

# **Analýza řízení lidských zdrojů ve veřejné správě**

Dominik Popelka

---

Bakalářská práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Dominik Popelka  
Osobní číslo: L20650  
Studijní program: B1022A020002 Management rizik  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Analýza řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši na zkoumanou problematiku.
2. Popište a analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů se zaměřením na přijímání nových členů v Armádě České republiky.
3. Navrhněte možnosti aplikace zjištěných výsledků na přijímání nových členů Armády České republiky.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. BANFIELD, Paul, KEY, Rebeca a ROYLES, Dean. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018, 448 s. ISBN: 978-01-9870-282-5.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016, 182 s. ISBN: 978-80-247-5768-1.
3. KERLINOVÁ, Alena a TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova universita, 2014, 130 s. ISBN: 978-80-210-6918-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **5. května 2023**

L.S.

---

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
děkanka

---

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 5. 5. 2023

Jméno a příjmení studenta: Dominik Popelka

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů, systémem náboru, hodnocení a následné analýzy vojáků v Armádě České republiky. Cílem práce je popsat plán náboru, proces náboru a výběrové řízení v Armádě České republiky. Dále pak zjistit personální situaci v armádě, počty vojáků a personálu v resortu Ministerstva obrany a to s využitím údajů z dostupných publikací a informací. Systém služebního hodnocení vojáků a v neposlední řadě představit Armádu České republiky uchazečům o zaměstnání a také veřejnosti. Navrhnout změny v procesu náboru, které by byly efektivnější a méně finančně a časově náročné. Teoretická část popisuje procesy a základní pojmy personálního řízení a péče o zaměstnance v organizacích a vysvětluje procesy plánování, náboru a výběru zaměstnanců v civilní sféře, které se zásadně liší od Armády ČR. Praktická část se zaměřuje na proces výběru nových zaměstnanců v Armádě ČR a analyzuje statistický vývoj zájmu o práci v Armádě ČR. V závěru se práce zaměřuje na vyhodnocení výsledků analýzy a návrh změn ve vojenských školách v Armádě ČR, které by mohly přispět ke zvýšení zájmu o studium a profesní postavení v armádě.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, Armáda České republiky, personalistika, management, voják z povolání

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with human resource management, recruitment system, evaluation and subsequent analysis of soldiers in the Army of the Czech Republic. The aim of the thesis is to describe the recruitment plan, recruitment process and selection procedure in the Army of the Czech Republic. Furthermore, to determine the personnel situation in the Army, the number of soldiers and personnel in the Ministry of Defence using data from available publications and information. The system of service evaluation of soldiers and, finally, to introduce the Army of the Czech Republic to job applicants and the public. To propose changes in the recruitment process that would be more efficient and less costly and time-

consuming. The theoretical part describes the processes and basic concepts of personnel management and care of employees in organizations and explains the processes of planning, recruitment and selection of employees in the civilian sphere, which differ fundamentally from the Army of the Czech Republic. The practical part focuses on the process of selection of new employees in the Army of the Czech Republic and analyzes the statistical development of interest. The thesis concludes with an evaluation of the results of the analysis and a proposal for changes in the military schools in the Army of the Czech Republic that could contribute to increasing interest in study and professional status in the Army.

Keywords: human resources management, Army of the Czech Republic, personnel management, management, professional soldier

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady, a zároveň mé ženě, která mi byla oporou po celou dobu mého studia.

Oft vitu ógörla,  
þeir er sitja inni fyrir,  
hvers þeir ro kyns, er koma;  
er-at maðr svá góðr  
at galli né fylgi,  
né svá illr,  
at einugi dugi.

EDDA, Hávamál, 133

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVANÉ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>13</b>
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.1.1 Strategie a politiky lidských zdrojů.....	14
1.1.2 Realizace strategie.....	15
1.1.3 Kritické zhodnocení pojetí strategie.....	15
1.2 MARKETING LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
<b>2 NÁBOR A VÝBĚR</b> .....	<b>19</b>
2.1 UCHAZEČI.....	21
2.2 OSLOVENÍ GENERACE Y A Z.....	21
2.3 PŮSOBENÍ NA UCHAZEČE.....	22
2.3.1 Plán náboru.....	22
2.3.2 Vnímání značky.....	22
2.3.3 Atraktivní kariérní stránky.....	23
2.3.4 Kvalita prezentace.....	23
<b>3 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>24</b>
3.1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	25
3.2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	27
3.3 ODMĚNY A SANKCE ZAMĚSTNANCŮ.....	27
3.4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	29
3.4.1 Oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců.....	29
3.4.2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	30
3.5 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>4 ARMÁDA ČR</b> .....	<b>34</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	34
4.2 PROFESIONALIZACE ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY.....	35
4.3 STRUKTURA VELENÍ A ŘÍZENÍ ARMÁDY ČR.....	37
<b>5 AGENTURA PERSONALISTIKY ARMÁDY ČR</b> .....	<b>38</b>
5.1 PODMÍNKY NA PŘIJETÍ.....	39
5.1.1 Vznik služebního poměru.....	39
5.1.2 Povolání do služebního poměru.....	39
5.1.3 Zdravotní způsobilost.....	40
5.1.4 Šetření fyzické zdatnosti.....	40



5.2	NÁBOR A VÝBĚR NOVÝCH PŘÍSLUŠNÍKŮ .....	41
5.2.1	Rekrutační střediska .....	41
5.2.2	Průběh výběru do služby .....	42
5.2.3	Základní kurz vojenské přípravy .....	44
5.2.4	Vnitřní zdroje .....	44
5.3	STRUKTURA PERSONÁLU .....	45
<b>6</b>	<b>SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ A JEHO VLIV NA KARIÉRU VOJÁKŮ .....</b>	<b>49</b>
6.1	SYSTEM SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ .....	49
6.2	HODNOTÍCÍ POHOVOR .....	50
6.3	VLIV SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ NA KARIÉRU VOJÁKA .....	51
6.4	SHRNUTÍ .....	52
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>53</b>
<b>8</b>	<b>ANALÝZA PRŮBĚHU POČTU ZAMĚSTNANCŮ RESORTU OBRANY V LETECH 2005-2022 .....</b>	<b>57</b>
8.1.1	Analýza průběhu počtu nově příchozích a odchozích vojáků z povolání v letech 2005-2022 .....	59
<b>9</b>	<b>NAVRHNUITÉ ZMĚNY .....</b>	<b>61</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>

## ÚVOD

Cíl vybudovat profesionální armádu byl stanoven v roce 1990, éra plně profesionální armády začala v roce 2005. K vybudování mladé, technologicky vyspělé armády je třeba dát dostatek lidských a finančních zdrojů. Armáda ČR stanovuje politický a vojenský cíl, který upravuje počet vojáků na následující období. Ačkoli tento počet v průběhu let kolísal, v roce 2002 se očekávalo, že v budoucnu bude k dispozici 36 000 vojáků.

Dlouhodobou jistotu zaměstnání a řadu benefitů poskytuje Armáda České republiky, spolehlivý zaměstnavatel. Zájem veřejnosti o práci profesionálního vojáka je však neúměrně nízký a mnoho lidí o tom ani neuvažuje.

Nejprve jsou v teoretické části uvedeny definice pojmů strategické řízení lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů jako konceptu. Následující část mé práce se zaměřuje na charakteristiku náborového procesu a kritérií používaných pro výběr uchazečů, včetně toho, jak tyto faktory ovlivňují kandidáty a jak jsou specifické různé generace. Následují potřeby pro motivaci zaměstnanců, hodnocení, rozvoj a péči, stejně jako přizpůsobení nových zaměstnanců.

Praktická část popisuje charakteristiku Armády ČR a Agenturu personalistiky, organizační strukturu a linii velení. Poté se soustředím na požadavky pro vstup a popisem náborového řízení Armády ČR. Proces začíná stanovením a plánováním požadavků na ozbrojené síly a pokračuje aplikací náborových strategií. Těžištěm následující kapitoly je analýza personálních stavů Ministerstva obrany s využitím dat a informací. Dále služební hodnocení vojáků a vliv na jejich kariéru. Závěrečná kapitola shrnuje provedené návrhy ke zkvalitnění výběrového řízení na služební místo v Armádě ČR.

## CÍLE A METODY ZPRACOVANÉ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je návrh na zkvalitnění procesu výběru osob do řad vojáků z povolání, vedoucí ke zjednodušení a zrychlení postupu. Byla provedena analýza ke zjištění požadavků nutných pro přijetí vojáka z povolání podle zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, dále pak zákon č. 357/2016 Sb., o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby. Praktická část popisuje každou z těchto podmínek a předpokladů pro uchazeče. V neposlední řadě je pokryta i celá procedura náboru, počínaje první interakcí uchazeče s rekrutačním střediskem prostřednictvím online formuláře, kde poskytne kontaktní údaje a základní informace. Rekrutační středisko odpoví na první zprávu uchazeče a poté proběhne zdoluhavá procedura. Uchazeč podle mého návrhu nemusí tak často navštěvovat náborová centra, což šetří čas a peníze na dopravu. Vzhledem k vysokému počtu neúspěšných uchazečů by tento návrh umožnil pracovníkům náborového centra věnovat méně času uchazečům, kteří neprojdou lékařskými, psychologickými nebo fyzickými zkouškami. Po elektronickém odeslání nezbytných formulářů, musí kandidáti před vstupem do náborového centra projít fyzickými, psychologickými a lékařskými zkouškami.

Služební hodnocení vojáka z povolání je jedním z dílčích cílů, kterým jsem se ve vztahu k vnitřnímu řízení lidských zdrojů zabýval, protože je to každoroční činnost, která hodnotí roční práci vojáka. Má to na něj výrazný dopad a podle jeho motivace může odvádět kvalitnější práci nebo pokud nebude spokojen, hrozí riziko jeho odchodu z armády. Na hodnotiteli je v tomto úseku kladena velká zodpovědnost a musí mít znalosti řízení lidských zdrojů v této činnosti.

V dalším dílčím cíli jsem se zaměřil na PEST analýzu s faktory ovlivňující tvorbu personální strategie Armády ČR, které se promítly do SWOT analýzy. Tyto faktory v současnosti nejvýrazněji ovlivňují počet a následnou kvalitu uchazečů do Armády České republiky. Cíle práce byly splněny.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Management lidských zdrojů Urbancová a Vrabcová (2023) definuje takto: „*Strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Řízení lidských zdrojů je jako integrovaný a promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvoji lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů lze považovat za specifickou filozofii řízení lidských zdrojů, která vychází z řady různých teorií o lidském a organizačním chování. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zvyšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale mělo by se zaměřit také na etické aspekty řízení lidských zdrojů, tj. jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými etickými hodnotami. Řízení lidských zdrojů je založeno na provádění různých politik a postupů v oblastech organizačního uspořádání a rozvoje, poskytování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení výkonnosti a odměňování a poskytování služeb, které zvyšují pohodu zaměstnanců. Tyto politiky a postupy jsou prováděny v souladu s příslušnými strategiemi v oblasti lidských zdrojů, které jsou vzájemně provázané a vycházejí ze strategie organizace. Někteří lidé se zdráhají používat termín lidské zdroje, protože naznačuje, že se s lidmi zachází jako s jakýmkoli jiným výrobním faktorem. Místo toho dávají přednost termínu řízení lidských zdrojů, ačkoli termín řízení lidských zdrojů je nejpoužívanější. Ať už se jedná o lidské zdroje nebo řízení lidských zdrojů, přístup by měl být stejný a měl by vycházet ze zásady, že organizace tvoří lidé a lidé tvoří organizace. Pozitivní přístup lidí pracujících v organizaci lze očekávat, pokud procesy a struktury vytvořené v organizaci umožňují, aby se přirozené sklony jednotlivců odrážely v jejich chování.

Zásadní je podpora podnikání a naplnění strategie. To je samozřejmě důležité, ovšem takové pojetí řízení lidských zdrojů může vést k odklonu od potřeb a motivace zaměstnanců. Zjednodušený pohled optikou potřeb podnikání omezuje pochopení dopadu řízení lidských zdrojů na jednotlivé zaměstnance. Řízení lidských zdrojů je skutečně zaměřeno na podporu dosahování podnikatelských cílů, ale zároveň by mělo být zaměřeno na vytváření vztahů založených na důvěře, otevřenosti a uspokojování osobních potřeb lidí (Bělohlávek, 2016; Kerlinová a Tomášková, 2014).

### 1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je specifický přístup k rozvoji a realizaci lidských zdrojů, která je integrována se strategií organizace a podporuje dosažení strategických cílů

organizace. Strategické řízení lidských zdrojů je vyjádřením strategického přístupu, který přistupuje k řízení lidských zdrojů ze systematictější a dlouhodobější perspektivy s cílem dosáhnout strategických cílů organizace. Strategické řízení lidských zdrojů vychází z pojmů strategické řízení a strategie. Strategické řízení lidských zdrojů je v podstatě koncepční v tom smyslu, že vyjadřuje obecné pojmy, jako je soulad mezi řízením lidských zdrojů a strategií organizace, význam strategického přístupu k řízení lidských zdrojů a cíl rozvíjet a realizovat doplňující se a vzájemně se podporující strategie v oblasti lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů se týká také uplatňování strategického přístupu v každodenní činnosti. Manažer řízení lidských zdrojů spolupracuje s vedoucími pracovníky, aby zajistil, že prováděné činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů podporují dosahování strategických cílů a vytváření přidané hodnoty. Pozornost je věnována jak strategickým cílům, tak zdrojům potřebným k jejich dosažení. Manažeři se strategickým smýšlením mají v zásadě systematictější a dlouhodobější pohled na směřování organizace. Zároveň přebírají odpovědnost, jak za optimalizaci využívání zdrojů k dosažení strategických cílů organizace, tak za využívání příležitostí k přidávání hodnoty k výstupům organizace (Armstrong a Taylor, 2015).

### 1.1.1 Strategie a politiky lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů je výchozím bodem pro řízení lidských zdrojů v organizaci. Komplexní strategie lidských zdrojů definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců v organizaci v souladu se strategií organizace, zejména nejlepší způsob nábory, využití a rozvoje zaměstnanců k plnění dohodnutých úkolů, dosahování požadovaného výkonu a dosažení strategických cílů organizace. Komplexní personální strategie obvykle vycházejí z konkrétních personálních strategií souvisejících s jednotlivými činnostmi řízení lidských zdrojů nebo jednotlivými personálními činnostmi, jako jsou strategie výběru, strategie hodnocení, strategie odměňování a strategie vzdělávání. Podmínkou je, že tyto specifické strategie jsou vypracovány a realizovány jako systém zaměřený na realizaci strategických cílů organizace. Organizace vytváří a realizuje strategie řízení lidských zdrojů tak, aby prostřednictvím svých zaměstnanců dosáhla očekávaných strategických cílů. Přitom organizace řeší koncepční otázky související s potřebou zaměstnanců a uspokojováním potřeby zaměstnanců:

Kolik zaměstnanců bude potřebovat (počet)?

Jaké zaměstnance bude potřebovat (druh)?

Kolik zaměstnanců může přijmout (rozpočet)?

Kde potřebné zaměstnance získá (zdroje)?

Jak potřebné zaměstnance získá (metody)?

Spolehlivé odpovědi na tyto otázky vyžadují analýzu současné situace organizace, včetně řízení lidských zdrojů. Analýza současné situace zahrnuje rozbor důležitých vnějších podmínek (politických, ekonomických, právních, sociálních, kulturních, technologických, demografických, přírodních atd.) a vnitřních podmínek (velikost organizace, obor činnosti organizace, právní struktura organizace, strategie organizace, struktura organizace, kultura organizace, filozofie řízení organizace, technická struktura organizace, vyspělost řízení lidských zdrojů atd., úroveň kompetencí zaměstnanců atd.) (Kerlinová a Tomášková, 2014; Šikýř, 2014).

