, který vždy ukáže správné provedení cviku.

- Klik-vzpor (pouze muži)
- Leh-sed
- Skok daleký z místa
- Sálový test  $W_{170}$  - výkon při tepové frekvenci 170 tepů za minutu, tento cvik probíhá na rotopedu.

Tabulka č. 3: Hodnocení přezkoušení z tělesné přípravy v rámci výběru

Cvik	Leh-sed				Klik-vzpor		Skok daleký				W170			
Jednotka měření	Opakování				Opakování		Metr				W/kg			
Pohlaví	M		Ž		M		M		Ž		M		Ž	
Věková kategorie	I.	II.	I.	II.	I.	II.	I.	II.	I.	II.	I.	II.	I.	II.
Úroveň normy	33	31	28	23	19	16	182	173	144	134	1,8	1,6	1,3	1,1

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky: (M)- muži, (Ž) - ženy, (I.) - věková kategorie do 30 let včetně, (II.) - věková kategorie nad 31 let

Tabulka č. 4: Normy a hodnocení kontrolních testů přezkoušení fyzické zdatnosti **vojáků** v kurzech základní přípravy

Číslo testu	1			2		
Název cvičení	Souborné silové cvičení (leh-sed/klik-vzpor)			Běh na 12 minut		
Hodnocení	Výtečně	Dobře	Vyhovující	Výtečně	Dobře	Vyhovující
Měřicí jednotka	Počet			Metry		
I. do 30 let	46/28	42/22	38/20	2 800	2 600	2 400
II. 31 - 35 let	45/27	39/22	36/19	2 700	2 500	2 300
III. 36 - 40 let	40/24	34/19	31/17	2 600	2 400	2 200
IV. 41 - 45 let	39/22	32/16	28/14	2 500	2 200	2 000
V. 46 - 50 let	34/19	29/13	25/11	2 300	2 000	1 800
VI. 51 let a starší	-	-	-	2 100	1 800	1 600

Zdroj: vlastní zpracování

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

Tabulka č. 5: Normy a hodnocení kontrolních testů přezkoušení fyzické zdatnosti **vojákyň** v kurzech základní přípravy

Číslo testu	1			2		
Název cvičení	Leh-sed			Běh na 12 minut		
Hodnocení	Výtečně	Dobře	Vyhovující	Výtečně	Dobře	Vyhovující
Měřicí jednotka	Počet			Metry		
I. do 30 let	40	35	32	2 300	2 100	1 900
II. 31 - 35 let	33	28	25	2 200	2 000	1 800
III. 36 - 40 let	30	26	24	2 100	1 900	1 700
IV. 41 - 45 let	25	23	21	2 000	1 800	1 600
V. 46 - 50 let	22	20	18	1 900	1 600	1 400
VI. 51 let a starší	-	-	-	1 800	1 500	1 300

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: Ke splnění přezkoušení fyzické zdatnosti musí vojáci i vojákyně splnit test č. 1 a 2 ve své věkové kategorii s hodnocením alespoň „**vyhovující**“.

V případě, že uchazeč prošel těmito testy, čeká ho poradenská část s personalistou, jenž mu nabídne místo, které nejlépe odpovídá jeho výsledkům z výběru. Pokud uchazeč bude souhlasit, je tento pohovor závěrečnou částí procesu. Společně s personalistou sepiší zápis do závěrečné zprávy, kde je vyjádřen souhlas s nabídnutou pozicí. Uchazeč se dozví veškeré náležitosti a informace o nástupu do základního vojenského výcviku ve Vyškově, který trvá tři měsíce. Během této doby jsou kladeny na vojáka velice vysoké nároky jak na fyzickou, tak psychickou zdatnost. Po tomto čas je voják ve zkušební době. Platí zde oboustranný vztah a právo ukončit zaměstnanecký poměr, a to bez nutnosti udání důvodu.

Může nastat i situace, kdy uchazeč nabídnuté místo nemusí přijmout nebo pro uchazeče nemusí být vhodné místo. V tomto případě je zařazen do databáze neumístěných vojáků, a to nejdéle na 6 měsíců. Pokud nebude do té doby umístěn, jeho výběr je ukončen.

## 4.5 Metody získávání personálu v AČR

Celý proces získávání a přijetí do armády lze jednoduše shrnout v následujícím schématu:

Obrázek č. 2: Jak se stát vojákem



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.5.1 Vnitřní zdroje

Vnitřními zdroji jsou většinou pracovníci AČR, kteří si podají žádost o přeložení na jinou pozici nebo o přechod z jednotky na štáb v rámci vojenského útvaru, nebo z útvaru na brigádu či do agentury. Uchazeči - pracovníci se nabízejí sami, a to na základě zveřejněných volných pozic na interním portálu personální služby. Dále je možné, že je na volnou pracovní pozici uchazeč doporučen od vyššího velitele, pak výběr probíhá především na základě pohovoru. Výhodou tohoto kroku je, že vedení má své informace o kandidátech a uchazeči sami dobře znají prostředí. Navíc výběr z vnitřních zdrojů není finančně nákladný. Plně se tak potvrzuje v praxi bod popsany v teoretické části - výhody získávání z vnitřních zdrojů.

## 4.5.2 Vnější zdroje

### **Zájemci o studium na střední vojenské škole**

Studenti se na střední vojenské škole připravují na výkon budoucího povolání s cílem stát se zaměstnanci armády ČR. Během studia neskládají vojenskou přísahu, to znamená, že se nestávají vojáky z povolání. Nejprve musí úspěšně složit maturitu, po ní pak absolvovat základní výcvik. Teprve až po tomto výcviku mohou najít uplatnění ve vojenských útvech nebo se hlásí na Univerzitu obrany.

### **Zájemci o studium na Univerzitě obrany:**

Aby byl student přijat na tuto školu, musí mít dokončené středoškolské vzdělání, musí splňovat zákonné požadavky a složit přijímací zkoušky. Jeho kroky opět začínají v rekruotačním středisku, kde personalista zpracuje jeho přihlášku, a poté je vyzván k absolvování lékařského vyšetření. Pokud je prohlášen za zdravotně způsobilého, je pozván k přijímacímu řízení na vojenskou školu.

