

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**Institut mezioborových studií Brno**

**Profesionalizace armády a její sociální zabezpečení**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:  
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**

**Vypracoval:  
Petr Hájek**

**Brno 2006**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Profesionalizace armády a její sociální zabezpečení“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury, který je v práci uveden.

Brno 15. 4. 2006

.....

Petr Hájek

## **Poděkování**

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat své manželce Heleně za morální podporu, kterou mi poskytla po celou dobu studia a při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

## OBSAH

Úvod	2
<b>1. Proč armáda ?</b>	4
1.1 Základní dokument Armády České Republiky – Doktrína	6
1.2 Rekrutační střediska, základní ustanovení, poslání a působnost	8
1.3 Rekrutace, vnitřní a vnější zdroje, postupy rekrutačních činností	9
1.4 Dílčí závěr	17
<b>2. Středisko pro výběr personálu (SVP)</b>	18
2.1 Členění SVP a systém práce s uchazeči	18
2.2 Profesní poradce v systému SVP	20
2.3 Zásady vedení poradenského servisu, profesní poradce a uchazeč	21
2.4 Vedení rozhovoru s uchazečem a etický kodex profesního poradce	22
2.5 Dílčí závěr	28
<b>3. Hodnocení podmínek služby vojáků z povolání</b>	29
3.1 Bytová situace armády a finanční hodnocení	30
3.2 Materiálně – technické zabezpečení armády	32
3.3 Preventivní rehabilitace a rekreace	33
3.4 Prestiž vojenského povolání a sociální zabezpečení	35
3.5 Sociální zabezpečení při službě v zahraničí	41
3.6 Spokojenost důstojníků evropských armád	42
3.7 Dílčí závěr	45
<b>4. Spokojenost studentů Univerzity obrany (UO) s podmínkami služby</b>	46
4.1 Popis zkoumaného vzorku	46
4.2 Použité metody	46
4.3 Předpokládaný výsledek	47
4.4 Vyhodnocení anketního šetření	47
4.5 Dílčí závěr	48
<b>Závěr</b>	49
<b>Resumé</b>	50
<b>Anotace</b>	51
<b>Seznam použité literatury</b>	52
<b>Seznam příloh</b>	53

## Úvod

Po rozpadu Rakousko-uherské monarchie vznikla v říjnu 1918 Republika Československá, která musela uhájit svoji suverenitu a územní celistvost v některých případech i vojenskou silou. Tento nelehký úkol plnila nově vzniklá Armáda Československá, jejíž příslušníci se rekrutovali z řad Československých legionářů kteří prošli boji v první světové válce, vojáky bývalé Rakousko-uherské armády a velkou část tvořili nově příchozí příslušníci z řad civilního obyvatelstva. Přes nelehké začátky Armády Československé se podařilo dané úkoly splnit. Mladá Československá republika svoje pozice uhájila. Tímto byly položeny základy novodobých ozbrojených sil.

Armáda, o jejímž zřízení a činnosti vždy rozhodují politické síly ve státě v historii vždy prokázala svoji připravenost a bojeschopnost je nutno s postupem času měnit i její legislativní zaměření. Zvláště se změnami po roce 1989, když prošla naše republika demokratickou proměnou jsou na armádu kladeny diametrálně rozdílné úkoly, než tomu bylo v minulosti. Po rozpadu Československa a vstupu České republiky do NATO se nutně musela změnit i činnost ozbrojených složek. Naše republika se aktivně zapojila do kolektivní obrany v rámci severoatlantické aliance. Dále vstupem do EU jsme se stali členy kolektivní obrany v rámci bezpečnostních struktur EU. Všechny vojenské závazky, které Česká republika dobrovolně převzala a ke kterým se zavázala mohou být dodrženy a splněny pouze pomocí plně profesionální armády.

Cílem předložené bakalářské práce s názvem „Profesionalizace armády a její sociální zabezpečení“, kterou jsem rozdělil do čtyř kapitol je seznámení s bezpečnostní politikou státu, plnění úkolů armády pomocí legislativních norem. Věnuji se otázce „Proč armáda?“. Dále seznamuji s metodami práce při výběru uchazečů o vojenské povolání. V další kapitole vyjasňuji podmínky které musí uchazeč splnit, aby se mohl stát profesionálním vojákem. Každá lidská činnost musí být řízena nějakými pravidly a normami. Vojenské povolání je v tomto směru omezeno v podobě legislativních úprav. Například voják nesmí být po dobu aktivní služby členem žádné politické strany, nebo nesmí soukromě podnikat. Na druhou stranu jsou mu tato omezení kompenzována v podobě kvalitní sociální politiky pro profesionální vojáky. Tuto problematiku rozebírám v třetí části svojí práce. V závěrečné kapitole uvádím poznatky ze sociologického šetření, tak jak jsem je osobně provedl u profesionálních vojáků – studentů Univerzity Obrany.

V první kapitole s názvem „Proč armáda“, se věnuji základnímu dokumentu Armády České republiky což je Doktrína. Dále rozebírám činnost Rekrutačních středisek, jejich legislativní poslání, jejich úlohu v práci s uchazeči o vojenské povolání a základní podmínky, které musí uchazeč splnit, aby se mohl stát vojákem profesionálem.

V další kapitole nazvané „Středisko pro výběr personálu“, podrobně rozebírám jejich úlohu, jejichž zřízení přispělo ke zkvalitnění výběru personálu AČR a účelné rozmíst'ování

uchazečů dle potřeb optimálního rozvoje ozbrojených sil. Dále objasňuji práci profesního poradce, která je velice zodpovědná a náročná.

Ve třetí kapitole s názvem „*Hodnocení podmínek služby vojáků z povolání*“ seznamuji se zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, který nahradil stávající zákon č. 76/1959 Sb., o některých služebních poměrech vojáků. Vojenské povolání má své specifikum ve formě nočních služeb, vojenských cvičení, služebních cest a jiných zvláštností vojenského života. V těchto situacích spoléhá každý příslušník armády na své zázemí v podobě své rodiny, kam se vrací načerpat sílu a odpočinout si.

V poslední části svojí práce se věnuji názorům profesionálních vojáků, studentů vojenské vysoké školy. Zjišťuji stav a názory na studium, vztahy v kolektivu a další život příslušníků profesionální armády.

Základním přístupem k řešení bakalářské práce je systémový přístup. Hlavní metodou při zpracování práce bylo použití analýzy všech dostupných materiálů, týkajících se problematiky ozbrojených sil a informací s touto problematikou souvisejících.

Problematika spojená s činností armády je velice rozsáhlá, a proto není možno v mojí práci obsáhnout všechna její odvětví. Nezabývám se zde například problematikou zahraničních misí, ve kterých působí vojáci AČR at' již v pozorovatelských misích pod hlavičkou OSN, nebo působení jednotek v mírových operacích kde jsou celé samostatné vojenské jednotky. Není možno se věnovat výcviku a jeho organizaci při přípravě k udržení připravenosti armády.

## 1. Proč armáda?<sup>1</sup>

Vznik **samostatného československého státu** bezesporu představoval významný mezník v naší bezpečnostní politice. V mnoha ohledech to ale byl i začátek cesty na které jsme se permanentně nacházeli mezi „mlýnskými kameny“ historie. Z 50 let, které náš první prezident T. G. Masaryk považoval za potřebné pro vybudování demokracie a upevnění postavení našeho státu ve světě, se stalo pouhých dvacet a na jejich konci se **zhroutil projekt naší koncepce bezpečnostní politiky** opřený o spojení se dvěma západními mocnostmi, Velkou Británií a Francií. Právě tehdy začal podle Ivana Svitáka onen deset let trvající „velký skluz“, který se nesl především ve znamení hrůz a utrpení nacistické okupace, ale i hrdinství našich vojáků na frontách druhé světové války i hrdinství domácího odboje a který přivedl republiku do mocenské sféry Sovětského svazu, na druhý břeh bipolárně rozděleného světa. Ani nové spojení nás nechránilo od další historické lekce novými spojenci.

Snad paradoxně právě v roce, kdy jsme podle Masaryka měli dovršit oněch „padesát potřebných let“ k vybudování demokracie, **byla republika obsazena podruhé** na více než dvacet let. Přitom v pozadí nebyli jenom důvody politické, ale jak se nyní nově ukazuje i vojenskostrategické, tj. zvýšení bojového potenciálu Sovětského svazu na středoevropském válčišti, pro které byla srpnová agrese v roce 1968 uskutečněna i bez ohledu na zřejmé politické, morální a ekonomické dopady diskreditující sovětský režim ve světě.

Tento fakt zřejmě nejvíce symbolizoval skutečnost, **že více jak šedesát let jsme neměli a nemohli mít svoji vlastní bezpečnostní politiku**, nepočítám-li nesmělé (ale jistě i tak na svou dobu odvážné) o jisté samostatné přístupy koncem šedesátých let dvacátého století.

Před více jak patnácti lety ovšem nastal zlom. Pro nás je podstatné, že se v uplynulých 15 letech přes všechny možné problémy podařilo to základní: **po vstupu do NATO v roce 1999 uzavřel náš vstup do EU** v loňském roce vnější rozměr transformačního období a změnil postavení České republiky v politickém a bezpečnostním prostředí de jure. Naše bezpečnost se tím bezesporu zvýšila, zvýšila se ovšem i naše odpovědnost za tvorbu a realizaci takové bezpečnostní politiky, která ovlivní v krátkodobém a dlouhodobém horizontu nejen bezpečnost a obranyschopnost republiky, ale i jejích spojenců.

Vstoupili jsme do Evropské unie v období, kdy EU řeší velmi zásadní úkol: udržet krok s globalizací jako mnohostranným procesem politickým, hospodářským, technickým, kulturním a v neposlední řadě i bezpečnostním, což se projevuje záměrem **vytvářet efektivní vojenské nástroje a kapacity k zajištění bezpečnosti**. Uvedený proces probíhá po zhruba desetiletém intermezzu po skončení studené války na pozadí více či méně zřejmé nejednotnosti západního světa – Evropy, resp. EU (a zvláště lídrů EU, kterými jsou Francie, Německo) a USA. Je zde nabídnuta alternativa účinného a efektivního multilateralismu, jež vyplývá z podstaty fungování EU i reality jejího postavení ve světě. Nepřehlédnutelné je v této souvislosti i **zdůraznění role OSN**. Centrem BS EU je pojetí „preventivní angažovanosti“, přičemž se zároveň naznačuje, že míra této angažovanosti leží především v regionech bezprostředně přiléhajících k Evropě.

---

<sup>1</sup> Balabán M *Vojenské rozhledy* 2/2005 str. 15

Z našeho hlediska je bezesporu významná specifikace „triády“, která by měla být osou unijní angažovanosti:

- **mobilní, flexibilní vojenské síly,**
- **policie a civilní kapacity pro post krizové situace,**
- **použití dvou uvedených komponentů v kombinaci a koordinaci s humanitní, obchodní a rozvojovou politikou.**

Z uvedeného vyplývá i důležitý závěr: bezpečnostní strategie EU je první kolektivní politický krok k určení rovnováhy mezi „tvrdou“ a „měkkou“ bezpečností, což svým způsobem **EU výrazně odlišuje od NATO.**

Zásadní otázkou pro tvorbu a realizaci naší bezpečnostní politiky zde je nakolik a v jakém časovém horizontu budou reálné vojenské kapacity EU k dispozici tak, aby mohli přispět k reálnému zajištění bezpečnosti jednotlivých členských států Evropské unie, a tedy i České republiky. Taková otázka je důležitá především v kontextu problémů se kterými se Unie potýká při navyšování a zajištění svých kapacit (tj. efektivnosti zbrojních výdajů, nadnárodních zbrojních projektů, výdajů na výzkum a vývoj, zajištění strategické převahy apod.). Nelze pominout ani fakt, že rozdíly v úrovni ozbrojených sil neexistují pouze mezi USA a EU jako celkem, ale i mezi jednotlivými státy EU, což se zvýraznilo především v souvislosti s rozšířením EU.

Bezpečnostní strategie EU je i z tohoto důvodu příležitostí k otevření širšího diskurzu o evropské bezpečnosti neboť BS EU v každém případě představuje základ důležité debaty ohledně strategické orientace EU a jejich priorit. V centru pozornosti by mohly být například otázky zda BS EU může přispět k překonání bezpečnostní politiky definované národními zájmy, perspektiv přenášení odpovědnosti za bezpečnost na národní model nebo sdružování stávajících evropských obranných zdrojů a jejich účinného využívání. Stranou pozornosti by neměla být ani otázka možnosti **přípravy vojenské doktríny**, vojenských aspektů evropské politiky sousedství a v neposlední řadě vytvoření strategie **vnitřní bezpečnosti Evropské unie.**

V konfrontaci s hrozbou terorismu, a to zvláště po teroristickém útoku v Madridu v březnu 2004 se zřetelně ukazuje jako nezbytné účinně **propojit v rámci Unie** široké spektrum nástrojů bezpečnostní politiky – zpravodajství, justice, armády policie a civilní obrany, které **umožní Unii efektivně čelit teroristickým hrozbám**, což se velmi obtížně činí pouze na národní bázi. Americký koncept „homeland security“ by mohl být pro Unii jistou inspirací.

**Právě společné hrozby západní civilizaci, kde mezinárodní terorismus je na prvním místě seznamu, by měly být tmelem větší jednoty Spojených států a Evropy.** Je totiž vysoce pravděpodobné, že v této a následující dekádě bude ve světě dominovat řešení bezpečnostních problémů spojených především s **aktivitami mezinárodního terorismu.** Militantní islámské organizace po 11. září 2001 stupňují četnost a brutalitu svých útoků, což aktuálně potvrzuje denní praxe v Iráku, ale i atentát v Madridu. Záříjové přepadení školy čečenskými teroristy v Beslanu, ke kterému došlo symbolicky v den 65. výročí začátku druhé světové války, signalizují spolu s mnoha dalšími faktory, že jsme podle H. Kisingera **ve válce** s radikální, výbojnou fundamentalistickou **odnoží islámu**, jejímž hlavním cílem je likvidace umírněných islámských vlada rozvrat všech ostatních společností překážejících vytvoření islámského chalífátu.



Extrémní riziko zde představuje fakt, že je více než reálnou možností, že se teroristická uskupení stala i **vlastníky zbraní hromadného ničení**. K tomu přistupuje i další znepokojivý moment, k „tradičním“ nositelům jaderných zbraní přibýly v posledním desetiletí nové země, a to i nepřátelsky naladěné vůči Západu, v regionech, které mají pro vývoj světa a světové ekonomiky výrazné místo zde mám na mysli především Blízký východ, jihovýchodní a východní Asii. Svět se tak může opět přiblížit **do doby studené války**, kdy stále existovala reálná hrozba globálního válečného konfliktu s použitím zbraní hromadného ničení, včetně jaderných.

Reakce na zmíněné hrozby otevírá problém adekvátní reakce. Např. pochopení faktu, že **asymetrické hrozby ze strany teroristických organizací vůči státům, infrastruktuře, občanům, ale také ozbrojeným silám a složkám vyžadující i asymetrické reakce, a že komplexnost vnějších i vnitřních bezpečnostních hrozeb, které mohou ohrožovat stabilitu společnosti nastoluje potřebnost vybudovat systém komplexního řízení bezpečnosti země**.

Uvedené závazky které Česká Republika dobrovolně převzala ve vztahu k NATO a bezpečnostní struktúře EU jakož i ve vztahu k vlastní bezpečnosti je možno podle mého názoru plnit pomocí dvou faktorů:

## 1. 1 Základní dokument Armády České republiky – Doktrína<sup>2</sup>

Prvním z nich je základní dokument pro činnost Armády České republiky. Tímto základním dokumentem je **Doktrína Armády České republiky** která představuje, v návaznosti na novelizaci bezpečnostních a ostatních dokumentů ČR, NATO a EU a probíhající reformu ozbrojených sil České republiky, **novou dimenzi** v myšlení a jednání vojenských profesionálů. Vychází z poznatků a zkušeností soudobého vojenství. Je vyjádřením aktuálního způsobu a přístupu ČR k naplnění základního úkolu AČR – **obranu státu**, jeho svrchovanosti, územní celistvosti a plnění spojeneckých závazků ČR.

Úspěšné splnění tohoto základního úkolu a dalších, s ním souvisejících úkolů AČR, závisí kromě jiného **na pochopení obecných zákonitostí** soudobých bojových a nebojových operací velitelským sborem AČR a na jeho schopnosti je dovedně a tvořivě aplikovat ve velení a řízení vojsk.

Cílem Doktríny AČR je vytvořit podmínky ke sjednocení chápání obecných principů soudobého boje, pravděpodobného charakteru možného operačního prostředí a způsobu nasazení sil a prostředků AČR v jeho podmínkách. Jejím účelem je poskytnout vojenským profesionálům i politickým představitelům státu ČR obecný rámec pro plánování a přípravu sil AČR k vedení vojenských operací v míru, v krizové situaci i za války. Je oficiálním **vyjádřením vojenského myšlení ČR**.

Doktrína AČR **představuje souhrn zásad** pro přípravu a vedení operací, na kterých se může AČR podílet v rámci mnohonárodnostního uskupení nebo je může vést i samostatně.

Je společnou doktrínou všech součástí AČR. Představuje rámec a východiska pro obsah nižších dokumentů doktrinální soustavy AČR.

---

<sup>2</sup> Doktrína Armády České republiky str. 9.

Doktrinární soustava AČR je tvořena Doktrínou AČR, doktrínami nižšího řádu a soustavou vojenských předpisů, služebních pomůcek a dalších dokumentů, určených pro výcvik, přípravu i případné nasazení jednotlivých složek a součástí AČR nebo i AČR jako celku. Dokumenty mají hierarchické uspořádání a jsou vzájemně obsahově i formálně sladěny. Nedílnou součástí jejich obsahu jsou i ustanovení doktrín a dalších standardů NATO, ke kterým ČR přistoupila.

Obsah doktríny AČR i ostatních dokumentů doktrinární soustavy AČR je pro činnost příslušníků armády **směrodatný**, avšak jejich aplikace v praxi vyžaduje **tvůrčí uplatnění**.

Cílem doktrinární soustavy AČR je dosáhnout jednotného chápání zásad přípravy a vedení operací, a tím přispívat k dosažení optimální úrovně myšlenkové a odborné připravenosti příslušníků velitelského sboru AČR pro společné operace složek a součástí armády s ozbrojenými silami členských států NATO.

Dokumenty doktrinární soustavy AČR ve svém souhrnu vymezují a objasňují zásady činnosti součástí a složek AČR při jejich nasazení v operacích NATO, Evropskou unií nebo OSN. Analogicky vymezují **zásady samostatné činnosti** nasazených součástí a složek armády při plnění asistenčních úkolů v krizových situacích nevojenského charakteru na území ČR.

Obsah dokumentů doktrinární soustavy AČR respektuje reálné operační schopnosti armády a zároveň musí být motivující pro jejich další rozvoj a pro zdokonalování přípravy jejich příslušníků, zejména velitelského sboru. Jejich obsah respektuje právní řád ČR a závazky ČR vyplývající z mezinárodního práva.

Doktrína AČR a doktríny nižšího řádu obsahují citace ze spojeneckých doktrín jen v případech, je-li to nutné vzhledem k jejich závažnosti na základě jejich přijetí příslušnými orgány státu. Výkladový slovník operačních pojmů je základem pro terminologii všech dokumentů doktrinární soustavy. Doktrína AČR svým obsahem umožňuje nezkrácené publikování ve veřejných sdělovacích prostředcích.

Dokumenty doktrinární soustavy AČR tvoří **jeden z prvků** koncepční složky vojenského potenciálu ČR. Jejich konkrétní obsah je ovlivněn řadou faktorů, např. aktuálním stavem koncepce výstavby ozbrojených sil i dosaženou úrovní její realizace (zejména z hlediska dosažitelnosti materiálního vybavení ozbrojených sil státu – AČR), technologickými aspekty a charakterem možných vojenských operací. Proto dokumenty doktrinární soustavy současně formulují i požadavky na **rozvoj materiálního vybavení a bojových schopností** ozbrojených sil ČR k zajištění naplnění základní úlohy AČR.