### **1.1.2 Realizace strategie**

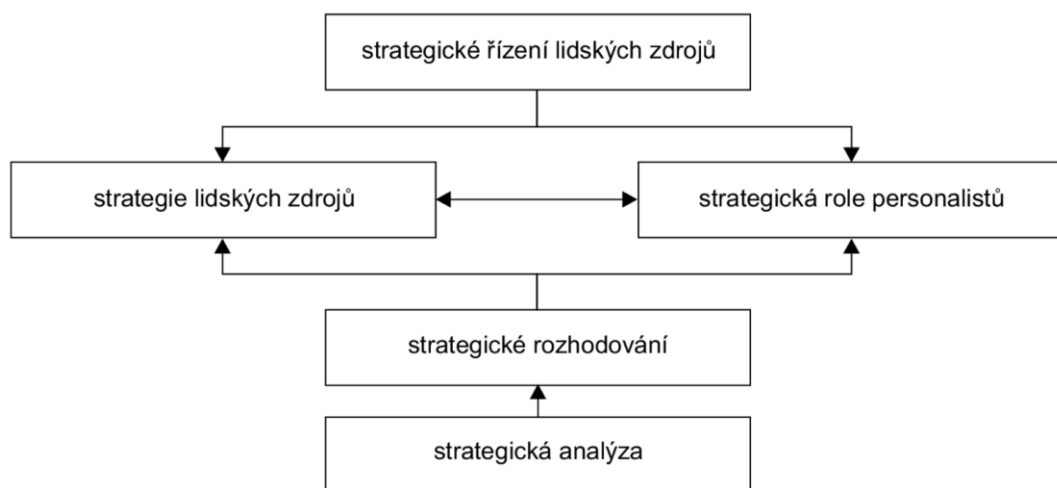
Implementace spočívá v propojení strategického plánu s opatřeními a výsledky. Vypracování strategie je poměrně snadné, ale její realizace je velmi obtížná. Mnoho organizací, včetně velmi sofistikovaných, je mnohem úspěšnějších ve skutečné realizaci strategie a dosažení požadovaných výsledků, než ve vytvoření přesvědčivé strategie na papíře (Armstrong a Taylor, 2015).

### **1.1.3 Kritické zhodnocení pojetí strategie**

Často se předpokládá, že vývoj strategie organizace je promyšlená a kontinuální činnost, jejímž výsledkem je formální dokument, který jasně definuje budoucí směřování organizace. Ve skutečnosti však formulace strategie organizace nemusí být tak racionální a jednoduchá, jak ji popisují někteří autoři nebo jak se o to pokoušejí někteří manažeři. Čistě racionální přístup k řízení, který je základem koncepce strategického řízení lidských zdrojů, má v praxi mnohá omezení. Ve skutečnosti nejsou formulované strategie vždy snadno pochopitelné a rozhodovací procesy s nimi spojené nejsou vždy zcela srozumitelné, přesné a spolehlivé (Kerlinová a Tomášková, 2014).

Strategické řízení lidských zdrojů určuje, jak bude prostřednictvím zaměstnanců dosaženo strategických cílů organizace, a to v souladu se strategiemi, politikami a postupy vytvořenými a zavedenými v rámci řízení lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů se zabývá rozvojem schopnosti organizace realizovat nové strategie. Strategické řízení lidských zdrojů je založeno na přístupu založeném na zdrojích a strategickém sladění.

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup založený spíše na konkrétních koncepcích, než na konkrétních postupech. Poskytuje základ pro rozvoj a realizaci obecných a specifických strategií v oblasti lidských zdrojů na základě strategického posouzení současné situace organizace a současné úrovně řízení lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje přijímání strategických rozhodnutí a stanovování strategických priorit. Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je zajistit strategický soulad mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů a zajistit, aby strategie lidských zdrojů podporovala realizaci strategie organizace. Strategické řízení lidských zdrojů není jen strategické plánování, stejně jako přesahuje rámec tvorby a realizace jednotlivých personálních strategií. Strategické řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zajištění strategického souladu mezi záměry a opatřeními v oblasti lidských zdrojů a organizace. Jak ukazuje obrázek 1, strategické řízení lidských zdrojů se zabývá jak strategií lidských zdrojů, tak strategickou rolí lidských zdrojů v organizaci (Armstrong a Taylor, 2015).



Obrázek 1: Model strategického řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015)

## 1.2 Marketing lidských zdrojů

Důležitou součástí každé organizace jsou personální oddělení a zaměstnanci, a tedy i činnosti, které se v oblasti lidských zdrojů vykonávají. Jejich zátěž se rok od roku zvyšuje. Důvod je velmi prostý, kvalifikovaní zaměstnanci jsou cenným zdrojem, který může zajistit výkonnost, úspěch a dosažení stanovených cílů.

Z tohoto důvodu nabývá personální marketing, relativně nová disciplína, v praxi stále většího významu. V této souvislosti je klíčovým úkolem personálního marketingu zajistit, aby vytvářela podporoval dobrou pověst organizace, odlišoval ji od konkurence a zvyšoval



její atraktivitu jako zaměstnavatele. Personální marketing se na jedné straně zaměřuje na stávající zaměstnance a jeho cílem je motivovat, aby v organizaci zůstali. Na druhé straně se zaměřuje také na potenciální zaměstnance a je třeba se na určité skupiny vhodně zaměřit, oslovit je a následně je do organizace získat. V dnešní konkurenci o talenty je oslovení a ohlas organizace zásadní. Zaměstnanci se chtějí ztotožnit nejen se samotnou prací, ale také s hodnotami, které firma a organizace zastává. Urbancová a Vrabcová (2023) definují cíl marketingu lidských zdrojů následovně: „*snaha co nejvíce stimulovat stávající zaměstnance a upoutat potencionální zaměstnance atraktivními nabídkami, výhodami, možnostmi rozvoje a celkově přitažlivostí organizace jako zaměstnavatele.*“

Naopak kreativní a komunikativní lidé, kteří dokáží nestandardní situace řešit inovativním způsobem, jsou nyní žádaní. Náplň práce personalistů a odborníků na řízení lidských zdrojů se mění od opakujících se administrativních úkonů ke komplexní péči o rozvoj zaměstnanců a orientaci jejich schopností, znalostí a potenciálu na jejich plné využití. Vzhledem k současnému (a zejména budoucímu) nedostatku kvalitních lidských zdrojů je nutné zavést takové procesy řízení lidských zdrojů, aby se zaměstnanci cítili dobře a měli pocit, že jsou nedílnou součástí organizace. Řízení lidských zdrojů proto velmi úzce souvisí s marketingem lidských zdrojů (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Udržení kvalitních pracovníků, kteří jsou kompatibilní s celkovou strategií organizace a plánem lidských zdrojů, je jedním z hlavních cílů personálního marketingu. Úspěch všech personálních marketingových iniciativ závisí na správné implementaci marketingového mixu. Komunikace s interními lidmi, rozvoj atraktivní značky a lákavá nabídka pro uchazeče a zaměstnance jsou součástí personálního marketingu. Aby se odstranily důvody, proč současní zaměstnanci odcházejí (ke konkurenci) a zároveň přilákali nové, kvalifikované zaměstnance, je cílem prezentovat přitažlivou image zaměstnavatele a poskytnout zaměstnancům atraktivní podmínky (Gogolová, Ponisciaková a Ivanková, 2015).

Mezi specifické úlohy marketingu lidských zdrojů patří:

- identifikovat, analyzovat a správně interpretovat očekávání zaměstnanců, kteří představují interní zákazníky a jejich očekávání,
- identifikovat, analyzovat a správně interpretovat očekávání potenciálních zaměstnanců představujících externí zákazníky společnosti,
- určení povahy, rozsahu, rychlosti, směru a důvodů změn identifikovaných potřeb a očekávání současných a potenciálních zaměstnanců,

- rozdělení současných a potenciálních zaměstnanců do mikrosegmentů,
- vytvoření osobních hodnot organizace v souladu s identifikovanými potřebami a očekáváními obou skupin zákazníků,
- efektivní umístění vytvořených osobních hodnot do vědomí a podvědomí současných a potenciálních zaměstnanců,
- uspokojení identifikovaných potřeb a očekávání nejvhodnějším způsobem pro dosažení cílů organizace,
- identifikace a analýza uspokojování potřeb a očekávání obou skupin zaměstnanců,
- určit dopad činností prováděných za účelem dosažení cílů personálního marketingu na ostatní funkce a oblasti organizace (Urbancová a Vrabcová, 2023).

## 2 NÁBOR A VÝBĚR

Proces náboru je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Neobejde se bez řádného strategického plánování. Nábor je definován jako proces, který organizaci poskytuje soubor kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání, z nichž si může vybírat. Předtím, než firmy začnou nabírat zaměstnance, musí zavést řádné personální plány a prognózy, aby zjistily, kolik lidí budou potřebovat. Mezi další hlavní povinnosti personalistů patří určit, kteří kandidáti mají požadované dovednosti, schopnosti a relevantní pracovní zkušenosti. Při tomto rozhodování obvykle vycházejí z výsledků pohovorů, prověřování referencí a výsledků uchazečů v pracovních testech (Banfield, Kay a Royles, 2018).

Cílem je vybrat lidi, kteří mohou skutečně přispět k práci organizace a kteří jsou schopni efektivně vykonávat své povinnosti s pocitem uspokojení a motivace. Účelem dobře provedeného výběrového řízení je tedy eliminace neschopných nebo neochotných přizpůsobit se. Úspěšné vybrání zaměstnance na konkrétní pozici, povede k dosažení stanovených cílů a ukazatelů, začlenění zaměstnance do života organizace a přizpůsobení se kultuře organizace, týmové vedení kolegů a nadřízených. Mělo by jít o přizpůsobení se k motivaci k seberealizaci a dalšímu rozvoji. K dosažení cíle úspěšného výběrového řízení, je potřeba zvládnout několik fází výběrového procesu: definování požadavků, vyhledání pracovníků, určení nástrojů, vlastní diagnostika, rozhodování o uchazečích. Dalším krokem je nábor lidí na volná nebo nově vytvořená pracovní místa v organizaci. V situacích, kdy je trh práce v určitých profesích obzvláště napjatý, budou zaměstnavatelé vděční, pokud se jim podaří najít nové lidi, kteří splňují minimální požadovanou kvalifikaci a dovednosti. Pokud je však v regionu vysoká nezaměstnanost a existuje řada vhodných kandidátů, vyplatí se provést výběrové řízení.

Pro nábor zaměstnanců lze využít následující zdroje:

- **Stávající zaměstnanci** – je možné uvažovat o obsazení pracovních míst z vlastních zdrojů. Je důležité posoudit, zda je smysluplnější hledat talenty mimo organizaci, nebo přeškolit interní zaměstnance z jiných činností. Externí zaměstnanci jsou již vyškoleni a kvalifikováni ve svém oboru a mohou přinést nové přístupy ze svých zkušeností odjinud. Vlastní zaměstnance však dobře známe, víme, co se od nich očekává a přijali kulturní normy organizace. Navíc skutečnost, že někdo postoupil ve firmě výš, je pro ostatní zaměstnance pozitivní pobídkou, že společnost si váží vlastních zaměstnanců. V ideálním případě se jedná o rozumný krok na základě

kariérních a platových plánů. I když se nikdo ze stávajících zaměstnanců neprosadí, je dobré je do výběrového řízení zahrnout, abyste ukázali, že existují příležitosti pro vlastní zaměstnance.

- **Headhunting** – dnešní náborové společnosti nabízejí širokou škálu odborníků a nachází velké množství kandidátů a jejich služby jsou hojně využívány i přesto, že jsou drahé. Často poskytují určitou formu diagnostiky i osobní informace o kandidátech, ale kvalita diagnostiky se liší. Společnosti by měly spolupracovat s agenturami, které mají garantované smlouvy pro nevhodné kandidáty, kteří organizaci opustí (z důvodu nespokojenosti nebo neschopnosti vykonávat danou práci). Namísto toho by společnosti měly dát personálním agenturám dostatek příležitostí poznat potřeby a očekávání organizace tím, že zjistí jejich požadavky a umožní jim účastnit se dalších výběrových pohovorů v rámci organizace.
- **Odborné společnosti, odborné časopisy, sociální sítě** – spolupráce s profesními organizacemi může být spolehlivou zárukou odbornosti při hledání specialistů. Inzerce v odborných časopisech umožní zaměřit se na žádané čtenáře odborných časopisů, které odebíráte. V současné době je nejefektivnější možností zaměřit se na různá témata z výklenků v jednotlivých okruzích prostřednictvím internetových sítí (LinkedIn).
- **Ostatní média** – profesi, kde se příliš neočekává neustálý profesní seberozvoj, jsou tato média účinnými informačními kanály. Opět je důležité zvážit správný výběr informačních zdrojů. Facebook spíše přiláká mladší generaci, která je počítačově gramotná. Bulvární noviny čtou častěji ti, kteří vykonávají profesi pomocníka. Asistenti mohou sledovat MF Dnes, Právo a Lidové noviny.
- **Spolupráce se školami** – je to oboustranně výhodné. Škola má přístup ke stážím, vystoupení praktiků před studenty, k účasti na odborných projektech a stážích partnerských organizací. Zatím co firma těží z hlubokých teoretických znalostí učitelů. Příprava studentů na budoucí stáže prostřednictvím spolupráce s externími firmami je logickým vyústěním těchto aktivit. Ve Spojeném království rozvíjejí tyto aktivity již řadu let tzv. kariérní centra na všech univerzitách. Na mnoha školách již podobná centra fungují, nejedná se však o celostátní systematický přístup (Bělohávek, 2016).

## 2.1 Uchazeči

Každá organizace ví, že hledání cílových zákazníků je pro její podnikání zásadní. Když se výrobek nebo služba dostane k zákazníkům, kteří ji potřebují, jsou výhody oboustranné. Podnikatel zaměřil své úsilí správným směrem a na správné lidi. Totéž platí i pro nábor zaměstnanců. Jako personalista nechcete trávit čas hledáním a přesvědčováním lidí, kteří o vaši nabídku nemají zájem, protože si myslí, že jim nepřidá na kariéře. Personalisté nechtějí utrácet peníze za reklamu na webových stránkách, které neosloví kandidáty, které potřebují. Aby k tomu nedocházelo a čas i peníze nebyly promrhány, musí se definovat, jak mají kandidáti nebo skupina kandidátů vypadat. Naším přáním je maximalizovat účinnost marketingového plánu a všech souvisejících aktivit. Mám dobrou představu o své cílové skupině? To je ta nejzákladnější otázka, kterou personalisté potřebují znát, než začnou psát inzeráty, než je zveřejní na svých sítích, než zvednou telefon a zavolají kandidátům. Teprve pak mohou učinit nabídky těm správným kandidátům. Znalost cílové skupiny je proto klíčem k dobré náborové strategii. Cíl, který společnost realizuje, určuje klíčové obrysy cílové skupiny. Následně je třeba určit význam jednotlivých profesních činností členů cílového týmu, jejich velikost a umístění. Dále je nutné prozkoumat cílovou skupinu z pohledu jejich členů. Jaké jsou předpoklady práce, jaké podmínky vedou k naplnění automatických očekávání, jaké obecné a specifické potřeby je třeba uspokojit? Důležitými faktory souvisejícími se znalostí týmu jsou také podrobná znalost odvětví a znalost demografických údajů. To, co je atraktivní pro uchazeče pracující v jednom odvětví, nemusí být nutně atraktivní pro uchazeče pracující v jiném odvětví. Pochopení charakteristik a potřeb cílového týmu bude tvořit základ pro výkon a úspěch. Správné definování cílového týmu a pochopení jeho potřeb je součástí naší práce. Druhou částí je kontrola všech činností, které z této strategie vyplývají (Tegze, 2018).

## 2.2 Oslovení generace Y a Z

Generace Y a Z jsou generace, které žijí na sociálních sítích. A pokud nedokážeme najít způsob, jak tyto generace zaujmout, necháme konkurenci, aby si našla způsob, jak je oslovit. Není pochyb o tom, že to dokážou. Závěrem lze říci, že dnešní generací hvězd je generace mileniálů (generace Y). Pokud jsme však nevěnovali pozornost generaci Z, nevíme, jak se chová, co ji zajímá a jak komunikuje. Je to skupina, na kterou nedokážeme dobře zacílit naše nabídky a je to skupina, se kterou je obtížné navázat kontakt a komunikovat. Nepředpokládejme, že je příliš brzy. Není. Vše se mění tak rychle, že není divu, že můžeme

být pozadu, pokud jde o relevanci formátů a obsahu – pro generaci Z nemusíme být jen konzumenty známých formátů, ale také tvůrci v určitých aspektech komunikace. Mileniálové jsou popisováni jako technicky zdatní, sociální a mobilní. Mají obvykle velmi jasné představy o týmové kultuře, značce zaměstnavatele a možnostech postupu. Mnozí z nich také hledají práci, která pro ně má smysl a kde mohou pozitivně ovlivnit svět. Proto se méně zaměřují na pracovní pozice a více na to, jak mohou ze své pozice ovlivnit společnost a životní prostředí. Mileniálové jsou pro růst firem zásadní a v současné době tvoří více než třetinu pracovní síly, přičemž jejich počet bude i nadále růst. Pro jejich budoucnost je zásadní, aby se jim firmy věnovaly. Firmy proto hledají různé způsoby, jak přilákat ty nejlepší talenty z této mladé generace (Tegze, 2018).