### **Nábory pořádané AČR**

Náborovými akcemi se AČR sama snaží přilákat uchazeče. Od roku 2004 se armáda začala více snažit dostat do povědomí lidí, a získat tak nové zaměstnance. V roce 2008 spustila projekt pod názvem „Nová kariéra“, kde najde uchazeč vše podstatné, co má udělat, aby mohl nastoupit do armády. Stejný název pak dostaly i nové webové stránky, které fungují dodnes. Dalšími významnými akcemi armády bývají Dny NATO (Logo Dny NATO 2018 viz Příloha č. 7), Tankové dny v Lešanech u Prahy, Army den na pražské Floře, Dělostřelci o Vánocích, otevření letecké základny ve Kbelích pro veřejnost či Mezinárodní den dětí. Nelze ani opomenout účast armády na veletrhu pracovních příležitostí a vysokých škol. V roce 2018 proběhla velice úspěšná výstava u příležitosti „25 let Armády České republiky“.

## 4.6 Výběr personálu v Armádě ČR

### Osobní dotazník

V civilním sektoru je při přijímacím řízení dotazník brán pouze jako doplňkový materiál. Obsahuje totiž jen základní informace a posuzování uchazeče se na něm nemusí zakládat. V AČR je na rozdíl od civilní oblasti osobní dotazník považován za povinný dokument, který obsahuje základní osobní údaje o uchazečích, jejich rodinných příslušnících, dále zde uchazeč uvádí konkrétní dosažené vzdělání, znalosti cizích jazyků, propůjčená vyznamenání a jejich název. Lze v něm uvádět také zvláštní schopnosti a dovednosti uchazeče a nabízí prostor na doplňující údaje (viz Příloha č. 5). K tomuto dotazníku je ještě připojen „Doplněk k osobnímu dotazníku vojáka“, který navíc obsahuje stručný popis vojáka, např. barvu vlasů, očí, vousů či tvaru obličeje. (viz Příloha č. 6).

Výběr probíhá poté, co voják absolvuje lékařské vyšetření v Ústřední vojenské nemocnici a posudková komise rozhodne, že je uchazeč zdravotně způsobilý.

### Životopis

V civilní organizaci si uchazeč může vybrat jednu ze tří forem struktury životopisu, který sestaví a dále pošle. Neměl by ale zapomínat na povinné náležitosti. V AČR má přehledný životopis předepsanou formu, kterou personální poradce od uchazeče vyžaduje. Přesný formulář najde uchazeč na stránkách rekrutačního střediska i s jasnými postupy. Mimo osobních údajů zde uchazeč uvede chronologické informace o vzdělání, pracovních zkušenostech, svých osobních dovednostech a výjimečných znalostech. V závěru je dobré sdělit svou osobní představu o uplatnění v ozbrojených silách ČR.

### **Výpis ze zdravotní dokumentace**

Výpis ze zdravotní dokumentace je potřebný dokument, který uchazeč předkládá při lékařském vyšetření. Obsahuje kompletní zdravotní stav včetně krevní skupiny, výpisu jednotlivých očkování, závažných chorob a celkového diagnostického souhrnu. Uchazeč jej odevzdává po vyšetření personálnímu poradci. V civilním sektoru tento dokument není vyžadován.

### **Motivační a profesní pohovor**

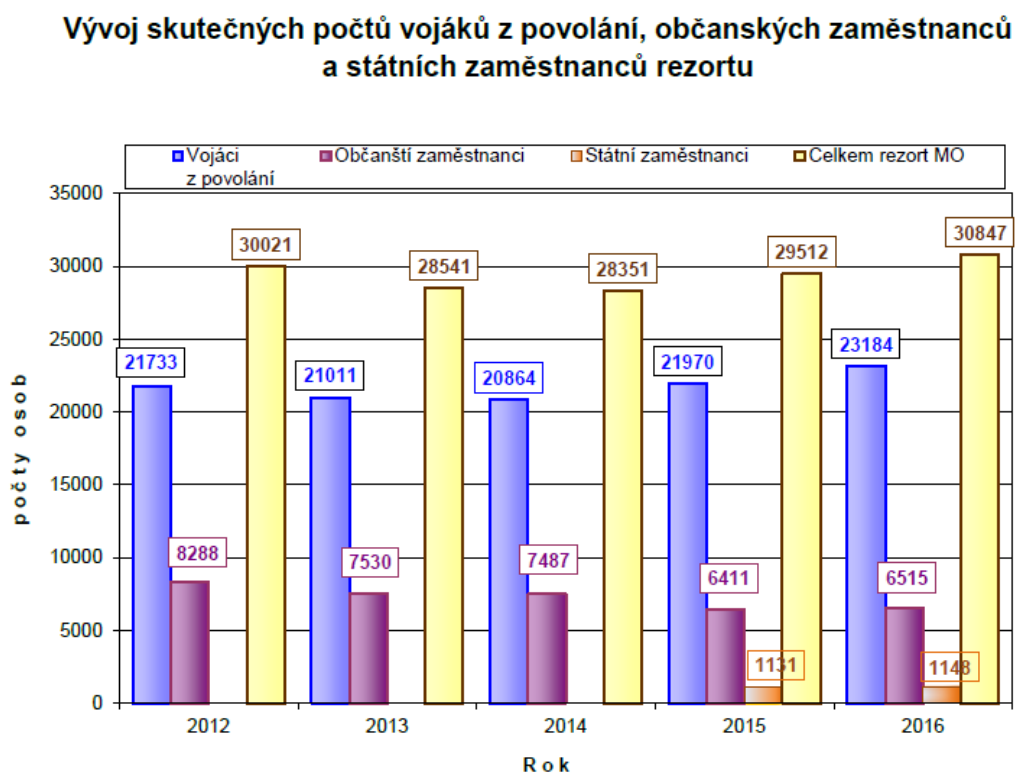
Při tomto pohovoru nabízí profesní poradce/poradkyně uchazeči místo, které nejlépe odpovídá jeho výsledkům v celém procesu. Uchazeč je informován o nabízeném místě, místě výkonu práce (pouze okrajově), finančním ohodnocení atd.

Pokud uchazeč tuto nabídku přijme, je to konečná fáze celého procesu a uchazeč může absolvovat povinný vojenský výcvik ve Vyškově.