Doktríny a ostatní dokumenty doktrinární soustavy AČR odrážejí aktuální úroveň na způsob činnosti vojsk AČR v operacích, založenou na poznání české i zahraniční vojenské vědy a teorie a zejména na zkušenostech ze soudobých operací a cvičení. Doktríny slouží jako **základ přípravy** a vzdělávání velitelů a příslušníků štábů všech stupňů velení. Slouží rovněž jako zdroj informací o zásadách operačního použití vojsk AČR nejen pro spojence a koaliční partnery ČR, ale i pro širokou odbornou a laickou veřejnost. Mají rovněž deklarovat případným protivníkům úroveň připravenosti AČR plnit její obranou funkci. Rozsah prezentace jednotlivých dokumentů na veřejnosti je však závislý na jejich obsahu z hlediska zákona o ochraně informací.

**Doktrína obecně představuje souhrn vyhraněných názorů na určitý problém. Ve vojenském prostředí představuje vyjádření soustavy zásad a principů, podle kterých se řídí činnost ozbrojených sil při plnění úkolů ve vojenských operacích.**

Druhým faktorem umožňujícím plnění uvedených úkolů je profesionální armáda. Jedině plná profesionalizace je zárukou toho, že výše uvedené náročné požadavky budou bezezbytku a kvalitně splněny. Tyto náročné úkoly je možno plnit jedinečně pomocí kvalitně vycvičené a zkušené armády, jejímiž příslušníky jsou pouze profesionální vojáci. Aby byla armáda kvalitní po stránce personální, musí být kladen velký důraz na výběr vhodných uchazečů o službu profesionálního vojáka. K tomuto účelu byla zřízena síť Rekrutačních středisek a Středisek pro výběr personálu.

## 1. 2 Rekrutační střediska, základní ustanovení, poslání a působnost<sup>3</sup>

Rekrutační střediska vznikla v roce 2000 v každém krajském městě a zahájila svoji činnost jako **zcela nový prvek personálního marketingu**. Integrují řídicí a výkonné struktury personálního marketingu v resortu ministerstva obrany. Zabezpečují koncepční, legislativní, plánovací a výkonné činnosti v oblasti rekrutací, výzkumu, propagace, výběru a rozmístování personálu Armády České republiky. Dále zabezpečují součinnost s orgány státní správy na úseku zaměstnanosti a vzdělávání. Rekrutační střediska jsou podřízeny řediteli Agentury pro nábor a profesionalizaci ozbrojených sil.

Rekrutační středisko je **regionální pracoviště personálního marketingu**, určené pro komunikaci s rekrutačními zdroji. Oblastní působení rekrutačního střediska je vyšší územní samosprávný celky – kraj. Rekrutační střediska jsou základními kontaktními místy pro jednání se zájemci o povolání do služebního poměru profesionálního vojáka nebo studium na vojenských školách.

Působnost rekrutačního střediska.

Rekrutační středisko zabezpečuje:

- činnost personálního marketingu v určitém regionu,
  - profesní a studijní poradenství,
  - splnění rekrutačních cílů pro doplňování AČR v určitém regionu,
  - komunikace s orgány státní správy a samosprávy v regionu, s vojenskými útvary a zařízeními v regionu, se školskými úřady a úřady práce, se společenskými organizacemi a institucemi v regionu,
  - administrativní proces povolání uchazečů do služebního poměru profesionálního vojáka, nástupu uchazečů do vojenských škol,
  - přípravu a organizaci prezentačních aktivit na teritoriu a účelné využití propagačního materiálu,
  - poskytování informací zájemcům a uchazečům o povolání do služebního poměru,
- Činnost rekrutačního střediska,
- propagační – stimulace poptávky po služebním poměru profesionálního vojáka,
  - a po studiu ve vojenských školách, zlepšování image AČR prostřednictvím výstav, společenských akcí, využívání regionální reklamy apod.

---

<sup>3</sup> Směrnice Ř HPU k provozu RS CPM, Praha 4.října 2000, str. 3

- informační – vzbuzení a rozvíjení zájmu občanů o profesionální kariéru v AČR, stimulace rozhodnutí zájemců o služební poměr profesionálního vojáka, práce s civilními rekrutačními zdroji, spolupráce s úřady práce, školami a dalšími civilními organizacemi i zájmovými sdruženími, s regionálními sdělovacími prostředky, vojenskými útvary.
- profesní a studijní poradenství – nabídka vhodného profesního uplatnění v AČR, studijních možností na vojenských školách při respektování vstupních předpokladů zájemců o profesionální kariéru.
- administrativní – příprava dokumentace k povolání do služebního poměru, evidence aktivit personálního marketingu s rekrutačními zdroji prostřednictvím informačního systému personálního marketingu.

### 4 1. 3 Rekrutace, vnitřní a vnější zdroje, postupy rekrutačních činností

Součástí personálního marketingu je rekrutace. Rekrutace sama o sobě zahrnuje činnost isouvisející s nábořem, výběřem, přijmem a rozmist'ováním zájemců o službu v Armádě ČR. Rekruční zdroje jsou:

- a) vnitřní – (vnitřní marketing), k rekrutaci vojáků v záloze povolaných na dobrovolné vojenské cvičení a občanských zaměstnanců vojenské správy.
- b) vnější – (vnější marketing), k rekrutaci civilních osob, které nejsou zaměstnanci vojenské správy. Je zaměřena na zájmovou populaci po absolvování vojenské základní služby nebo i bez jejího absolvování, na zájemce o změnu zaměstnání, uchazeče o zaměstnání vedených v evidenci úřadu práce, na studenty středních a vysokých škol, na vybrané odbornosti podle potřeb AČR. Dále pak na mládežnické zájmové organizace, ženy a na žáky základních škol.

U všech rekručních zdrojů je nutno mít k dispozici dostatek otevřených, objektivních a reálných informací.

Pro potřeby personálního marketingu vymezujeme čtyři fáze komunikace z hlediska působení na veřejnost a rekruční zdroje:

1. fáze zahrnuje všeobecnou prezentaci image AČR,
2. fáze vychází z vyvolání, (vzbuzení) zájmu o určitou činnost armády nebo nabízenými podmínkami,
3. fáze obsahuje soustavné a cílevědomé prohlubování zájmu až do stádia reálných úvah o možné profesionální kariéře,
4. fáze v sobě zahrnuje podrobné a precizní informování o možnostech profesionální kariéry a stimulaci konečného rozhodnutí o profesionální kariéře.

Naznačená posloupnost jednotlivých fází mívá ve skutečnosti různou podobu. Dochází k prolínání jednotlivých fází nejen z hlediska použitých komunikačních nástrojů, ale i z hlediska působení na jednotlivce. To, co u jednoho vyvolává pocity a prožitky

---

<sup>4</sup> DRLÍK Z. *Komunikace s rekručními zdroji*, Praha 1995, str. 1

vztahující se k druhé fázi, u jiného to může být úplně jinak. Působnost pracovníků personálního marketingu na subjekty jednotlivých rekručních zdrojů je ryze individuální.

K **realizaci cílů** personálního marketingu z hlediska naznačených fází používáme nástroje personálního marketingu (marketingový mix). Jejich cílem je stimulace, proto se o nich hovoří jako o stimulačním mixu. K hlavním nástrojům personálního marketingu patří:

**Reklama** (propagace) - jedná se o činnost, jejímž účelem je informovat, ovlivnit, získat pozornost, vyvolat zájem či rozhodnutí. Je realizována prostřednictvím celé řady reklamních prostředků (televize, rozhlas, tisk atd.).

**Podpora nabídky** - kombinace reklamy (je sdělována určitá informace) a určitých opatření (je nabízen nějaký zvýhodňující stimul). Jedná se o různé soutěže, slevy, dárky apod.

**Public relations** (publicita) - stimulace zájmu publikováním pozitivních informací. Cílem je vyvolat kladné postoje veřejnosti. Realizace prostřednictvím tisku, sponzoringu, účast na veřejných akcích, veletrzích a výstavách.

**Osobní nabídka** - forma osobní komunikace s jedním nebo několika potenciálními zájemci. Výhodou je osobní kontakt a možnost přizpůsobit obsah a formu sdělení konkrétnímu jedinci.

**Přímý marketing** - účelná kombinace reklamy a osobní nabídky. Realizace prostřednictvím pošty, telefonu, televize, rozhlasu, novin apod.

Vnitřní zdroje rekrutace.

Vojáci povolání na dobrovolné vojenské cvičení. Jedná se o rekruční zdroj, který je předmětem zájmu ředitelů KVV (krajských vojenských velitelství) s jistými manažerskými schopnostmi. Vojáci povolání na dobrovolné cvičení mají již vyhraněný postoj k armádě. Tito jedinci vesměs znají konkrétní situaci, podmínky a náročnost výcviku, vztahy mezi vojáky.

Podrobnější analýza této skupiny naznačuje, že se většinou rekrutují z osob, kterým se v civilní profesi nedaří uspokojovat osobní ambice, a dále z nezaměstnaných, kteří vstupem do armády **řeší své existenční problémy** a na přechodnou dobu hledají větší sociální jistoty. Pro některé z nich je motivem získání, zvýšení, či změna odborné kvalifikace, využitelné později v civilní profesi.

Jistým specifikem je věkové rozpětí (21 až 35 let), pokrývající období rané a střední dospělosti, se všemi pozitivy tohoto věku. Jedinci dosahují v tomto věku optimálního rozvoje svých schopností a díky zvyšující kvalifikaci získávají vedoucí funkci.

Formy komunikace s vojáky v záloze.

V návaznosti na specifika rekručního zdroje nutno volit adekvátní formy komunikace. I když není možné vyloučit účinky hromadné komunikace, dominovat bude v tomto případě **přímá (osobní) komunikace**. Právě ta umožňuje, po vytipování skupiny potenciačních zájemců o službu v armádě, aplikovat při styku s nimi individuální přístup. Ten vychází z optimalizace procesu poznání každého jednotlivce zájemce o službu a na základě individualizace přístupu ke každému z nich.

Intenzita této práce nesmí polevit po celou dobu pobytu na cvičení. Naopak by měla gradovat a to i v tom případě, že nevede ke konečnému rozhodnutí.

Fáze komunikace s vojáky v záloze.

Voják v záloze, povolání na dobrovolné vojenské cvičení, má reálné představy o armádě. Má také vyhraněný a poměrně stabilní názor na AČR, který nám umožňuje

v reálu začít vzbuzením zájmu o službu v armádě, tedy druhou fází. K posílení image AČR můžeme využít komunikačních nástrojů, jako podpůrných prostředků. Zde působíme od samého počátku na jednotlivce a individualizujeme svůj přístup k němu.

Ve třetí fázi půjde o prohloubení zájmu o službu v AČR. Ve většině případů je možné tento zájem konkretizovat z hlediska nabízené funkce a uspokojení dalších podmínek zájemce o službu. Výhodou je znalost konkrétní situace a podmínek služby u útvaru, kde zájemce o službu vykonává vojenské dobrovolné cvičení. Tato výhoda by měla urychlit přechod k závěrečné čtvrté fázi.

V této fázi kulminuje styk s daným subjektem, snažíme se odstranit jeho možné pochybnosti či obavy a v komunikaci se snažíme jednat s dotyčným, jakoby se již definitivně rozhodl a nabízenou funkci vykonával. Přesněji řečeno, komunikaci s ním stavíme na pozitivních příkladech.

Účinnost našeho působení ve všech fázích bude podmíněna odpovídající znalostí jedince. Bereme v úvahu, že u každého jedince půjde o jiný, aktualizovaný motiv, půjde o uspokojení rozličných potřeb a požadavků.

Tvorba komunikačních nástrojů.

1. fáze - informační články v armádním tisku, účelové publikace o Armádě České republiky.
2. fáze - účelové publikace o profesionálních kariérách, praporčíka, důstojníka.
3. fáze - podpora nabídky - propagační a upomínkové předměty.

Občanští zaměstnanci vojenské správy. Popisovaný rekrutační zdroj zahrnuje v podstatě dvě věková období – rannou a střední dospělost. Obě jsou z hlediska uplatnění tvořivých sil jedincem nejvýraznější. Ranná dospělost je obdobím pracovního začlenění, profesní specializace a získávání pracovních a životních zkušeností.

Střední dospělost je vymezena věkovou hranicí mezi 30 – 45 rokem. Toto období se vyznačuje rovnováhou. Tělesné a duševní změny jsou nenápadné a proto se tato životní fáze jeví jako relativně stabilní. Je to období vrcholných výkonů v rozumové oblasti a stabilizace společenských, profesionálních úloh. Zároveň je možné diagnostikovat mírný úpadek některých fyzických a rozumových funkcí, které jsou dokonale kompenzované. Mechanická paměť slábne, ale slovně-logická paměť se zvyšuje. Záleží na zájmu jedince, stále je možné rozšiřovat svoje vědomosti v rámci své odbornosti (specializace), nebo v rámci všeobecného vzdělávání. Vlastnosti myšlení jsou stále pevnější. V tomto období dosahují svého vrcholu tvořiví pracovníci mnoha oborů. **Dochází k zúročení zkušeností** z předcházejícího období.

Z citové stránky dochází k jisté vyrovnanosti, i když v jednotlivých případech se objevují negativní city (zklamání, ztrpklost). U mužů pozvolně upadá sexuální aktivita, což může vyvolávat pocity nespokojenosti a méněcennosti.

Formy komunikace s občanskými zaměstnanci vojenské správy

Z hlediska rekrutačního zdroje bude převažovat přímá verbální komunikace umožňující maximalizovat účinky individuálního přístupu s daným jedincem. Svoji roli má i skutečnost, že půjde o jedince, který má své osobní zkušenosti i z práce ve vojenském prostředí a který projevil zájem o službu profesionálního vojáka.

Dominující motivy o službu se týkají převažujících sociálních jistot (oproti civilní sféře), možnost pracovat v rámci získané odbornosti a v řadě případů ve vedoucí funkci. Dále je možno získat jisté **finanční výhody**.

Fáze komunikace s občanskými zaměstnanci vojenské správy.

V rámci řešeného rekručního zdroje půjde o postupnou realizaci všech naznačených fází komunikace, i když v jednotlivých případech bude možné vyjít z vyšších fází. Image vojenského povolání, represující první fázi, působí v první fázi jako faktor negativně ovlivňující ochotu ke službě. Vhodnější bude využívat v těchto případech image příslušné odbornosti, o kterou bude mít vytipovaný občanský zaměstnanec zájem.

V druhé fázi půjde o vzbuzení zájmu u občanského zaměstnance, který nemá negativní postoj k AČR a kterému je možné touto cestou splnit některou z dosud neuspokojených potřeb. Opět vycházíme z poznání daného jedince a svůj přístup k němu stavíme na možném uspokojení jeho potřeb. **Jisté pozitivum je** poměrně reálná představa občanských zaměstnanců o životě v AČR, takže nebezpečí deziluze je minimální. Výhodou je také možnost častého a dlouhodobého působení na daného zaměstnance bez nebezpečí deficitu času.

V třetí části prohlubujeme vzbuzený zájem všemi dostupnými komunikačními technikami. Maximalizujeme přímý styk a snažíme se stimulovat konečné rozhodnutí bez větších časových ztrát – čtvrtá fáze. V některých případech občanský zaměstnanec konečné rozhodnutí odsouvá pro znalost současných poměrů v AČR (časté organizační změny).

Fluktuální tendence nejsou typické pro naprostou většinu lidí. Naopak občanští zaměstnanci preferují stabilitu (jistotu) pracovního místa či zařazení a v některých případech ji dávají přednost před finančními požadavky. **Jistota pracovního zařazení** se tak stává nezbytně realizovatelnou životní potřebou člověka.

Tvorba komunikačních nástrojů

1. fáze – informační články v armádním tisku, účelové publikace o Armádě České republiky,
2. fáze – účelové publikace o profesionálních kariérách, praporečka, důstojníka,
3. fáze – podpora nabídky – propagační a upomínkové předměty.

Vnější zdroje rekrutace.

Jedná se o rekruční zdroj, který je definován věkem, a **ukončil přípravu na výkon povolání**. Z věkového hlediska se jedná o rannou dospělost (18 – 35 let), které je obdobím profesní specializace, pracovního začlenění a získávání životních a pracovních zkušeností.

Dospělost je možné charakterizovat stránkou biologickou a sociálně-psychologickou. Z biologického hlediska je to období příznivé k založení rodiny. Mladý člověk se nachází v **období optimalizace síly**, zdraví a životní energie. Podle statistických údajů 90% mladých lidí uzavírá manželství do dosažení 30. roku života. V profesionální oblasti někteří končí přípravu na povolání, jiní již vykonávají své povolání a získávají první zkušenosti v něm.

Vzrůstá reálnost, kritičnost a samostatnost v myšlení. Mladická nerozvážnost, hyperkritičnost a náchylnost ke snění z předcházejícího období, postupně nahrazuje rozvaha, a reálnější pohled na svět a jeho problémy. Citová zralost se projevuje celkovým uspokojením, rovnováhou a umírněností. Některé životní situace a zklamání vyvolávají i záporné city, jako je zlost, žárlivost, závist a osamělost. Značný význam mají mezilidské vztahy na pracovišti, které jsou činitelem ovlivňujícím pracovní výkonnost, spokojenost a životní pohodu lidí.

Průzkumy realizované u tohoto rekručního zdroje dokazují, že může být významnou **základnou pro rozšiřování specialistů** na nižších funkcích, které dříve zastávali vojáci v základní službě. Počet zájemců o službu v profesionální armádě se neustále zvyšuje. Je třeba vzít v úvahu, že budou mnohdy rekrutovat z jedinců, jímž se v civilní profesi nedaří uspokojovat své ambice, zejména z nezaměstnaných a z osob pocházejících z méně majetných rodin. Vstupem do armády si často řeší své existenční problémy, a na určitou dobu sociální jistoty. Pro řadu z nich bude motivem také získání, **zvýšení** nebo změna odborné kvalifikace, která by jim v budoucnosti umožnila získat výhodnější civilní zaměstnání.

Formy komunikace s vnějšími rekručními zdroji.

V rámci tohoto komunikačního zdroje je možné použít všechny formy komunikace, i když z počátku bude zjevná převaha nepřímé (hromadné) komunikace. Touto formou oslovíme **část populace po ukončení základní vojenské služby**, která má určité profesní potíže, a které nepřímo nabízíme řešení současných problémů.

Fáze komunikace s vnějšími rekručními zdroji.

V daném rekručním zdroji budeme ve většině případů realizovat všechny čtyři fáze komunikace, v závislosti na stupni poznání vytipovaného jedince, jeho odborného zaměření a stupni rozpracovanosti marketingových úkolů pro kalendářní rok příslušného Rekručního střediska. Je vhodné zasílat propagační materiály vydané MO (Ministerstvo Obrany). Možno využít např. bránu SMS a vytipovaného jedince oslovit pomocí mobilního telefonu. V podstatě se jedná o oslovení jedince a snahu naplnit první fázi komunikace.

Ani v této fázi si nemůžeme dovolit přepych plošného oslovení, ale musíme vyjít z dostupných materiálů umožňujících kontaktovat určitého zájemce. Platí to i pro následující druhou fázi komunikace. Oslovení a postupná pozitivní změna image AČR může vést k **vytvoření zájmu** daného jedince o dění v AČR, který může v jednotlivých případech vést k zjevnému zájmu o práci v profesionální armádě. Je vhodné v této a následující třetí fázi komunikace pořádání **odborných přednášek** špičkových vojenských, ale i civilních odborníků. Zájem o to dozvědět se něco nového z oboru, případně z možných aplikací v AČR, může vést k vytvoření a k prohloubení zájmu o službu v AČR.

S jedinci kteří projeví zájem a se kterými je možno takto komunikovat je nutno udržovat styk i nadále. Je to možné pozváním na exkurze či ukázky u některých odborných zařízení AČR. Tímto způsobem můžeme dále prohloubit vytvořený zájem o službu v armádě včetně zvažovaných úvah, které nebyly dosud dovedeny do fáze rozhodnutí.

Ve čtvrté fázi bude hrát rozhodující hledisko čas. Pracovníky personálního marketingu bude nutno vystihnout optimální situaci pro **dovršení rozhodnutí** daným jedincem, což předpokládá relativně častou přímou komunikaci. Rozdíl několika dní může být rozhodující pro realizaci či negaci přijatého rozhodnutí. V této fázi vrcholí osobní kontakty s daným jedincem. Je nutné přijít z **konkrétní nabídkou** a s několika možnými variacemi.

Tvorba komunikačních nástrojů vnějších zdrojů rekrutace

1. fáze - reklama v televizi, regionálním rozhlase, prezentace AČR na výstavách, veletrzích, prezentačních akcích AČR,
2. fáze - reklamní kampaň, osobní dopis, účelová publikace o Armádě české republiky,
3. fáze - účelová publikace o AČR, účelové publikace o profesionálních kariérách praporčíka a důstojníka, podpora nabídky - propagační a upomínkové předměty,
4. fáze - účelově zaměřená ukázka u útvaru AČR.