### **2.3 Působení na uchazeče**

Stejně jako ostatní spotřebitelé si i uchazeči pečlivě vybírají, co jim vyhovuje. Stejně jako si zákazníci pečlivě vybírají nové produkty i uchazeči si pečlivě vybírají nové zaměstnavatele. Prodejci mluví o dobrých stránkách svých produktů, zatímco personalisté navrhuji lepší. Podobnost mezi prodejci a náboráři je velmi vysoká. Dobrý náborář je tedy stejný jako dobrý prodejce (Tegze, 2018).

#### **2.3.1 Plán nábory**

Vše v nábory začíná plánem a náboráři se plánování nevyhnou. Prvním krokem při plánování je vytvoření profilu kandidátů, které chcete pro svou společnost získat. Nejprve si vytvořte profil ideálního kandidáta. Ten pak může sloužit jako užitečné měřítko pro posouzení, nakolik kandidát splňuje očekávání kvality. Ideál není pouhým obrázkem, ale jak najít nejlepší způsob, jak ke kandidátovi přistupovat a jak dobře odhadnout, co od vás kandidát očekává. Jaká by měla být výše platu? Byly by atraktivní benefity? Byla by to dobrá příležitost pro kariérní změnu? Otázek je mnohem více, ale na každou z nich je třeba odpovědět co nejpřesněji. Vyplněný plán byste měli porovnat s tím, co jste se dozvěděli o svých konkurentech (Tegze, 2018).

#### **2.3.2 Vnímání značky**

Pokud uchazeči vnímají společnost v pozitivním světle, odrazí se to v tom, že na nabízenou pozici zareaguje více uchazečů. Měli byste udělat vše pro to, abyste svou značku posílili. Z toho, co jsme již napsali, jsme vybrali několik potřebných bodů a aktivit: důležitým prvkem posilování značky firmy je práce ambasadorů, ambasadorů-zaměstnanců, kteří

mohou v očích kandidátů co nejpřesvědčivěji reprezentovat hodnotu firmy. Z vnějšího pohledu se jedná o firemní aktivity ve prospěch komunit, v nichž firma působí. Do kategorie aktivit, které silně utvářejí příznivý pohled na podnik, patří i globálnější aktivity, jako jsou podpůrné činnosti v různých částech světa (Tegze, 2018).

### **2.3.3 Atraktivní kariérní stránky**

Zajímavé návrhy kariérních stránek nejsou běžné. Pro mnoho společností jsou kariérní stránky vnímány jako místo pro vystavení volných pracovních míst, nikoli jako místo, kde se potenciální uchazeči mohou s firmou lépe seznámit. Nic neudělá horší dojem než kariérní stránky, které mají vzhled z minulého století a jejichž poslední aktualizace nabízejí novinky deset let staré. Velmi užitečné může být podívat se na kariérní stránky z pohledu cílového uchazeče o zaměstnání. Důležitá je relevance obsahu, aktuálnost a dostupnost všech informací na webu. Pravidelné kontroly zajistí, že všechny položené otázky budou zodpovězeny, všechny návrhy a připomínky budou zaznamenány a naše komentáře k nim zveřejněny. Atraktivita znamená být zajímavý a užitečný. Pokud máte dobrý plán komunikace s cílovou skupinou, bude snazší prezentovat informace, které jsou pro uchazeče atraktivní (Tegze, 2018).

### **2.3.4 Kvalita prezentace**

Co se uchazeči dozvědí o naší společnosti, když navštíví náš profil na LinkedIn? Jsou to základní informace prezentované tak, jak je tomu již několik let nebo je to množství informací a příspěvků, ze kterých si mohou vybrat a vytvořit si obrázek o naší společnosti? Jak je v oblasti nábora zvykem, potenciální kandidáti zvažující změnu kariéry a ti, kteří již aktivně hledají kandidáta, se téměř vždy dozvědí o osloveném náboráři jako první. Pokud je profil náboráře prozaický, je méně pravděpodobné, že nabídku přijmou. Pokud se uchazeč podívá na webové stránky společnosti, které byly navrženy na začátku minulého století a aktualizovány pouze jednou ročně, je nepravděpodobné, že by do společnosti nastoupil. Není to jen domněnka, ale jistota potvrzená léty praxe. Naštěstí, pokud se uchazeč chce dozvědět více o tom, co společnost nabízí, může využít mnoho dalších zdrojů. Jedním z nich jsou sociální média (Tegze, 2018).

### 3 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Při použití diagnostiky jako nástroje pro výběr zaměstnanců se může zdát, že úloha diagnostiky končí nabídkou práce nejvhodnějšímu kandidátovi. Ve skutečnosti lze výsledky diagnostiky využít v dalších fázích, například v procesu umístování a adaptace nových zaměstnanců. Firmy často zvažují různé pozice pro nové zaměstnance. V ideálním případě by během tohoto rozhodovacího procesu měly silné stránky jednotlivce účinně odpovídat požadavkům na danou pozici. V procesu výběru na manažerské pozice se diagnostika používá nejen k výběru správné osoby pro danou práci, ale také k umístění nových zaměstnanců na pozice, které nejlépe odpovídají jejich schopnostem. Například nový pracovník, který má dostatečnou znalost komunikace, může být umístěn na pozici, která vyžaduje hodně prezentací nebo nový pracovník, který je vnímán jako silný v programování, může být umístěn na místo, které vyžaduje dobré programátorské dovednosti. Důležitou součástí tohoto procesu jsou informace, které nadřízení poskytují novým podřízeným a zpětná vazba poskytovaná úspěšným kandidátům. Nadřízený obdrží profil zaměstnance s doporučením i ohledně efektivního řízení a vedení, na jakou motivaci kandidát dobře reaguje, jaký styl řízení mu vyhovuje a do jaké míry by měl být kandidát monitorován. Nadřízený může tyto informace využít k pochopení kandidáta a aplikovat je na své vlastní sociálně kognitivní konstrukty, aby se s kandidátem od začátku sblížil. Může tak obejít počáteční období nevyjasněnosti vztahu, identifikovat třetí místa a být schopen od začátku nastavit pravidla hry. Příмым důsledkem těchto včasných informací je větší spokojenost kandidáta se zaměstnancem a tím i s prací personálního oddělení. Stejně tak se noví zaměstnanci mohou během diagnostické zpětné vazby dozvědět o svých slabých a silných stránkách z pohledu hodnotitele. Dobře vedená zpětná vazba je motivující. Zaměstnanci včas vědí, co jim funguje a kde klopýtají a jsou připraveni zlepšit sebe i týmovou práci, aby dosáhli úspěchu. Celkově lze říci, že mít informace o osobnosti a dovednostech úspěšného kandidáta již na počátku procesu zvýší pravděpodobnost úspěšného zařazení a spokojenosti s prací jak pro kandidáta, tak pro jeho nadřízeného. U celých týmů je větší pravděpodobnost nižší fluktuace, větší soudržnosti a pocitu oddanosti firmě a interního zapojení zaměstnanců do chodu firmy, pokud jsou vybráni pomocí pokročilejších forem kvalitativního výběru. Všechny organizace by si měly uvědomit, že postupy řízení lidských zdrojů mají významný vliv na postoje, chování a motivaci uchazečů o zaměstnání i stávajících zaměstnanců. Uchazeči a zaměstnanci uzavírají s firmou psychologickou smlouvu na základě toho, jak jsou hodnoceni během výběrového řízení,



hodnocení výkonu a procesu rozvoje. Pokud je s nimi tedy zacházeno rutinně a mechanicky, budou vynakládat jen omezené úsilí (Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016).

### 3.1 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je jedním z klíčových úkolů a odpovědností manažerů. Důvod je prostý, motivovaní zaměstnanci podávají lepší výkony, jsou vstřícnější a ochotnější spolupracovat a dělají méně chyb. Motivovaní zaměstnanci nejen že dosahují lepších výsledků, ale také vyžadují méně dohledu a řízení. Mají také lepší vliv na zákazníky a partnery organizace. Chcete-li zaměstnance motivovat, musíte pochopit nejen situace, které je motivují, ale také faktory, které jim v tom brání. Tyto situace se souhrnně označují jako motivační faktory. Společnou charakteristikou motivačních faktorů je, že mohou buď naplňovat nebo bránit naplnění lidských potřeb. Protože motivační faktory mohou působit různými způsoby, používá se někdy i samotný pojem pracovní motivace v různých významech. Zaměstnanec může být například motivován k tomu, aby se stal zaměstnancem organizace, aby v organizaci zůstal, aby byl k organizaci loajální, aby podával výkony nad požadovanou úroveň atd.

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci, a to jak pozitivních, tak negativních. Z různých hledisek je však lze rozdělit do několika obecných skupin. Maslowova klasifikace motivačních faktorů vychází z hierarchického modelu lidských potřeb. Další klasifikace motivačních faktorů na vnitřní a vnější vychází z toho, zda je zdrojem naplnění přání samotný úkol, nebo výsledek. Podobná, ale ne totožná klasifikace rozděluje motivační faktory na hmotné a nehmotné (Kerlinová a Tomášková, 2014; Urban, 2017).

Základní dva typy motivačních nástrojů jsou:

- nástroje ekonomické motivace,
- nástroje sociální a psychologické motivace.

Hlavním nástrojem ekonomické motivace jsou samozřejmě peníze, ale úspěšná motivace není jen o penězích. Naopak, pokud motivační systém postavíte pouze na ekonomických nástrojích, připravíte své podřízené o možnost motivovat a podporovat jejich práci skutečně efektivním způsobem. Ekonomické motivační nástroje jsou téměř všechny způsoby proaktivně nebo retroaktivně povzbuzování podřízených a všechny tyto nástroje (fyzické odměny, uznání, dárky, příspěvky apod.) jsou založeny na principu relativní hodnoty,

podřízení podvědomě (a v některých případech zcela vědomě) zvažují jejich relativní hodnotu vzhledem ke svým potřebám, podle kterých motivační nástroj přijímají nebo odmítají. Druhým typem motivačního nástroje je psychologický, zejména sociální. V manažerské literatuře se někdy označují jako nepeněžní motivační nástroje, protože jsou založeny na nepeněžních principech (z nichž mnohé lze vyjádřit i peněžně). Nejdůležitější charakteristikou těchto motivačních opatření však je, že nejsou ze své podstaty založena na směnné hodnotě peněz, ale na jiných hodnotách, které jsou v některých případech mnohem silnější a účinnější než peníze. Nejvhodnějším způsobem motivace podřízených je samozřejmě kombinace obou těchto hodnot, aniž by došlo k jejich otupení (Bednář, 2013).

Maslowovo hierarchické třídění potřeb je jeden z nejběžnějších modelů pracovní motivace předpokládá, že potřeby uspokojované prací (a tedy faktory, které pracovníky motivují) jsou hierarchické. Potřeby jsou tedy uspokojovány postupně. Z toho vyplývá, že hierarchicky vyšší potřeby vzniknou, až když jsou uspokojeny potřeby nižší. Na základě Maslowovy pyramidy potřeb existuje pět skupin motivačních faktorů:

- **Fyziologické potřeby**, jejichž uspokojení je předpokladem přežití. Tyto potřeby jsou uspokojovány především mzdou za práci.
- **Potřeby bezpečí, jistoty a zdraví**, které jsou uspokojovány především pracovními podmínkami a pracovním prostředím.
- **Sociální potřeby**, jako je přátelství, integrace a společenské přijetí, které jsou uspokojovány atmosférou na pracovišti a sociálními vztahy získanými prací.
- **Potřeby uznání**, tj. úcty, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti druhých, je také známá jako potřeba ega. Pokud jsou tyto potřeby naplněny, zvyšují sebeúctu a sebedůvěru.
- **Potřeby seberealizace** představují touhu rozvíjet a projevat své schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být kreativní ve své práci atd.

Podle Maslowovy teorie ovlivňují pracovní motivaci především neuspokojené potřeby. Neuspokojené potřeby mohou snižovat motivaci, ale touha po seberealizaci, která je v hierarchii nejvyšší potřebou, se od nejnižších potřeb liší tím, že není nikdy plně uspokojena. Na rozdíl od nižších potřeb není nikdy plně uspokojena, ale spíše je jejím naplněním posílena (Kerlinová a Tomášková, 2014; Urban, 2017).

### 3.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem pro řízení výkonnosti zaměstnanců. Umožňuje manažerům sledovat, vést a povzbuzovat zaměstnance v procesu plnění dohodnutých úkolů, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace. Podstatou hodnocení zaměstnanců jako nástroje řízení výkonu zaměstnanců je systematické zachycování a poskytování hodnotících informací, to je zpětné vazby o aktuálním výkonu zaměstnanců. Vedoucí pracovníci využívají zpětnou vazbu o skutečném výkonu zaměstnanců k vedení a usměrňování zaměstnanců tak, aby mohli plnit dohodnuté úkoly a dosahovat požadovaného pracovního výkonu.

Hodnocení zaměstnanců, to je vyžadování a poskytování zpětné vazby, může být neformální nebo formální.

**Neformální hodnocení** – provádí se průběžně za účelem přezkoumání a zhodnocení výkonu zaměstnance za určité období a nadřízený při něm zaměstnance usměrňuje a vede tak, aby plnil dohodnuté úkoly a dosahoval požadovaného pracovního výkonu.

**Formální hodnocení** – provádí se pravidelně za účelem přezkoumání a hodnocení výkonu zaměstnance za určité období a vedoucí pracovníci poskytují informace a diskutují o pracovním výkonu, dovednostech, motivaci a požadavcích zaměstnance. Obvykle probíhá formou pohovoru.

Kritéria hodnocení zaměstnanců zahrnují prvky, které charakterizují a ovlivňují jejich výkon, například:

- **výsledky** – množství práce, kvalita práce, včasnost provedení apod.,
- **chování** – provedení práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.,
- **schopnosti** – způsobilost k práci,
- **motivace** – ochota k práci,
- **podmínky** – pracovní doba, pracovní prostředí apod. (Šikýř, 2016).

### 3.3 Odměny a sankce zaměstnanců

Úspěšná motivace zaměstnanců vyžaduje dvě podmínky. První z nich je pochopení a výběr vhodných pobídek podle podmínek a možností organizace a potřeb zaměstnanců, druhá je založena na jejich správném použití. Tedy zda je prostředek použit ve správný čas a na

správném místě ve prospěch motivace zaměstnanců a organizace. Pokud jsou motivační činitelé správně použiti, mohou být pro organizaci důležitým motivačním nástrojem.

Většina pracovních činností je motivační činností. Lidé, kteří plní úkol nebo projekt, jsou motivováni představou, že tím budou odměněni za uspokojení svých potřeb. Za odměnu lze považovat uspokojení potřeb, které zaměstnanec obdrží jako výsledek nebo odměnu za vykonání činnosti. Tento pojem lze chápat v širším nebo psychologickém smyslu. Odměnu tvoří nejen peněžní odměna, ale také cokoli, co je pro pracovníka příjemné (uspokojení potřeb), to je cokoli, co pracovníka motivuje k výkonu činnosti. Většina peněz, které pracovník za svou práci dostává, tedy není motivační. Jsou sice důležité pro jistotu jeho práce, pro odstranění nebo snížení jeho nespokojenosti, ale k motivaci jeho výkonu příliš (nebo trvaleji) nepřispívají. Motivace založená na odměně se označuje jako pozitivní motivace. Pozitivní motivace slouží k podpoře chování, které organizace považuje za žádoucí a které chce podporovat.

Pozitivní motivace je obvykle doprovázena negativní motivací založenou na sankcích, to je hrozbě nějaké formy trestu. Sankce má často podobu neobdržení určité odměny nebo snížení této odměny, například proto, že zaměstnanec nesplnil úkol správně nebo včas. Sankce však mohou být jakékoliv, stejně jako odměny, důležité je, že zaměstnance pohoršují. Jinými slovy, sankce mohou být hmotné i nehmotné a příkladem nehmotné sankce je kritika, která mnoho lidí uráží. Pozitivní pobídky jsou obvykle účinnější než pobídky negativní. Hrozba určitých sankcí není pro motivaci zaměstnanců obvykle zcela nevyhnutelná. Na rozdíl od odměn jsou však sankce nezbytné, pokud chcete odradit od určitého chování.