## 4.7 Současný stav

Pro rok 2017 armáda postrádala nejen státní a občanské zaměstnance, ale také vojáky do aktivních záloh. K 1. 1. 2017 bylo evidováno **23 184 vojáků** (20 232 mužů a 2 952 žen) ve služebním poměru, státních zaměstnanců **1 148** (671 mužů a 477 žen). V samotném pracovním poměru je 6 515 občanských zaměstnanců. Dále pak bylo zařazeno **1 458** vojáků a **48** vojáků do aktivních záloh a 18 vojáků bylo vysláno na dobrovolné vojenské cvičení.

Graf č. 2: Vývoj počtu vojáků a zaměstnanců v AČR ve sledovaném období



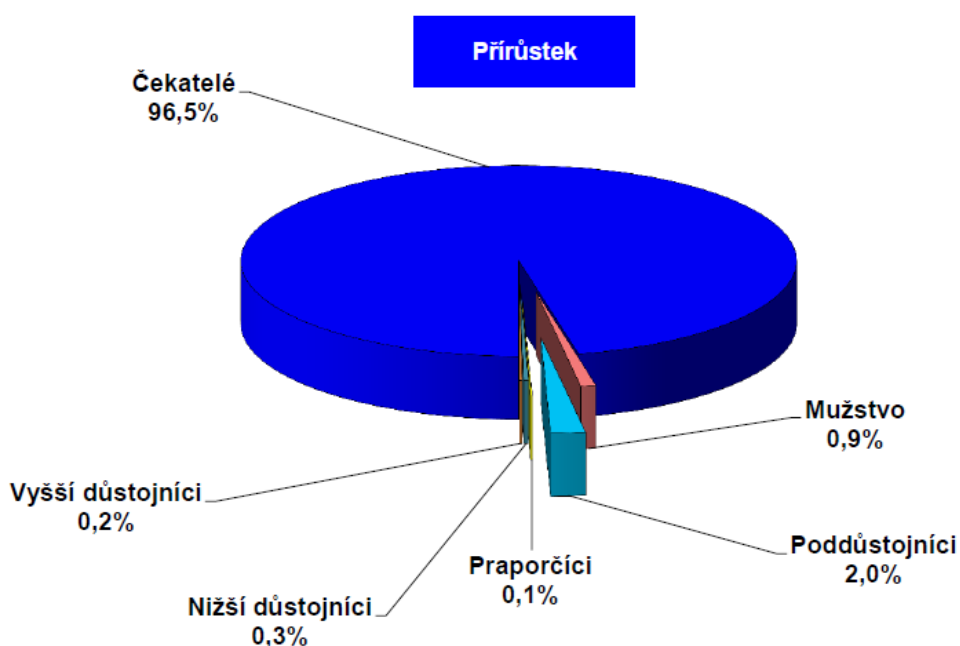
Zdroj: Agentura personalistiky AČR, Statistická ročenka, 2016



## Přírůstek vojáků

V posledním statistickém období (za rok 2016) celkem přibylo 2 148 vojáků z povolání. Převážná většina povolanych byla zařazena do sboru čekatelů. V tomto hodnotném sboru byl ukončen služební poměr asi 33 % vojáků z důvodu stanovených zákonem č.221/1999 Sb., *Zákon o vojácích z povolání*.

Graf č. 3: Struktura přírůstků vojáků z povolání dle hodnosti v roce 2016

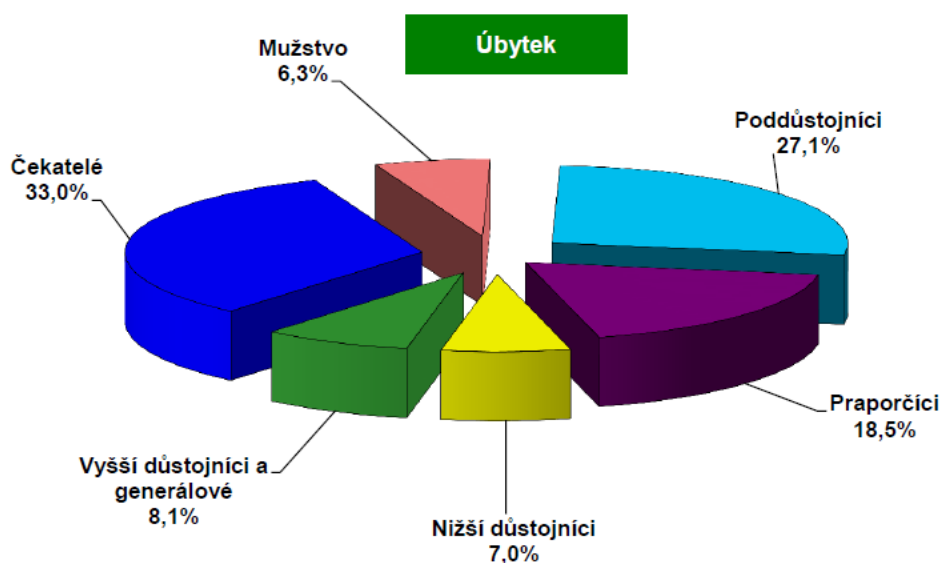


Zdroj: Agentura personalistiky AČR, *Statistická ročenka, 2016*

## Úbytek vojáků

„**Úbytek**, tj. zánik služebního poměru z důvodů stanovených zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, v roce **2016** dosáhnul celkem **842** vojáků. Z analyzovaných dat vyplývá, že největší úbytek (cca 33 %) byl v hodnostním sboru čekatelů.“ (Statistická ročenka, 2016, s. 11).

Graf č. 4: Struktura úbytků vojáků z povolání dle hodnosti v roce 2016



Zdroj: Agentura personalistiky AČR, Statistická ročenka, 2016

## 5 NÁVRHY NA ZMĚNY

Stávající systém přijímání, výběru i doplňování personálu v AČR je časově i finančně náročný a v konečném důsledku není tolik efektivní, ačkoli je jasné, že uchazeč, resp. nový budoucí voják z povolání musí být dostatečně prověřen. Je nutné, aby splňoval všechny zákonné podmínky - musí mít dobrý zdravotní stav, dostatečnou fyzickou způsobilost a musí projít psychologickými testy. Celý tento proces by se však mohl časově poněkud zkrátit a systémově zjednodušit.