Ženy, **tvoří nepříliš četný**, nicméně významný rekruční zdroj pro AČR. Předmětem našeho zájmu bude komunikace pracovníků personálního marketingu s ženami jako **vnějším rekručním** zdrojem. Hlavní cíl této komunikace je zaměřen na navázání a udržení komunikace s ženami ve věku 18 – 35 let za účelem splnění rekručních cílů.<sup>5</sup>

Posloupnost jednotlivých fází má ve skutečnosti rozličnou podobu, přičemž dochází k prolínání fází v návaznosti na použité komunikační techniky, a jejich účinku na jednotlivce.

Umění komunikovat, jako jeden z nejdůležitějších profesionálních atributů pracovníka personálního marketingu vede v průběhu let k vytvoření komunikačních dovedností.

Komunikační dovednosti v sobě zahrnují aktivní naslouchání, techniku vedení otázek, nonverbální komunikaci, poruchy v komunikaci a rétoriku (stavbu projevu). Obsahová i jevová stránka těchto dovedností je výrazně ovlivněna pohlavím. V obecné poloze se tyto skutečnosti uznávají, nicméně v praktické činnosti jsou opomíjeny.

Ženy jsou v komunikaci při argumentaci dostatečně **aktivní a netrpí nerozhodností**. Mají vyvinutou schopnost empatického citění a značný zájem o své spolupracovníky, zvláště pokud jde o problémy sociálního charakteru. Předností bývá i jejich **brilantní intelekt** a dostatečná tvrdost v rozhodování. V podružných věcech jsou vstřícné a velkorysé, v zásadních otázkách neznají kompromis. V kontroverzních situacích **tvrdost muže překoná jedině tvrdost ženy**. Převaha emocionálního citění silně poznamenává rozumové aktivity.

Formy komunikace se ženami.

I když v tomto případě bude dominovat přímá (osobní) verbální komunikace, v úvahu přichází všechny dostupné formy. Své nezastupitelné místo bude mít nepřímá (hromadná) komunikace, především **propagační podpora** rekručního procesu, kde bude třeba konkretizovat jednotlivé techniky komunikace a jejich úloh z hlediska marketingové strategie.

Specifika „ženského prostředí“, je určující při výběru vhodných technik a způsobů oslovení tohoto rekručního zdroje. Umožňuje efektivní a cílené působení, zvláště v úvodních fázích komunikace.

Fáze komunikace se ženami.

Oslovení rekručního zdroje z hlediska pohlaví a cíle není snadnou záležitostí. Jde při tom o dosažení pozitivní úrovně image AČR. Image je v podstatě odraz identity AČR tak, jak jej vnímá člen rekručního zdroje. Jde o záměrné předání image v procesu komunikace. Image AČR znamená, jakým dojmem působí na ženy a jakou má u nich pověst. Klade otázky typu – „jaké úkoly vůbec plní“, a „k čemu armáda vůbec slouží“, a „ jaký já mám z toho užitek“.

Pracovníci personálního marketingu v podstatě nabízejí komunikačnímu zdroji **víru v naději**. V tomto případě nemůže být dotyčným ženám jedno, jak se příslušníci armády chovají na veřejnosti a jaký náhled na armádu má veřejnost.

Oslovení ženy jako rekručního zdroje musí primárně vycházet z jejího hodnotového systému. Základy hodnotové orientace žen tvoří jednak hodnoty pracovní (zajímavá práce, společensky užitečná práce), a jednak hodnoty rodiny a přátelství. Důležitou sociálně hodnotovou orientací jsou hodnoty, obsahující podmínky pro uspokojení materiálních potřeb (sociální jistoty, finanční nezávislost).

---

<sup>5</sup> DRLÍK Z. *Komunikace s ženami jako rekručním zdrojem*, Praha 1996, str. 2.

Uprostřed „hodnotového žebříčku“ jsou hodnoty nadosobního charakteru (ochrana přírody, vlastenectví) a hodnoty osobního života (peníze, volný čas, vzdělání).

Na konci zůstaly hodnoty soukromého podnikání, nebo vliv na veřejné záležitosti. Hodnotová orientace je nejvíce diferencovaná věkem žen.

Z hlediska hodnotového systému žen a v návaznosti na image AČR je nutno zvýraznit **existenci „prvního dojmu“**. Dojem z prvního kontaktu má přetrvávat v čase i vytvořeném postoji, který je obtížně ovlivnitelný.

Obecnější specifika rekrutačního zdroje tvoří zvláštnosti věkových období. Hned v úvodu jsme vymezili věkové rozpětí u žen 18 – 35 léty, což jsou následující věková období:

- a) adolescence (dospívání) : 18 – 20/21 let,
- b) rané dospělosti : 21 – 30/31 let,
- c) střední dospělosti : 31 – 45 let,

Nejmladší skupina žen (do 25 let) výrazně preferuje hodnotu volného času, a oproti ostatním skupinám nepřikládá takový význam ochraně přírody, zvyšování odolnosti, hodnotě skromného a šetrného života.

Pro ženy ve věku 25 – 30 let je nejdůležitější hodnotou kvalita mezilidských vztahů v nejbližším okolí (rodiče, parta, výchova dětí a spolehlivé přátelství). V této době ustupují do pozadí vzdělanostní aspirace a hodnota nezávislého života.

Ve skupině žen ve věku 30 – 40 let se zvyšují pracovní aspirace a hodnota finanční nezávislosti. Roste také význam práce, kterou ženy pokládají za důležitou nejen pro sebe osobně, ale také pro společnost.

Specifikace uvažovaného rekrutačního zdroje vyžaduje využití všech fází komunikace. V první fázi půjde především o prezentaci image Armády ČR, **využití reklamy** v ženských časopisech, informačních publikacích a poutacích různého charakteru. Tyto skutečnosti limitují i druhou fázi komunikace. V této využijeme zjištěných dominujících motivů, rozhodujících o vstupu žen do AČR. V reklamě poukážeme na zajímavou a společensky užitečnou práci, zvýrazňujeme **sociální jistoty** zvolené profese, včetně finančního zvýhodnění. Poukážeme dále na odlišný „mužský“ charakter profese, s výraznými prvky kázně a organizovanosti.

Ve třetí a následné čtvrté fázi bude dominovat osobní kontakt, který umožňuje volit individuální přístup komunikace se všemi výhodami. Zde se snažíme posílit vyhraněný **zájem** o službu v AČR, a dovést jej do konečného rozhodnutí. Zvláštní pozornost věnujeme ženám, které jsou v podstatě rozhodnuty, ale které z různých příčin oddalují realizaci svého rozhodnutí. Cesta vede přes zjištění příslušného motivu.

Tvorba komunikačních nástrojů při jednání s ženami.

1. fáze - reklama v televizi, regionálním rozhlasu, prezentace AČR na výstavách, veletrzích, prezentačních akcích AČR, publikace o armádě v časopisech pro ženy,
2. fáze - reklamní kampaň, cílená inzercí nabídky, účelová publikace o Armádě české republiky,
3. fáze - účelová publikace o AČR, účelové publikace o profesionálních kariérách praporečníka a důstojníka, podpora nabídky - propagační a upomínkové předměty.

Postupy činností při povolávacím řízení.

Tuto činnost z důvodu její **vysoké náročnosti** jak na pracovníka personálního marketingu, tak na uchazeče o povolání do služebního poměru je nutno rozdělit **do několika etap.**

V 1. etapě vede a řídí komunikaci s uchazečem pracovník personálního marketingu. Všichni zájemci musí v průběhu povolávacího řízení prokázat splnění obecně platných podmínek pro povolání do služebního poměru ve smyslu zák. č. 221/1999 Sb., § 3 odst. 1 a vyhlášky MO, kterou se stanoví postup při povolávacím řízení.

Při prvním kontaktu s uchazečem zavede pracovník personálního marketingu na uchazeče evidenční list, kde se vyplní požadované údaje a předá mu následující dokumentaci ke zpracování.

V průběhu povolávacího řízení musí uchazeč vyplnit a zpracovat následující doklady :

- Osobní dotazník (příloha č. 1),
- Doplněk k osobnímu dotazníku (příloha č. 2),
- Životopis (příloha č. 3),
- Čestné prohlášení před přijetím do pracovního nebo povoláním do služebního poměru (příloha č. 4),
- Čestné prohlášení uchazeče (uchazečky) o povolání do služebního poměru (příloha č. 5),
- Lékařské vysvědčení (příloha č. 6),
- Posudek o zdravotní způsobilosti (příloha č. 7),
- Výpis ze zdravotní dokumentace (příloha č. 8).

K výše uvedeným formulářům uchazeč dodá :

- Vojenskou knížku – pouze ti uchazeči, kteří absolvovali vojenskou základní službu,
- Fotografie,
- Originál žádosti s výpisem rejstříku trestů.

Tímto je první fáze komunikace mezi uchazečem a pracovníkem personálního marketingu ukončena.

Ve 2. etapě k již výše uvedené zpracované dokumentaci uchazeč předloží :

- Kopie vysvědčení z posledního ročníku ZŠ,
- Kopie výučního listu, maturitního vysvědčení, diplomu z VŠ,
- Kopie dokladů k jednotlivým předchozím zaměstnáním,
- Kopie rodného listu, rodného listu dětí,
- Kopie oddacího listu, doklad o rozvodu,
- Kopie občanského průkazu a zvláštního oprávnění např. řidičský nebo svářečský průkaz.

Ke všem kopiím donese i originály, aby mohl pracovník personálního marketingu uvedené údaje ověřit podle originálu a tímto je ukončena 2. etapa komunikace. Po převzetí uvedené dokumentace je příslušným pracovníkem personálního marketingu zpracován osobní spis dle zákonem stanovené normy.

V poslední třetí etapě je uchazeč vyzván pracovníkem personálního marketingu ke kontrole uvedených údajů a posléze k vlastnoručnímu podpisu osobního spisu. Tímto svým podpisem schválil správnost předložených dokladů a jejich úplnost. Po tomto procesu je osobní spis postoupen k **další části povolávacího řízení**, které provádí Středisko pro výběr personálu.

## 1. 4 Dílčí závěr

V této kapitole se zabývám problematikou legislativní úpravy ozbrojených sil. Tvorbou profesionální armády, jejíž úkolem je dostát závazkům, ke kterým se Česká republika dobrovolně zavázala. Ať již ve vztahu k NATO, tak k bezpečnostní struktuře EU. Dále armáda plní úkoly ve vztahu k **vnitřní bezpečnosti státu** proti terorismu, nebo živelným pohromám. V další části popisuji a vysvětluji činnost Rekrutačních středisek, které mají za úkol výběr nových uchazečů o vojenské povolání. Popisuji zdroje rekrutací z nichž jsou vybíráni noví uchazeči a legislativní proces, kterým musí každý projít, aby se mohl stát profesionálním vojákem.

## 2. Středisko pro výběr personálu (SVP)

Střediska pro výběr personálu (SVP) vznikla v Praze a Olomouci koncem roku 2002 a začátkem následujícího roku zahájila svoji činnost jako zcela nový prvek personálního marketingu. Cílem jejich zřízení je **zkvalitnění výběru** personálu AČR a účelné rozmístování uchazečů o službu vojáka z povolání z hlediska využití jejich předpokladů pro potřeby armády a její optimální rozvoj. SVP zajišťují komplexní posouzení způsobilosti, vyhodnocují zdravotní vyšetření, provádí psychologická vyšetření, motivační pohovor a personální poradenství. Z těchto důvodů přestává mít personální řízení pouze pasivní úlohu, ale stává se součástí (jádre) efektivního řízení armády.

Výběr profesionálního personálu v sobě tedy zahrnuje jak strategické aspekty, tak předpoklad pro formování člověka jako hlavní hybné síly organizace. Součástí strategického záměru AČR je vytvoření efektivního systému výběru, výchovy a výcviku profesionálních vojáků.

V praxi to znamená obsadit pracovní pozice kvalifikovanými a schopnými lidmi a zajistit jim profesionální a osobní rozvoj při zabezpečení vysoké návratnosti finančních a časových investic z hlediska armády. K tomu slouží **systém náboru** a výběru personálu, který umožňuje efektivní využití lidských zdrojů při maximálním rozvoji osobního potenciálu příslušníků armády v souladu se strategickými a aktuálními cíly armády.

Jde tedy o práci s lidmi, hledání a rozvíjení lidských možností, schopností, dovedností a dokonce celé osobnosti člověka. Nejde jen o výběr osob pro vojsko „způsobilých“, ale především o obsazování míst **vhodnými lidmi**, ba dokonce o nalezení vhodného místa pro uchazeče tak, aby byly maximálně využity jeho osobní předpoklady, využit jeho osobní vklad, zapojení a rozvoj, tedy dosáhnout pro něj co nejlepšího uplatnění a dosáhnout optima pro něj i AČR. K tomu je nutné člověka nejdříve poznat a zhodnotit, najít jeho individuální předpoklady (schopnosti, dovednosti, vlastnosti osobnosti), z nich vyjít a rozvíjet je. Nejde o pouhé zařazení na odpovídající místo, ale i o plánování a realizaci jeho profesionálního postupu. V tomto kariérovém růstu se představa uchazeče o jeho životní dráze konkretizuje a uskutečňuje v souladu s jeho osobními předpoklady a potřebami armády. To vyžaduje cílenou pozornost organizace, na níž se podílejí i odborníci - psychologové, pracovníci skupiny fyzického šetření a profesní poradci.

### 2.1 Členění SVP a systém práce s uchazeči

Obě SVP mají skoro totožné personální obsazení, které je charakterizováno denní kapacitou středisek, tzn. počtem uchazečů, kteří se podrobí cílenému vyšetření. Skládá se ze skupin organizační a informační, aplikované psychologie, fyzického šetření a profesního poradenství. Skupina organizační a informační zabezpečuje pobyt uchazeče, organizaci vyšetření a celkový servis pro usnadnění orientace ve středisku. Vzhledem k tomu, že příchod do SVP je kolem

18.00 hod., tito pracovníci přicházejí jako první do kontaktu s uchazečem a jejich jednání a vystupování vytváří první dojem a celkový názor na středisko.

V původním projektu bylo nedílnou součástí 48 hodin dlouhého pobytu uchazeče ve středisku také cílené vyšetření zdravotního stavu. Zdravotnická vyšetření se podle platných nařízení provádějí ve vojenských nemocnicích a v pevně stanoveném rozsahu. Záměrně se tomuto vyšetření okrajově věnují, protože toto vyšetření se skládá z psychodiagnostického vyšetření a přezkoumání zdravotního stavu, které zabíralo uchazečům celý první den pobytu a do střediska se začínali vracet po 16.00 hod. Tento čas nebyl vzhledem k harmonogramu pobytu nijak problematický, ale značná část uchazečů neměla dokončeny lékařské prohlídky a bylo neúčelné, aby v dalším testování pokračovali. Navíc zhruba 60% **neprošlo** vojenskou nemocnicí a byli uznáni trvale neschopnými vojenské činné služby, což mělo zásadní vliv na vytíženost a kapacitní možnosti střediska. Nakonec se tedy od tohoto modelu dočasně ustoupilo, uchazeči zdravotní vyšetření absolvují před objednáním do střediska a přicházejí jako schopní vojenské služby.

Další významnou částí vyšetření jsou testy v laboratoři aplikované psychologie. Toto vyšetření probíhá na učebně vyplňováním testových baterií v počítačích, pak následuje několik testů na tištěných formulářích. (příloha č. 9 a 10). Závěrem, po vyhodnocení všech shromážděných materiálů, absolvují uchazeči motivační pohovor s psychologem. Spolehlivost výkonu v každé profesi závisí na souladu mezi požadavky pracovní činnosti a předpoklady jednotlivce pro jejich provádění (kvalifikační, zdravotní, fyzické a psychické). Jde o stanovení toho, zda kandidát na určitou profesi **splňuje požadavky**, která tato práce na něj klade a do jaké míry je schopen se vyrovnávat s působením zátěžových faktorů. Základem psychologických vyšetření je měřitelný objektivní výkon ve výkonových testech. Měří se např. schopnost koncentrace a stálosti pozornosti, diskriminace signálů, paměť pro slovní a obrazové informace, úroveň logického uvažování, prostorová orientace, tedy psychické funkce, na kterých závisí úspěšný výkon. Užívají se i psychologické metody, které hodnotí osobní vlastnosti, které mohou příznivě či nepříznivě ovlivnit vykonávanou činnost, např. motivační struktura, míra odolnosti proti zátěži, pohotovost, citová stabilita, schopnost týmové práce, interpersonální dovednosti, odpovědnost, tendence riskovat, sklon k zkratovým reakcím, neurotické projevy apod. Výsledkem tohoto psychologického vyšetření je stanovení profesionálního profilu, profesionální orientace a silných rizikových stránek uchazeče s cílem perspektivního nasměrování. To se děje prostřednictvím profesního poradce, kterému jsou **výstupy vyšetření** předávány formou písemné souhrnné psychologické zprávy, přehledné a srozumitelné, doplněné dle potřeby vzájemnou konzultací za podmínek dodržení všech zásad o ochraně osobních dat a údajů, majících osobní hodnotící charakter.

Po ukončení psychologické části vyšetření čeká uchazeče prověrka jeho fyzické zdatnosti. Tato vyšetření probíhají uvnitř budovy SVP sálovou metodou a zajišťují pro všechny stejné podmínky ve všech ročních obdobích. Jedná se o shyby na hrazdě, skok do dálky z místa, sedy/lehy, kliky a 12 minut jízdy na rotopedu s proměnlivou zátěží. Přezkoušení z tělesné zdatnosti má jako jediné při pobytu

uchazeče ve středisku **selektivní charakter**, protože při nesplnění podmínek musí proces výběru ukončit.

Po úspěšném ukončení fyzického šetření splnil uchazeč všechny zákonné podmínky pro přijetí do služebního poměru vojáka z povolání. Nyní má před sebou poslední fázi pobytu v SVP, a to profesně poradenskou činnost, při které mu bude nabídnuto volné systemizované místo v AČR.

## 2. 2 Profesní poradce v systému SVP

Definování volného systemizovaného místa.

Na základě rozhodnutí vlády České republiky bylo stanoveno, že základní vojenská služba skončí v roce 2004 a počínaje dnem 1.1.2005 bude armáda plně **profesionální**. Bylo rozhodnuto obsadit místa po vojácích základní služby vojáky z povolání, kterým se současně místo ruší v důsledku reorganizačních změn. Tento počet byl však nedostačující, proto bylo nutné obsadit existující volná místa z externích zdrojů a odstartovat přípravné období směřující k úspěšnému vyhledávání a výběru nejvhodnějších kandidátů.

Bylo tedy stanoveno, jaká místa chceme obsadit, co musí **splňovat osoby** na těchto místech zaměstnané, míra tolerance při nesplnění některých požadavků, kdo bude zodpovědný za výběr nejvhodnějších uchazečů a nejvhodnější formy pro jejich získávání. Tvorbu nabídky zajišťovaly personální oddělení vojenských útvarů ve spolupráci s nadřízenými veliteli. Společně vypracovaly přehled volných míst a tento částečně postoupily přes Agenturu pro nábor a profesionalizaci ozbrojených sil rekrutačním střediskům a střediskům pro výběr personálu. Rozhodujícím podkladem byl **úplný a detailní popis volného místa**, který je součástí „tabulek mírových počtů“ každého vojenského útvaru. Čím výstižnější tato specifikace je, tím přesněji budeme později schopni porovnat naši potřebu s kandidátovou nabídkou.

Tato fáze byla u některých specifikací podceněna, zejména u míst elektromechaniků a dalších specialistů, takže profesní poradci SVP museli v mnoha případech každé jednotlivé místo upřesňovat s personalisty vojenských útvarů.

Proto je nedílnou součástí přípravy stanovení nezbytných základních kvalifikačních požadavků a stupeň teoretické přípravy vzdělání-, který považujeme za dostatečný. Pro výkon některých činností byly zákonnou nebo vlastní podmínkou určena speciální oprávnění (řidičské průkazy, různá oprávnění strojníků, obsluh zařízení apod.). Nadále bylo nutno zohlednit, že některé činnosti nejsou v žádném případě vhodné pro určité skupiny lidí a v neposlední řadě jsou před jistými pracovními podmínkami chráněny zákonem. Představovat AČR jako zaměstnavateckou instituci na trhu práce je v podstatě zbytečné. Proto další suma informací, zejména týkající se služebního poměru vojáka a služby samé, byla zveřejněna **na Internetu** a na četné dotazy odpovídá do současnosti i bezplatná personální poradenská linka.