Většina zaměstnanců se chová racionálně, snaží se jednat tak, aby získali odměny (hmotné či nehmotné) a vyhnuli se riziku, že je nedostanou nebo jiné sankce. Odměny a sankce jsou tedy základními prostředky motivace v práci. Základním zákonem pracovní motivace, který tuto skutečnost vystihuje, je, že lidé se v práci chovají podle toho, jak (nebo proč) jsou svými nadřízenými odměňováni nebo trestáni. Lidé v práci tedy čerpají ze svých vlastních zkušeností a z toho, co vidí v práci. Důležitost tohoto pravidla posiluje skutečnost, že platí bez ohledu na to, zda organizace nebo její vedoucí pracovníci používají motivační nástroje při práci záměrně nebo zda o tom vědí. S trochou nadsázky by se dalo říci, že v každé organizaci platí: Ukažte mi, jak se vaši zaměstnanci chovají a já vám ukážu, jak se motivují (Urban, 2017).

### 3.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Školení a rozvoj jsou pro řízení lidských zdrojů velmi důležité, protože bez nich by zaměstnanci i celá organizace podávali stále stejné výkony, možná by se nikdy nezlepšili a jejich práce by nebyla tak kvalitní. Mnoho společností buduje své programy školení a rozvoje tak, aby posunuly kvalitu práce a osobní růst pracovníků. Nový pracovník by měl projít několika vzdělávacími aktivitami, aby byl připraven na budoucí povinnosti v organizaci. Kromě toho by měli být vzděláváni i všichni ostatní pracovníci (Armstrong a Tylor, 2020).

Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky rozvíjet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a kompetence zaměstnanců tak, aby mohli plnit dohodnuté úkoly a dosahovat požadovaných výkonů. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na neustále se měnící podmínky a požadavky jednotlivých pracovních míst i organizace jako celku. Připravenost na změny v kombinaci se schopností a motivací zaměstnanců využít změny jako příležitost, může organizaci poskytnout potřebnou konkurenční výhodu. Systematické vzdělávání souvisí také s rozvojem zaměstnanců, to je s kariérním rozvojem zaměstnanců a jejich přechodem do řídicích pozic, a umožnit zaměstnavatelům zúročit investice do vlastních zaměstnanců. Systematicky získávat talenty z interních zdrojů a zajistit kariérní rozvoj perspektivních zaměstnanců v rámci organizace. V této souvislosti je součástí procesu talent managementu také systematické vzdělávání. Jinými slovy jde o proces získávání, udržení, využívání a rozvoje kompetentních, motivovaných, angažovaných a stálých lidských zdrojů, které splňují vize a očekávání organizace z hlediska odborných kompetencí a rozvojového potenciálu pro obchodní úspěch, profesní růst a funkční postup v organizaci. Efektivní získávání, udržení, využívání a rozvoj kompetentních (kvalifikovaných, motivovaných, angažovaných a stálých) lidských zdrojů ve všech oblastech organizačních činností je předpokladem efektivního řízení hlavních personálních činností, zejména výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání (Banfield, Kay a Royles, 2018; Šikýř, 2016).

#### 3.4.1 Oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců

Odborné vzdělání, které zaměstnanec absolvuje během svého zaměstnání u zaměstnavatele, souvisí s všeobecným vzděláním, které člověk absolvuje během svého společenského života. Veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti, které člověk získá, prohloubí a rozvine během svého všeobecného vzdělání a odborné přípravy, aby mohl vykonávat konkrétní práci a dosáhnout konkrétního výkonu, tvoří jeho kvalifikaci. Základ kvalifikace se vytváří ve

všeobecném vzdělávání. Změny kvalifikace jsou umožněny prostřednictvím odborného vzdělávání.

Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci obvykle zahrnuje:

**Zaškolení** (adaptace) – lidé, kteří nastoupí do organizace, aby vykonávali určitou práci nebo přešli na jinou práci v rámci organizace, získávají znalosti, dovednosti a kompetence k výkonu sjednané práce. Například noví pracovníci personálního oddělení se musí naučit pracovat s personálním informačním systémem organizace.

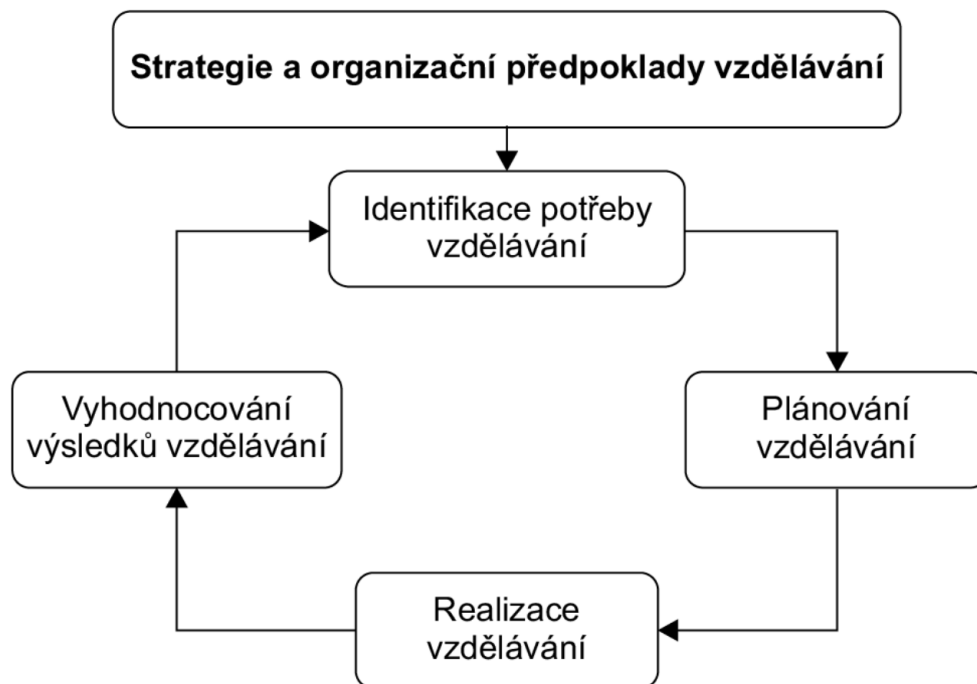
**Doškolení** (rozvoj dovedností) – průběžné získávání nových znalostí, dovedností a kompetencí odpovídajících měnícím se požadavkům na pracovní místo, aby bylo možné úspěšně plnit stávající úkoly. Personalisté například sledují změny v pracovněprávních předpisech.

**Doškolení** (rekvalifikace) – získávání nových znalostí, dovedností a kompetencí pro plnění úkolů mimo stávající pracovní pozici. Například rekvalifikace personalistů za účelem založení vlastního podniku po jejich propuštění z důvodu nadbytečnosti.

**Rozvoj** (zvyšování kvalifikace) – získávání nových znalostí, dovedností a kompetencí nad rámec těch, které jsou vyžadovány pro současnou práci, s cílem zlepšit uplatitelnost v rámci organizace i mimo ni. Například personalisté si doplňují vzdělání s cílem profesního rozvoje na základě kariérních plánů a funkčního zdokonalení v rámci organizace (Banfield, Kay a Royles, 2018; Šikýř, 2016).

### 3.4.2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Na základě strategie vzdělávání a organizačních předpokladů vzdělávání je prováděno systematické vzdělávání zaměstnanců, které neustále opakuje cyklus identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.



Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Strategie vzdělávání zaměstnanců jsou vytvářeny a realizovány v souladu se strategií zaměstnavatele v oblasti lidských zdrojů a vedou k vytvoření nezbytných organizačních předpokladů pro vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnavatelé obvykle potřebují určitý počet zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci školení, kvalitní program školení, vhodné podmínky a zázemí pro školení na pracovišti i mimo něj, vhodné materiální a technické vybavení a jiné (Šikýř, 2016).

### 3.5 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance na pracovišti zahrnuje tři specifické kategorie přání a z nich vyplývajících cílů: veřejné aspirace a zájmy v oblasti lidských práv, zdravotní péče, sociálního smíru, bezpečnosti a stability, přání a priority člověka, které odpovídají jeho specifickým potřebám, zájmy a cíle zaměstnavatele týkající se poptávky po lidském kapitálu. Následující tři oblasti potřeb motivují zaměstnavatele k péči o pracovní prostředí svých zaměstnanců. Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti v návaznosti na příslušné regulační normy a zajištění ideálního pracovního prostředí pro rozvoj úspěchu a inspirace zaměstnanců.

Péči o zaměstnance dělí na tři typy. Prvním je povinná péče daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně. Druhým typem je péče smluvní. Je dána

kolektivními smlouvami, které jsou uzavírány na podnikové úrovni. Posledním typem je dobrovolná péče o zaměstnance, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele. Je možné sem zařadit také změny pracovní doby a směn při vytváření pracovního klimatu (péče o pracovní podmínky), péči o životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vzdělávání a růst pracovníků, benefity poskytované na pracovišti pracovníkům (zaměstnanecké stravování, sociální a zdravotní služby), další programy pro pracovníky a jejich rodiny (rekreace, rehabilitace, kultura, hry, společenské akce, bydlení).

Existuje mnoho důkazů o tom, že problémy pracovních skupin mohou bránit úspěchu týmu. Budování týmu, známé také jako rozvoj týmu nebo rozvoj skupiny, se týká zvyšování efektivity pracovní skupiny. Budování týmu je jednou z nejběžnějších a nejslibnějších intervencí pro zlepšení týmové výkonnosti. Většina aktivit teambuildingu se řídí paradigmatem akční analýzy, která spočívá ve sběru dat, zpětné vazbě a plánování akcí. Školení a rozvoj týmu jsou příklady intervencí, které mohou posílit strukturu týmu, posílit osobnostní nebo týmové vlastnosti nebo změnit strukturu práce či poslání.

Mezi faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců lze zařadit např.:

- Úspěšnost, iniciativa a stabilita zaměstnanců se zlepšuje, protože jejich profesní kariéra je pečlivě vedena.
- Způsob vedení pracovních skupin k pozitivním aspektům patří pozornost manažera k podřízeným (zájem o jejich práci, podpora profesního růstu, akceptace názorů na výkon práce, neformální komunikace s podřízenými, pozitivní zpětná vazba, přátelské jednání).
- Správa na základě konsenzu. Podřízení mají větší vliv na svou práci, podílejí se na rozhodování, vyjadřují se k záměrům a cílům pracovní skupiny.
- Relativní samostatnost a flexibilita, možnost kontroly rychlosti práce a organizace práce.
- V rámci komunity formální a neformální partnerství, interakce a sdílení, to vše ovlivňuje spokojenost s prací.
- Fyzické životní prostředí (pracovní podmínky) se stávají kritičtějšími, když se jsou nežádoucí. Sem patří hluk, osvětlení, teplota a vlhkost, prašnost, vibrace, barevnost místnosti a konfigurace pracovního prostoru (Armstrong a Taylor 2020; Peisert 2015).



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ARMÁDA ČR

Ozbrojené síly jsou nezbytné pro existenci státu a zajišťují vnější bezpečnost všech občanů státu. Zasahují ve vojenských i nevojenských krizových situacích, které ohrožují zájmy státu. Armáda používá pojem nábor pro označení náboru a výběru vojenského personálu. Při náboru nového personálu do armády existuje velmi specifický proces, kterým se musí všichni uchazeči řídit. Zákon je rozdělen do 10 kapitol, přičemž druhá kapitola se zabývá nábořem a kapitoly §2a až §43 popisují vznik, přechod, výměnu a zánik služebního poměru vojáků.

### 4.1 Charakteristika organizace

Armáda České republiky je ústřední prvek ozbrojených sil České republiky, jejich součástí je i Vojenská kancelář prezidenta a Hradní stráž. Jejich vrchním velitelem je prezident republiky. Prvořadým úkolem ozbrojených sil České republiky je a vždy bude co neúčinnější a nejefektivnější územní obrana České republiky s využitím principu kolektivní obrany v souladu s článkem číslo 5 Washingtonské úmluvy NATO. Armáda České republiky se podílí na integrované vojenské struktuře NATO, systému obrany, operačního a civilního krizového plánování, procedurálních a organizačních aspektech jaderných konzultací a společných cvičení a operací. Česká armáda je rovněž zapojena do vojenských struktur EU a účastní se společných cvičení a operací (Armáda České republiky se představuje, 2017).

Česká republika prosazuje aktivní předcházení ozbrojeným konfliktům a preventivní diplomacii. Když nastane krize nebo ozbrojený konflikt, snaží se je vyřešit politickými a diplomatickými prostředky. Pokud se to nepodaří, může Česká republika použít sílu k obraně svých životních zájmů a v případě potřeby i svých strategických zájmů, jak jsou definovány v bezpečnostní strategii České republiky, v souladu se zásadami ústavního pořádku, práva a Charty OSN a v kontextu závazků a solidarity svých spojenců. Úkoly ozbrojených sil České republiky jsou konkrétně vymezeny zákonem č.219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, což vyplývá i z její členství v NATO a Evropské unii.

Ozbrojené síly České republiky plní tyto úkoly:

- obrana České republiky a příprava k obraně proti vnějšímu napadení (základní úkoly ozbrojených sil),
- účast a příprava na kolektivní obraně území spojeneckých států,

- účast v mírových a bezpečnostních operacích, zejména v operacích na podporu míru a operacích na udržení míru, záchranných operacích a humanitárních operacích. Mezinárodní spolupráce s ozbrojenými silami cizích (zejména spojeneckých) zemí v oblastech společného bezpečnostního zájmu a účast na vojenských cvičeních,
- plnit další úkoly za podmínek stanovených zákonem, zejména zajistit nepřetržitou dostatečnou bezpečnost a ochranu důležitých domů a rezidencí v souvislosti s výkonem funkce prezidenta státu (včetně rychlé a efektivní reakce na nové bezpečnostní hrozby), podporu integrovaného záchranného systému v rámci civilní instituce, zejména řešení následků velkých přírodních katastrof, průmyslových či ekologických havárií, posílení Policie ČR v situacích, kdy je vážně ohrožena země a její vnitřní bezpečnost, občany, chránící národní obranu nebo objekt důležitý pro určitou část státní hranice (Dlouhodobý výhled pro obranu 2035, 2019).

## 4.2 Profesionalizace Armády České republiky

V roce 1989, ještě před listopadovými událostmi, čítala tehdejší ČSLA 200 000 příslušníků, což z ní dělalo třetí nejpočetnější armádu Varšavské smlouvy. Rok 1999 je milníkem ve vývoji novodobé České republiky. Konkrétně se jedná o vstup do NATO. Česká republika spolu s Polskem a Maďarskem se stávají prvními členskými státy bývalého východního bloku.

S profesionalizací končí povinná vojenská služba. Tímto krokem se postupně počty vojáků v činné službě snižují až na stav pohybující se mezi 21 000 až 24 000. Snižují se též počty vojáků v záloze. V Konceptu mobilizace ozbrojených sil České republiky se odhaduje, že ČR ztrácí každý rok 60 000 vojáků v záloze. Důvodem této ztráty je branný zákon platný od 1.1.2005, který sice zachovává branou povinnost všech občanů ČR ve věku 18-60, ale výkon této služby posouvá až na dobu ohrožení státu nebo válečného stavu. Záloha ozbrojených sil se skládala z povinné zálohy a aktivní zálohy. Do povinné zálohy patřili ti, jenž absolvovali základní vojenskou službu před 1.1.2005, byli vyřazeni z aktivních záloh, vojáci z povolání, kterým skončil služební poměr a jsou stále pod brannou povinností, dále ti, jenž byli odvedeni při odvodním řízení za stavu ohrožení státu nebo za válečného stavu před povoláním k výkonu mimořádné služby a propuštění z výkonu mimořádné služby, pokud mají brannou povinnost. V míru bylo cvičení vojáků v záloze v rozsahu až 12 týdnů dobrovolné na základě jejich písemné žádosti podané krajskému velitelství. Dále zde byla možnost výjimečného vojenského cvičení v rozsahu 14 dní, které vyhlášovala nařízením

vláda. Zálohy by byly, v případě vyhlášení ohrožení státu nebo válečného stavu, využity jako doplnění počtů ČR, proto by se řádný výcvik a příprava konala až po vyhlášení těchto stavů.