**Velkým problémem je celková administrativní náročnost,** která zabírá mnoho času nejen nově přijímanému vojákovu, ale i personálním pracovníkům. V prvním kroku celého procesu se uchazeč buď osobně, nebo pomocí elektronického dotazníku registruje v rekru tačním středisku. Personální poradce ho pak pozve na osobní schůzku, kde vyplní informace do osobního dotazníku. V tomto případě **je navrženo, aby se rozšířil elektronický formulář dále o některé body z dotazníku.** Zmíněný návrh přináší **časovou úsporu minimálně jednoho pracovního dne.**

Poté je nezbytné domluvit osobní schůzku za účelem podpisu žádosti o povolání do služebního poměru. Na této schůzce probíhá i kontrola všech potřebných dokumentů. V případě, že by uchazeč nesplňoval povinné podmínky, byl by vyloučen již v této fázi. Pokud by se tak stalo, personální oddělení by nemohlo uchazeče zařadit na seznam volných pracovních pozic.

Dalším návrhem řešení na finanční i časovou úsporu v rámci ob sazování a doplňování pozic **je záměna dvou po sobě jdoucích kroků v logice tohoto procesu.** Budoucí pracovník nejprve absolvuje lékařské vyšetření, jež představuje největší finanční zátěž pro AČR. Toto vyšetření je časově náročné, protože je složeno z několika kroků - mimo jiné i z psychologických testů a osobního pohovoru s psychologem. V některých případech pokračují tyto testy i druhý den, právě kvůli jejich časové náročnosti. Teprve po těchto vyšetřeních čekají uchazeče testy fyzické zdatnosti, na kterých se ovšem dlouhodobě ukazuje, že zdaleka ne každý uchazeč jimi projde úspěšně. Fyzické testy nejsou tak finančně náročné jako samotná

prohlídka v Ústřední vojenské nemocnici. Proto je zde předkládán návrh, aby se **zaměnilo pořadí** těchto dvou kroků a to zejména z důvodu velké neúspěšnosti uchazečů v absolvování fyzických testů.

Za účelem značné úspory finančních prostředků se navrhuje, **aby uchazeči v první řadě úspěšně prošel testy fyzické zdatnosti** a pokud se tak stane, psychologické vyšetření by následovalo v další fázi přijímacího řízení.

V případě, že uchazeč úspěšně splní všechny podmínky zdravotní způsobilosti, následoval by už jen jeden den pohovoru s personálním pracovníkem, kde by uchazeči byly sděleny všechny informace o posádkách a volných pracovních pozicích. Pokud nastane oboustranná shoda, čeká uchazeč na termín nástupu do výcvikového zařízení ve Vyškově. Výcvikové **zařízení má jasně daný harmonogram a podmínky**, které musí voják na konci výcviku splnit. Pobyt je rozdělen do 4 fází a každá je zakončena postupovou zkouškou.

Jsme přesvědčeni, že zásadním problémem zůstává otázka úspěšnosti v testech fyzické zdatnosti. V okamžiku, kdy se uchazeč hlásí do armády, musí v prvním přezkoušení z tělesné přípravy udělat ve věkové kategorii do 30 let včetně 33 leh-sedů do jedné minuty (viz Tabulku č. 3). Po úspěšném absolvování tříměsíčního výcviku ve Vyškově nastupuje voják do armády a za další 3 měsíce ho čeká druhé fyzické přezkoušení. Přibližně po půlroce od rozhodnutí uchazeče vstoupit do armády musí voják na třetím přezkoušení ve stejné věkové kategorii splnit normu již 52 leh-sedů do jedné minuty (viz Přílohu č. 8). Pro porovnání - ve věkové kategorii muži do 50 let - musí zvládnout v tomto přezkoušení 38 leh-sedů do jedné minuty.

Ačkoli se v současné době snižují normy testů fyzické zdatnosti z důvodu zvýšení motivace uchazečů hlásit se do armády, není to z našeho pohledu příliš vhodné. V první fázi výběru uchazeč fyzickými testy může projít, dále úspěšně absolvuje vojenský výcvik ve Vyškově, ale ve výročním přezkoušení fyzické zdatnosti neuspěje, a to z důvodu navyšování norem, kdy má prokázat téměř dvojnásobnou fyzickou zdatnost než při samotném výběru. Proto je navrženo, aby

se **normy při testech už nesnižovaly**. AČR by tak mohla ušetřit finanční prostředky na celý proces přijímání, výběru a doplňování.

# ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit systém doplňování personálu v Armádě České republiky a uvést eventuální návrhy na úpravu systému. Celý proces se skládá z několika částí od potřeby přijímání přes způsob získávání, výběr až po doplňování stavu. Aby se uchazeč vůbec dostal do armády, musí projít všemi kroky a splňovat nejen zákonné požadavky, ale i ty specifické.

V teoretické části jsme se věnovali popisům procesů, metod, ale i následného výběru.

Praktická část dokazuje, že samotný předvýběr a proces přijímání v AČR je velice důležitý, ale také značně administrativně i finančně náročný. Hned při prvním kroku, kdy se uchazeč registruje, je navrženo, aby byl osobní dotazník rozšířen o další nutné administrativní záležitosti, které zmiňuje Doplněk k osobnímu dotazníku dle Přílohy č. 6, a tím se ušetří rekrutovi minimálně jeden den.

Dalším z návrhů změny je pak výměna testů fyzických zdatností s návštěvou v Ústřední vojenské nemocnici. Ta je totiž velice finančně náročná a je zde velká neúspěšnost, a to hlavně díky psychologickým testům, které velké procento vojáků neudělá. Dalším eventuálním návrhem na změnu systému výběru je zvyšování výkonu v rámci fyzických testů, protože s tím souvisí velké procento neúspěšnosti v ročním přezkoušení ve fyzické zdatnosti. Na začátku procesu mají totiž udělat uchazeči skoro o polovinu méně cviků než v následujícím přezkoušení.

Tyto návrhy byly předloženy Agentuře personalistiky, ale zavedení navrhovaných změn není zatím z důvodu administrativní náročnosti možné v blízké budoucnosti očekávat. Úpravy v legislativním systému v současné době v plánu nejsou, ale je možné, že následující rok o nich bude AČR uvažovat.