## 2. 3 Zásady vedení poradenského servisu, profesní poradce a uchazeč

Poradenský servis, prováděný s uchazečem, nám poslouží současně k několika účelům:

- k výběru nejvhodnějšího uchazeče pro určité volné systemizované místo, to znamená posouzení jeho schopností, dovedností a osobních vlastností,
- k poskytnutí dostatečných informací uchazeči o armádě, aby se mohl objektivně rozhodnout pro nástup k ní a na určité místo, tedy aby mohl sám také posoudit, zdá má pro toto místo předpoklady a zda vůbec práce pro něj bude přitažlivá,
- k získání informací o tom, co uchazeč od armády očekává,
- pohovor působí i jako propagace armády na veřejnosti.<sup>6</sup>

Jelikož se jedná ve velké míře o místa specialistů, rizikových odborností a nižších velitelských funkcí manažerů malých pracovních kolektivů je nutné dělat pohovor ve spolupráci s psychologem, jak jsem již uvedl v předchozí části práce. **Vyznat se v lidech** je pro některé jedince velmi obtížné až nemožné, pro jiné zase docela běžná záležitost. Proto má profesní poradce k dispozici osobní profil uchazeče a reference od jednotlivých oddělení střediska pro výběr personálu. Přejde na to, že při pohovoru si musí některé body ujasnit, upřesnit, doplnit, a také celkový obraz uchazeče se mu stává zřetelnější, když spolu delší dobu hovoří.

Je samozřejmě velmi **rozdílné** dělat pohovor s uchazečem, který už v **armádě sloužil** je částečně obeznámen s celou problematikou služby vojáka z povolání, nebo uchazečem, který absolvoval **pouze základní vojenskou službu**, případně má ještě před sebou **náhradní vojenskou službu**.

Pohovor s uchazečem, který v **armádě sloužil** má určité výhody v tom, že máme o něm k dispozici mnohem více podkladů a také on má mnohem více informací o místě, na které se hlásí. Pohovory s tzv. „**nováčky**“ jsou mnohem obtížnější, protože ti vojenskou kariéru teprve začínají a obtížněji se získávají i podklady o jejich minulé pracovní činnosti a pracovních zkušenostech. Je tedy třeba vycházet z jejich výsledků ve škole, jejich pracovních hodnoceních, z posuzování osobnostních rysů, z volných vlastností a zájmových aktivit, které mohou leccos napovědět o jeho předpokladech. Při výběrových řízeních je nutno dbát na některé problémy, které mohou nastat v souvislosti se zákonnými normami. Diskriminace je častý problém, který se může při výběrovém řízení objevit (rasa, věk, sexuální orientace, pohlaví apod.) a problémem mohou být rovněž nevhodné otázky, které při výběrovém rozhodování ani nepotřebujeme.

Těžiště činnosti profesních poradců spočívá v poslední fázi **procesu výběru**, kdy na základě výsledků předchozích fází (údaje poskytnuté rekrutačním střediskem, lékařské vyšetření, fyzické šetření a psychologické vyšetření) provádějí s jednotlivými uchazeči (úspěšnými v předchozích fázích) motivační a personální pohovory, jejichž výsledkem se stává nabídka vhodného

<sup>6</sup> Míkuláščík M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing a.s., str.257.



systemizovaného místa v rámci AČR. Na základě srovnání požadavků na obsazení systemizovaných míst a psychologických profilů uchazečů a jejich potřeb (např. místa bydliště) usilují profesní poradci o nalezení **konkrétního umístění pro konkrétního uchazeče**.

Podle aktuálních **informací o volných místech**, pracovních nárocích a podmínkách jejich výkonu, projednávají možnost obsazení konkrétního místa vhodným uchazečem, který tyto předpoklady splňuje, seznamují ho s podmínkami výkonu služby na tomto systemizovaném místě, jsou mu nápomocni při kompletaci potřebné dokumentace a provedou potřebné legislativní kroky, vedoucí k povolání uchazeče do služebního poměru vojáka z povolání a **k jeho služebnímu zařazení** na příslušné místo.

Výsledkem vlastního motivačního pohovoru je dokonalé obeznámení uchazeče s podmínkami výkonu služby vojáka z povolání, nabídka volného, případně více systemizovaných míst, objasnění specifik výkonu služby na konkrétním místě a rozhodnutí uchazeče, zda o poskytnutou nabídku má zájem. Poradci vedou i **přehled uchazečů**, kteří úspěšně zvládli proces výběru, ale nedošlo z jakýchkoliv důvodů k dohodě mezi AČR a uchazečem o přijetí místa. Vedou je v databázi, udržují s nimi kontakt a v případě vhodné nabídky poskytují uchazeči operativně potřebné informace.

V databázi střediska pro výběr personálu bývá zařazena zpravidla 3 až 6 měsíců v návaznosti na platnost všech zákonných dokladů, potřebných pro přijetí do služebního poměru. Pokud uchazeč ani po delší době **není ochoten přijmout** nabízená místa a i s ohledem na zmíněnou platnost dokladů, vrací se jeho dokumentace služební cestou do příslušných rekručních středisek, kde je aktualizována a uchazeč je nadále veden v evidenci, nebo je po skončení zájmu uchazeče o službu v armádě odeslán do vojenského archívu.

Na základě skutečností se můžeme soustředit na rozvoj schopností a využití potenciálu jednotlivce, nikoliv jen na „vojáka z povolání“ při soustavném vyhodnocování potřeb výcviku a rozvoje armády.

## **2. 4 Vedení rozhovoru s uchazečem a etický kodex profesního poradce**

Na výběrový pohovor se profesní poradce musí vždy **dobře a důkladně připravit**. To znamená připravit si optimální prostory, kde by nebyli při pohovoru s uchazečem nikým rušeni, ani telefonem, ani lidmi, kteří by do místnosti vstupovali. Místnost je dostatečně reprezentativní a pro uchazeče je k dispozici minimální občerstvení. Před místností kde probíhají pohovory je umístěno několik židlí, kde se uchazeči psychicky připravují na pohovor, kde si zkontrolují svůj image, tedy je zde umístěno i zrcadlo.

Před pohovorem si profesní poradce připravuje i **hodnotící tabulku**, která umožňuje hodnotit různé aspekty předpokladů pro konkrétní volné místo. To znamená, že si stanoví určitá kritéria a váhu, kterou jim přiřítá. Je jasné,

že každá specializace vyžaduje poněkud odlišné předpoklady, že i váha jednotlivých předpokladů je odlišná a vodítkem pro stanovování kritérií je právě popis funkční náplně volného systemizovaného místa. Je nutné se tedy seznámit s popisem volného místa a s pracovními nároky, které je možno považovat za měřítko a kritérium při hodnocení uchazečů. Uchazeč má tedy možnost se **seznámit s danou funkcí**, s popisem činnosti jakmile je pozván k výběrovému pohovoru, aby sám mohl zvážit, zda má předpoklady pro výkon dané činnosti.

Profesní poradce se také musí seznámit s veškerým písemným materiálem uchazeče, s jeho životopisem a osobním dotazníkem. Při vyhodnocování písemných podkladů se zaměřuje na **informace podstatné**, na ty, které jsou rozhodující pro každou konkrétní funkci. Připraví si také otázky, které budou položeny a vede strukturovaný pohovor. Strukturovaný pohovor je validnější, nestrukturovaný může snadno sklouznout do subjektivní úrovně, ovlivněné emocemi, haló efektem a sebeuspokojujícím proctvím. Pokud vede nestrukturovaný rozhovor, tak by měl mít připraveny alespoň některé otázky nebo okruhy, na něž se bude ptát. Má tedy určité vodítko směru a postupu dotazování, aby nedocházelo k zabíhání do zbytečných podrobností, např.:

- předpoklady pro výkon funkce,
- vzdělání,
- pracovní zkušenosti,
- profesní cíle,
- silné a slabé stránky.<sup>7</sup>

Vlastní pohovor začíná vždy neformálně, profesní poradce vytváří atmosféru uvolněnosti, pohody, aby uchazeč hovořil bez zábran a stresu, aby reagoval otevřeně a spontánně. Uchazeče přivítá pozdravem a podáním ruky, oslovuje ho příjmením, čímž mu dává najevo, **že je o něm dobře informován**, což potvrzuje i tím, že má před sebou jeho žádost, osobní dotazník, životopis a další dostupný písemný materiál.

Rozhovor vede u speciálně upraveného stolu a tím dává najevo, že mezi ním a uchazečem není žádná bariéra. Tím dosahuje toho, že většina uchazečů **reaguje přirozeně**. Profesní poradce není takovým znalcem, aby dovedl správně odhadnout, kdo vyžaduje větší míru podpory a uvolněnosti a naopak kdo potřebuje větší míru kontroly proto, že je přirozeným manipulátorem, který dovede zvládat různé rizikové situace a ovládat cítění a myšlení lidí, s nimiž hovoří.

Rozhovor začíná přesně na čas jak je předem avizováno a uchazeč dlouho nečeká, než je vyzván ke vstupu a zahájení pohovoru. Rozhovor obvykle začíná takzvaným **zahřívacím kolem**, tedy např. otázkou na osobní zájmy, jak se mu líbí na pobyt středisku nebo na jiné neformální téma a spontánně pak přechází k tématům, které se týkají vlastních předpokladů k práci, dosavadní pracovní zkušenosti a dovednosti. Hned v počátečních fázích pohovoru se velmi často uchazeče ptáme, **zda by nastoupil**, kdyby byl na nabízené místo přijat. Jakmile **váhá**, lze to považovat za určitý signál nezájmu, že zkouší své štěstí na více místech nebo že toto výběrové řízení je pro něj určitou zkušeností, kterou chce

---

<sup>7</sup> Mikuláščík M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 1. vydání, Praha, RADANA Publishing a.s. str. 259.

využít někdy později. Příjímací pohovor tedy vyznačuje atmosférou uvolnění, upřímností, seriózností a racionalitou.

Velmi často se stává, že profesní poradce se v určitých momentech dostává do situace, kdy nemá zcela jasno, protože v dotazníku nebo v životopise je něco naznačeno velmi mlhavě, neurčitě, nebo že uchazeč má snahu o některých momentech své životní kariéry příliš nemluvit. V takovýchto situacích je nutno **asertivně žádat odpověď**, někdy i na otázky uzavřené a pokud není s odpovědí uchazeče spokojen, ptá se dále detailněji a důkladněji. Při takovýchto otázkách sleduje i neverbální chování uchazeče, protože toto mu napoví něco o tom, jak se dotazovaný cítí, zda něco neskrývá. Pokud ano, dá mu najevo své pochybnosti. Uzavřené otázky vyžadují jednoznačnou odpověď a profesní poradce je používá i tehdy, když chce omezit mnohomluvnost uchazeče.

Tazatel si musí udržovat nad pohovorem kontrolu, nesmí nastat situace, aby rozhovor řídil uchazeč. Průběh pohovoru má chronologický charakter, zejména v části, která se týká průběhu zaměstnání. Z materiálu získává informace o odborných znalostech uchazeče, o jeho dosažených výsledcích, o zdravotním stavu, o zvláštních vlohách. To jsou údaje kvantifikovatelné a **doplňitelné** v rámci pohovoru. Poradce také věnuje pozornost ukazatelům kvalitativním, motivaci pracovníka, jeho aspirační úrovni, temperamentovým rysům, psychické stabilitě, schopnosti samostatně pracovat, interpersonálním dovednostem, spolehlivosti, průbojnosti, vyzrálostí, odpovědností. Soustředí se tedy na to, **co dovede uchazeč dělat a co bude dělat**.

Profesní poradce, který vede rozhovor, především naslouchá a neříká své názory. Ptá se na **názory uchazeče** a také na věcná a pravdivá fakta. Nedává najevo svou autoritu, nedává najevo, že má vždy pravdu, nemoralizuje ani nehodnotí. Někdy se může stát, že uchazeče **nevědomky zastrašuje** a takových situací **je třeba se vyvarovat**. Nejprve by měl uchazeč říci více o sobě než mu poradce řekne něco o pracovním místě, aby nemohl pod vlivem informací modifikovat svůj projev. Teprve později podrobněji informuje uchazeče o volném místě.

Pokud je uchazečů více, rozhodnutí o přijetí udělá až skončí pohovory se všemi uchazeči. Uchazeče se ptá nejenom na to, kde pracoval, ale také co dělal, co mu práce dala, jaké má pozitivní, ale i negativní zkušenosti. Proč se rozhodl z dosavadního pracoviště odejít, jaké k tomu měl důvody, zda pozitivní či negativní.

Důležitá je i otázka jaké měl platové podmínky a jaké je jeho **očekávání** co se platu týče. Je dobré zeptat se i na záliby a na to jak nejraději tráví volný čas. Pokud chce profesní poradce pohovor ukončit, musí to dát jasně najevo a následně říci jaká bude další fáze výběru. Může se stát, že na dané místo je několik dobrých kandidátů, ale obsadit ho jde pouze jedním. Pak profesní poradce navrhuje **dalším** dobrým kandidátům volná systemizovaná místa v AČR.

Je nezbytné si při pohovoru dělat poznámky, ale musí to být poznámky velmi stručné, aby psaní nepůsobilo rušivě na uchazeče.

Jakmile poradce ukončí pohovor a uchazeč odejde, musí si poznámky **doplnit** o různé detaily, které si nestačil zapsat během pohovoru,

ale také **informace** v podobě celkového dojmu, zejména srovnává-li několik uchazečů s nimiž pohovor vedl v průběhu dne a zaměřuje se na tyto základní okruhy:

- zda se uchazeč bude schopen přizpůsobit pracovnímu prostředí,
- zda bude schopen zvládat přidělenou práci,
- zda bude mít zájem o svou práci,
- zda bude chtít zůstat v armádě,
- zda má předpoklady pro další vývoj a zda má zájem o svůj růst,
- zda má zájem o další sebevzdělávání,
- zda bude schopen zvládat různé vnější vlivy, které by mohly narušovat jeho výkonnost a pracovní morálku,
- zda odpovědi byly přímé a jasné,
- jaká byla osobní zralost uchazeče v odpovídání na citlivé a obtížné otázky,
- zda se dovedl vyhýbat nepřiměřeným způsobům chování,
- zda byl vhodně a přiměřeně upraven a oblečen.

Součástí pohovoru není pouze vyhodnocování výsledků jednotlivých uchazečů, ale také hodnocení vlastního průběhu, způsobu, jak poradce komunikoval s uchazečem, jak **zajistil objektivnost**.

Porovnáme-li efektivnost výběrového pohovoru s jinými metodami výběru uchazečů, můžeme říci, že pohovory jsou poměrně **validní metodou**. Ovšem záleží na tom jaké **zkušenosti** a osobnostní předpoklady má profesní poradce, tedy ten, který pohovor vedl. Jako každá profese má i profesní poradenství určité „nepsané zákony“, určité tradované normy, které každý příslušník profese dodržuje. Někdy se jedná skutečně jen o tradici, jindy mají tyto normy hluboce logický a lidský význam. Řadě těchto profesních norem se dostalo i určitého oficiálního vymezení, jejichž dodržování se stává **podmínkou** vykonávání určité profese.

Práce profesního poradce je do určité míry podmíněna sumou informací soukromých až intimních ze strany klienta a je třeba i zde dodržovat **zásady morálky**, které jsou zformulovány v etickém kodexu profesního poradce:

1. poradce nabízí jen takové služby, které jsou v souladu s jeho kompetencí, znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a možnostmi jeho vlivu a neposkytuje záruky na docílení konkrétních výsledků,
2. poradce staví zájmy klienta před své vlastní a své služby poskytuje tak, aby z nich měl užitek především klient,
3. informace o klientovi, které poradce v průběhu své poradenské činnosti získá, udržuje v tajnosti a nevyužije je ke svému finančnímu či jinému prospěchu. Rovněž zabrání tomu, aby těchto informací mohly bez souhlasu klienta užívat třetí osoby,
4. poradce poskytne své služby dvěma nebo více si navzájem konkurujícím stranám jedině s jejich vědomím. Pečlivě zváží zda za daných okolností a daného vztahu mezi klienty není vhodnější své kontakty s jedním z nich přerušit,

5. poradce informuje svého klienta o vztazích, okolnostech nebo zájmech, které by mohly ovlivnit jeho úsudek nebo objektivitu poskytovaných služeb,
6. před poskytováním poradenské služby je poradce povinen informovat se o skutečné potřebě klienta a shromáždit si potřebnou dokumentaci pro důkladné pochopení problému,
7. každá poradenská služba má být poskytována na individuální bázi a musí být spojena s konkrétním doporučením,
8. s výjimkou zvláštních případů ve vztahu poradce – klient je zapotřebí, aby ještě před zahájením poradenské činnosti byl klient seznámen s postupem poradenské služby a podle možností i s odhadem případného možného výsledku,
9. poradce při své práci vychází nejen ze vstupních informací o problému klienta, ale sleduje vývoj situace během celé doby činnosti pro něj,
10. poradce odmítne poskytovat služby za podmínek, které by mohly ohrozit jeho objektivitu, nezávislost nebo bezúhonnost.

Je tedy nutné, aby profesní poradce při své práci tento **etický kodex** dodržoval. Z morálního hlediska je žádoucí, aby se tyto normy interiorizovaly, aby byly vnitřně přijaty a staly se součástí morálního profilu pracovníka v personálním poradenství.

Cena kvalitního personálu má neustále **stoupající tendenci**, organizace si stále častěji uvědomují význam kvalitního personálu pro vlastní činnost a význam personálu stoupá s úrovní jeho kvalifikace. Tato zásadní tendence se promítá do složení trhu práce, kde platí: čím vyšší je kvalifikace v návaznosti na míru společenského uplatnění, tím vyšší je jeho cena. I proto ve struktuře nezaměstnaných dominuje méně kvalifikovaná pracovní síla. Ovšem kvalifikaci nelze redukovat pouze na dosažené a získané zkušenosti. Právě moderní personalistika chápe kvalifikaci spíše jako celkový potenciál k výkonu určité profese. V podmínkách stoupající konkurence na trhu práce a **zvyšujících se požadavků** na kvalitní personál bylo nutné i změnit chování na trhu práce.

Jinými slovy, získávání personálu cestou prostých náborů přestalo vyhovovat potřebám praxe. Nábor, který se omezoval na informování zájmového trhu práce o nabízených příležitostech, omezenou propagací přestal plnit svou roli. Bylo nutné začít posuzovat každou nabídku pracovní příležitosti jako produkt ke zhodnocení na trhu práce. Zabezpečování dostatečného počtu a kvality personálu pro armádu bylo nutno obohatit i o marketingové metody, a to vznikem specializovaného odvětví – personálního marketingu. V návaznosti na tyto skutečnosti byl v AČR vybudován celý **samostatný systém** náboru, výběru a přijímání do služebního poměru, počínaje rekrutačními středisky, přes střediska pro výběr personálu a ředitelstvím personální podpory konče jako nejvyšší personální instituce. Výhodou tohoto systému je celistvost, jednotné řízení a velení, jednotná propagace **vně i uvnitř armády**. Všichni příslušníci pracují podle stejných metodik, respektují jednotný přístup, ctí jednotné logo armády. Cílem práce není hodnotit celý systém, i když pro pochopení smyslu bylo nezbytné okrajově jeho funkci nastínit.

Hlavní důraz jsem položil na činnost střediska pro výběr personálu a práci profesního poradce jako profesionálního pracovníka a odborníka v otázkách

zaměstnanosti. Na těchto místech pracují zkušení vojáci z povolání, vysokoškolsky vzdělaní a s mnohaletou odbornou praxí u vojenských útvarů, převážně na personálních odděleních. Také jejich odborné přípravě je věnována soustavná pozornost. Absolvují různé kurzy a vzdělávací aktivity, týkající se nových trendů v personální práci a praktických nácviků komunikačních dovedností.

Práci profesního poradce považují za velice významnou v celém výběrovém řízení. Je velmi důležité si uvědomit, že uchazeč a AČR uzavírají pracovní kontrakt na dobu určitou, zpravidla v délce tři až pět roků. Tento závazek má mnoho zákonných specifik a jeho zrušení před uplynutím dohodnuté doby je obtížné a v porovnání s běžným „civilním“ závazkem je i časově podstatně náročnější.