Tabulka 1: Vývoj počtů v AČR (vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>Vojáci z povolání</b>	<b>Vojáci základní služby</b>	<b>Celkem</b>
<b>1989</b>	61405	148595	210000
<b>1992</b>	38049	68630	106679
<b>1993</b>	33282	54326	87608
<b>1994</b>	30413	43178	73591
<b>1995</b>	27654	36797	64451
<b>1996</b>	26340	32174	58514
<b>1997</b>	23759	32942	56701
<b>1998</b>	22966	33281	56247
<b>1999</b>	23721	31185	54247
<b>2000</b>	23184	24955	48139
<b>2001</b>	20627	21235	41862
<b>2002</b>	21249	19783	41032
<b>2003</b>	21055	6359	27414
<b>2004</b>	22145	0	22145
<b>2005</b>	23110	0	23110
<b>2006</b>	24229	0	24229
<b>2007</b>	24334	0	24334
<b>2008</b>	24103	0	24103
<b>2009</b>	23136	0	23136
<b>2010</b>	22261	0	22261
<b>2011</b>	21751	0	21751
<b>2012</b>	21733	0	21733
<b>2013</b>	21011	0	21011
<b>2014</b>	20864	0	20864
<b>2015</b>	21970	0	21970
<b>2016</b>	23184	0	23184
<b>2017</b>	24251	0	24251
<b>2018</b>	25105	0	25105

2019	25899	0	25899
2020	26621	0	26621
2021	26928	0	26928
2022	27197	0	27197

### 4.3 Struktura Velení a řízení Armády ČR

Struktura velení a řízení AČR zahrnuje strategickou, operační a taktickou úroveň a je schopna rychle reagovat na změny bezpečnostního prostředí, adaptaci na změny operační situace a přechod k válečné organizační struktuře.

Strategickou úroveň velení a řízení AČR zajišťuje Generální štáb AČR, který je schopen plánovat výstavbu, integrovaný rozvoj a přípravu a využití AČR. Je schopen vytvářet koncepce, doktríny, pravidla a podílet se na státní správě ve své sféře. Součástí GŠ AČR je Ředitelství speciálních sil Ministerstva obrany, které zajišťuje velení a řízení speciálních sil AČR. Velitelství pro operace (VeOper) poskytuje Operační úroveň velení a řízení. VeOper velí pozemním, vzdušným, kybernetickým a VeTer podřízeným silám. VeOper je schopen plánovat a vést společné operace a řídit všechny nasazené síly a prostředky pro operace v České republice i mimo ni. Taktická úroveň velení a řízení je zajištěna Velitelstvím pozemních sil (VePozS), Velitelstvím vzdušných sil (VeVzS), Velitelstvím kybernetických sil a informačních operací (VeKySIO) a Územním velitelství (VeTer). Všechny taktické velitelství mají schopnost plánovat, řídit a organizovat připravenost sil a prostředků pro operace. VeTer je schopen plánovat, řídit, manévrovat, připravovat a přestavovat AZ, připravovat a plánovat ochranu a Ochrana objektů důležitých pro obranu státu (ODOS), jakož i realizovat Operační přípravu státního území (OPSÚ). VePozS a VeVzS mají také schopnost plánovat a provádět akce jako dílčí týmy (Koncepce výstavby Armády České republiky 2030, 2019).

## 5 AGENTURA PERSONALISTIKY ARMÁDY ČR

Agentura personalistiky je hlavním metodickým, odborným, správním a výkonným orgánem Generálního štábu Armády České republiky, který plní komplexní úkoly personálního řízení a personálních služeb v Armádě České republiky. Ve své činnosti se zaměřuje především na plánování a tvorbu potřeb lidských zdrojů, nábor personálu, realizaci procesů řízení kariér vojáků, hodnocení odborné kvalifikace vojáků, vzdělávání, provádění empirických studií v oblasti lidských zdrojů v rezortu obrany, rozvoj a provoz informačních systémů souvisejících s personální evidencí a personálními službami.

Hlavním úkolem Agentury personalistiky je zajistit, aby byl k dispozici dostatečný počet kompetentních pracovníků, aby rozvíjeli své zkušenosti a získávali nové dovednosti. Personální plány vycházejí ze statistické ročenky a obsahují informace o kvalitě a stavu lidských zdrojů, které jsou využívány při rozhodování vedoucích pracovníků ministerstva obrany. Tyto plány vytváří Úřad personálního řízení armády a využívají údaje z Integrovaného subsystému personálních služeb. Jedná se o důležitý interní zdroj dat, který zahrnuje úbytky a přírůstky vojáků z povolání, aktivních záloh, občanských zaměstnanců a civilních zaměstnanců ministerstva obrany, včetně příspěvkových organizací (Statistická ročenka 2008-2022, 2022).

Struktura agentury personalistiky AČR je následující:

- Ředitelství,
- Oddělení správních činností,
- Ekonomické oddělení,
- Odbor řízení kariér a vzdělávání,
- Odbor personálního zabezpečení,
- Odbor personálních informací,
- Odbor doplňování personálu,
- Oddělení humanitní služby,
- Oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů,
- Oddělení vnitřního řízení.

## 5.1 Podmínky na přijetí

V Obranné strategii (Ministerstvo obrany, 2017) se píše: „*Základem ozbrojených sil jsou jejich příslušníci – lidé. Cílem České republiky je mít ozbrojené síly naplněné motivovaným, vycvičeným, všestranně připraveným a náležitě vybaveným personálem, jemuž budou zajištěny veškeré předpoklady k výkonu práce. Těmi jsou v ozbrojených silách převážně vzdělávání, výcvik a další formy přípravy naplnění stanovených úkolů ozbrojených sil.*“

### 5.1.1 Vznik služebního poměru

Vznik služebního poměru vojáka z povolání komplexně upravuje zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Zákon upravuje nejen vznik a průběh služebního poměru. Obsahuje podmínky, jež je potřeba splnit, aby ke vzniku služebního poměru mohlo dojít, ale i zároveň vymezuje překážky, které naopak brání samotnému vzniku služebního poměru. Tento zákon zakazuje diskriminaci uchazečů z důvodu barvy pleti, rasy, majetku, rodu, náboženství, těhotenství nebo mateřství (Česko, 1999).

### 5.1.2 Povolání do služebního poměru

Služební poměr se zakládá dnem bezprostředně následujícím po dni doručení rozhodnutí služebního orgánu o povolání občana do služebního poměru, to je rozhodnutí o povolání.

Rozhodnutí o povolání musí obsahovat:

- den nástupu do služby,
- služební zařazení,
- místo nástupu služby,
- dobu trvání služebního poměru,
- zkušební dobu,
- jmenování do hodnosti (Česko, 1999).

Do služebního poměru může být povolán občan České republiky starší 18 let, který dle Zákona č. 221/1999 Sb. § 3 splňuje následující podmínky:

- složil vojenskou přísahu,

- není členem politické strany, politického hnutí, odborové organizace, nepodporuje, nepropaguje nebo nesympatizuje s hnutím, které prokazatelně směřuje k potlačování práv a svobod člověka nebo hlásá národnostní, náboženskou anebo rasovou zášť nebo zášť vůči jiné skupině osob,
- je trestně bezúhonný,
- je zdravotně způsobilý k výkonu služby,
- splňuje kvalifikační předpoklady stanovené pro služební zařazení (Česko, 1999).

### 5.1.3 Zdravotní způsobilost

Lékařské vyšetření a psychologické testy se provádějí v Ústřední vojenské nemocnici v Praze, Brně a Olomouci. Vstupní vyšetření ve vojenské nemocnici zahrnuje kontrolu a vyplnění zdravotních údajů, laboratorní vyšetření krve, moči, ORL vyšetření, oční vyšetření, krevní tlak, stomatologické vyšetření, psychiatrické a kožní vyšetření a elektrokardiogram. Kromě toho se žadatel podrobí psychologickému vyšetření. Výsledky všech vyšetření se dokládají do lékařského potvrzení, které obsahuje posouzení celkového zdravotního stavu přijaté osoby do Armády ČR. V minulosti byli do Armády ČR přijímáni pouze vojáci se zdravotní klasifikací A, ale nyní je podle vyhlášky č. 357/20016 Sb. o zdravotní způsobilosti k vojenské činné službě již možné přijímat uchazeče s klasifikací A – schopen, B – schopen s výhradou a C – schopen s omezením. Do armády tak mohou být přijati i uchazeči se zdravotním omezením. Pokud je kandidát zdravotně nezpůsobilý, je zařazen do kategorie D (Česko, 2016).

### 5.1.4 Šetření fyzické zdatnosti

Dalším nezbytným krokem, který musí uchazeči o zaměstnání absolvovat, je fyzické přezkoušení. Uchazeči musí být na tuto zkoušku připraveni, aby byli schopni vše procvičit. Fyzické přezkoušení trvá rovněž jeden den a probíhá na oddělení personálního výběru v Olomouci nebo v Praze.

Přezkoušení má svoje stanovené normy, které jsou uvedeny v tabulce 2 a zaměřují se na následující cviky:

- sed-leh (počet opakování provedených za 1 minutu),
- klik-vzpor (absolvují pouze muži, počet opakování za 30 sekund),
- skok daleký z místa (maximální výkon),



- sálový test W170 (výkon (W) při tepové frekvenci 170 tepů/min. – rotoped) (Ministerstvo obrany, 2019).

Tabulka 2: Ohodnocení fyzického přezkoušení (Ministerstvo obrany, 2019)

Cvik	Sed-leh				Klik-vzpor		Skok daleký z místa				Sálový test W170			
	opakování				opakování		centimetr				W/kg			
Pohlaví	Muž		Žena		Muž		Muž		Žena		Muž		Žena	
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	1,80	1,60	1,30	1,10

## 5.2 Nábor a výběr nových příslušníků

Armáda každoročně stanovuje náborové cíle, které určují cílový počet vojáků, kteří mají být v daném roce přijati. Výběr a nábor budoucích vojáků z povolání je v kompetenci Agentury personalistiky AČR, konkrétně Odbor doplňování personálu. Tento odbor je také zodpovědný za zvyšování kvality rekrutovaných vojáků v souladu správními předpisy a potřebami AČR a za obsazování některých funkcí u jednotlivých útvarů na základě schopností uchazečů (Agentura personalistiky AČR, 2023).

### 5.2.1 Rekrutační střediska

Agentura personalistiky každoročně prostřednictvím náborářů pozve okolo devíti tisíc uchazečů o vojenskou službu a pouze 20 % z nich projde procesem. Poté procházejí základním výcvikem ve Výcvikové akademii – Vojenské akademii ve Vyškově.

Náborová (rekrutační) střediska AČR:

Rekrutační středisko ČECHY (Praha),

- Rekrutační pracoviště Pardubice,
- Rekrutační pracoviště Liberec,
- Rekrutační pracoviště Ústí nad Labem,
- Rekrutační pracoviště Plzeň,

- Rekrutační pracoviště České Budějovice,
- Rekrutační pracoviště Hradec Králové,
- Rekrutační pracoviště Karlovy Vary,

Rekrutační středisko MORAVA (Brno),

- Rekrutační pracoviště Ostrava,
- Rekrutační pracoviště Olomouc,
- Rekrutační pracoviště Jihlava,
- Rekrutační pracoviště Zlín (Odbor doplňování personálu, 2021).

### 5.2.2 Průběh výběru do služby

V současné době uchazeč se zájmem sloužit u Armády ČR musí vyplnit elektronický formulář na internetových stránkách [kariera.army.cz](http://kariera.army.cz). Do formuláře uvede své základní informace o sobě, kontaktní informace a místo posádky, kde by chtěl sloužit (Nábor do armády, 2018).

V případě zájmu ze strany Armády ČR je uchazeč pozván rekrutačním střediskem na informační schůzku. Na schůzce předloží potřebné dokumenty např. opis z evidence rejstříku trestů, průkaz totožnosti nebo doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání. Rovněž podepisuje dokumenty, které se týkají žádosti o povolání do služebního poměru a čestné prohlášení, že nepodporuje či nesympatizuje s žádným hnutím, které směřuje k potlačování práv a svobod člověka či hlásá národnostní, rasovou a jinou zášť. Dále se zavazuje, že nástupem do služebního poměru nebude vykonávat žádnou výdělečnou činnost nebo nebude členem politické strany či členem statutárního orgánu. Rovněž prohlašuje, že proti jeho osobě neprobíhá trestní řízení. Na schůzce také dostane termín lékařského a psychologického vyšetření, na které obdrží potřebné dokumenty (Česko, 2016).

Úspěšné absolvování prohlídky znamená pozvání zpět na rekrutační oddělení, kde zájemce doloží další potřebné doklady, jako je rodný list, průkaz zdravotní pojišťovny, doklady o všech dosažených vzděláních, průběh předchozích povolání, řidičský průkaz, životopis atd. Na místě vyplní osobní dotazník týkající se jeho osoby, kde uvádí barvu vlasů, očí, tvar obličeje, zda a kde má tetování, či zvláštní znamení. Dále, pokud žije s družkou či manželkou, zda má děti. Dále uvádí informace i o nich. Na základě všech těchto informací je uchazeči založen osobní spis a vydána vojenská knížka. Tato schůzka rovněž slouží ke

stanovení termínu fyzického přezkoušení. To se skládá ze 4 disciplín, kterými jsou sed – lehy, kliky, skok z místa a sálový test W170. V případě úspěšného absolvování je uchazeč týž den pozván na oddělení pro výběr personálu, kde ho čeká motivační a profesní pohovor. V průběhu pohovoru je uchazeči nabídnuto služební místo, na které byl vybrán jako nejvhodnější kandidát. Následně jsou mu sděleny informace o služebním místě či zařazení do základního vojenského kurzu a jeho průběhu. Podpis zprávy o výsledku výběru se stává podkladem pro vznik služebního poměru. Zpráva o výběru obsahuje např. vojenskou hodnost, do které je uchazeč jmenován, datum nástupu služby, název vojenského útvaru a místo výkonu služby, navrhovanou dobu služebního poměru a den nástupu na základní vojenský kurz. V případě, že uchazeč neprojeví zájem o nabízenou pozici, bude zařazen do databáze neumístěných uchazečů. Zde může být umístěn maximálně po dobu 6 měsíců, po této době je s uchazečem výběr ukončen.

Druhým způsobem, jak se stát profesionálním vojákem, je absolvování vojenské školy. Ministerstvo obrany má dvě vzdělávací instituce. Jsou to Univerzita obrany a Vojenská vyšší odborná škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany v Moravské Třebové.

Vojenská škola v Moravské Třebové poskytuje střední nebo vyšší odborné vzdělání. Studenti neskládají vojenskou přísahu, pouze slib žáka školy. Přijetí do školy tedy neznamená, že se stanou profesionálními vojáky. Úspěšní absolventi mohou pokračovat ve studiu na Univerzitě obrany nebo na jiných vysokých školách, případně jim může být nabídnuta služba u armády, pokud jsou ochotni a způsobilí sloužit v Armádě České republiky (Organizační struktura vojenských škol, 2019).

Univerzita obrany nabízí vysokoškolské vzdělání zejména ve specializovaných oborech, které využívá Armáda České republiky. Oproti jiným vysokým školám nabízí studium na Univerzitě obrany řadu výhod (např. plat, bezplatné ubytování a zázemí, záruka budoucího zaměstnání). Na rozdíl od jiných vysokých škol musí studenti přijmout závazek pokračovat ve vojenské službě. Pokud jej nedodrží, jsou povinni uhradit část nákladů na studium. Tento závazek je někdy vnímán negativně, protože je třeba spojit jejich budoucí kariéru s veřejnou sférou, a někdy pozitivně, protože si nemusí hledat práci a jejich zaměstnání je jistější (Kraka, 2018; Organizační struktura vojenských škol, 2019).

Cílem výše uvedených vzdělávacích institucí je zajistit profesionalizaci budoucího profesionálního vojenského personálu a doplnit jednotlivé hodnostní jednotky. Absolventi středních škol jsou jmenováni do hodnostního sboru praporčíků, zatímco absolventi Univerzity národní obrany jsou jmenováni do hodnostního sboru nižších důstojníků. Cílem

doplňování Armády ČR profesionálními vojáky je posílit připravenost České republiky čelit různým bezpečnostním hrozbám. Zároveň jsou tito vojáci díky své odbornosti schopni školit své kolegy u jednotlivých útvarů.

### 5.2.3 Základní kurz vojenské přípravy

Následně rekruti projdou kurzem základního vojenského výcviku. Tento kurz probíhá ve výcvikovém zařízení Vyškov a trvá dva měsíce. Během této doby jsou vojáci teoreticky i prakticky připravováni na práci vojáků z povolání. Kurz je také založen na formování morálních hodnot vojáků, pomáhá jim poznat a ztotožnit se s vlastenectvím, obětavostí, odpovědností a odvahou. Vojáci dostávají denní program popisující průběh jednoho dne.

Výcvik vrcholí čtyřstupňovou zkouškou, která hodnotí výkon vojáka jak v teoretické části testu znalostí, tak v praktické části testu dovedností. Pokud voják v testu neuspěje, může jej absolvovat znovu a pokud však neuspěje ani napodruhé, zkušební doba mu končí posledním dnem měsíce (Nábor do armády, 2018).