V návaznosti na svou bakalářskou práci jsem měla možnost osobně si vyzkoušet celý přijímací proces. Zjistila jsem, že fyzické testy jsou sice náročné, ale je reálně možné se na ně připravit a úspěšně jimi projít. Prostředí ve vojenské nemocnici na

mne působilo velice organizovaně. Přístup personálu byl zcela profesionální, z čehož vyplynul důsledek, že časový harmonogram všech prohlídek a testů byl striktně dodržen.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Použitá literatura:

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BALCAR, Pavel, 2015. *Získávání a výběr zaměstnanců v AČR a ve společnosti Student Agency k. s.. Diplomová práce*, Praha. ČVUT Masarykův ústav vyšších studií v Praze.

D'AMBROSOVÁ, Hana, 2007. *Abeceda personalisty- Práce, mzdy, pojištění*. Olomouc: ANAG, 81 s. ISBN 978-80-7263-395-1

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, XXVI, 559 s. Beckova edice ekonomie, ISBN: 978-80-7400-347-9.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přepac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s., Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLMAN, Luděk, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 238 s. ISBN: 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2012. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MINISTERSTVO OBRANY ČR, *Odbor komunikace a propagace*. 2011. *Bílá kniha o obraně*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Tiskárny. 168 s. ISBN 978-80-7278-564-3.



SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4. vyd. aktual. a rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN: 978-80-247-5212-9.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Použité elektronické zdroje:

MINISTERSTVO OBRANY ČR. *Kariéra profesionálního vojáka* [online]. Ministerstvo obrany ČR 2016. [cit.3/2018]. Dostupné z [kariera.army.cz: https://kariera.army.cz/](https://kariera.army.cz/)

MINISTERSTVO OBRANY ČR. *Vojenská přísaha vojáků* [online]. Ministerstvo obrany ČR 2016. [cit. 4/2018]. Dostupné z <http://www.acr.army.cz/kariera/prisaha/vojenska-prisaha-vojaku-ozbrojenych-sil-ceske-republiky-platna-od-1--cervence-2016-124852/>

MINISTERSTVO OBRANY ČR. *Kariéra a vzdělávání* [online]. Ministerstvo obrany ČR 2018. [cit. 2/2018]. Dostupné z [mocr.army.cz: http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5175](http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5175)

MINISTERSTVO OBRANY ČR. *AČR se představuje* [online]. Ministerstvo obrany ČR 2018. [cit.4/2018]. Dostupné z [acr.army.cz: http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=5090](http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=5090)

ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Historie a současnost* [online]. Armáda České republiky-Fanklub web. [cit.2/2018]. Dostupné z [armadacr.cz: http://armadacr.cz/historie/](http://armadacr.cz/historie/)

KOLEKTIV ODDELENÍ PERSONÁLNÍCH STATISTIK. *Statistická ročenka 2016*. Odbor personálních informací Agentury personalistiky AČR. [cit. 1/2018]. Dostupné z: [interní zdroj AČR](#)

RADA TISKOVÉ KANCELÁŘE, *Výroční zpráva o činnosti a hospodaření ČTK 2016* [online]. ČTK 2016. [cit. 3/2018]. Dostupné z [ČTK: http://i3.cn.cz/.filedefault/1506530186\\_VronzprvaTK\\_2016.pdf](http://i3.cn.cz/.filedefault/1506530186_VronzprvaTK_2016.pdf)

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, Akreditovaná komise [online]. MPSV 2018. [cit. 4/2018]. Dostupné z [mpsv.cz: https://www.mpsv.cz/cs/20144](https://www.mpsv.cz/cs/20144)

STÝBLO, Jiří. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců* [online], Práce a mzda 2016. [cit. 3/2018]. Dostupné z [mzdovapraxe.cz: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/)

PETRÁŠ, Zdeněk. *Sestavení databáze požadavků na schopnosti - Úvodní fáze procesu hodnocení vojenských schopností* [online]. Vojenské rozhledy 2018. [cit. 3/2018]. Dostupné z [vojenskerozhledy.cz: http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/strategicke-rizeni/sestaveni-databaze](http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/strategicke-rizeni/sestaveni-databaze)

SVĚRÁK, Antonín. *Vnější a vnitřní aspekty začleňování rezortu obrany ČR do NATO* [online]. Vojenské korporace s členskými státy NATO 2018. [cit. 4/2018]. Dostupné z: Mezinárodní vztahy-Ústav mezinárodních vztahů: <https://mv.iir.cz/article/view/1200>

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma sestavení personálního plánu .....	12
Obrázek č. 2: Jak se stát vojákem .....	40

# SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1: Skutečné počty osob v AČR (2002–2009) .....	31
Tabulka č. 2: Skutečné počty osob v AČR (2010–2016) .....	31
Tabulka č. 3: Hodnocení přezkoušení z tělesné přípravy .....	38
Tabulka č. 4: Normy a hodnocení kontrolních testů .....	38
Tabulka č. 5: Normy a hodnocení kontrolních testů .....	39
Graf č. 1: Vývoj personálu AČR ve sledovaném období .....	32
Graf č. 2: Vývoj počtu vojáků a zaměstnanců v AČR .....	44
Graf č. 3: Struktura přírůstků vojáku z povolání .....	45
Graf č. 4: Struktura úbytků vojáků z povolání .....	46

## SEZNAM ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
ČR	Česká republika
ČTK	Česká tisková kancelář
EKG	Elektrokardiogram
EU	Evropská unie
GŠ	Generální štáb
IQ	Intelligenční kvocient
ISSP	Integrovaný subsystém o službě a personálu
MO	Ministerstvo obrany
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NATO	Severoatlantická aliance
OPI	Odbor personálních informací
OPS	Oddělení personálních statistik
RTG	Radioizotopový termoelektrický generátor
W <sub>170</sub>	Výkon při tepové frekvenci 170 tepů/min

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha č. 1 Žádost uchazeče
- Příloha č. 2 Čestné prohlášení
- Příloha č. 3 Lékařské vysvědčení
- Příloha č. 4 Lékařský posudek
- Příloha č. 5 Osobní dotazník
- Příloha č. 6 Doplněk k osobnímu dotazníku
- Příloha č. 7 Logo Dny NATO 2018
- Příloha č. 8 Normy a hodnocení ročník kontrolních testů

**ŽÁDOST UCHAZEČE  
O POVOLÁNÍ DO SLUŽEBNÍHO POMĚRU  
VOJÁKA Z POVOLÁNÍ**

Titul, jméno, příjmení:

R.č.:

Trvalý pobyt

Telefon:

Veden v evidenci:                      rekrutační středisko Čechy

Žádám o povolání do služebního poměru vojáka z povolání.