Nejde jen o pouhé pracovní místo, protože s jeho přijetím vznikne i služební poměr a uchazeč se musí vzdát ze zákona i mnoha občanských svobod, politických aktivit a omezit i svou osobní volnost. Musí vzít na zřetel, že se zavazuje sloužit podle požadavků armády, tedy tam, kde je ho potřeba a v případě ohrožení suverenity našeho státu nebo živelných katastrof i riskovat svůj vlastní život při nasazení jednotky, ve které slouží. Toto vše jsou velmi důležitá fakta, která si při asi půlhodinovém rozhovoru s profesním poradcem musí uvědomit. Nikdo jiný mu v celém procesu výběru není schopen poskytnout ucelenější a pravdivější informace o službě profesionálního vojáka, než profesní poradce. Musí znát odpověď na každou uchazečovu otázku, byť se i na první pohled zdá, že s tematikou výběrového pohovoru nesouvisí. Proto jsem otázkám profesního poradenského servisu věnoval takovou pozornost a popsal podrobně činnosti, při něm vykonávané.

Každá **nepravdivá, zkreslená** nebo zavádějící informace, podaná uchazeči, může v budoucnu vyústit v jeho nespokojenost, osobní rozčarování a **neochotu** vůbec pokračovat ve službě profesionálního vojáka. Takto frustrovaný jedinec si určitě svoje zkušenosti nenechá pro sebe a udělá Armádě České republiky „náležitou reklamu“. Výsledkem tedy musí být **perfektně** a profesionálně odvedená práce.

Přes počáteční potíže a přetrvávající problémy, které se nedaří stále odstranit lze konstatovat, že systém je **životascapný**, poměrně brzy pronikl do povědomí široké veřejnosti a uchazeči ho z valné části hodnotí jako dobrý. Je tedy s podivem, že do budoucna se s tímto systémem, osvědčeným v mnoha zahraničních armádách, **nepočítá**.

Rekrutační střediska budou začleněna do Krajských vojenských velitelství a Střediska pro výběr personálu budou fungovat relativně samostatně, řízena odborem ředitelství personální podpory. V současnosti je zatím smyslem celé Agentury pro nábor a profesionalizaci ozbrojených sil zabezpečit všem uchazečům stejné informace, stejné požadavky a stejné podmínky při výběru. Volná systemizovaná místa v celé AČR se koncentrují v jednom místě, je o nich přehled a propracovaný a systematický výběr musí pro Armádu České republiky zabezpečit to, co moderní armáda při svém doplňování potřebuje: „**nepřijmout neschopného, neztratit schopného a dosadit správného na správné místo**“.

## 2. 5 Dílčí závěr

Tato kapitola se věnovala **nejdůležitější oblasti** výběru nových profesionálních vojáků. Tuto činnost pro účely AČR zabezpečují Střediska pro výběr personálu. Je zde popsána jejich struktura a účel, který mají plnit. Popisují zde činnost uchazeče o vojenské povolání a činnost profesního poradce. Na pracovníky středisek, profesní poradce jsou kladeny nejvyšší nároky při práci s klientem. Jejich práce je velice zodpovědná a namáhavá, proto musí být vedena podle určitých pravidel. K tomu slouží **morální kodex** profesního poradce, kterým se zabývám v této části svojí práce.

### 3. Hodnocení podmínek služby vojáků z povolání

V roce 1996 byl proveden průzkum hodnocení podmínek života vojáků z povolání. Zadavatelem výzkumu bylo vedení Hlavního personálního úřadu MO ČR a získané poznatky byly adresovány vrcholovému managementu Armády České republiky.

Sběr dat se uskutečnil v roce 1996 v 53 vybraných útvech AČR. Z rozeslaných 2300 dotazníků se jich vrátilo 1967 (návratnost dotazníků tedy byla 85%) a ty tvoří výběrový vzorek výzkumu. Sběr dat provedli tazatelé z řad personalistů velitelství, štábů a útvarů. Šlo o zjištění týkající se zejména :

- stavu pracovních a životních podmínek,
- změny funkce a činnosti vojáků z povolání v posledních pěti letech,
- bytových problémů vojáků z povolání,

Analýza stavu pracovních a životních podmínek zahrnuje 26 podmínek činnosti a života vojáků z povolání vztahujících se převážně k způsobu řízení a velení armády, řízení ze strany přímých nadřízených, dále pak k charakteristice vykonávané práce, k sociálním vztahům při práci a v rodině, technicko–organizačnímu, ekonomicko–existenčnímu a zdravotně–hygienickému zabezpečení.<sup>8</sup>

Pro vyjádření míry jejich hodnocení byla jako již tradičně zvolena pětistupňová škála od 1 do 5, kde 1 je výtečné hodnocení a naopak 5 nedostatečné hodnocení.

Relativně **dobré hodnocení** (což představuje hodnocení v průměru 2,4) životních podmínek vojáků z povolání patří udělování **náhradního volna za službu a práci přesčas**, blízká vzdálenost posádky od místa bydliště, vztahy mezi lidmi na pracovišti a kvalita rodinného života. Tyto podmínky byly hodnoceny v průměru do 2,6 bodů.

K dalším podmínkám, které byly hodnoceny spíše pozitivně, se řadí úroveň zdravotního zabezpečení, které v současné době prošlo novelizací v nových zákonech, pestrost, zajímavost a proměnlivost práce, možnost uplatnit nejen své vzdělání, ale i vlastní iniciativu a nápady. Zde bylo hodnocení v průměru do 2,9 bodu.

Mezi relativně **nejhůře oceněné** podmínky patří materiálně–technické zabezpečení pracoviště, **úroveň legislativy v armádě**, hodnocení vojáků z povolání civilní veřejností, celkový výdělek, stabilita profese a úroveň vstrojení. Průměr hodnocení byl mezi 3,5 – 3,9 bodu.

Mimo těchto podmínek, k nimž se respondenti vyjadřovali nejčastěji a které preferovali, se nachází řada dalších, které respondenti ocenili v průměru mezi 3 až 3,4 body. Tyto podmínky se vztahují zejména k informovanosti o dění v armádě, k plnění uložených úkolů a jejich reálnosti, k řízení a organizovanosti práce, spravedlivému ocenění výkonu nadřízenými, k podmínkám pro služební postup apod. Stav zkoumaných podmínek služby současně vypovídá o úrovni sociálního klimatu v armádě. **Pozitivní sociální klima** je nejen významným faktorem spokojenosti, ale zároveň působí na rozhodování vojáků z povolání o jejich další profesionální dráze u armády a také má velký vliv na příchod nových mladých lidí do armády. Ze zjištěných výsledků lze celkovou úroveň sociálního klimatu u armády ocenit známkou 3.

Negativně reflektují celkovou úroveň sociálního klimatu zejména muži do 29 let, převážně nižší důstojníci a praporčíci na středním a nižším organizačním stupni,

---

<sup>8</sup>JANDOVÁ, J. *Hodnocení podmínek služby vojáků z povolání*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, září 1997, č. 9, s. 73-80.



jako je pluk, rota, četa. Dále ti, kteří mají podánu žádost o propuštění do zálohy a také respondenti, kteří o této možnosti uvažují.

K **demotivujícím až stresogením** podmínkám služby vojáků z povolání patří zejména nejasná představa o další profesionální kariéře v armádě neboli **nestabilita profese**, její nízké hodnocení civilní veřejností a také jejich celkový výdělek. Dále jsou to nedostatky v legislativním zajištění armády, jako je špatná úroveň daných vojenských řádů a předpisů v armádě, jakož i v materiálně–technickém zabezpečení útvaru a nedostatky v jejich vyzbrojení. Všechny uvedené faktory, s výjimkou vyzbrojení, mají současně destabilizující účinek na službu vojáků z povolání.

K **motivujícím podmínkám** práce a služby u armády lze naopak zařadit takové faktory, jako jsou vztahy na pracovišti, respektive v malých kolektivech, jako jsou jednotlivé jednotky, roty apod. Dále je to **kvalita rodinného života**, pestrost a zajímavost práce spolu s možností uplatnit své vzdělání a vlastní schopnosti a v neposlední řadě je to možnost bydlet v místě posádky, dostávat náhradní volno za službu a práci přesčas a dobré zdravotní zabezpečení.

K významným podmínkám služby vojáků z povolání patří **jistota** a stabilita funkčního zařazení. Permanentní reorganizace v armádě je mimo jiné i důvodem častých změn ve funkčním zařazení vojáků z povolání. Na otázku týkající se změny funkčního zařazení z důvodu reorganizačních změn pouze necelá čtvrtina respondentů uvedla, že v posledních pěti letech vůbec nezměnila z organizačních důvodů své funkční zařazení.

Další významnou podmínkou služby vojáků z povolání je **bytová otázka**. Bydlení v místě posádky patří mezi spíše pozitivně hodnocené podmínky služby. Výzkum prokázal, že více než polovina respondentů bydlí v místě posádky, téměř třetina dojíždí denně do zaměstnání, jen osmina dojíždí jednou týdně a nepatrný zbytek, přibližně 3 % respondentů, dojíždí méně často než jednou týdně.

Do zaměstnání nejvíce dojíždějí mladí vojáci z povolání do 29 let, svobodní, z nejnižších organizačních stupňů, dále pak velitelé a technici. Žádost o byt v době šetření měla podanou necelá třetina respondentů, zbytek o byt nežádal.

Zkoumané podmínky práce a života vojenských profesionálů bezesporu značně ovlivňuje jejich vztah k armádě a vojenskému povolání vůbec. Tento vliv se projevuje v širokém spektru **příznivých, nepříznivých i neutrálních názorů** a postojů respondentů k jednotlivým pracovním a životním podmínkám. Nesmíme také zapomenout, že tento výzkum probíhal v roce 1996 a že od té doby došlo k mnoha změnám - organizační změny již nejsou tak časté a také od roku 2000 vstoupil v platnost novelizovaný zákon o vojácích z povolání, který řeší mnoho problémů, které se objevily ve výzkumu v roce 1996.

### 3.1 Bytová situace armády a finanční hodnocení

Armáda trpí již deset let akutním **nedostatkem bytů**. Pravdou je však i skutečnost, že v poslední době se bytová situace v armádě začala velice intenzivně řešit. Již za ministra obrany Lobkowicze byla zpracována koncepce sociální politiky resortu, která však nebyla schválena, neboť její realizace neměla potřebné finanční krytí. Před rokem 1989 armáda sice disponovala mnoha služebními byty, ale množstvím reorganizací a s nimi souvisejícími odchody mnoha vojáků z povolání i občanských zaměstnanců užívajících služební byty

armáda o tyto byty přišla. Byty byly přidělovány na dobu neurčitou a když voják z povolání odešel do zálohy nebo odešel občanský zaměstnanec, zůstával dále uživatelem bytu. Po roce 1990 sice armáda přidělovala byty na dobu určitou, ale i přes to mnoho bytů ztratila. Od té chvíle se armáda neustále potýkala s problémem, kde ubytovat převážně mladé vojáky z povolání, kteří nastupovali ze školy k útvarům.

Tento problém řeší ve zcela nových souvislostech zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.<sup>9</sup>

1. Ministerstvo zabezpečí vojákovi po dobu trvání služebního poměru ubytování nebo byt v místě jeho výkonu služby.

2. O přidělení bytu vojákovi rozhoduje služební orgán na základě jeho žádosti a na základě posouzení naléhavosti řešení jeho bytové potřeby bytovou komisí. Bytová komise ustanovená služebním orgánem v místě služby, složená ze zástupců útvarů a zařízení v místě služby, zpracovává jednou za 3 měsíce pořadí žadatelů o byt podle těchto hledisek:

- a) služební zařazení vojáka,
- b) bytové podmínky vojáka a jeho rodiny,
- c) sociální podmínky vojáka a jeho rodiny,
- d) doba odloučení vojáka od rodiny,
- e) předpokládaná doba trvání služebního poměru,
- f) zdravotní stav rodiny vojáka.

V těchto bodech se dosavadní zákon o mnoho nemění, ale v dalším bodě už ano. Ten hovoří o tom, že voják, kterému nemohlo ministerstvo zabezpečit v místě jeho výkonu služby byt a který se s rodinou přestěhoval do bytu získaného jiným způsobem v místě výkonu služby, **má nárok na měsíční přírůstek na bydlení**. Tento přírůstek na bydlení náleží ve výši jedenapůlnásobku minimální mzdy. Nárok na tento přírůstek zaniká při zániku služebního poměru nebo při přidělení služebního bytu v místě výkonu služby vojáka, popřípadě v místě, které umožňuje denní dojíždění k rodině. Vojákovi, který má nárok na přírůstek na bydlení, nenáleží náhrady jako při služební cestě.<sup>10</sup>

V tomto případě došlo k výraznému zlepšení bytového zabezpečení vojáků a jejich rodin. Samozřejmě, že i tady by se našly výhrady, například k zaplacení nájmu ve velkých městech, jako je Praha nebo Brno, by bylo zapotřebí ne jedenapůlnásobku, ale přinejmenším dvojnásobku minimální mzdy a i to by bylo možná málo, ale ve většině měst se za tuto částku pronajmout byt dá.

**Finanční ohodnocení** je nejen v armádě, ale i v celé společnosti jedním z hlavních motivátorů, které člověka žnou k lepším výkonům. Je nedílnou součástí **uspokojování základních potřeb** člověka a realizace jeho zájmů.

V armádě je tato skutečnost také samozřejmostí. Podle údajů, které jsou uváděny ve sdělovacích prostředcích, se plat v armádě pohybuje okolo 18 000 Kč, ale jen málo vojáků z povolání na jednotlivých útvarech by tuto částku potvrdilo. Při konstatování, že průměrný středoškolař v civilním sektoru u soukromé organizace má přibližně o 30 % vyšší plat než vysokoškolař v armádě, bude těžko do armády přibývat nových mladých vojáků, spíše naopak.

<sup>9</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 61 odst.1, 2

<sup>10</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 61 odst.4

Druhou stránkou věci je fakt, že armáda jakožto rozpočtová organizace nemá mnoho možností finančně rozlišovat mezi výtečným a průměrným vojákem. **Platové třídy** jsou stanoveny podle odpovídajícího vzdělání a délky praxe. Vysokoškolák s červeným diplomem má stejný nástupní plat jako vysokoškolák, který vysokou školu absolvoval s nemalými problémy. Je tu sice možnost pohyblivého osobního ohodnocení, ale posunu nahoru se většinou nepoužívá a pokud už se osobní hodnocení mění, tak zpravidla opačným směrem. Takže tento způsob má spíše **nemotivující než motivující charakter**.

Další ostudnou věcí, která armádě v očích veřejnosti na prestiži nepřidá, je skutečnost, že i voják z povolání s vysokoškolským titulem musí žádat o sociální podporu a jeho rodina se musí rozmyslet, zda si může dovolit mít dítě.

Stinnou stránkou vojenského finančního ohodnocení také je, že neexistuje finanční rozdíl například mezi platem velitele roty, který zodpovídá za techniku, a svoje podřízené a obdobným platem důstojníka štábu sedícího v kanceláři, který má na starosti pouze sám sebe a kancelářskou práci.

**Pokles životní úrovně** si mnoho vojáků z povolání vylepšuje **vedlejšími pracovními aktivitami**. V současném zákoně sice může velitel povolit vojákovi podnikat, ale většinou jsou tyto aktivity napsány na rodinné příslušníky daného vojáka z povolání.

Jedna z mála **pozitivních věcí** týkajících se finančního ohodnocení v armádě je ta, že každý zaměstnanec armády si může být jistý, že patnáctého každého měsíce dostane výplatu. I když tato věc by měla být samozřejmostí, každý dobře ví, že **jistota stále výplaty** v některých podnicích naší republiky touto samozřejmostí není.

Další výhodou vojenského povolání je to, že přece jenom občas zůstanou peníze i na odměny. Jinou věcí je to, že se odměny udělují většinou koncem roku, kdy se podaří určité finanční prostředky ušetřit na rozpočtových položkách, a tak se v rámci útvarů **odměňuje plošně** a ne podle zásluh v průběhu roku.

Shrnutím tohoto problému může být konstatování, že náročnost služby v armádě **není dostatečně ohodnocena**, platy jsou stanovovány plošně bez rozlišení, u kterého druhu vojska daný voják z povolání slouží a jak náročnou funkci, ať už psychicky, nebo fyzicky vykonává.

Jednou z možností, jak vyřešit finanční oceňování příslušníků armády, **by bylo širší využití práv** při stanovení osobního ohodnocení u výtečných i méně zdatných vojáků ze strany jednotlivých velitelů útvarů a nejbližších nadřízených. Vždyť tito velitelé mají největší přehled o tom, jak který jejich podřízený pracuje a jak plní zadané úkoly. Toto řešení sice neřeší finanční problém armády, ale bylo by přinejmenším jedním z motivujících prvků pro každého vojáka z povolání.

### **3. 2 Materiálně – technické zabezpečení armády**

Materiální a technické zabezpečení v rámci útvarů se od roku 1990 **znatelně zlepšilo**. Hlavním úkolem pro zkvalitnění výkonu služby se stalo zavádění nových zejména výpočetních technologií k jednotlivým útvarům. Zvláště modernizace jednotlivých pracovišť se kladně odrazila v celkovém pojetí práce, v jejím usnadnění a samozřejmě zejména také v jejím zkvalitnění. V mnoha útvarech v rámci armády je samozřejmostí INTERNET nebo lokální počítačová síť. S touto skutečností souvisí i další vzdělávání pracovníků v resortu Armády České republiky. Vzdělávání příslušníků armády

je v současné době nutností, ale také jedním z hlavních úkolů. Zejména **znalost jazyků** je v dnešní době **velmi důležitá**. Je nesporné, že úspěšná komunikace, efektivní spolupráce a potřeba dosažení plné kompatibility s armádami zemí Severoatlantické aliance i s armádami nečlenských států v Evropě závisí do značné míry na adekvátních znalostech úředního jazyka NATO, tedy zejména na znalosti angličtiny a v některých případech i francouzštiny a němčiny. Je rovněž nesporné, že koncepce jazykové přípravy u resortu Ministerstva obrany ČR je důležitým předpokladem pro úspěšné začlenění naší armády do Severoatlantické aliance.

Materiální a technické zabezpečení se sice od roku 1990 výrazně zlepšilo, ale v současné době, kdy vývoj nejen výpočetní, ale i jiné techniky nabírá výrazné tempo, naše armáda **výrazně zaostává za ostatními členskými armádami NATO**. Jak ukazují jednotlivé průzkumy spokojenosti příslušníků armády s životní úrovní vojenského povolání, převládá v otázce materiálně–technického zabezpečení převážně nespokojenost. Zejména jednotlivých útvarů se dotýká slabé materiálně–technické zabezpečení.

Materiálně–technické zabezpečení nepředstavuje jenom nová výpočetní technika, ale i zabezpečení výcviku. Tento problém je o to vážnější, že špatné materiálně–technické zabezpečení v této oblasti narušuje jak připravenost vojsk, tak zavdává příčinu ke špatnému hodnocení armády od vojáků, kteří prošli základním vojenským výcvikem a po jeho absolvování se navrací zpět do zálohy. V současnosti, kdy si armáda stěžuje na nedostatek peněz, jsou možnosti a místa, kde se určité prostředky dají ušetřit. Přinejmenším by se tento velký problém armády měl co nejdříve řešit, nehledě na to, že po našem vstupu mezi členy Severoatlantické aliance jsou tyto základní problémy opravdu prioritní, neboť **zdůvodňovat nedokonalou vycvičenost naší armády špatným materiálně - technickým zabezpečením je opravdu ostudnou výmlouvou**.

### 3.3 Preventivní rehabilitace a rekreace

Sociální zázemí vojáků z povolání naší armády ve srovnání se sociálním zázemím vojáků NATO doposud naprosto zaostává. Jediné co nám může NATO závidět jsou preventivní rehabilitace vojáků z povolání. Moci vyjet si po dosažení věkové hranice třiceti pěti let každý rok na čtrnáct dnů do některého z rekreačních zařízení VOLAREZY (vojenská lázeňská a rekreační zařízení) či do lázeňského domu **patří skutečně k nemalým výhodám vojenského povolání u nás**. V minulosti se ale tyto rehabilitace občas stávaly přítěží.

Existovalo mnoho vojáků z povolání, kteří nechávali poukazy na preventivní rehabilitace propadnout. Rehabilitace neměli požadovanou úroveň, a tak se stávalo, že vojáci, kteří trávili rehabilitaci v zotavovně, se místo sportování bezcílně potulovali po vojenských rekreačních zařízeních, ve kterých je zajímavé, kdy otevírá restaurace.