Rekruti, kteří absolvovali povinný výcvik Vojenské akademii ve Vyškově, musí v závěrečné fázi výcviku složit vojenskou přísahu, která zní následovně:

*„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 vlastní jsem připraven nasadit i svůj život.*

*Tak přísahám!“ (Česko, 1999).*

### 5.2.4 Vnitřní zdroje

Interní náborové procesy se zaměřují na stávající zaměstnance organizace. Tito zaměstnanci mohou být svými nadřízenými povýšeni na vyšší pozice nebo zaměstnanec může učinit nabídku na změnu pracovní pozice. K tomu mají možnost využít nabídky volných pracovních míst zveřejněné personálním oddělením. Zaměstnavatelé již tyto kandidáty znají, vědí, jak jsou pracovití a jak se chovají v různých situacích. Nemusí jim také poskytovat informace o fungování firemní kultury a jediné, co je třeba upravit, je poskytnout jim školení

odpovídající pracovnímu místu, pokud se specifika práce liší od jejich předchozího místa. Další možností je zúčastnit se výběrového řízení na výběrový útvar nebo na výběrové místo. Nevýhodou však je, že je třeba najít jiného zaměstnance, který zaplní mezeru po předchozím zaměstnanci.

### 5.3 Struktura personálu

Pro fungování Armády České republiky je nutný dostatečný počet personálu, což se odráží v nákladech na personál. Stabilizace věkové a hodnostní struktury, odvod a ochota občanů sloužit v ozbrojených silách a aktivní záloze, to vše jsou důležité snahy o zajištění dlouhodobého a udržitelného doplňování vojenského personálu (Pernica a Zůna, 2015).

Tabulka 3: Struktura personálu resortu MO ČR (Pernica a Zůna, 2015)

	vojenský	nevojenský		
právní úprava zaměstnaneckého vztahu	ve služebním poměru		v pracovním poměru	ve zvláštním poměru
profesionální	vojáci z povolání	státní zaměstnanci	občanští zaměstnanci	
neprofesionální	vojáci v záloze			žáci denního studia škol MO
	vojáci v aktivní záloze			
	vojáci v mimořádné službě			

Ozbrojené síly České republiky jsou složeny z vojenského i nevojenského personálu, který lze dále členit na profesionální a neprofesionální kategorie. Na rozdíl od neprofesionálů je odborný personál neustále v pohybu. Předpokladem kapacity ozbrojených sil je dostatečný počet vycvičených vojáků. Tito tvoří skupinu vojenského personálu, spolu s vojáky v aktivní službě, vojáky v záloze a vojáky na zvláštním úkolu. Počet vojáků ve schopnostech ozbrojených sil je definicí politicko-vojenských ambicí. Lidské zdroje zahrnují jak civilní

zaměstnance, tak vojáky. Kategorie nevojenského personálu zahrnuje státní zaměstnance a státní zaměstnance. Středoškoláci a studenti vyšších vojenských škol spadají do zvláštní kategorie, protože jsou považováni za státem určený personál se zvláštními vztahy (Pernica a Zůna, 2015).

Kategorie vojáků je rozčleněna do sedmi hodnostních sborů. Rozdělení hodnostních sborů po 1. 1. 2011.

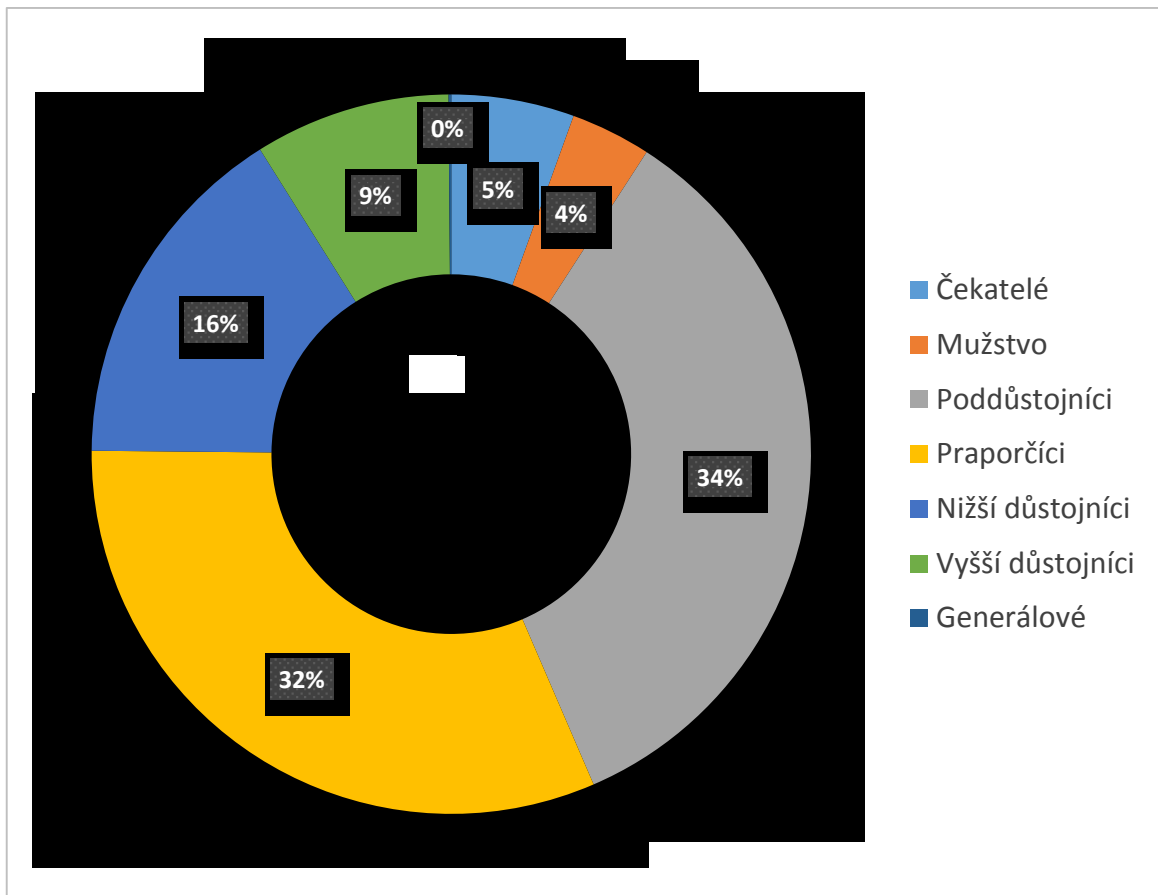
Tabulka 4: Hodnosti a hodnostní sbory AČR od 1. 1. 2011 (Česko, 1999)

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

Hodnostní sbory vyjadřují dělbu práce uvnitř ozbrojených sil a specifické úkoly jednotlivých hodnostních sborů:

- Hodnostní sbor čekatelů je určen pro vojáky, kteří se připravují k výkonu služby, buď studiem nebo výcvikem, jak je uvedeno v zákoně č. 221/1999, Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů (Bílá kniha o obraně, 2011).
- Hodnostní sbor mužstva je dle Bílé knihy o obraně (2011) tvořen vojáky: *„...v procesu základní přípravy a na základních funkcích ve vojenských jednotkách, kteří vykonávají všechny činnosti manuálního charakteru podle rozhodnutí nadřízených.“*
- Hodnostní sbor poddůstojníků je dle Bílé knihy o obraně (2011): *„... základním sborem v ozbrojených silách a mezistupněm v kariéře mezi mužstvem a praporčickým sborem. Tvoří jej vojáci zařazení na výkonné funkce u zbraňových systémů a jiné techniky, na výkonné logistické a další pozice převážně manuálního charakteru. Klíčovým úkolem příslušníků tohoto sboru je velení na nejnižším stupni.“*

- Hodnostní sbor praporčíků je dle Bílé knihy o obraně (2011): „...vrcholem kariéry pro příslušníky jiného než důstojnického sboru. Praporčíci tvoří střední úroveň řízení jednotek, štábů a logistických zařízení a působí jako specialisté u zbraňových, komunikačních a dalších systémů. Klíčovými úkoly příslušníků tohoto sboru jsou velení a vedení na středním stupni a role ve výcviku při zařazení na vyšší instruktorské funkce. Mohou být zařazeni i na funkce ve vyšších štábech.“
- Hodnostní sbor nižších důstojníků tvoří dle Bílé knihy o obraně (2011): „... základ stavu důstojníků a společně s praporčíky představují střední úroveň řízení jednotek, štábů a logistických zařízení. Na rozdíl od hodnostního sboru praporčíků však nejde o hodnostní sbor budovaný na principu služební seniority, ale na principech rozvoje osobnosti a odbornosti, potřebných pro případný výběr do hodnostního sboru vyšších důstojníků.“
- Příslušníci hodnostního sboru vyšších důstojníků jsou dle Bílé knihy o obraně (2011): „... doplňování z hodnostního sboru nižších důstojníků. Představují vyšší úroveň řízení, rozhodují o věcech, které se svými důsledky dotýkají vojenských útvarů a zařízení, jejich skupin či celých částí ozbrojených sil a celků v působnosti Ministerstva obrany, a to jak z místa velitelů zodpovědných za určité oblasti, tak z vyšších štábních funkcí.“
- Hodnostní sbor generálů tvoří dle Bílé knihy o obraně (2011): „... vojenskou elitu České republiky odpovědnou za přijímání strategických a operačních rozhodnutí dotýkajících se celých ozbrojených sil České republiky nebo některé z jejich částí.“ Generály jmenuje do hodnosti prezident ČR na návrh vlády.“



Graf 1: Proporce zastoupení hodnostních sborů v AČR k v roce 2022 (Statistická ročenka 2008–2022, 2022)

Složení jednotlivých tříd a rovnováha sil jsou záležitostí, která spadá do sféry suverenity každého státu. Regulován je pouze maximální počet vojáků každého státu. V minulosti byly uzavírány pouze dohody, jejichž cílem bylo minimalizovat rizika a případné škody ve válce (Pernica a Zůna, 2015).



## 6 SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ A JEHO VLIV NA KARIÉRU VOJÁKŮ

V této kapitole rozeberu zásady a průběh služebního hodnocení z pohledu rozvoje podřízených a vlivu na další kariéru příslušníků. Postupně se zaměřím na obecný popis systému aktuálně platného služebního hodnocení. Předmětem další částí je hodnotící pohovor a popis jednotlivých fází tohoto pohovoru, který je závěrečným krokem procesu služebního hodnocení vojáků. V tomto hodnotícím pohovoru je kladen důraz na vytvoření pozitivní atmosféry mezi hodnotitelem a hodnoceným. Následně proberu možné vlivy služebního hodnocení na kariéru vojáka, a to vlastní kategorizací na pozitivní, neutrální a negativní vlivy podle subjektivního pojetí. Dále je text doplněn o výčet možných rizik, která jsou často spojena s procesem hodnocení vojáků v rámci Armády České republiky. Poslední část závěrečné práce, mimo samotné závěrečné shrnutí, je zaměřena na zpracování konkrétního služebního hodnocení vybraného vojáka, které prakticky demonstruje hodnotící zkušenosti autora této závěrečné práce.

### 6.1 Systém služebního hodnocení

Služební hodnocení je systematický proces, při kterém se porovnává výkon služby vojáka z povolání, jeho osobní předpoklady, vědomosti, zkušenosti a dovednosti s požadavky na jím zastávaném služebním místě a předpoklady a požadavky na jeho možný kariérní růst. Služební hodnocení je personálním a motivačním nástrojem k dosahování potřebného výkonu služby a rozvoji vojáka v rámci jeho služby. Služební hodnocení je proces vykonávaný nejbližším nadřízeným vojáka v určené časové periodě. Je formulováno písemně a doplněno o hodnotící pohovor. Jde především o výslovný odkaz na podklady, ze kterých služební hodnocení vychází, jako jsou výsledky výcviku a splnění stanovených úkolů. Služební hodnocení bylo upraveno na základě Bílé knihy (2011) a zadání pro nové služební hodnocení znělo takto:

- Plán osobního rozvoje vojáka vycházející z objektivního hodnocení jeho služebního výkonu a potenciálu.
- Přímé provázání odměňování (pohyblivé složky platu) vojáka se závěry jeho služebního hodnocení.
- Postup v kariéře podmíněný výsledky hodnocení dosavadní služby a úspěchem v komisionálním posouzení jeho schopností (splnění vymezených kritérií, mezi která patří zejména dosažení kvalifikačních předpokladů, vojensko-odborná kvalifikace,

doba výkonu služby ve vojenské hodnosti a účast ve vojenských operacích. Pro zařazení na nejnižší místa se upřednostní osobní schopnosti a zkušenosti před dosaženým vyšším než stanoveným vzděláním).

## 6.2 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor je vyvrcholení služebního hodnocení a nejvýznamnější částí celého služebního hodnocení pro samotného vojáka. Je prostorem pro vyjádření zpětné vazby jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele. Obsah pohovoru by neměl hodnoceného překvapit a ani by neměl být pro hodnoceného pouze kritický. Hodnotitel je ten, kdo zodpovídá za celý průběh hodnotícího pohovoru a také za jeho provedení až po stanovení závěru.

Pro zdárný průběh je třeba vybrat vhodné prostředí bez rušivého elementu. Dále je třeba myslet na vhodný časový prostor. Hodnotící pohovor je nejnáročnější část pro hodnotitele a proto se nedoporučuje provádět více jak dva hodnotící pohovory denně.

Hodnotitel by měl nastolit klidnou a přátelskou atmosféru a nastolit důvěru v prováděné služební hodnocení a je-li třeba znovu objasnit jeho význam. Nejdříve je třeba vyhodnotit silné a následně slabé stránky, přičemž u slabých stránek se předpokládá, že hodnotitel sdělí svůj návrh na zlepšení. Postup a obsah hodnocení je třeba přizpůsobit mentalitě hodnoceného.

Hodnotitel musí mít vždy na paměti cíl služebního hodnocení, kterým je zlepšení výkonu služby, nikoliv pouze kritika. Hodnotící pohovor by neměl být nepřátelským aktem, který vyvolává potřebu obrany, ale nesmí být ani nezávazným povídáním. Hodnotící pohovor je nutné vést o služební činnosti. V průběhu hodnotícího pohovoru by neměla být opomenuta pochvala za dobré výsledky ve službě.

Závěrečnou částí hodnotícího pohovoru je stanovení cílů a úkolů na následující hodnotící období. Hodnotitel by měl vnímat zaměření vojáka, protože může nastat situace, kdy současné služební zařazení hodnocenému nevyhovuje a raději by se rozvíjel jiným směrem. S ohledem na služební postup vojáka jde o možnost využít potenciál vojáka ve prospěch ozbrojených sil a současně jej motivovat k dalšímu výkonu služby jeho rozvojem a uspokojením. Motivace je vysoce individuální a složitá a existuje rozdíl mezi tím, co motivuje lidi, aby odváděli nadprůměrný výkon, a tím, co vede k podprůměrnému výkonu. Na konci hodnotícího pohovoru by mělo dojít k celkovému shrnutí a poučení hodnoceného.

### 6.3 Vliv služebního hodnocení na kariéru vojáka

Vliv služebního hodnocení na kariéru vojáka lze v obecném pojetí klasifikovat na tři rozdílené hlavní kategorie. V prvním případě lze hovořit o negativních důsledcích hodnocení na kariéru vojáka, ve druhém případě pak o neutrálních vlivech na budoucí kariéru hodnoceného, a ve třetím případě pak o negativních dopadech na kariéru vojáka. Dále v této kapitole budou formou výčtů hlavních argumentů jednotlivé kategorie demonstrovány. V této souvislosti je nutné si uvědomit, že výčet argumentů v jednotlivých skupinách není v žádném případě konečný, ale jde o preferovaný subjektivní výběr autora závěrečné práce. Je proto zcela pochopitelné, že každý čtenář může níže uvedené argumenty doplnit o řadu dalších relevantních faktů.

Mezi pozitivní vlivy služebního hodnocení na kariéru vojáka lze zařadit zejména:

- povýšení a kariérní postup,
- profesní postup (vyslání na odborné a kvalifikační kurzy),
- vyslání na zahraniční pracoviště, případně do zahraniční operace,
- finanční navýšení výkonnostního příplatku,
- prodloužení doby trvání služebního poměru,
- motivační faktor pro další službu a osobní rozvoj hodnoceného.

Mezi neutrální vlivy služebního hodnocení na kariéru vojáka lze zařadit zejména:

- setrvání na stejném služebním místě,
- přesun na jinou pozici ve stejné hodnosti,
- finanční stagnace výkonnostního příplatku.

Mezi negativní vlivy služebního hodnocení na kariéru vojáka lze zařadit zejména:

- stanovení obtížnějších hlavních úkolů na další období,
- finanční snížení výkonnostního příplatku,
- neprodloužení doby trvání služebního poměru,
- ukončení služebního poměru,
- prostředek pro kárné řízení.