Ve smyslu ustanovení § 4 odst. 2 písm. c) a § 5 odst. 3 zák. č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování, ve znění pozdějších předpisů, vyslovuji **s o u h l a s** s tím, že do dvou let ode dne ukončení služebního poměru vojáka z povolání budu podle potřeb ozbrojených sil, a to na dobu nejdéle tří let, zařazen do aktivní zálohy.

Zároveň dávám **s o u h l a s**<sup>1</sup> k tomu, aby služební orgán zpracovával osobní údaje uvedené v § 2 odst. 1 zák. č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů, které jsou podmínkou pro výběr uchazeče. K jejich doložení předložím platné doklady a podklady.

.....  
místo, den, měsíc, rok

.....  
podpis uchazeče

---

<sup>1</sup> Tento souhlas je platný pouze pro účely povolání do služebního poměru vojáka z povolání a jeho vyžádání a vydání je oprávněné ve smyslu § 2a, odst. 5 a § 69, odst. 2 zák. č. 221/1999 Sb., ve znění pozdějších předpisů.



**ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ UCHAZEČE  
O POVOLÁNÍ DO SLUŽEBNÍHO POMĚRU**

*podle ustanovení § 3 odst. 1 písm. c) zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů a § 1 odst. 1 písm. e), f) a h) vyhlášky Ministerstva obrany č. 454/2002 Sb., kterou se stanoví doklady pro výběr, postup při výběru a vzor osobního dotazníku uchazeče o povolání do služebního poměru vojáka z povolání, ve znění pozdějších předpisů.*

Uchazeč, titul, jméno, příjmení:

Rodné číslo:

Místo narození:

Trvalý pobyt:

**prohlašuje, že**

- a) není nebo nebude ke dni povolání do služebního poměru členem politické strany, politického hnutí, odborové organizace nebo členem statutárních nebo kontrolních orgánů právnických osob, které provozují podnikatelskou činnost, s výjimkou členství ve statutárních nebo kontrolních orgánech nestavebních bytových družstev zřízených ke správě bytového fondu a právnických osob a organizačních složek státu, jejichž zřizovatelem nebo zakladatelem je Ministerstvo obrany nebo jiný správní úřad,
- b) nevykonává nebo nebude ke dni povolání do služebního poměru vykonávat výdělečnou činnost, nebo podal žádost o souhlas s výdělečnou činností podle zvláštního právního předpisu,
- c) nepodporuje, nepropaguje nebo nesympatizuje s hnutím, které prokazatelně směřuje k potlačování práv a svobod člověka nebo hlásá národnostní, náboženskou anebo rasovou zášť nebo zášť vůči jiné skupině osob.

.....  
místo, den, měsíc, rok

.....  
podpis uchazeče

**VOJENSKÉ ZAŘÍZENÍ 2230  
PRAHA -20-**

(Razítko odesílajícího útvaru)

(Razítko vojenské nemocnice)

Číslo protokolu NVLK: .....

Den příchodu: .....

Den odchodu: .....

**Lékařské vysvědčení RČ: .....**

o žadateli chopen jako VZP - strážní služba u SJ - výsadkář - řidič - průzkumník - operátor RL - radista - operátor PT kompl.- HS, ČS

(Doplňte jednoznačně a podrobně, kam nebo oč vyšetřovaná osoba žádá)

Hodnost a branný poměr		Současná zdrav. klas.		Vojenský útvar						
Příjmení, jméno, titul (akademický aj.) Den, měsíc, rok, místo narození, okres										
1.	Trvalé bydliště, okres				Rodinný stav					
Dosažené školní vzdělání		Občanské povolání (čím vyučen)		Počet dětí						
Naposledy vykonávané civ. zaměstnání				Název podniku a místo						
Dosažené vojenské vzdělání				Vojenská služba od-do						
Odvodní zdrav. klasifikace		Odvodní komise		Datum odvodu						
2.	Rok narození	Zdravotní stav (jmenovitě nemoci)		U zemřelých		vlastního otce				
		Rok úmrtí	Příčina smrti	vlastní matky		sourozenců				
3. Výskyt duševních a nervových nemocí v příbuzenstvu										
4. Prodělané nemoci (tbc, infekční žloutenka, revmatická horečka, duševní, nervové aj.) a úrazy, kdy a zda léčen v nemocnici										
5. Současné zdravotní obtíže										
Kouří		Pije alkoholické nápoje		ano (kolik? ) ne		ano (jaké? ) ne				
6.	Jaké sporty provádí			rekreačně						
				závodně						


Potvrzuji, že jsem všechny dotazy správně a úplně odpověděl.

(Datum)

(Podpis žadatele)

Skl. čís. 11 Z - AČR - 05

Příloha č. 3 - Lékařské vysvědčení - strana 2.

7.	Výška	Hmotnost (bez oděvu)		..... cm	..... kg																																
	Obvod hrudníku max.-min.			..... cm	..... cm																																
8.	Barva a stav kůže a sliznic Kostra, svalstvo, výživa (tuk)																																				
9.	Stav štítné žlázy, mízních uzlin a hrudníku																																				
10.	Nález pokleповý a poslechový	plicní																																			
		srdeční																																			
11.	Rentgenový nález hrudních orgánů																																				
12.	Tlak krevní		typ přístroje																																		
	v klidu	po námaze (10 dřepů/15 s)	po 2 min. klidu (při vyšších hodn.)																																		
	Počet tepů		kvalita																																		
	vleže	vstoje	po námaze (10 dřepů/15 s)																																		
13.	Vyšetření orgánů dutiny břišní																																				
14.	Chrup (kariézní zuby přetřhnout jednou, chybějící křížkem; plombované označit „P“, korunky  , protézy „o“			<table border="1"> <tr> <td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td> </tr> <tr> <td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td> </tr> </table>		8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8
8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8																						
8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8																						
Dutina ústní																																					
15.	Vyšetření kožní (povrch těla, genitálie)																																				
16.	Vyšetření chirurgické (anatomické změny a výstižně funkční poruchy)																																				