Nástupem nového náčelníka generálního štábu Jirího Šedivého se tato skutečnost velice změnila. Tam, kde VOLAREZA neměla dostatek fundovaných zaměstnanců, kteří měli organizovat sportovní činnost, poskytla armáda personální výpomoc. Postupně se v jednotlivých zařízeních VOLAREZY doplňují některá chybějící sportovní zařízení, budují se sauny, perličkové lázně a jiné do nedávné doby nepředstavitelné vymoženosti rekreačního vyžití.

Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání opět nárokuje preventivní rehabilitace vojáků z povolání. Voják má nárok na poskytnutí preventivní rehabilitace v trvání 14 kalendářních dnů v kalendářním roce k upevnění zdravotního stavu, trval-li jeho služební poměr alespoň 10 let, nebo po dosažení věku 35 let nebo v závislosti na služebním zařazení, které musí trvat alespoň jeden rok.<sup>11</sup>

Podmínky pro zotavení vojáků z povolání jsou připraveny. Záleží tedy jen na každém z nás, jak této možnosti využije. Je třeba si uvědomit, že rehabilitace nepředstavují jen **právo, ale i povinnost**.

Rekreace by měla být součástí celého **komplexu sociálního programu**, který měl být jedním z mnoha motivujících prvků pro vstup mladých lidí do armády a samozřejmě i jedním z **motivujících prvků**, proč zůstat v armádě. Jak vyplývá z mnoha průzkumů, řada vojáků z povolání nemá šanci vybrat si větší část dovolené vcelku.

Řešení této skutečnosti je v moci jednotlivých velitelů útvarů a jejich zástupců, kteří by měli zplánovat úkoly tak, aby jednotliví vojáci z povolání měli možnost vybrat si většinu své dovolené v souladu s jejich potřebami. Toto sice řeší zákon o vojácích z povolání, ale v praxi se většinou řádné dovolené udělují tak, aby to vyhovovalo nadřízeným a ne vojákům z povolání. V zákoně se uvádí, že voják má nárok na řádnou dovolenou v kalendářním roce v délce 37 kalendářních dnů, včetně 10 dnů, které jsou jinak dny jeho nepřetržitého odpočinku v týdnu.<sup>12</sup>

Nástup řádné dovolené vojáka z povolání určuje nadřízený, a to s přihlédnutím k důležitým zájmům služby a k oprávněnému požadavku vojáka. Den nástupu řádné dovolené se musí vojákovi určit nejméně 15 kalendářních dnů předem; tato lhůta se může zkrátit, jestliže s tím voják souhlasí. Nástup řádné dovolené se může na **žádost vojáka** změnit.<sup>13</sup>

Nástup řádné dovolené **určí nadřízený** tak, aby ji voják mohl vyčerpat do konce kalendářního roku. Jestliže voják ze služebních důvodů nebo pro důležité osobní překážky ve službě nemohl řádnou dovolenou v kalendářním roce vyčerpat, je nadřízený povinen poskytnout ji tak, aby ji vyčerpal nejpozději do konce následujícího kalendářního roku. Nadřízený je však povinen určit vojákovi čerpání řádné dovolené alespoň 14 dnů v kalendářním roce vcelku.<sup>14</sup>

Rekreace by se také neměla soustřeďovat pouze do dnů dovolené, ale možnost odpočinku a využívání rekreačních zařízení v rámci AČR by měli mít vojáci z povolání po celý rok. Možnosti využití rekreace lze najít i u jednotlivých útvarů. Za posledních deset let zmizely pomyslné neproniknutelné hradby okolo jednotlivých útvarů, tak proč nevyužívat k rekreaci a odpočinku zařízení, která se u útvarů nacházejí. Vojáci z povolání nemusí spoléhat jen na rekreační zařízení VOLAREZY, která jsou na poměry většiny mladých rodin vojáků z povolání stále ještě nedostupnou záležitostí, ale je jen na veliteli, aby umožnil vojákům a jejich rodinám využívat jednotlivá hřiště, tenisové kurty aj. i v době jejich volna.

Také je pravdou, že mnoho útvarů vlastní různá školicí zařízení, ale jejich nabídku nemá většina vojáků z povolání od jiných útvarů k dispozici.

Po našem přijetí do NATO se hovoří o tom, zda profesionální schopnost naší armády odpovídá standardům NATO. Hodně slibů, ale málo konkrétních slov je slyšet na adresu přiblížení se kvality života našich vojenských profesionálů k standardům vojáků ostatních členských států.

<sup>11</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 97 odst. 1

<sup>12</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 32 odst. 1

<sup>13</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 33 odst. 1

<sup>14</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 33 odst. 2

V zákoně č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání se hovoří o tom, že „Ministerstvo může zabezpečit vojákovi z povolání, jeho manželce a nezaopatřeným dětem společnou rekreaci s přihlédnutím k náročnosti a obtížnosti výkonu služby“.<sup>15</sup> Je jenom otázkou, jak se toto projeví v praxi, zda bude ministerstvo zabezpečovat společnou rekreaci na základě náročnosti služby nebo zda bude zabezpečovat rekreaci na základě funkcí a postavení v managementu armády.

### 3. 4 Prestiž vojenského povolání a sociální zabezpečení

Prestiž povolání byla doposud v našem státě dlouhou dobu opomíjenou skutečností. Prestiží povolání můžeme obecně označit společenské ocenění významu, důležitosti, náročnosti, kvalifikovanosti a složitosti vykonávané činnosti. V roce 1996 proběhl sociologický průzkum, který sledoval názory vojáků z povolání na aktuální otázky týkající se obrany, armády a vojenské služby. Hodnocením podmínek jsem se již zabýval v předchozí části bakalářské práce. V rámci výzkumu byly položeny i otázky týkající se prestiže armády u české veřejnosti. Z výzkumu, který byl proveden, vyplývají některé zajímavé poznatky.<sup>16</sup>

Jedním z faktorů **negativně působících** na výkon vojenského povolání je podle názoru respondentů i **nízké hodnocení prestiže vojenských profesionálů** v očích civilní veřejnosti. Touto skutečností je znepokojeno téměř devět desetin respondentů – vojáků z povolání. Stejně negativně vyzněly názory respondentů na otázku, zda má Armáda České republiky podporu a důvěru obyvatelstva. Více než 90 % dotazovaných se totiž domnívá, že naše armáda nepožívá podpory a důvěry obyvatelstva. Z provedeného výzkumu vyplývají následující údaje:

- zcela souhlasí – 0,2 % respondentů,
- spíše souhlasí – 5,1 % respondentů,
- spíše nesouhlasí – 43,2 % respondentů,
- zcela nesouhlasí – 47,9 % respondentů,
- neví – 3,6 % respondentů.

Z hlediska budoucího vývoje však téměř polovina respondentů předpokládá posílení prestiže vojenských profesionálů ve společnosti.

Mezi faktory s celkově nižší vazbou na prestiž Armády České republiky patří podle mínění respondentů zejména vojenská tradice a historické zkušenosti obyvatel naší země, částečně pak i zahraniční mise našich vojáků. Vlivu mezinárodních misí na prestiž armády přisuzuje takřka polovina dotázaných nejčastěji význam občasný.

Významná zjištění byla zjištěna ve vztahu týkajícím se některých indikačních znaků dotazovaných. **Nejsilnější závislost** prestiže armády na chování vojáků z povolání na veřejnosti byla zjištěna zejména u respondentů **z nižších organizačních stupňů**. Respondenti, kteří tento faktor označují jako silně působící na prestiž AČR, současně

<sup>15</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 62

<sup>16</sup> JANDOVIČ, J. *Prestiž AČR a informace sdělovacích prostředků o armádě z pohledu vojáků z povolání*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, listopad 1997, č. 11, s. 81-88.

vyjadřují i velké znepokojení nad nízkou prestiží vojenské profese, ovšem z hlediska budoucího vývoje předpokládají, že dojde k jejímu posílení ve společnosti.

Zároveň se tyto dotazovaní převážně nedomnívají, že naše armáda má podporu a důvěru obyvatelstva.

Vystupování představitelů na veřejnosti označují za faktor s významným vlivem na prestiž armády zvláště respondenti ve věkové kategorii 30 až 39 let, s vysokoškolským vzděláním a zejména ti dotázaní, kteří jsou znepokojeni nízkou prestiží vojenské profese.

Výraznou závislost prestiže armády na její prezentaci ve sdělovacích prostředcích vyjadřují především respondenti z řad důstojníků, s vysokoškolským vzděláním a z vyšších organizačních stupňů a rovněž pak i ti, kteří jsou značně znepokojeni nízkou prestiží vojenské profese. Jak ukázala další **zjištění**, informace o armádě šířené sdělovacími prostředky jsou podle mínění dotázaných **spíše zkreslující** a velmi málo odpovídají skutečnosti.

Zájem politické sféry o armádu řadí mezi faktory se silnými vazbami na prestiž armády zejména respondenti s vysokoškolským vzděláním, opět ve věkové kategorii od 30 do 39 let. Dále pak starší důstojníci z vyšších stupňů řízení a velení. Současně je velmi znepokojuje **nízká prestiž vojenské profese**, mnohé nepříznivé jevy a problémy vyskytující se v české armádě. Respondenti, kteří podmiňují prestiž armády **zájmem politické sféry o armádu**, jsou také nejvíce přesvědčeni o tom, že politici jí rozhodně musí věnovat daleko větší pozornost než dosud.

Velký význam pro prestiž armády přisuzují někteří dotazovaní rovněž **prožitkům z vojenské základní služby**. Velký význam mu přikládají zejména respondenti ve věkové kategorii do 29 let, vysokoškoláci, ve funkci nižších důstojníků.

O závislosti prestiže Armády České republiky na vojenském ohrožení státu se nejčastěji zmiňují respondenti s delší službou v armádě, s vysokoškolským vzděláním, důstojníci a dotázaní, které znepokojuje nízká prestiž vojenské profese. Všeobecně předpokládají, že v době, kdy státu nehrozí bezprostřední vojenské ohrožení, zůstává prestiž jak vojenské profese, tak i armády na nižším stupni ocenění.

Prestiž se uvádí i do určité míry s výší vojenského rozpočtu. Uvádějí to spíše respondenti z vyšších organizačních stupňů a silně znepokojení s nízkou prestiží vojenské profese. Domnívají se, že nízký vojenský rozpočet, který neodpovídá aktuálním potřebám obrany státu, svědčí o malém zájmu vládních a parlamentních orgánů o bezpečnost a obranu republiky.

Vojenské tradice a historické zkušenosti obyvatel naší země pokládají někteří respondenti rovněž za určité determinanty prestiže armády. Tento názor sdílí hlavně starší důstojníci, kteří jsou v armádě již delší dobu.

Význam **zahraničních misí** Armády České republiky výrazně oceňuje necelá čtvrtina respondentů. Většinou ve věkové kategorii do 29 let. Necelých 45 % dotázaných jim přisuzuje význam pouze občas. Jelikož průzkum proběhl v roce 1996, můžeme konstatovat, že význam zahraničních misí **výrazně ovlivňuje veřejné mínění** o armádě. Tyto poznatky jsou nejen slyšet z různých médií, ale také z úst většiny politiků.

Míra prestiže Armády České republiky tedy zcela logicky úzce souvisí s tím, jak respondenti oceňují prestiž vojenské profese a vojenských profesionálů na veřejnosti, stejně jako podporu občanů armádě.

V roce 1992 proběhly dva výzkumy v armádě. První byl zaměřen především na vztah společnosti a armády a jeho autorem byl Š. Sarvaš. Druhý výzkum „Atraktivnost a prestiž

vojenského povolání“, který vedl Z. Cach, se této problematice věnoval hlouběji a byla do něj zapojena celá armádní veřejnost. Cach odvozuje prestiž osob vykonávajících určité povolání přímo od tohoto povolání.

Při hodnocení úrovně prestiže jednotlivých povolání je lidmi oceňována jejich **společenská prospěšnost**, atraktivnost pracovního prostředí, stupeň vzdělání nezbytného pro výkon pracovní činnosti, společenský vliv a životní úroveň realizátora povolání a jeho rodiny i působení výkonu povolání na rodinný život.

Tyto skutečnosti většinou nehodnotí podle přesných údajů, ale posuzují je zpravidla jen na základě toho, jaké o nich mají představy, to znamená, jaký je o daném povolání v mínění občanů vytvořen názor. Při vzniku „názoru“ hraje důležitou roli hodnotový systém společnosti, hodnotové orientace sociálních skupin a jednotlivců i množství objektivních informací.

Ve výzkumu „Atraktivnost a prestiž vojenského povolání“ byl vojenské veřejnosti představované vojáky z povolání, vojáky v základní službě a občanskými zaměstnanci vojenské správy předložen seznam 58 společenských povolání. V rámci tohoto seznamu bylo uvedeno jedenáct vojenských profesí lišících se charakterem činností a v ostatních základních znacích. Respondenti jim přiřazovali hodnocení od 1 jako nejlepší až po 5. Na předních místech prestižního žebříčku se nacházela povolání inteligence, která vyžadují vyšší kvalifikaci. Na prvním místě byl ministr dále pak ředitel továrny, starosta města, univerzitní profesor a tak dále.

Ukázalo se, že vojáci z povolání pocítují poměrně značný rozdíl ve výši prestiže mezi prvními čtyřmi vojenskými profesemi vyžadující vysokoškolské vzdělání doplněné dalším specializovaným studiem a ostatními profesemi. Nejvyšší bodové ohodnocení pro vojenské profese bylo 83 bodů a obdržel je vyšší velitel – generál. Naopak nejnižší hodnocení 56 bodů dostal důstojník – velitel roty.

Z hlediska pořadí v rámci seznamu povolání můžeme vojenské profese rozdělit do pěti skupin:

1. vyšší velitel – generál,
2. důstojník – docent VVŠ, důstojník – vědecký pracovník a velitel vojenského útvaru,
3. důstojník štábu divize a vojenský inženýr,
4. týlový důstojník pluku,
5. zbývající vojenské profese.

Kritérium pro vydělení těchto skupin bude pravděpodobně složeno z několika hledisek, jakými jsou například zastávané pozice v oficiální armádní hierarchii, charakter vykonávané práce, samostatnost při rozhodování, nezbytnost dané profese v armádní struktuře atd.

Co ovlivnilo dané bodové hodnocení jednotlivých profesí? Z demografických znaků se na rozdílném hodnocení prestiže společenských povolání podílely věk, vzdělání a politická orientace respondentů. Věk se projevil jako diferenční znak pro povolání civilní. Politická orientace ovlivnila profese civilní i vojenské, naopak vzdělání se překvapivě odrazilo jen v hodnocení vojenských profesí.

Vojenští profesionálové hodnotili prestiž jednotlivých povolání podle těchto kritérií:

- společenská prospěšnost,
- tvořivý charakter práce,
- atraktivnost pracovního prostředí,
- stupeň potřebného vzdělání,
- stupeň společenského vlivu,



- životní úroveň,
- vliv povolání na rodinný život.

U posledních dvou bych se pozastavil podrobněji, neboť jsou jedněmi z hlavních témat této bakalářské práce.

Životní úroveň vojáka z povolání a jeho rodiny bude vzhledem ke skutečnosti, že pro naprostou většinu vojáků z povolání je plat jediným zdrojem příjmu, přímo úměrná jeho výši. Pouze nepatrná část respondentů (5 %) se domnívá, že vojáci z povolání jsou placeni dobře, polovina z nich je přesvědčena, že špatně, a zbývající dotázaní uvedli, že ani dobře, ani špatně. Samotnou výši platu považuje za výhodu jen sedm z deseti respondentů. Z dalších materiálních výhod, které ovlivňují životní úroveň vojenského povolání, jsou vysoce hodnoceny hlavně bezplatné používání výstrojních součástek, bezplatné získávání kvalifikace a možnost dalšího bezplatného vzdělávání, možnost přidělení služebního bytu dříve než v civilu a získání rekreace ve vojenských zařízeních, podmínky důchodového zabezpečení vysloužilých vojáků z povolání a sociální zabezpečení v případě odchodu z armády.

Vliv vojenského povolání na **rodinný život** se projevuje především množstvím času, které mu voják z povolání musí věnovat i mimo stálou pracovní dobu. Zásahy povolání do osobního volna hodnotí respondenti celkově záporně. Noční služby, pohotovosti na pracovištích vadí osmi z deseti dotázaným. Devět z deseti dotázaných vojáků z povolání považuje za nevýhodu i samotnou délku pracovní doby, **častou odloučenost od rodiny** a omezení volby vybírání řádné dovolené. Vojenské povolání má tedy podle většiny dotázaných negativní vliv na rodinné zázemí a záporně ovlivňuje rodinnou pohodu.

V naší armádě stále **více slouží ženy**. Na toto téma byl proveden sociologický výzkum, který sledoval jejich náhled na vojenské povolání a jeho hodnoty pro ně samotné.<sup>17</sup> V provedeném výzkumu se hodnotová orientace zjišťovala podle dvaceti osmi hodnot, které lze rozčlenit do tří základních skupin:

1. hodnoty materiální,
2. hodnoty vyjadřující vztah k lidem,
3. hodnoty ideální.

Vojákyňe na čtyřstupňové škále hodnotily důležitost hodnot, tedy význam, jaký jim v životě přikládají. Výzkum ukázal, že hodnotami všeobecně sdílenými ženami v uniformě je stálá práce jako záruka sociálních jistot, dále potřeba být dobrým příkladem svým dětem a okolí, **hodnota přátelství a rodiny**. Ty pokládají za velmi důležité všechny dotazované vojákyně. Vysoce preferované jsou také finanční nezávislost a zajímavá práce, jejíž výsledky jsou užitečné pro společnost, hodnoty mravního jednání a zdraví. Za nimi se řadí další skupina hodnot, které rovněž preferuje většina vojákýň. Jde o hodnoty sociálně spravedlivé společnosti, uspokojivého sexuálního života, demokracie, bezpečnosti země a vysokého pracovního výkonu.

Základ hodnotové orientace vojákýň tvoří jednak **hodnoty pracovní** v osobním významu (zajímavá práce, špičkový pracovní výkon) i nadosobním významu (společensky užitečná práce), jednak hodnoty rodiny a přátelství. Důležitou součástí zjištění hodnotové orientace jsou i ty hodnoty, které vyjadřují podmínky nezbytné pro uspokojování materiálních i interaktivních potřeb, což jsou sociální jistoty, spravedlivá společnost,

<sup>17</sup> VLACHOVÁ, M. *Hodnotový svět žen v uniformě*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, leden 1997, č. 1, s. 1-8.

**finanční nezávislost**, bezpečnost země a demokracie. V hodnotách, které ženy preferují, se odráží i dualita ženských rolí.

Střed tvoří hodnoty, které sdílí nadpoloviční většina dotazovaných. Patří sem hodnoty nadosobní (ochrana přírody, vlastenectví) i osobního života (peníze, volný čas, vzdělání, klidný život, fyzická odolnost a individuální nezávislost). Polovina dotázaných vojáků přikládá velký význam rovněž šetrnosti, skromnému životu a nekonfliktním mezilidským vztahům.

Na konci hodnotového žebříčku zůstaly tři položky: hodnota soukromého podnikání, víry v boha a vlivu na veřejné záležitosti. Tyto hodnoty vyznává čtvrtina až třetina dotázaných žen.

Hodnotová orientace je nejvíce diferencována věkem dotázaných. Nejmladší do 25 let výrazně preferuje hodnotu volného času, díky němuž se mohou věnovat sobě a svým zálibám. Ženy ve věku 25 - 30 let označily za nejdůležitější výchovu dětí, vztahy v rodině a ke svým partnerům. Nejstarší respondentky nad 40 let více než ostatní vyznávají hodnoty společensky prospěšné práce.

O prestiži vojenského povolání v našem státě pravděpodobně rozhodne ta skutečnost, zda se podaří vybudovat **profesionální armádu**, což by se mělo kladně projevit ve všech bodech hodnocení armády, její prestiže a celkové úrovni služby.

Pojem sociální zabezpečení se používá jako souhrnné označení pro všechny sociální instituty poskytované společností občanům k uspokojení jejich společensky uznaných potřeb, a to za situace, kdy tyto své potřeby nejsou občané schopni uspokojovat vlastními silami z důvodu, který je celospolečensky akceptován. Například při nemoci, invaliditě, péči o děti, stáří a podobně.

Sociální zabezpečení poskytované vojákům z povolání po ukončení aktivní služby je také jedním z motivů, který je dán službou vojáka z povolání. Vojáky po ukončení aktivní služby můžeme rozdělit do dvou skupin:

- vojáky z povolání, kteří odešli z armády před vznikem nároku na starobní důchod,
- vojenské důchodce.