V rámci samotného hodnocení lze rovněž pozorovat reálná rizika, která mají dopad na výsledek samotného hodnocení, a tudíž mají také vliv na následnou kariéru vojáka. V této souvislosti se lze setkat s pojmem „paradox hodnocení“. Tento lze jednoduše vysvětlit následovně. I když jsme v roli hodnotitele absolvovali řadu hodnotících pohovorů, jakmile se ocitneme v roli hodnoceného, máme tendenci spíše poukazovat na úsilí, které jsme věnovali tomu či onomu, zatímco hodnotitel se vždy více soustřeďuje na výsledky. Potřebujeme si být velmi dobře vědomi této tendence a v rozhovoru velmi dobře diferencovat mezi úsilím a výsledky, aniž bychom je stavěli proti sobě. Jestliže je zde rozdíl mezi vynakládaným úsilím a výsledky, je to výborná příležitost k řešení.

#### **6.4 Shrnutí**

V této kapitole jsem se snažil analyzovat problematiku služebního hodnocení a jeho vliv na kariéru vojáků, jednotlivé části služebního hodnocení demonstrují proces služebního hodnocení z mého osobního pohledu. Ze svých dosavadních praktických zkušeností z celé doby trvání mého služebního poměru mohu konstatovat, že problematika hodnocení vojáků je velmi zásadní a výsledky tohoto hodnocení mohou mít významné dopady na formování kariéry vojáků. V této souvislosti jsem se snažil jednotlivé dopady na kariéru rozdělit do tří hlavních skupin, které mají buď kladný, neutrální nebo záporný vliv na další kariéru vojáka. Důležitým faktem, ke kterému jsem v průběhu samotné praxe dospěl je to, že proces hodnocení je velmi často ovlivněn řadou vedlejších faktorů a zejména rizik.

## 7 SWOT ANALÝZA

Jedná se o nejčastěji používanou analýzu, která hodnotí danou organizaci zevnitř i zvenčí. SWOT analýzu tvoří matice jednotlivých faktorů, které popisují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Výsledkem analýzy je vyhodnocení jednotlivých faktorů a jejich působení vůči sobě.

Hrozby a příležitosti, které tvoří součást SWOT analýzy, jsou určeny na základě provedení PEST analýzy. Tato analýza definuje politické, sociální, ekonomické a technologické prostředí. Účelem analýzy je nalézt odpovědi na otázky: Které z faktorů mají vliv na organizaci? Jaké jsou účinky těchto faktorů na organizaci? Které faktory jsou nejdůležitější pro růst organizace?

V této části je rozpracována analýza PEST a jsou analyzovány sociální, právní, ekonomické, politické a technologické faktory ovlivňující společnosti ve vztahu k formulaci strategie lidských zdrojů Armády ČR.

Tabulka 5: PEST – Sociální faktory (vlastní zpracování)

Počet obyvatel	Dle Českého statistického úřadu je ročně počet obyvatel v rostoucím trendu. Armáda ČR má rozmístěny posádky po celém území České republiky, tedy v každém kraji. Tato skutečnost je pro AČR jako příležitost (O).
Rostoucí životní úroveň obyvatel	Se zvyšující se životní úrovní lidí je třeba počítat s tím, že zaměstnanci budou očekávat vyšší mzdy a další výhody. To představuje hrozbu pro organizaci (T)
Rostoucí flexibilita pracovní síly	Zaměstnanci jsou stále více ochotni dojíždět na delší vzdálenosti. To je příležitost pro armádu (O), která může těžit z kvalitnější pracovní síly. Je to však také hrozba, protože stěhování zaměstnanců za prací blíže k domovu může vést k vyšší fluktuaci pracovních sil (T).
Stárnutí obyvatel a prodlužování aktivního věku	To lze považovat za hrozbu (T) pro armádu, protože při fyzicky náročné práci, se mohou u zaměstnanců objevit problémy u fyzicky náročných pracovních míst..

Zvyšování počítačové gramotnosti	Odborné vzdělávání s počítači je příležitost (O), armáda má větší možnost získat kvalifikované lidi a tím i odpadá potřeba vzdělávat velké množství zaměstnanců.
----------------------------------	--

Tabulka 6: PEST – Ekonomické faktory (vlastní zpracování)

Míra inflace	Inflace meziročně roste rychleji než dříve, což znamená hrozbu (T), neboť lze očekávat ze strany zaměstnanců tlak na růst jejich mezd.
Průměrná hrubá mzda	Dle Českého statistického úřadu průměrná hrubá mzda každoročně stoupá, to představuje riziko, že organizace nenabídne dostatečné platové ohodnocení (T).
Míra nezaměstnanosti	Míra registrované nezaměstnanosti se několik let drží v nízké hladině oproti let minulým, což představuje riziko nízkého počtu uchazečů (T).

Tabulka 7: PEST – Politické faktory (vlastní zpracování)

Politická situace	V minulých letech byl politický zájem o budování a zlepšování schopnosti AČR (O).
-------------------	---

Tabulka 8: PEST – Technologické vlivy (vlastní zpracování)

Změna technologií	Vznik nových útvarů a budování nových schopností (O).
-------------------	---

Tabulka 9: SWOT matice (vlastní zpracování)

	<b>Pozitivní vlivy</b>	<b>Negativní vlivy</b>
<b>Vnitřní prostředí</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kariérní růst.</li> <li>Pravidelná zdravotní péče.</li> <li>Preventivní rehabilitace.</li> <li>Příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb.</li> <li>Výsluhové náležitosti.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Smlouva na dobu na určitou.</li> <li>Zakázaná vedlejší výdělečná činnost.</li> <li>Základní plat ve zkušební době.</li> <li>Nesnadný proces změny služebního místa.</li> </ul>
<b>Vnější prostředí</b>	<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rostoucí počet obyvatel v ČR.</li> <li>Flexibilita lidí dojíždět za prací.</li> <li>Zvyšování počítačové gramotnosti.</li> <li>Politická situace.</li> <li>Změna technologií.</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rostoucí životní úroveň obyvatel.</li> <li>Fluktuace pracovní síly.</li> <li>Stárnutí obyvatel a prodlužování aktivního věku.</li> <li>Míra inflace.</li> <li>Průměrná hrubá mzda.</li> <li>Míra nezaměstnanosti.</li> </ul>

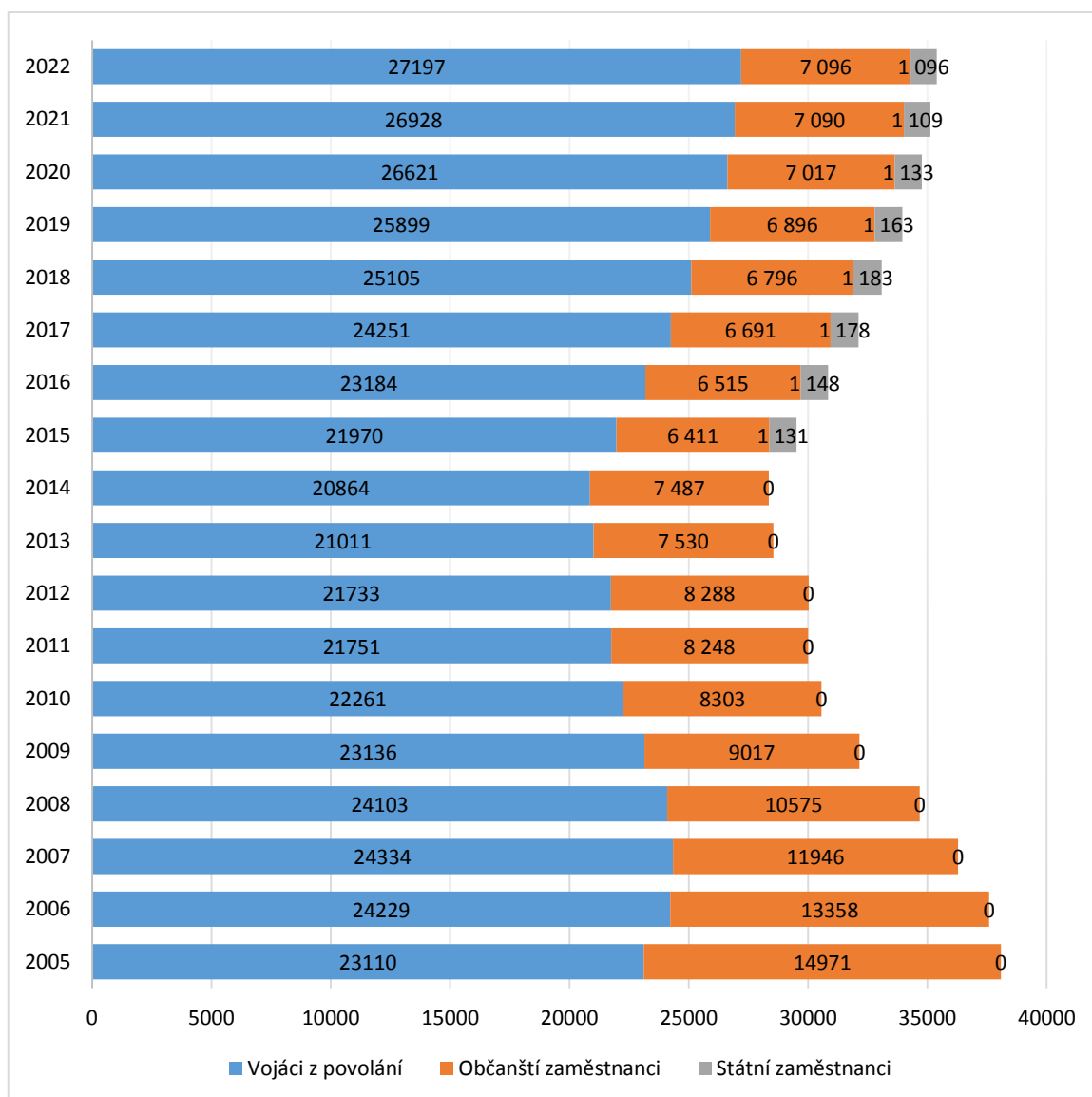
Tabulka 10: Hodnocení k SWOT analýze (vlastní zpracování)

	<i>Parametr</i>	<i>Body</i>	<i>Váha</i>	<i>Výsledek</i>
<i>Silné stránky</i>	Kariérní růst	3	0,3	0,9
	Pravidelná zdravotní péče	4	0,1	0,4
	Preventivní rehabilitace	5	0,2	1
	Příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb	2	0,1	0,2
	Výsluhové náležitosti	5	0,3	1,5
		<1, 5>	$\Sigma$ 1	$\Sigma$ 4
<i>Slabé stránky</i>	Smlouva na dobu na určitou	4	0,4	1,6
	Zakázaná vedlejší výdělečná činnost	3	0,2	0,6
	Základní plat ve zkušební době	4	0,1	0,4
	Nesnadný proces změny služebního místa	3	0,3	0,9
		<-1,-5>	$\Sigma$ 1	$\Sigma$ 3,5
<i>Příležitosti</i>	Rostoucí počet obyvatel v ČR	4	0,2	0,8
	Flexibilita lidí dojíždět za prací	3	0,2	0,6
	Zvyšování počítačové gramotnosti	3	0,2	0,6
	Politická situace	4	0,2	0,8
	Změna technologií	4	0,2	0,8
		<1, 5>	$\Sigma$ 1	$\Sigma$ 3,6
<i>Hrozby</i>	Rostoucí životní úroveň obyvatel	4	0,2	0,8
	Fluktuace pracovní síly	3	0,1	0,3
	Stárnutí obyvatel a prodlužování aktivního věku	3	0,1	0,3
	Míra inflace	5	0,2	1
	Průměrná hrubá mzda	5	0,3	1,5
	Míra nezaměstnanosti	4	0,1	0,4
		<-1, -5>	$\Sigma$ 1	$\Sigma$ 4,3



## 8 ANALÝZA PRŮBĚHU POČTU ZAMĚSTNANCŮ RESORTU OBRANY V LETECH 2005-2022

Každá informace publikovaná ve statistických ročenkách Armádní agentury pro lidské zdroje je aktuální. Na základě stavu k 31.12. předchozího kalendářního roku jsou aktuální údaje zpracovávány vždy během prvního týdne nového roku. Tyto statistiky zahrnují celkové počty, která zahrnuje i ty, kteří nedostávají mzdu, protože jsou například na rodičovské nebo mateřské dovolené. Graf 2 zobrazuje změny v populaci vojáků a nevojáků od roku 2005 do roku 2022 a také poměrné zastoupení v resortu Ministerstva vnitra.

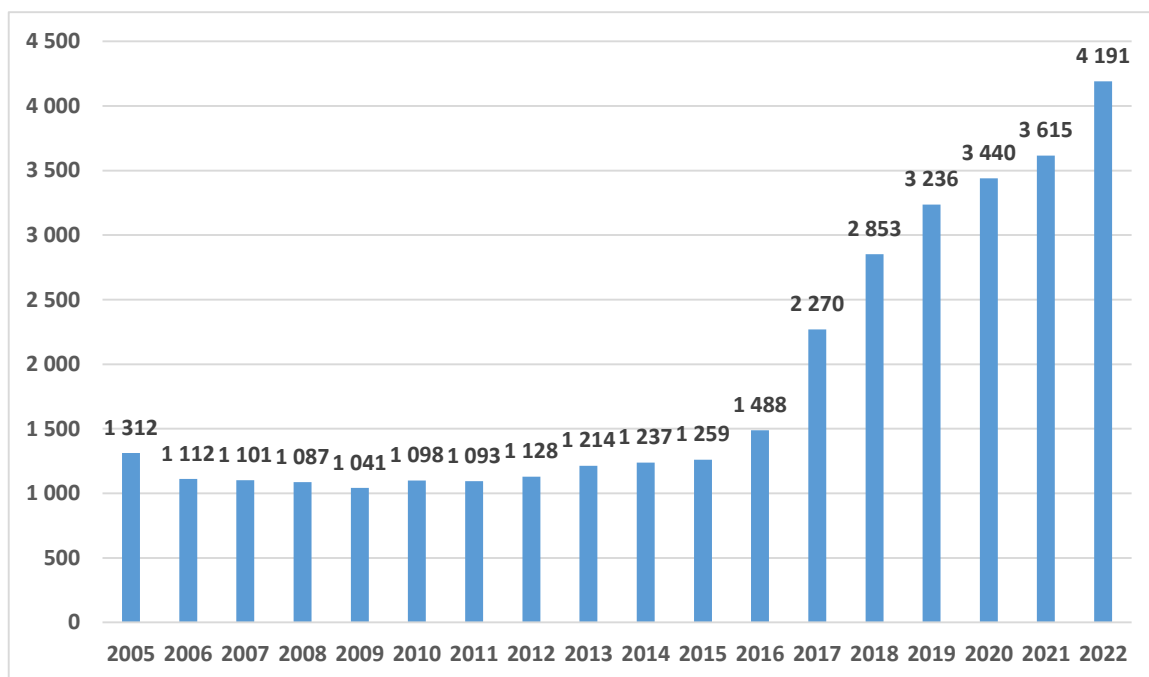


Graf 2: Vývoj počtu osob v resortu MO ČR v letech 2005-2022 (Státní závěrečné účty MO, 2022)

Podle grafu 2 se mezi roky 2005 a 2014 snížil počet zaměstnanců Ministerstva obrany o téměř 10 000. Na vině tohoto poklesu je profesionalizace v roce 2005. Od roku 2014 došlo

k personálnímu navýšení a v roce 2015 přibyla kategorie občanských zaměstnanců. V letech 2015 až 2022 je patrný nárůst počtu vojáků, který je stejně jako předchozí pokles způsoben změnami v obranném rozpočtu, kolik peněz je vynaloženo na osobní výdaje. Po roce 2013 došlo k nárůstu počtu osob spadajících do kategorie vojáků z povolání, což bylo způsobeno změnami českých strategických dokumentů.

Aktivní zálohy jsou jiná kategorie vojenského personálu. Tito dobrovolní vojáci mohou být využiti v případě, že nebude dostatek vojáků z povolání a stačí jim ročně projít šestitýdenním výcvikem, ale nejsou plnohodnotnou náhradou vojenských profesionálů. Během této doby procházejí komplexním výcvikem ve vojenském stylu, který zahrnuje výcvik, ostré střelby a další specializovaná cvičení. Graf 2 zobrazuje celkový počet od roku 2005 do roku 2022.



Graf 3: Vývoj počtů dobrovolníků sloužících v aktivních zálohách v letech 2005–2022 (Statistická ročenka 2008–2022, 2022)

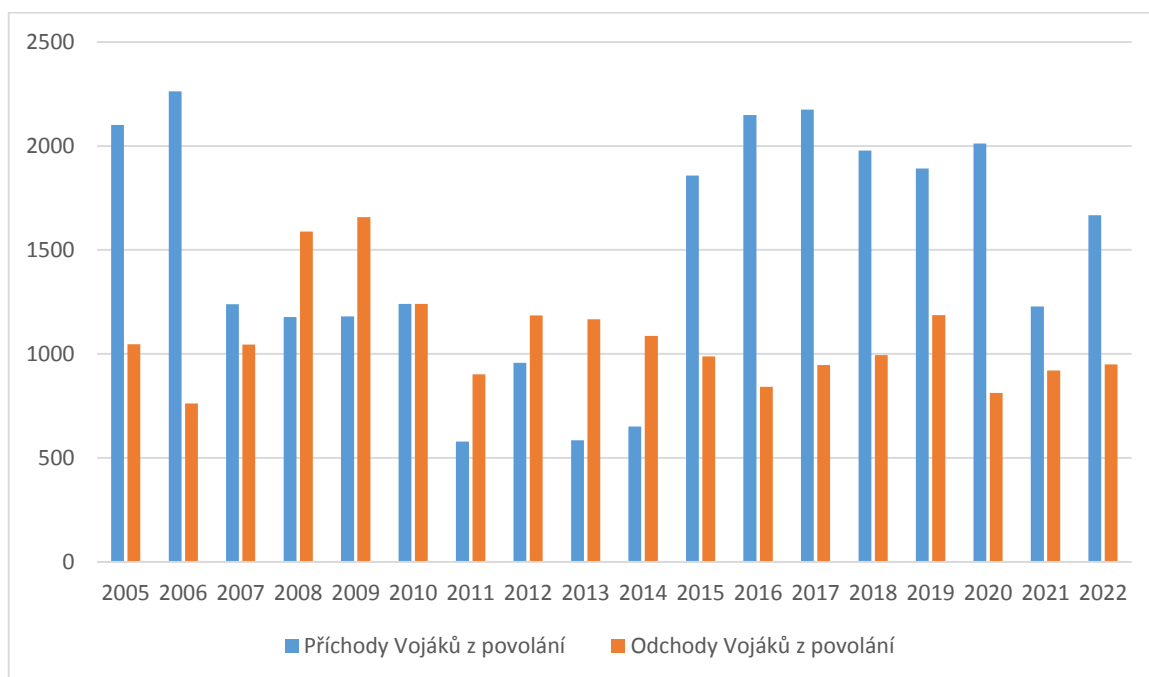
Růst počtu českých občanů vstupujících do Aktivních záloh k obraně ČR zachycuje Graf 3. Základy jejich role byly upraveny v roce 2005 v důsledku profesionalizace na základě změny zákona. K roku 2015 sloužilo v Aktivních zálohách více než tisíc dobrovolníků. V roce 2016 byl v důsledku zákona o služebním poměru vojáků v záloze č. 45/2016 Sb. počet vojáků zařazených do aktivní zálohy zvýšen v důsledku novely, zejména zvýšením ročních náhrad. Do roku 2025 mělo být v aktivní záloze 5000 vojáků, uvádí dokument Ministerstva obrany.

### 8.1.1 Analýza průběhu počtu nově příchozích a odchozích vojáků z povolání v letech 2005-2022

Cílem personálního plánování je získat dostatečný počet vhodných pracovníků. Tato pracovní síla musí mít správnou kvalitu, množství, dovednosti a zkušenosti. S personálním plánováním úzce souvisí nábor a výběr pracovníků. Nábor je proces získávání pracovní síly, který pomáhá přilákat vhodné kandidáty na konkrétní pracovní místo. V resortu obrany je plánování jedním z nástrojů, které slouží k naplnění politicko-vojenských cílů. Základem personálního plánování jsou informace o pohybu personálu obsažené ve statistické ročence, kterou každoročně připravuje Úřad pro řízení personálu armády. Statistická ročenka slouží mimo jiné jako informační kanál pro velitelské orgány. Poskytuje informace o míře odchodu vojáků z povolání a civilního personálu do důchodu, průměrném věku a dalších klíčových ukazatelích budoucího vývoje Armády ČR (Statistická ročenka 2008–2022, 2022).

V uplynulých pěti letech se AČR snažila zvýšit celkový počet vojáků a snížit průměrný věk prostřednictvím odvodů. Navzdory poměrně vysokému úbytku vojáků v armádě se podařilo dosáhnout zvýšení počtu vojáků z povolání díky vysokému počtu rekrutů (Ministerstvo obrany, 2019).

Graf 3 vyjadřuje vývoj přírůstků a úbytků vojáků z povolání v AČR v letech 2005-2022.



Graf 4: Porovnání počtu příchozích a odchozích vojáků z povolání (Statistická ročenka 2008–2022, 2022)

Počet vojáků z povolání se v letech 2005 až 2007 zvýšil a v letech 2008 až 2014 se snížil. Každoročně odchází z armády velký počet vojáků z povolání. V období 2015–2022 poklesla odchodovost o více než 12 % ve srovnání s obdobím 2010–2014. Přestože míra odchodů za období 2015 až 2022 byla nižší než v předchozím období, od roku 2016 do roku 2019 se zvýšila a v roce 2019 dosáhla obdobné úrovně jako v roce 2012. Nejnižší míra úbytku od roku 2006 byla v roce 2020. Odchodovost může být dobrovolná (k němu dochází při ukončení služebních povinností), nedobrovolné (např. neschopnost vykonávat práci, odsouzení, které je pravomocné) a přirozené (např. odchod do důchodu, invalidita z důvodu nemoci). Graf 4 ukazuje, že počet příchozích vojáků z povolání se v letech 2015-2020 zvýšil o více než 100 % ve srovnání s lety 2010-2014. To lze vysvětlit navýšením rozpočtu Ministerstva obrany, díky němuž se vojenské povolání stalo atraktivnějším. Aby bylo dosaženo požadovaného nárůstu personálu, je nutné mít k dispozici dostatečný počet uchazečů odpovídající kvality. Kvalitou se rozumí nejen odbornost a specializace vojáků, ale také jejich přiměřený věk, který zaručuje vytvoření mladé a profesionální armády (Ministerstvo obrany, 2019).

## 9 NAVRHNUTÉ ZMĚNY

Postupy stanovené pro nábor nových uchazečů jsou časově náročné. Během četných návštěv uchazečů v náborovém středisku je třeba vyplnit velké množství dotazníků. Další součástí je návštěva vojenské nemocnice s lékařskou prohlídkou a psychologickým vyšetřením. Fyzické prohlídky jsou nejčastější stopkou pro uchazeče a náboráři se musí vypořádat s uchazeči, kteří těmito prohlídkami neprojdou. Místo toho, aby uchazeči vyplňovali tyto formuláře při návštěvě náborového střediska, mohou proces urychlit tím, že je vyplní již při online registraci. Tím odpadá nutnost častých návštěv náborového místa a náboráři mohou vyřadit uchazeče, kteří nesplňují požadavky uvedené ve formuláři, podle požadovaných kritérií, protože veškerá dokumentace je již připravena. Uchazeči jsou poté odesláni do vojenské nemocnice na lékařské a psychologické vyšetření. Po splnění těchto podmínek se podrobí fyzickému vyšetření. Po splnění všech podmínek, to je vyplnění všech formulářů, absolvování lékařských a psychologických vyšetření a fyzického přezkoušení, se uchazeč dostaví do rekručního střediska jako připravený uchazeč. Zde začíná práce náborového pracovníka s uchazečem. Společně vyberou nejvhodnější pracovní místo podle kvalifikace a představ uchazeče. Tímto způsobem se snižuje časová náročnost náboráře tím, že se práce s formuláři přesune na kandidáta. Uchazeč nemusí stále navštěvovat rekruční středisko a ušetří čas a finance za dopravu.

Mezi další změny, které navrhuji, se týkají výběru z vnitřních zdrojů. Hlavním úkolem personalistů v každém odvětví je administrativa. Vykonávají veškeré administrativní úkony související s personálními záležitostmi. V armádě není tomu jinak, avšak nezasahují do politiky kariérního rozvoje vojáků z povolání. Nezapývají se kvalifikací vojáků, jejich zájmy a potenciálem pro přeložení na místo, kde mohou být pro armádu přínosnější. Tyto věci jsou v kompetenci velitelů a to je častý problémem. Z jejich pohledu je často nežádoucí přeložení vojáka k jiné rotě a ještě větším problémem přeložení k jiné jednotce, ať už z důvodu profesních zájmů nebo aby byli blíže domovu a nemuseli zdlouhavě dojíždět do místa svého působení. Následně hrozí riziko odchodu vojáka z armády za prací v blízkosti domova, pokud dosáhne stejných platových podmínek. Navrhuji, aby důležité přesuny byly záležitostí personálních důstojníků, neboť mají přehled o kvalifikaci personálu ve stejném útvaru. Jistě by bylo vhodnější umístit na pozici zbrojíře někoho se vzděláním v daném oboru, než někoho s jiným vzděláním a podrobit ho zdlouhavému školení a kurzům. V důsledku není zaručeno, že daná osoba získá odpovídající vzdělání nebo na dané pozici zůstane. Takové přesuny představují riziko, že zabrání přeložení vhodnějšího vojáka a může způsobit odchod

z armády. Vojáci mají ve většině případech snahu se rozvíjet a přecházet na specializované funkce a cítit se prospěšnější pro armádu. Navíc na specializované funkci budou mít nepochybně vyšší hodnotu a tedy i lepší finanční ohodnocení.

## ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce bylo popsat základní teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a personální činnosti na základě odborné literatury.

V praktické části je popsána analýza průběhu procesu výběru uchazečů do Armády ČR, včetně podmínek pro vstup do armády na základě zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání a zákona č. 357/2016 Sb., o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby.

Následně v rámci hodnocení zaměstnance je objasněn systém služebního hodnocení, průběhu pohovoru a také jaký má vliv tohoto hodnocení na vojáka. V další části byla provedena analýza PEST a její prolnutí do SWOT analýzy s faktory, které ovlivňují uchazeče pro vstup do Armády ČR.

Práce poukazuje na obtížnost lékařských prohlídek a fyzického přezkoušení, která jsou příčinou časté překážky pro vstup do Armády ČR. Nábor nových uchazečů vyžaduje spoustu času, peněz a úsilí. Z těchto důvodů jsem navrhl řadu úprav náborového postupu, které by ušetřily čas a peníze jak pro uchazeče, tak pro náborové personalisty. Počáteční online žádost by mohla být zlepšena začleněním všech požadovaných dokumentů, jak bylo navrženo. Poté se proces náboru změní v pořadí. Dále jsem se zaměřil na popis využití vnitřních zdrojů a jejich úskalí.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AGENTURA PERSONALISTIKY AČR, 2023. Armáda České republiky [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné také z: <https://acr.army.cz/struktura/generalni/ngs/apers/agentura-personalistiky-acr-226710/>

ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY SE PŘEDSTAVUJE, 2017. Armáda České republiky [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20180116200159/http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=5090>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th illustrated edition. London: KoganPage. ISBN 9780749498283.

BANFIELD, Paul, Rebecca KAY a Dean ROYLES, 2018. Introduction to Human Resource Management. Third edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-01-9870-282-5.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

BÍLÁ KNIHA O OBRANĚ, 2011. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – odbor komunikace a propagace. ISBN 978-80-7278-564-3. Dostupné také z: [https://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/bila-kniha-o-obrane-190511\\_1.pdf](https://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/bila-kniha-o-obrane-190511_1.pdf)

ČESKO. Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999. In: Praha: Parlament České republiky, ročník 1999. Dostupné také z: [https://ppropo.mpsv.cz/zakon\\_221\\_1999](https://ppropo.mpsv.cz/zakon_221_1999)

ČESKO. Zákon č. 357/2016 Sb., o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby ze dne 4. listopadu 2016. In: Praha: Parlament České republiky, ročník 1999. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-357#>



GOGOLOVÁ, Martina, Oľga PONISCIAKOVÁ a Katarina IVANKOVÁ, 2015. *The Use of External Personnel Marketing in Slovakia*. *Procedia Economics and Finance* [online]. ScienceDirect, 26, 131-138 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00897-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00897-7)

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE, 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5263-1.

KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ, 2014. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6918-3.

KRAKA, Ing. Tomáš, 2018. *Student vojenské školy*. Kariérní stránky AČR [online]. Praha: Agentura Personalistiky AČR, odbor doplňování personálu [cit. 2023-04-25]. Dostupné také z: <https://kariera.army.cz/student-vojenske-skoly>

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. *Dlouhodobý výhled pro obranu 2035*. Praha: VHÚ Praha. ISBN 978-80-7278-772-2.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. *Koncepce výstavby Armády České republiky 2030*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – VHÚ Praha. ISBN 978-80-7278-789-0.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY, 2017. *Obranná strategie České republiky: The defence strategy of the Czech Republic*. V Praze: 2017. 11 s. ISBN 978-80-7278-702-9.)

MINISTERSTVO OBRANY. *Brožura profesionální voják*. Praha: MO ČR – Agentura personalistiky AČR, 2019. Dostupné také z: <https://kariera.army.cz/vojak-v-zaloze/stazitelny-obsah>

NÁBOR DO ARMÁDY [online], 2018. Praha [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz>

ODBOR DOPLŇOVÁNÍ PERSONÁLU, 2021. *Armáda České republiky* [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné také z: <https://acr.army.cz/scripts/detail.php?id=226711>

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VOJENSKÝCH ŠKOL, 2019. *Vojenské školy* [online]. Brno: Univerzita Obrany v Brně [cit. 2023-04-25]. Dostupné také z: <https://www.vojenskaskola.cz/Stranky/Soucasnost.aspx>

PEISERT, Jens, 2015. Engagement and Retention: Essentials of Employee Care. In: Zeuch, M. (eds) Handbook of Human Resources Management. Springer. Berlin: Heidelberg, 1-28. Dostupné z: doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2\\_54-2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2_54-2).

PERNICA, Bohuslav a Jaromír ZŮNA, 2015. Profesionálové: kvantita, kvalita a příprava. BALABÁN, Miloš a Bohuslav PERNICA. Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, s. 186–217. ISBN 978-802-4631-509.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3675-9.

STATISTICKÁ ROČENKA, 2008–2023, 2019: Statistická ročenka o personálu rezortu obrany. Praha: Odbor personálních informací Agentury personalistiky AČR Praha. Dostupné také z: [www.issp.acr](http://www.issp.acr) (rezortní intranet)

STÁTNÍ ZAVĚREČNÉ ÚČTY MO V LETECH 2010-2023, 2023. Praha. Dostupné také z: <https://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=7996>

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

TEGZE, Jan, 2018. Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČSLA	Československá lidová armáda
ČR	Česká republika
AČR	Armáda České republiky
MO	Ministerstvo obrany
VeOper	Velitelství pro operace
VePozS	Velitelství pozemních sil
VeVzS	Velitelství vzdušných sil
VeKySIO	Velitelství kybernetických sil a informačních operací
VeTer	Územním velitelství
OPSÚ	Operační přípravu státního území
apod.	a podobně
č.	číslo

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model strategického řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015).....	16
Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2016). .....	31

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Vývoj počtů v AČR (vlastní zpracování) .....	36
Tabulka 2: Ohodnocení fyzického přezkoušení (Ministerstvo obrany, 2019).....	41
Tabulka 3: Struktura personálu resortu MO ČR (Pernica a Zůna, 2015) .....	45
Tabulka 4: Hodnosti a hodnostní sbory AČR od 1. 1. 2011 (Česko, 1999) .....	46
Tabulka 5: PEST – Sociální faktory (vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 6: PEST – Ekonomické faktory (vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 7: PEST – Politické faktory (vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 8: PEST – Technologické vlivy (vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 9: SWOT matice (vlastní zpracování) .....	55
Tabulka 10: Hodnocení k SWOT analýze (vlastní zpracování) .....	56

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Proporce zastoupení hodnostních sborů v AČR k v roce 2022 (Statistická ročenka 2008–2022, 2022) .....	48
Graf 2: Vývoj počtu osob v resortu MO ČR v letech 2005-2022 (Státní závěrečné účty MO, 2022) .....	57
Graf 3: Vývoj počtů dobrovolníků sloužících v aktivních zálohách v letech 2005–2022 (Statistická ročenka 2008–2022, 2022) .....	58
Graf 4: Porovnání počtu příchozích a odchozích vojáků z povolání (Statistická ročenka 2008–2022, 2022) .....	59