17.	Vyšetření neurologické		
18.	Vyšetření psychiatrické (orientačně)		
19.	Vyšetření oční (vždy: visus naturalis, visus s korekcí, barvocit)		
20.	Vyšetření ORL	ušní a ústrojí rovnováhy *)	
		nosní a krční	
		řeči a hlasu	
21.	Vyšetření laboratorní	moči (vždy: chemicky, při patol. nálezu i sediment)	
		krve (vždy: BWR, ostatní podle vyžádání)	
		jiná (podle vyžádání)	
22.	Vyšetření lékařsko-psychologické (je-li stanoveno, nebo podle vyžádání)		
23.	Jiná odborná vyšetření (podle vyžádání: u žadatele vždy závěr z před- loženého gynekol. nálezu)		
<b>Návrhy a podpisy vyšetřujících lékařů za uvedené rubriky vysvědčení</b>			
interní odd. (7-13):		nervové odd. (17):	laboratoř (21):
zubní odd. (14):		psychiatrické odd. (18):	lékařsko-psychologické odd. (22):
kožní odd. (15):		oční odd. (19):	jiná odd. (23):
chirurgické odd. (16):		ušní, nosní, krční odd. (20):	

\*) Odesílající lékař, požaduje-li audiometrické vyšetření, zaznamená požadavek přímo v rubrice 20.

## Posudkový závěr

(není-li vyšetření úplné, uloží předseda PK před stanovením posudkového závěru vyšetření doplnit)

1. **Nemoci (vady) – slovně a číslem nemoci podle Vyhlášky MO č. 357/2016 Sb. a vývojová diagnóza**

2. **Lékařský posudek**

- a) Schopen k přijetí \*)
- b) Neschopen k přijetí \*)
- c) Zdravotní klasifikace:

3. **Doporučení a poznámky**

.....  
(Datum)

.....  
(Razítko PK a podpis předsedy)

**Záznamy odvolacích a kontrolních orgánů**

\*) Co se nehodí, škrtnout.

.....  
razítko komise

.....  
číslo protokolu

## Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti uchazeče

.....  
titul, jméno a příjmení

.....  
rodné číslo

.....  
adresa trvalého pobytu, PSČ

### Stupeň zdravotní způsobilosti:

#### Navrhovaná osoba:

**je - není** zdravotně způsobilá

.....

**je - není** zdravotně způsobilá do služebního poměru vojáka z povolání

- a) zdravotně způsobilá k výkonu předpokládaného zařazení
- b) zdravotně způsobilá k výkonu předpokládaného služebního zařazení za určitých podmínek

c) zdravotně nezpůsobilá

Datum vydání posudku:

Datum ukončení platnosti posudku:

.....  
podpis a otisk razítka jmenovky  
posuzujícího lékaře

#### Poučení:

Proti tomuto posudku lze podat do 10-ti pracovních dnů ode dne doručení návrh na přezkoumání vedoucímu zdravotnického zařízení, které posudek vydalo (§ 46 zákona 373/2011 o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů). K návrhu je nutné přiložit i originál lékařského vysvědčení o zdravotní způsobilosti se všemi vloženými lékařskými nálezy a laboratorními výsledky.

## OSOBNÍ DOTAZNÍK

(uchazeč o povolání do služebního poměru vyplní hůlkovým písmem)

Příjmení, jméno, popřípadě jména rodné příjmení				Den, měsíc, rok narození místo, okres, (stát)				
Tituly a vědecké hodnosti						Rodné číslo		
Datum přiznání								
Adresa místa trvalého pobytu, PSČ Ulice				Adresa bydliště (pokud je jiná než adresa místa trvalého pobytu), PSČ Ulice				
		číslo				číslo		
Státní občanství	Rodinný stav		Voják v záloze ANO NE		Dosažená hodnost	ČVO		
Rodinní příslušníci <small>(Uvádět pouze ty, které chcete informovat o svém stavu při nepředvídaných událostech nebo by jim mohly vzniknout nároky z Vašeho služebního poměru)</small>								
Jméno, příjmení (i rodné)				Adresa místa trvalého pobytu nebo adresa bydliště (pokud je jiná než adresa trvalého pobytu), PSČ				
Manžel(ka), druh, družka								
Děti								
Rodiče	otec							
	matka							
Sourozenci								

Příloha č. 5 - Osobní dotazník - strana 2.

V z d ě l á n í		Druh školy, výchovy, obor	Datum zahájení	Datum ukončení	Druh zkoušky	
dokončené	základní					
	střední odborné - vyučení					
	úplné střední (uč. obor s maturitou)					
	úplné střední všeobecné					
	úplné střední odborné					
	vyšší odborné					
	vysokoškolské	bakalářský studijní program				
		magisterský studijní program				
		doktorský studijní program				
		postgraduální studium				
Znalost cizích jazyků			stupeň znalosti	zkouška		
Jazyk						
Propůjčená vyznamenání, název a datum propůjčení						
Prezidentem ČR, vládou ČR, ministrem obrany ČR, jiných rezortů						
cizích států						



Příloha č. 5 - Osobní dotazník - strana 3.

Průběh předchozích zaměstnání (uveďte všechna zaměstnání, dobu studia, mateřské, rodičovské dovolené, vojenské základní, náhradní služby apod.)							
Zaměstnavatel (firma) - sídlo	Pracovní (služební) zařazení	od			do		
		den	měsíc	rok	den	měsíc	rok
Uveďte další zvláštní schopnosti, dovednosti, zájmy a oprávnění (např. znalost práce s počítačem, řidičský průkaz, státní zkoušky).							