Na obě skupiny se vztahuje nový zákon č. 221/1999 Sb., který nahradil zákon č. 76/1959 Sb. Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání uvedl v platnost změny v různých nárocích při odchodech vojáků z povolání. Zvláště u případu, kdy voják z povolání odešel z armády před vznikem nároku na starobní důchod.

Jak uvádí § 131: „Povinnosti státu při zabezpečení vojáka po skončení služebního poměru“, stát poskytuje s přihlédnutím k náročnosti služby vojáka, v závislosti na době trvání služebního poměru a důvodech jeho zániku, výsluhové náležitosti, kterými jsou výsluhový příspěvek, odbytné, odchodné a úmrtné.<sup>18</sup>

Jako první možnost zabezpečení vojáka po odchodu z aktivní služby je uváděn **výsluhový příspěvek**. Na výsluhový příspěvek podle § 132 má nárok voják, jehož služební poměr zanikl uplynutím stanovené doby trvání služebního poměru nebo propuštěním ze služebního poměru, jestliže jeho služební poměr trval alespoň po dobu 15 let. Podle odstavce 2 § 132 základní výše výsluhového příspěvku činí za 15 let služby 5 % průměrného měsíčního hrubého platu. Tato výše se zvyšuje za šestnáctý a každý další ukončený rok služby o 6,2 %, za dvacátý první a každý další ukončený rok služby o 2,5 % a za dvacátý sedmý a každý další ukončený rok služby o 1 % průměrného měsíčního hrubého platu, výše výsluhového příspěvku může činit nejvíce 55 %

<sup>18</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 131

průměrného měsíčního hrubého platu.<sup>19</sup> Zde je od původního zákona rozdíl v době od které má voják z povolání nárok na tzv. výsluhový příspěvek, která byla původně stanovena na 20 let služby.

Druhou možností zabezpečení vojáka je odbytné. Doba trvání služebního poměru rozhodná pro nárok na **odbytné** činí 2 roky. Základní výše odbytného činí 2 průměrné měsíční hrubé platy. Za třetí a každý další ukončený rok trvání služebního poměru vojáka se odbytné zvyšuje o jeden průměrný měsíční hrubý plat. Za jedenáctý a každý další ukončený rok trvání služebního poměru se odbytné zvyšuje o jednu polovinu průměrného měsíčního hrubého platu, nejvýše však do jeho osmnáctinásobku<sup>20</sup>. Voják si v případě, že má nárok na odchodné, může vybrat, zda si zvolí odchodné, nebo odbytné. Přiznáním odbytného mu v tomto případě samozřejmě zaniká nárok na odchodné.

Poslední možností je odchodné. Voják, kterému vznikl nárok na **výsluhový příspěvek** a který místo vyplácení výsluhového příspěvku nezvolil nárok na výplatu odbytného, má při zániku služebního poměru nárok na odchodné ve výši čtyřnásobku průměrného měsíčního hrubého platu, trval-li jeho služební poměr alespoň po dobu 15 let. Za šestnáctý a každý další ukončený rok trvání služebního poměru se odchodné zvyšuje o 40 % průměrného měsíčního hrubého platu. Za dvacátý první a každý další ukončený rok trvání služebního poměru se odchodné zvyšuje o 0 % průměrného měsíčního hrubého platu. Nejvyšší výměra odchodného činí šestnásobek průměrného měsíčního hrubého platu.<sup>21</sup>

Průběh projednávání zákona potvrdil, že oblast výsluhových náležitostí a jejich motivační charakter má velký význam pro vznik služebního poměru vojáka z povolání a setrvání v něm. V cizích armádách se odvozuje ze systému státní služby, kdy v jednom zákoně je upraveno zabezpečení státních zaměstnanců s odchylkami pro příslušníky ozbrojených sborů. V tomto směru jsou upraveny i některé instituty odlišně jak pro vojáky, tak i pro ostatní příslušníky ozbrojených sborů. V některých zahraničních armádách existují dva typy služebních poměrů.

Prvním je tzv. poměr vojáků na čas, který je limitován pouze určitou stanovenou dobou služby. Druhým je služební poměr vojáků z povolání, který vychází z tzv. definitivy, kde je pro vojáky stanovena povinnost **sloužit až do věkových hranic** stanovených zákonem. Platí zásada, že při propuštění ze služebního poměru na vlastní žádost při nesplnění stanovené doby služby a nedosažení věkové hranice **nárok na penzi** podle zákona nevznikne a celá doba se převádí do veřejnoprávního pojištění, kde jsou nároky upraveny zcela jinak. Pojistné na sociální zabezpečení za takto převedenou celou dobu hradí stát. Pokud však voják skončí ze zdravotních nebo jiných podobných důvodů, stanoví se penze podle daného zákona o státní službě s případným dopočtem doby do stanovených věkových hranic. V době trvání služebního poměru současně platí, že voják na své sociální zabezpečení nepřispívá, neboť by se jednalo o rozpočtový výdaj a rozpočtový příjem.

Jedinou výjimkou jsou vojáci španělské armády. Tak jako u nás za službu u některých druhů vojsk **existuje bonifikace** - letci, námořníci aj., popř. jsou u těchto případů zvýšeny maximální hranice přiznané dávky. Pokud jde o vojáky na dobu určitou, ti jsou zabezpečeni jednorázovými dávkami při skončení služebního poměru a opakujícími se dávkami, které jsou podle délky služby poskytovány po různou dobu.

<sup>19</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 132 odst. 2

<sup>20</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 139 odst. 2

<sup>21</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 140 odst. 1

V cizích armádách je věnována také zvýšená pozornost dobám reorganizace nebo přímo snižování počtů určitých kategoriích personálu ozbrojených sil. Proto jsou vojákům vypláceny kromě odchodného i další příplatky nebo je jim poskytována rekvalifikace. Odchodné ve Francii může dosáhnout až 45 platů, ve Velké Británii při reorganizaci až 18 platů. V USA při skončení služby po 10 letech činí odchodné přibližně 10 platů

Péči o vojenské důchodce řeší především zákon č. 100/1988 Sb. ve znění pozdějších předpisů. K základním formám sociálního zabezpečení vojenských starobních důchodců realizovaných ze společenských prostředků patří:

- finanční zabezpečení formou vojenského starobního důchodu,
- lázeňská a zdravotní péče poskytovaná ve vojenských zdravotnických zařízeních,
- rekreační péče,
- péče prostřednictvím připravovaných domovů vojenských důchodců.

U těchto základních forem byl proveden výzkum na zjištění názorů vojenských důchodců. Anketního šetření se zúčastnilo 572 respondentů.<sup>22</sup>

Co se týká lázeňské péče o vojenské důchodce a jejich názoru na úroveň zdravotní péče ve vojenských zdravotnických zařízeních je s touto formou rekreace podle průzkumu spokojeno ve věkové skupině 65 – 75 let 55 % respondentů, menší zájem projevují nejstarší důchodci nad 75 let. V posledně jmenované věkové skupině je spokojeno jen 23 % dotázaných.

O péči prostřednictvím připravovaných domovů vojenských důchodců projevilo zájem 34 % dotázaných.

V této stati jsem chtěl upozornit na to, že i po skončení aktivní služby **má armáda zájem postarat se o své bývalé zaměstnance**, což není u jiných povolání zvykem. I tato skutečnost by měla vést k motivaci mladší generace vojáků z povolání.

Otázka sociálního zabezpečení po odchodu z armády prošla velkými změnami v novele zákona. V tomto bodě se naše armáda přiblížila standardům NATO. Snížení věkové hranice při vyplácení sociálních dávek by mělo přispět k posílení možnosti kariérního růstu mladých vojáků z povolání a výrazněji motivovat jejich práci v armádě.

### 3.5 Sociální zabezpečení při službě v zahraničí

Vstupem naší republiky do NATO se mnohým vojákům z povolání otevřela **možnost vykonávat službu v různých zahraničních misích na západ od našich hranic**. Jaké je sociální zabezpečení vojáků, kteří slouží v různých misích v zahraničí? Otázku poskytování náhrad některých výdajů zaměstnancům rozpočtových a příspěvkových organizací s pravidelným pracovištěm v zahraničí řeší nařízení vlády č. 62/1994 Sb. ze dne 2. března 1994.

Po příchodu mají vojáci a jejich rodiny pro své ubytování hned několik možností. Každý voják si může zažádat o byt na zahraničním pracovišti. Pokud na daném pracovišti není volný byt, je mu nabídnut byt mimo toto pracoviště. Za výběr a za nabídku vhodných bytů a domů k pronajmutí odpovídá vedoucí zahraničního pracoviště. Při výběru bere v úvahu funkční zařazení, ekonomické možnosti, početnost rodiny zaměstnance a polohu

---

<sup>22</sup> ŠUGÁR, J. *Vybrané formy sociálního zabezpečení vojenských starobních důchodců*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, leden 1994, č. 1, s. 1-12.

nabízeného bytu či domu. Zahraniční pracoviště zabezpečují z přidělených finančních prostředků pro vyslané vojáky a jejich rodinné příslušníky přiměřený byt nebo dům a jeho příslušné vybavení, které odpovídá pracovnímu zařazení.

Za přiměřený byt se považuje :

u vojáka bez rodinných příslušníků jedna obytná místnost, kuchyň a příslušenství s maximální obytnou plochou do 40 m<sup>2</sup>

- u vojáka s jedním rodinným příslušníkem dvě obytné místnosti, kuchyň a příslušenství s maximální obytnou plochou do 60 m<sup>2</sup>

- u vojáka se dvěma až třemi rodinnými příslušníky tři obytné místnosti, kuchyň a příslušenství s maximální obytnou plochou do 80 m<sup>2</sup>

- u vojáka se čtyřmi a více rodinnými příslušníky čtyři obytné místnosti, kuchyň a příslušenství s maximální obytnou plochou do 100 m<sup>2</sup>.

Za obytnou plochu se považuje celková plocha bytu, od které se odečítá plocha sociálního zařízení, chodeb, lodžii a balkonů. Vojákovi se hradí nájemné v souladu s uzavřenou nájemní smlouvou. Nájem bez inkasa představuje přibližně jednu třetinu rodinného rozpočtu, jak je zvykem v zemích na západ od našich hranic. Úhrady za služby spojené s užíváním služebního bytu hradí voják. Jedná se například o elektrickou energii, vytápění, plyn, dodávku vody a jiné.

Domy jsou zařízené pouze kuchyňskou linkou. Vše ostatní si musí voják dovézt sám, nebo podle toho, na co má nárok, mu ostatní zabezpečení poskytne země, která ho do mise vysílá

Na základnách existují školy, které děti vojáků sloužících na základně navštěvují. Pokud tomu tak není, zahraniční pracoviště zajistí školní docházku v okolí pracoviště vojáka.

Vojákovi, kterého manželka následuje do místa výkonu práce v zahraničí, přísluší náhrada zvýšená o 5 % až 20 %. Toto zvýšení zaměstnanci nenáleží:

- za dobu pobytu manželky nebo manžela mimo zemi, která je určena jako místo výkonu práce v zahraničí, přesahující 49 kalendářních dnů v běžném roce u evropských zemí

a 63 kalendářních dnů v běžném roce u mimoevropských zemí,

- má-li manželka nebo manžel po dobu výkonu práce v zahraničí příjem ze závislé činnosti nebo jako osoba samostatně výdělečně činná.<sup>23</sup>

Možnosti jednotlivých základů v rámci NATO po celé Evropě i Americe jsou různé, ale vždy se **snaží o maximální pohodlí** jak pro sloužící vojáky, tak pro jejich rodinné příslušníky.

### 3. 6 Spokojenost důstojníků evropských armád

Pracovní spokojenost je jedním ze základních předpokladů sociální a personální stability každé pracovní instituce. Proto se v letech 1991 a 1992 uskutečnil průzkum, jenž byl proveden v osmi evropských zemích. Protože výzkum ve Velké Británii a Řecku byl proveden v malém souboru důstojníků, byly tyto výsledky brány v úvahu

---

<sup>23</sup> Nařízení vlády č. 62/1994 Sb. § 3 odst. 3

jen jako informativní. Průzkumu se zúčastnilo Švédsko, Švýcarsko, Německo, Francie, Itálie a bývalá ČSFR.<sup>24</sup>

Pracovní spokojenost důstojníků všech zkoumaných armád má podstatně více všeobecně platných znaků než zvláštností. Ukazuje se, že i vztahy na pracovišti jsou výrazně podmíněny těmi vztahy, které existují ve společnosti a například přes rodinu nebo politiku ovlivňují situaci ve vojenských kolektivech.

Struktura prvků pracovní spokojenosti u našich důstojníků je podobná obecnému modelu. Nacházíme však určité rozdíly především v tom, že kariéra není chápána jako prvek osobní sociální bezpečnosti z hlediska stability postavení v armádní hierarchii. Naši důstojníci chápou kariéru spíše jako tzv. kariérismus. Nepřikládají jí odpovídající důležitost a váží ji na faktor sociálních vztahů v pracovním kolektivu.

Dalším významným zjištěním je skutečnost, že **personální práce** se váže na faktor **rodinného života**. Tento stav je vyjádřen průnikem rodinného života a pracovního působení. Respondenti vyjadřují pocit, že personální práce výrazně ovlivňuje jak ekonomické zázemí rodiny, tak i její stabilitu. Personální změny na pracovišti působí na rodinný život důstojníků. Kvalita způsobu rodinného života se pak zpětně odráží ve výkonu služebních povinností. Tento výzkum také ukázal, že v naší armádě dochází k určité diferenciaci v chápání příjmu. Ten je obdobně jako kariéra výrazně ovlivněn osobními vztahy na pracovišti, především chováním nadřízených.

Vojenská rovina odráží bezprostřední vztah k práci a odráží také vliv sociálních vztahů na pracovišti. Vojenskou rovinu můžeme rozdělit na tři základní faktory. Jako první je to faktor řízení a práce, kterou voják z povolání vykonává.

Tento faktor je odrazem aktuálních pracovních vztahů na pracovišti jak ve vertikální, tak i v horizontální rovině. Tento faktor vytváří základ celkové pracovní spokojenosti. V tomto základu hrají hlavní roli čtyři prvky:

1. Způsob, jakým jsou řešeny personální otázky - jde o prvek, kterému je přikládána velká důležitost a je s ním vyjadřována také velká nespokojenost. Výjimkou je pouze Francie. Personální práce by měla být jedním z hlavních úkolů.
2. Příkladnost chování nadřízených - i když se nejedná o prvek preferovaný, je s ním pojena velká nespokojenost u příslušníků armád. Výjimky tvoří armády Francie a Švédska.
3. Vztahy vůči nadřízeným - z hlediska pořadí podle důležitosti je tento prvek přibližně uprostřed žebříčku.
4. Pracovní zátěž - tento prvek není pokládán za závažný, což je pozitivní zjištění výzkumu. Jedinou výjimku tvoří příslušníci naší armády, u nichž převládá určitá nespokojenost.

Druhým faktorem je faktor osobní sociální bezpečnosti. Jde souhrn prvků, které zabezpečují příslušníky armád jak z hlediska sociálního, tak i zdravotního. Jednotlivé prvky jsou:

- a) Kariéra - nebyla v žádné ze zkoumaných zemí preferována a převládá v ní spokojenost. Jak už jsem uvedl u našich příslušníků armády je kariéra spojována s kariérismem a váží ji na vztahy s nadřízenými. Kariéra byla jediným prvkem u našich důstojníků, který má pozitivní napětí.

---

<sup>24</sup> SARVAŠ, Š. *Pracovní spokojenost důstojníků evropských armád*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, květen 1994, č. 5, s. 37-52.

b) Finanční příjem - není chápán jako jeden z nejdůležitějších prvků pracovní spokojenosti a nachází se většinou až v druhé polovině preferenčního žebříčku. Hodnotu výše příjmu preferují spíše mladší důstojníci.

c) Možnost uplatnění v civilu - patřilo mezi nejméně preferované prvky pracovní spokojenosti.

d) Bezpečnost práce - není prvkem, kterému by byl přikládán velký význam. Většinou převládala spokojenost.

Třetím a posledním faktorem je faktor sociálních vztahů na pracovišti. Je odrazem kvality horizontálních a vertikálních sociálních vazeb. Základní prvky tohoto faktoru jsou:

a) Uznání ze strany podřízených - je pokládáno za velmi významné a je s ním spojena spokojenost. Významnost tohoto prvku je spojena především se staršími důstojníky. Pouze v AČR je situace opačná. Mladší a svobodní důstojníci tomuto prvku přikládají značný význam. Současně jsou s ním nespokojeni.

b) Uznání ze strany spolupracovníků - tento prvek má velký význam na integraci důstojníků do občanské společnosti. Kontakty, které vznikají mezi spolupracovníky, ulehčují integraci důstojníků v místě bydliště.

Další základní rovinou je rovina společenská. Tato rovina souvisí se třemi základními vazbami, které existují v trojúhelníku armáda-důstojník-společnost. Armáda je nepochybně důležitou společenskou institucí. Z toho vyplývají i základní faktory této roviny, které se promítají do každodenní reality. Prvním faktorem je faktor vztahů, které existují mezi armádou a společností.

Uvedený faktor vyjadřuje vztah armády a společnosti, je charakterizován těmito základními prvky:

a) Názor veřejnosti na vojenské povolání – bylo zaznamenáno veliké znepokojení ve všech sledovaných státech mimo Švédsko. Tento prvek je ovlivňován také názory politiků na armádu.

b) Pozornost, kterou věnují politici vojenskému povolání, je důstojníky všech států pokládána za daleko důležitější než názor veřejnosti.

c) Prvek vztahů mezi úkoly a prostředky, které má armáda pro plnění svých úkolů k dispozici. Příslušníci armád jsou přesvědčeni, že stát vynakládá méně prostředků, než pro plnění úkolů armáda potřebuje, veřejnost má opačný názor.

Druhým faktorem je faktor sociální integrace důstojníka jako občana. Tento faktor postihuje život důstojníků v širším sociálním prostředí. Tvoří ho následující prvky:

a) Vztahy s přáteli – je pokládán za důležitý a je s ním spojena spokojenost.

b) Společenský a občanský život – je s ním spojena vysoká spokojenost kromě příslušníků naší armády.

Posledním faktorem je **faktor rodinného života**. Postihuje vliv rodiny, její stability a míry ekonomického zabezpečení na celkovou pracovní spokojenost. Bylo prokázáno, že tento faktor je preferován především našimi důstojníky, u kterých jsou vazby na rodinu daleko vyšší než u ostatních důstojníků cizích armád. Tak jako předchozí faktory i tento má několik charakteristických prvků:

a) Rodinné zázemí – je vysoce preferováno všemi důstojníky, naši důstojníci jej kladou na první místo. Všeobecně převládá s tímto prvkem spokojenost,

b) Pozornost, kterou velení armády věnuje ekonomickému zázemí vojáka z povolání – jeho postavení je v první polovině preferenčního žebříčku u všech armád. Převážně převládá

spokojenost, naši důstojníci jsou dokonce ze všech sledovaných armád s tímto prvkem nejspokojenější,

c) Dlouhodobá odloučenost od rodiny – důstojníci s tímto prvkem vyjadřují nespokojenost a kladou vinu špatné personální práci.

Analýza jednotlivých prvků pracovní spokojenosti ukázala i směr jejich vzájemných vazeb a celkovou provázanost. Je zřejmé, že v armádách, které jsou členy NATO již delší dobu, převládá **větší spokojenost jak s personální prací, tak i s řízením a velením jednotlivých velitelů**. U nás a v ostatních bývalých východoevropských státech převládá naopak nespokojenost nejen s řešením jejich pracovních, ale i rodinných problémů.

### 3.7 Dílčí závěr

V této části svojí práce se zabývám problematikou zajištění AČR po stránce sociální. Jak uvádím v předchozí části je služební poměr profesionálního vojáka řízen mnoha **předpisy a omezeními**. Tyto omezení mu **jsou však kompenzována** v podobě kvalitního sociálního zabezpečení, ať v podobě stabilního příjmu. Možnost účasti na preventivních rehabilitaci, rodinné rekreaci. Možnosti získání služebního místa ve strukturách NATO, nebo bezpečnostních strukturách EU. Nemalou výhodou je i nárok na **finanční částky** po ukončení činné služby v podobě odbytného, výluhového příspěvku nebo po dosažení stanoveného důchodového věku.



## 4. Spokojenost studentů Univerzity obrany (UO) s podmínkami služby

V souvislosti s bakalářskou prací bylo provedeno anketní šetření, které proběhlo v měsíci únoru 2006. Cílem ankety bylo **zjistit názory** studentů - vojenských profesionálů k aktuálním otázkám, týkajících se některých aspektů, které souvisí se **službou vojáků z povolání**. Struktura podmínek studia a služby se vztahuje převážně ke způsobu řízení ze strany přímých nadřízených, k sociálním vztahům v četě a v neposlední řadě také k ekonomickému zabezpečení vojenských profesionálů.

### 4.1 Popis zkoumaného vzorku

Anketní šetření bylo provedeno u studentů 3.ročníku bakalářského studijního programu Fakulty vojenských technologií Univerzity obrany. Toto šetření jsem provedl osobně.

Šetření se zúčastnilo celkem 50 dotazovaných studentů. Bylo rozdáno celkem 50 anketních lístků, zpět k vyhodnocení se navrátilo všech 50 vyplněných anketních lístků to znamená, že návratnost anketních lístků byla 100%. Tato situace byla ovlivněna skutečností, že anketní lístky byly rozdány na nástupu roty a účastníci byli požádáni o jejich vyplnění a navrácení. Zároveň k vyplnění anketních lístků byl dán časový prostor přímo při nástupu .

Anketního šetření se zúčastnilo 80% mužů a 20% žen ve věku 21 až 24 let. Všichni respondenti jsou **profesionálními vojáky od 1. listopadu 2003**.

### 4.2 Použité metody

Pro potřeby výzkumu jsem sestavil jednoduchý **anketní lístek**, (příloha č. 11), který je složen z osmi otázek. V úvodní části ankety jsou respondenti osloveni a jsou seznámeni s tím, proč jejich odpovědi a názory jsou důležité a k čemu budou využity. Dále se v úvodní části nachází poděkování všem účastníkům šetření, kteří se do výzkumu zapojili, a oznámení, že zůstane zachována naprostá anonymita odpovědí, které budou použity pouze pro účely závěrečné práce.

Další část anketního lístku obsahuje návod k tomu, jak má být anketa správně vyplněna, a následují jednotlivé otázky. Anketní lístek je rozdělen do dvou bloků. První část se skládá z osmi otázek, které se konkrétně vztahují k současné službě v Armádě České republiky, těchto osm otázek je uzavřených a odpověď respondentů je možná pouze v rozsahu pětistupňové škály, v níž

- 1 = představuje velmi spokojen(a),
- 2 = spíše spokojen(a),
- 3 = spokojen(a),
- 4 = spíše nespokojen(a),
- 5 = velmi nespokojen(a).

Druhá část je složena ze dvou otázek, které se týkají důvodů vstupu respondentů do armády o délce jejich budoucí služby v armádě. V této části jsou respondentům nabídnuty možné varianty odpovědí. Anketní lístek je součástí přílohy č. 11

### 4.3 Předpokládaný výsledek

Předpoklad č. 1

Vzhledem k tomu, že se jedná o studenty vojenské vysoké školy předpokládá se, že k motivujícím podmínkám pro vstup do Armády České republiky patří v současné době spíše zájem o studijní obory, které není možno studovat v civilním sektoru, než zlepšení finanční situace.

Předpoklad č. 2

Vzhledem k tomu, že respondenti neměli dosud možnost služby u běžného útvaru AČR předpokládá se, že budou svoji dosavadní službu hodnotit převážně kladně.

### 4.4 Vyhodnocení anketního šetření

V další části závěrečné práce se zaměřím přímo na vyhodnocení jednotlivých otázek tak, jak vyplynuly z anketního šetření.

Otázka č. 1 – Vztahy mezi studenty Vaší čtyř-učební skupiny.

Vztahy v četě jsou hodnoceny jako relativně velmi dobré, celkové hodnocení této otázky je 2,46.

Otázka č. 2 – Vztahy mezi studenty a vyučujícími.

Otázka týkající se vztahu mezi studentem a vyučujícím byla v celkovém souboru provedeného anketního šetření hodnocena známkou 3,30.

Otázka č. 3 – Materiálně-technické zabezpečení výuky.

Otázka, která byla spojena se zabezpečením výuky po materiální stránce byla hodnocena celkovou známkou 3,25, což je dáno rozdílnými požadavky na zabezpečení výuky dle různorodosti studovaných oborů.

Otázka č. 4 – Přiměřenost času k odpočinku a plnění úkolů.

Tato otázka patří k dlouhodobým otázkám, které jsou hodnoceny spíše negativně. V anketním šetření bylo zjištěno, tato otázka je hodnocena respondenty celkovou známkou 3,10.

Otázka č. 5 – Činnost v aplikačních kurzech ve VA Vyškov.

Vzhledem k náročnosti výcviku, na který jsou velice rozdílné názory co do délky kurzu a hlavně činnosti byla tato otázka hodnocena celkovou známkou 3,18.

Otázka č. 6 – Současné finanční hodnocení studenta.

K této otázce ze strany studentů nebylo zásadních připomínek a byla hodnocena spíše kladně celkovou známkou 2,00.

Otázka č. 7 – Představa o další kariéře profesionálního vojáka.

Otázka spojená z představou studentů o další kariéře profesionálního vojáka byla hodnocena celkovou známkou 2,95.

Otázka č. 8 – Uplatnění dosaženého vzdělání po ukončení studia.

Představa studentů o možnosti uplatnit dosažené vzdělání po ukončení studia byla hodnocena celkovou známkou 2,25. Ve velké většině studenti ještě nemohou

tuto otázku zodpovědět dle praxe, ale pouze podle svých představ, protože ještě neměli možnost poznat běžný vojenský život.

V dalším bloku, který se skládal ze dvou otázek, měli, jak již bylo uvedeno, respondenti možnost vyjádřit se k důvodům, které je vedly ke studiu na vojenské vysoké škole a jejich představách o délce služby. První otázka se týkala zjištění, proč vstoupil do řad profesionálního vojáka a zahájil studium na vojenské vysoké škole. Druhá otázka byla zaměřena na zjištění představy o celkové délce služby v Armádě České republiky jako vojenský profesionál.

U otázky „Co Vás vedlo ke vstupu do řad profesionálních vojáků a ke studiu na vojenské vysoké škole“ byly respondentům dány možnosti – perspektiva vojenského povolání a kladný vztah k armádě, rodinná tradice, ekonomické osamostatnění, možnost dosažení vzdělání ve specifickém oboru, nebo jiné. Z celkového souboru, který se vyjádřil k této otázce, bylo zjištěno, že perspektivu vojenského povolání zvolilo 18 respondentů, což je 36%, rodinné tradice vybralo 16 studentů to je 32%, ekonomické osamostatnění uvedlo 10 studentů což tvoří 20%. Možnost dosažení specifického vzdělání zvolily 4 studenti to je 8% a jiné uvedly 2 respondenti což tvoří 4% z celkového počtu oslovených.

Druhou otázkou v tomto bloku byl dotaz na představu o celkové délce služby jako voják z povolání. Respondentům byly dány možnosti do 10 let, 11 až 15 let, 16 až 20 let a nad 20 let služby. Odpověď do 10 let služby zvolilo 20 dotazovaných, což představuje 40% odpovědí všech účastníků šetření. Představu o délce služby 11 až 15 let má 18 dotazovaných, tedy 36%. Odpověď 16 až 20 let služby zvolilo 6 respondentů což je 12% a odpověď nad 20 let služby též 6 respondentů což tvoří 12% z celkového počtu dotazovaných.

Vzhledem k výsledkům provedeného šetření je možné konstatovat, že **předpoklad číslo jedna se nepotvrdil**. Ekonomické osamostatnění a tím i zlepšení finanční situace si zvolilo 20% dotázaných. Možnost dosažení specifického vzdělání zvolilo pouze 8% respondentů.

Z uvedeného šetření vyplývá, že dnešní studenti vysoké vojenské školy dávají přednost finanční nezávislosti a osamostatnění se před možností získání specifického vzdělání. Tímto specifickým vzděláním mám například na mysli studium studijního programu pilot, nebo řízení letového provozu, které není možno studovat na civilních vysokých školách.

Naproti tomu **předpoklad číslo dvě se potvrdil**. Jak jsem již uvedl, studenti ve velké většině měli možnost působit pouze na vojenské vysoké škole a ne u běžného vojenského útvaru. Proto svoje dosavadní službu a působení v AČR hodnotili **převážně kladně**. Nejlépe ohodnotili finanční zabezpečení studenta celkovou známkou 2,00 a nejhorší celkovou známkou 3,30 vztahy mezi vyučujícími a studenty. Ostatní otázky hodnotili respondenti celkovými známkami od 2,46 v případě vztahů mezi studenty až po celkovou známku 3,25, kde hodnotili materiálně-technické zabezpečení výuky.

#### 4.5 Dílčí závěr

Tato kapitola je věnována **názorům na službu a zkušenostem s ní** v plně profesionální armádě. Sociologickým průzkumem, který jsem osobně provedl u studentů Univerzity obrany **uvádím jejich názory a postoje** při jejich působení v roli studentů na vojenské vysoké škole. Při svém šetření jsem použil metodu anketních lístků s otázkami k uvedené problematice. Ze zjištěných skutečností vyplývá, že studenti jsou v podstatě celkem spokojeni s podmínkami služby, i když ji mohou hodnotit pouze z pohledu studenta. Především **kladně hodnotí** svoje finanční zabezpečení. **Méně kladně** však materiální zabezpečení a vztahy s vyučujícími.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo **vysvětlení podmínek** povolávacího řízení pro uchazeče o povolání do služebního poměru a seznámení s činností Rekrutačních středisek a Středisek pro výběr personálu. **Analýzu služby** současných profesionálů v Armádě České republiky. Díky použitým metodám zpracování a na základě obsahu práce si myslím, že cíl bakalářské práce se **podařilo splnit**, i když by si některé části kapitol zasloužily větší pozornost a další rozpracování. Systém zákonitostí, procesů a vztahů v současné armádě je natolik složitý a komplikovaný, že popsat všechny souvislosti, které jsou s touto službou spojeny je **téměř nemožné**. Také neustálý vývoj v ozbrojených silách dává nové náměty, které by mohly být předmětem dalších zamyšlení a vysvětlení.

Jak vyplývá ze skutečností, které jsem v bakalářské práci popsal, zájem o službu profesionálního vojáka i přes složitost přijímacího řízení **stále stoupá, a spokojenost** s podmínkami služby vojenských profesionálů má v posledních letech **rostoucí tendenci**. Tato skutečnost je zřejmá ve vyjádření míry kvality sociálního klimatu, protože, jak již bylo uvedeno, stav všech zkoumaných podmínek služby současně vypovídá o úrovni sociálního stavu v armádě. Míra kvality sociálního prostředí je vyjádřena celkovým průměrem všech hodnocených podmínek a úroveň sociálního klimatu je tedy významným faktorem spokojenosti.

Zásadní **nespokojenost** vojenských profesionálů však přetrvává s nestabilitou vojenského povolání spojenou s **reorganizačními změnami v armádě**, finančním ohodnocením, materiálním zabezpečením, úrovní legislativy, prestiží vojenského povolání a bytovou otázkou. Podmínky života, které jsou vojenskými profesionály hodnoceny negativně, jsou dlouhodobě předmětem různých úvah a možných řešení vrcholového managementu armády. Z dlouhodobějšího hlediska jsou však i tyto podmínky v současné době hodnoceny relativně příznivěji, než tomu bylo v minulých letech.

Od roku 1989 prošla nejen armáda, ale také celá naše společnost řadou legislativních, organizačních a transformačních změn. Byly to především **revoluční změny** v politickém systému našeho státu v již zmíněném roce 1989, které zásadním způsobem ovlivnily další vývoj naší společnosti a tím i armády. Důležitými momenty v tomto vývoji byly především rozdělení ČSFR na dva samostatné státy a s tím spojený vznik samostatné Armády České republiky. Dalším velmi významným krokem, který má zvláštní význam zejména pro ozbrojené síly, byl vstup České republiky do struktur NATO, který se uskutečnil v březnu 1999. V neposlední řadě nový smysl a poslání ozbrojených sil v České republice je spojeno s reformou ozbrojených sil, která má za cíl přeměnu Armády České republiky na **plně profesionální složku** se všemi důsledky. Reforma ozbrojených sil bude mít velký vliv nejen na příslušníky armády, ale také se výraznou měrou dotkne celé společnosti. Vrcholný management armády a celá společnost od těchto kroků očekává, že se armáda stane plně samostatným subjektem, který by měl být dobře prosperující firmou a který svým zaměstnancům poskytne jednak určitou profesní stabilitu, kariérní růst, hmotné zajištění, ale zejména sociální zabezpečení, které by mělo být automatickou součástí podnikové strategie každé z organizací, která chce být na trhu pracovních sil úspěšná.

## Resumé

Ve svojí bakalářské práci se věnuji otázce „Proč Armáda?“. Zkoumám filosofii **moderní obrany** jak proti vnějšmu nepříteli, tak především proti hrozbě terorismu, nebo živelným pohromám. Hovořím o historii armády a uvádím základní dokument Armády České republiky Doktrínu. K zajištění nelehkého úkolu, jako je obrana vlasti a ke splnění dobrovolně převzatých závazků ve vztahu České republiky a Severoatlantické organizace NATO nebo EU je potřeba mít připravenou a **dobře vycvičenou profesionální armádu**.

K dosažení tohoto cíle po stránce vytvořila armáda síť Rekrutačních středisek a Středisek pro výběr personálu. Jejich úkolem je tuto nelehkou činnost při **výběru nových profesionálních vojáků** provádět a zodpovídat za ni. Vysvětluji úlohy, působnost, rekrutaci a rekrutační zdroje. Členění a práci profesního poradce. Vedení poradenského servisu a v neposlední řadě uvádím i **etický kodex** profesního poradce, kterým by se měl řídit při práci s klientem.

Dále se věnuji podmínkám služby profesionálního vojáka od bytové a finanční otázky přes možnosti rehabilitace a rekreace. Zkoumám **prestiž vojenského povolání**, sociální zabezpečení při službě v zahraničí a spokojenost důstojníků zahraničních armád. Na závěr tohoto bloku uvádím **možnost sociálního zabezpečení po ukončení činné služby**.

V praktické části svojí práce se zabývám názory na službu nejmladších vojenských profesionálů, studentů Univerzity obrany.

Závěrem chci poznamenat, že získávání nových profesionálních vojáků je nelehkou a velice náročnou činností. Avšak podmínky pro pracovníky Rekrutačních středisek a Středisek pro výběr personálu jsou na vysoké úrovni jak do materiálního vybavení, tak po stránce legislativní. Uvedené zajištění jim pomáhá zpříjemňovat jejich náročnou práci tak, aby byli schopni ji vykonávat co možná na nejvyšší úrovni.

Podmínky pro službu profesionálního vojáka se v posledním období **velice zlepšily**, jak to vyplývá z mého šetření i když v některých hodnocených oblastech situace není úplně ideální. Zlepšení tohoto stavu záleží v některých případech na snaze kolektivu o optimalizaci mezilidských vztahů a ne vždy na finančních investicích. Armáda může používat pro svoji činnost pouze přidělené prostředky ze státního rozpočtu, kterými pokrývá důležité potřeby pro její fungování.

Jsem přesvědčen, že moje práce přispěje k pochopení důvodu „Proč armáda?“, a že vysvětluje některé zásadní otázky její potřeby pro celou naši společnost.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývala činností Rekrutačních středisek a Středisek pro výběr personálu při práci s uchazečem o služební poměr profesionálního vojáka. Dále se zabývala problematikou životní úrovně vojáka-profesionála a jeho rodiny jak z hlediska civilního života, tak zejména z hlediska vojenského.

Jejím cílem bylo popsat činnost služebních orgánů, jejichž posláním je výběr nových profesionálních vojáků a zmapovat situaci, ve které se nalézají vojáci z povolání a jejich rodiny. Práci tvořili tři stěženi oblasti.

V první a druhé kapitole je popisována a vysvětlena činnost uvedených organizací zabývajících se nábořem profesionálních vojáků. Ve třetí části hodnotím podmínky života vojáků z povolání a jejich rodin.

Ve čtvrté, praktické pomoci ankety zjišťuji názory vojenských profesionálů-studentů Univerzity obrany k aktuálním otázkám týkajících se některých aspektů souvisejících se studiem a službou v AČR.

Výsledky z provedeného výzkumu ukázaly, že se armáda stabilizuje a její personál hodnotí uvedené podmínky studia a služby jako **vyhovující**.

### **Klíčová slova**

Armáda České republiky, Rekrutační středisko, profesionální voják, Středisko pro výběr personálu, rekrutace, uchazeč, NATO, Univerzita obrany.

## **Anotation**

The bachelor thesis deals with the activities of Recruit Centres and Personnel Selection Centres related to the work with expectants. Further, it deals with the problems of the living standard of professional soldiers and their families both from the viewpoint of their civilian life and from the viewpoint of their military life.

Its aim is to describe the activities of service bodies, the mission of which is the selection of new professional soldiers and to map out the situation in which soldiers and their families occur. The thesis contains three principal parts.

The first and second part describes and explains the activities of the above-mentioned organizations dealing with the recruitment of professional soldiers.

In the third part life conditions of professional soldiers and their families are evaluated. In the four, practical part the opinions of military professionals – the University of Defence students – concerning the topical issues of some aspects related to the study and service in the ACR are found out using the questionnaire.

The findings of the research show that the Army has become stable and its personnel consider the above-mentioned study and service conditions fair.

### **Key words**

Army of Czech republic, Recruit Center, professional soldier, Personnel Selection Center, recruit, expectant, NATO, University of Defence.

## Seznam použité literatury

1. *Zákon číslo 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999.*
2. *Nariženi vlády číslo 62/1994 Sb., ze dne 2. března 1994.*
3. *Doktrína Armády České republiky, Správa doktrín ŘeVD, Vyškov 2004, 148 s.*
4. *Směrnice Ř HPU ke provozu rekručních středisek CPM, HPÚ Praha 2000, 34 s.*
  
5. MOŽNÝ I. *Sociologie rodiny*. 1. vydání, Prah, Slon, 1999 ISBN 80-85850-75-3, 296 s.
6. MIKULAŠTÍK M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 1.vydání, Praha, GRAPA Publishing a.s., 2003, ISBN 80-247-0650-4, 368 s.
7. BALABÁN M. *Vojenské rozhledy* 2005/2, ročník 14 (46), AVIS 2005, ISSN 1210-3292, 172 s.
8. DRLÍK Z. *Komunikace s rekručními zdroji*, Praha 1995, 60 s.
9. DRLÍK Z. *Komunikace s ženami, jako rekručním zdrojem*, Praha 1996, 25 s.
10. JIREŠOVÁ J. *Post skriptum, A-REPORT*, 1999, č. 13. ISSN 1211-801X.
11. JANDLOVÁ J. *Hodnocení podmínek služby vojáků z povolání*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, září 1997, č. 9.
12. MAREK V. *Post skriptum, A-REPORT*, 1998, č. 22. ISSN 1112-801X.
13. MAJER P. *Armáda České republiky a veřejnost*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, leden 1998, č. 1.
14. MAREK V. *Zákon o ozbrojených silách, A-REPORT*, 1999, č. 7. ISSN 1211-801X.
15. MAREK V. *Zákon o vojácích z povolání, A-REPORT*, 1998, č. 10. ISSN 1211-801X.
16. SARVAŠ Š. *Pracovní spokojenost důstojníků evropských armád*. Výběr statí pro přípravu příslušníků AČR, květen 1994, č. 5.
17. ŠUGÁR J. *Vybrané formy sociálního zabezpečení vojenských starobních důchodců*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, leden 1994, č. 1.
18. VLACHOVÁ M. *Hodnotový svět žen v uniformě*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, leden 1997.
19. ZEMAN J. *Jak se žije v SHAPE? A-REPORT*, 1999, č. 12. ISSN1211-801X.

## Seznam příloh

- Příloha č. 1 *Osobní dotazník*
- Příloha č. 2 *Doplňek k životopisu*
- Příloha č. 3 *Životopis*
- Příloha č. 4 *Čestné prohlášení před přijetím do pracovního nebo povoláním do služebního poměru*
- Příloha č. 5 *Čestné prohlášení uchazeče (uchazečky) o povolání do služebního poměru*
- Příloha č. 6 *Lékařské vysvědčení*
- Příloha č. 7 *Posudek o zdravotní způsobilosti*
- Příloha č. 8 *Výpis ze zdravotní dokumentace*
- Příloha č. 9 *Dotazník uchazeče*
- Příloha č. 10 *Má profese*
- Příloha č. 11 *Anketní lístek*