Doplňující údaje
<p>Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny údaje, které jsem uvedl(a), jsou pravdivé. Souhlasím se zpracováním osobních údajů uvedených v tomto dotazníku.</p> <p>V ..... dne ..... 20.....</p> <p>..... podpis uchazeče</p> <p>Osobní údaje uvedené v dotazníku jsem ověřil podle předložených dokladů</p> <p>..... podpis služebního orgánu</p>

Tisk: VGHMÚř

**DOPLNĚK K OSOBNÍMU DOTAZNÍKU VOJÁKA**

<b>Jméno a příjmení:</b>		<b>Rodné číslo:</b>	
původní příjmení (kdy a kým změněno):			
<b>Série a číslo občanského průkazu:</b>		<b>Ridičský průkaz č:</b>	
vydal kdo:	kdy:	rozsah oprávnění:	kdy:
platnost do:		vydal kdo:	kdy:
<b>Zdravotní pojišťovna</b>		platnost do:	
název:			
kód:			
pojištěnec od:			
<b>Stručný popis vojáka</b>			
<b>Barva vlasů</b>	<b>Barva očí</b>	<b>Tvar obličeje</b>	<b>Vousy</b>
bez vlasů	šedá	kulatý	nemá
světle plavé	modrá	oválný	knír
plavé	šedomodrá	vejčitý	bradka
středně plavé	šedozelená	čtvercový	plnovous
tmavě plavé	modrozelená	nepravidelný	
světle hnědé	šedohnědá		
hnědé	modrohnědá		
středně hnědé	zelenohnědá		
tmavohnědé	světle hnědá		
černohnědé	tmavohnědá		
černé	černá		
zrzavé			
šedé až bílé			
holohlavý			
<b>Druh zvláštního znamení</b>		<b>Místo zvláštního znamení</b>	
jizvy všeho druhu		hlava	
bradavice		krk	
mateřské znamení		levá ruka	levé rameno
amputace		pravá ruka	pravé rameno
skvrny na nekrytých místech		přední část těla	
tetování		zadní část těla	
		levá noha	
		pravá noha	
jiné		jiné místo	
<b>Brýle</b>			
nenosí brýle		<b>Výška v cm:</b>	
nosí brýle trvale			

Údaje o dětech			
jméno a příjmení	datum narození	jméno a příjmení	datum narození
<b>Voják v aktivní záloze:</b> jsem – byl jsem – nejsem od: do:			
Jsem: plavec (uplavu min. 300 m) – neplavec			
Doplnující údaje:  <b>Byl jsem upozorněn, že ke dni povolání do služebního poměru nesmím mít viditelné tetování.                      Byl jsem seznámen s požadavky na vnější vzhled vojáků, které stanovují základní vojenské předpisy a nařízení.</b>			
Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny údaje, které jsem uvedl(a), jsou pravdivé. Souhlasím se zpracováním osobních údajů uvedených v tomto dotazníku.			
V ..... dne ..... 20.....			
			..... podpis uchazeče
Osobní údaje uvedené v dotazníku jsem ověřil(a) podle předložených dokladů.			
			..... podpis služebního orgánu



Příloha č. 8 - Normy hodnocení ročních kontrolních testů

Normy a hodnocení kontrolních testů výročního přezkoušení vojáků z tělesné přípravy

Číslo testu Název cvičení	1/2		3		18		19				
	Souborové sílové cvičení		Švih na hrazdě		Běh na 12 minut		Plavání 300 m				
Hodnocení	Výtečně	Dobře	Vyhovující	Výtečně	Dobře	Měly	Vyhovující	Výtečně	Dobře	Měly	Vyhovující
Měřicí jednotka	Počet	Počet	Počet	Počet	Počet						
I. do 30 let	1987 až 2017 52/32	46/28	42/22	12	18	8	3 000	2 800	4 20	5 20	6 00
II. 31 - 35 let	1982 až 1986 51/30	45/27	39/22	11	9	7	2 950	2 700	4 30	5 30	6 20
III. 36 - 40 let	1977 až 1981 44/27	40/24	34/19	10	8	6	2 850	2 600	4 40	5 50	6 40
IV. 41 - 45 let	1972 až 1976 41/25	39/22	32/16	9	7	5	2 750	2 500	4 55	6 10	7 20
V. 46 - 50 let	1967 až 1971 38/23	34/19	29/13	8	6	4	2 650	2 300	5 10	6 30	7 50
VI. 51 let a starší	1900 až 1966			2 400	2 100	1 800	2 400	2 100	5 20	6 50	9 00

Poznámka: Souborové sílové cvičení se hodnotí podle testu, ve kterém dosáhl voják horší výsledek

Kategorie	
<b>Muži</b>	1987 až 2017 1982 až 1986 1977 až 1981 1972 až 1976 1967 až 1971 1900 až 1966
<b>Ženy</b>	1992 až 2017 1987 až 1991 1982 až 1986 1977 až 1981 1972 až 1976 1900 až 1971

Normy a hodnocení kontrolních testů výročního přezkoušení vojáků z tělesné přípravy

Číslo testu Název cvičení	1		3a		18		19					
	Leh - sed		Výdrž ve shypu nadhmatem		Běh na 12 minut		Plavání 300 m					
Hodnocení	Výtečně	Dobře	Vyhovující	Výtečně	Dobře	Měly	Vyhovující	Výtečně	Dobře	Měly	Vyhovující	
Měřicí jednotka	Počet	Počet	Počet	Počet	Počet							
I. do 25 let	1992 až 2017 45	40	35	0:50	0:30	0:10	2 550	2 300	2 100	4:50	5:50	6:20
II. 26 - 30 let	1987 až 1991 40	33	28	0:46	0:28	0:10	2 400	2 200	2 000	5:10	6:10	6:40
III. 31 - 35 let	1982 až 1986 35	30	26	0:34	0:22	0:08	2 300	2 100	1 900	5:20	6:50	7:20
IV. 36 - 40 let	1977 až 1981 30	25	23	0:20	0:14	0:07	2 200	2 000	1 800	5:40	7:20	8:50
V. 41 - 45 let	1972 až 1976 25	22	20	0:18	0:10	0:05	2 100	1 900	1 600	6:10	7:40	8:50
VI. 46 let a starší	1900 až 1971			1 900	1 800	1 600	1 900	1 800	1 500	6:35	8:10	9:40

Výcvikový rok: 2017

Celkové hodnocení jednotlivce z výročního přezkoušení z tělesné přípravy

(varianty)

Hodnocení ze sílového testu	I. až V. věková kategorie							
	1	2	1	2	2	2	3	3
Hodnocení z vytrvalostního testu	1	2	1	2	2	2	2	3
Celkové hodnocení	1	2	2	2	2	2	2	3

Poznámka: Celkové hodnocení jednotlivce záleží od VI. Věkové kategorie se hodnotí podle známky z vytrvalostního testu č. 18 nebo č. 19  
Výsledek: 1 - výtečně, 2 - dobře, 3 - vyhovující, 4 - nevyhovující

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Anna Rafajová

V Praze dne: 02. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis