

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**DIFERENCIACE PRACOVNĚ PRÁVNÍCH VZTAHŮ
ZAMĚSTNANCŮ ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY
V PODMÍNKÁCH NESTABILNÍHO ZDROJOVÉHO RÁMCE**

Autor práce: Petr DAŇHEL
Studijní obor: Regionální studia
Forma studia: kombinovaná
Vedoucí práce: PhDr. Alena Hrdličková, Csc.

2008

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Aleně Hrdličkové, Csc. za vstřícné jednání a konzultantům mjr. Ing. Milanu Kempskému a paní Marii Janové za cenné materiály, rady a připomínky.

OSNOVA:

1. ÚVOD	2
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	5
2.1 Systém personální práce.....	11
2.2 Základní oblasti.....	16
2.3 Modernizační tendence.....	19
Závěr.....	19
3. SYSTÉM PERSONÁLNÍ PRÁCE V AČR	20
3.1 Historie.....	21
3.2 Vývoj po roce 1989 – reforma AČR.....	23
3.3 Současnost – nestabilní zdrojový rámec.....	25
3.4 Prognóza, výhled - možné dopady.....	28
4. PROCES PERSONÁLNÍ PRÁCE V AČR V KATEGORIÍCH ZAMĚSTNANCŮ	30
4.1 Výběr, vznik, změny a skončení pracovního poměru	30
4.1.1 Vojáci z povolání.....	30
4.1.2 Občanští zaměstnanci.....	37
4.1.3. Srovnání odlišností pracovněprávních vztahů obou kategorií zaměstnanců.....	42
4.2 Hodnocení zaměstnanců AČR	43
4.2.1 Vojáci z povolání.....	44
4.2.2 Občanští zaměstnanci.....	45
4.2.3 Srovnání odlišností pracovněprávních vztahů obou kategorií zaměstnanců.....	45
4.3 Odměňování zaměstnanců AČR	45
4.3.1 Vojáci z povolání.....	46
4.3.2 Občanští zaměstnanci.....	47
4.3.3 Srovnání odlišností pracovněprávních vztahů obou kategorií zaměstnanců.....	48
4.4 Rozvoj zaměstnanců AČR	48
4.4.1 Vojáci z povolání.....	50
4.4.2 Občanští zaměstnanci.....	50
4.4.3 Srovnání odlišností pracovněprávních vztahů obou kategorií zaměstnanců.....	51
5. ZÁVĚR	51
6. NÁVRHY PRO PRAXI	53

1. ÚVOD

V dobách střetů obrovských armád, kdy vojenská profese byla již vysoce specializovanou činností, patřilo ke koloritu doby, že bojové jednotky vojáků byly doprovázeny někdy i stejným počtem civilních, dalo by se říci „servisních složek“ (např. kováři, zbrojnoši, kupci, kuchaři, kurtizánami, ranhojiči, kněžími, atd. ...), starajících se všemi možnými způsoby o uspokojení všech možných potřeb bojovníků. Na jejich udržení v bojeschopném stavu mnohdy záviselo nejen přežití států a panovníků za které bojovali, ale i existence těchto civilistů.

Od té doby došlo ve způsobu vedení bojů a tím pádem i v organizaci armád k mnoha změnám. Armády již ani zdaleka nedosahují minulých velikostí, což je dáno relativně dlouhým obdobím míru¹ v našich zeměpisných šířkách i ekonomickými možnostmi a prioritami jednotlivých států. Z armády se stal minimalizovaný konglomerát složený z větší části specializovanými odborníky úzce spolupracujících s civilním sektorem země a z menší části výkonnou složkou u které je primárním požadavkem připravenost k přímému nasazení do bojové činnosti.²

Armáda České republiky (dále jen armáda) je velká organizace s poměrně složitou personální strukturou a tradičně striktní hierarchií, plnící zcela specifický úkol ve státní struktuře s vazbou na alianční spojence. Této specifikaci odpovídá složitost jejího řízení, hospodaření i fungování, s jediným očekávaným a požadovaným výstupem, kterým je připravenost organizace a jejích zaměstnanců splnit úkoly stanovené politickou elitou této země, v zájmu této země a jejích spojenců, při maximálně možném efektivním využití poskytovaných zdrojů.

Předpokladem kvalitního naplánování chodu tohoto organizačně náročného konglomerátu osob, techniky a činností je předvídatelný a stabilní zdrojový rámec, který zabezpečí kontinuální finanční krytí požadovaných výstupů. Od roku 1989 došlo k mnoha zásadním zásahům do dříve garantovaného rozpočtu resortu Ministerstva obrany, jejichž výsledkem bylo jeho zásadní snížení, doprovázené masivní redukcí dislokačních míst armády a s tím spojenou rozsáhlou redukcí personálu – propouštění. Tento proces již z větší části proběhl a celkový počet zaměstnanců resortu ministerstva

¹ Lze hovořit o štěstí a úspěchu politiků i mezinárodního společenství, že se nedávnou a blízkou občanskou válku v bývalé Jugoslávii podařilo udržet v poměrně izolovaném stavu a balkánském teritoriu. Mnozí si neuvědomují, že velmi těžké boje za použití dělostřelectva, letectva a tanků, spojené s masivní oboustrannou genocidou civilního obyvatelstva, byly vedeny ve vzdálenosti dojezdu bojového vozidla na jedno doplnění pohonných hmot, tedy cca 600 km.

² Je prvořadým úkolem a kýženým cílem již patnáct let probíhající, téměř permanentní reformy ozbrojených sil tento ne-poměr obrátit, či alespoň změnit do poměru (řídících a servisních složek) efektivně přiměřenému složkám bojovým, což zejména v poslední době asi nejlépe charakterizuje výrok současné ministryně obrany Vlasty Parkanové: „méně náčelníků, více bojovníků“

obranu (dále jen resortu MO) se postupně stabilizoval na cílových počtech. Nyní jsou ozbrojené síly početně a organizačně koncipovány na počtech schopných plnit úkoly stanovené obranou doktrínou ČR a aliančními závazky vůči svým spojencům. V případě potřeby (stav ohrožení státu) by došlo, cestou částečné nebo všeobecné mobilizace, k navýšení počtů vojáků i množství potřebného materiálu tak, aby armáda byla schopna splnit svůj hlavní úkol, kterým je obrana území, zajištění bezpečnosti a suverenity ČR. V současnosti dochází k dalšímu kroku reformy armády a na základě rozhodnutí vlády dochází k dalšímu snížení tzv. *zdrojového rámce*, za situace, kdy počet vojáků již nelze nadále snižovat, má-li být zachována schopnost armády plnit úkoly převzaté Českou republikou (dále jen ČR) při jejím vstupu do aliance NATO. Dochází tedy k redukci pracovních míst zaměstnanců resortu, kteří jsou v pracovním poměru dle platné legislativy zákona č. 262/2006 Sb. *zákoníku práce* a změně těchto pracovních míst na systemizovaná místa zaměstnanců ve služebním poměru vojáka z povolání dle zákona č. 221/1999 Sb. *o vojácích z povolání*. Tento další krok reformy má být způsobem, jak zachovat schopnost armády plnit požadované úkoly i za podmínek sníženého rozpočtu, avšak současně také zasahuje do značného počtu profesních i osobních životů obou kategorií zaměstnanců této organizace. Tento stav je nutně původcem mnohých nepříjemných zejména profesních situací, s velmi zásadním a negativním přesahem do pracovního okolí dotčených zaměstnanců. Tyto negativní dopady probíhající reformy armády se dějí v rámci daných zákonů a interními normativními akty resortu MO. Stejná legislativa je však oběma skupinám zároveň připravená pomoci a schopná zmírnit nechtěné dopady při jejich vzniku.

Cílem práce je zmapovat a analyzovat systém personální práce v armádě v kontextu její probíhající reorganizace cestou srovnání legislativních podmínek daných oběma kategoriím zaměstnanců, dále rozpoznat a porovnat rozdílnosti přístupů se záměrem určení důvodů vedoucí k této diferenciaci. Na základě zjištěných skutečností jsou navržena možná opatření směřující k eliminaci či zmírnění zjištěných negativních jevů ze sociálně ekonomické oblasti.

Pro potřeby této práce byla vytyčena následující hypotéza: V podmínkách armády existují z hlediska pracovněprávního dvě kategorie zaměstnanců, jejichž pracovní poměr je upraven rozdílně, což s sebou přináší zvýšené nároky na systém personální práce. V procesu výběru nových zaměstnanců, vzniku, průběhu a ukončení pracovního poměru, v procesu hodnocení a odměňování zaměstnanců, v péči o jejich rozvoj, péči o rozvoj zaměstnanců, existují objektivně rozdílné přístupy ke kategorii vojáků z povolání a kategorii občanských zaměstnanců, což s sebou přináší více či

méně konfrontační prostředí, a to jako objektivní stav daný charakterem a organizací práce v armádě.

Metodika práce: Zjištění informací v rámci vymezeného problému bylo provedeno formou studia literatury a analýzou dokumentů souvisejících s danou problematikou ve všeobecné rovině personalistiky a personálního managementu. Dále pak analýzou a porovnáním faktů z tohoto vyplývajících pro obě kategorie zaměstnanců, to vše se záměrem potvrdit nebo vyvrátit výše uvedenou hypotézu.

Struktura práce: V úvodu je nastíněna současná situace v resortu MO a z ní vycházející hypotéza. Dále je práce členěna do tří logických oblastí z nichž první obsahuje teoretická východiska pro personální práci v armádě a druhá se soustředí na stručný popis vývoje i současného stavu personálního řízení v rámci probíhající reformy armády. Třetí oblastí je již konkrétní popis vybraných oblastí personální práce a v závěru každé z jednotlivých kapitol, také porovnání zjištěných rozdílů a dílčímu shrnutí zjištěného.

Jakýkoli podnik či organizace jsou schopny efektivně fungovat pouze za podmínek, kdy se povede shromáždit, propojit a uvést do pohybu tyto tři základní zdroje³: materiální zdroje, finanční zdroje a lidské zdroje

Je evidentní, že nastíněná problematika je opravdu velmi široká a v daném rozsahu této práce, při zachování ucelenosti a komplexnosti analyzovaných a vyhodnocovaných informací, není možné korektně postihnout souhrnnou problematiku zabývající se fungováním tak složitého organismu, jakým armáda bezesporu je. Proto jsem se zaměřil na poslední ze tří vyjmenovaných zdrojů – lidský.

³ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s.9

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Obdobně jako jiné velké podniky či organizace, je i armáda se svými téměř 40 tisíci zaměstnanci personálním gigantem na trhu práce. Tam, kde je mimo resort MO měřítkem úspěšnosti ekonomická výkonnost a zisk, je v tomto specifickém resortu měřítkem úspěšnosti efektivnost skloňovaná ve všech pádech a vyhodnocovaná ze všech možných úhlů pohledů kontrolních orgánů i kritického oka veřejnosti – daňových poplatníků, jež si stabilní a bezpečný prostor pro své životy a podnikání, tuto „službu státu“, platí ze svých daní.

Primárním cílem systému personální práce ve výkonnostně orientované organizaci je formování kvalitního personálu, který je motivován a identifikován se zájmy této organizace. Pouze takto zformovaný personál umožňuje úspěšně plnit dané cíle. Vytváření efektivní struktury lidských zdrojů organizace je však „během na dlouhou trať“ a vyžaduje značné nasazení všech zúčastněných stupňů řízení při využití všech nástrojů, které má personální management, v rámci dané právní platformy, k dispozici. Na vytváření pozitivního ladění výkonnostního prostředí má vliv celá řada faktorů a toto vyžaduje komplexní přístup k jeho utváření a rozvoji. Vedení organizace musí přitom respektovat širší souvislosti vyplývající z postavení této organizace a fungování lidského faktoru.⁴ Tento stav vyplývá z prostého a mnohokrát praxí ověřeného faktu, že zaměstnance nelze považovat pouze za robota - nositele výkonu potřebného pouze k zabezpečení úspěšného chodu organizace. Nositelem výkonnosti jsou lidé, se svými představami, osobními cíli, individuální hodnotovou orientací a z toho vyplývající kreativitou, schopností přiměřeně reagovat a v případě potřeby i účinně improvizovat za účelem úspěšného dosažení vytýčeného cíle. Aby vše, výše řečené, mohlo být v chodu, je nutné, aby zaměstnavatelé i zaměstnanci akceptovali zákonnou platformu, v jejímž rámci se pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci odehrávají.

Základním dokumentem, který stanoví sociálně ekonomická práva všech občanů, je *Všeobecná deklarace lidských práv*⁵ přijatá Valným shromážděním OSN v roce 1948. Uvádí, že právo na uznání lidské důstojnosti a rovnosti mužů a žen, právo na zaručení svobody pokojného shromažďování a sdružování, právo na svobodný rozvoj osobnosti, právo na práci, svobodnou volbu zaměstnání, spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky, ochranu proti nezaměstnanosti a nárok na spravedlivou a

⁴ Kleibl, J. a kolektiv, *Metody personální práce*, VŠE Praha, 1995, s.5

⁵ Valné shromáždění OSN, *Všeobecná deklarace lidských práv*, přijato jako rezoluce č. 217/III.A, dne 10.12.1948, dostupné na http://juristic.zcu.cz/dostal/docs/udhr_cz.htm [cit. 4.4.2008]

uspokojivou odměnu za práci. Tato práva jsou rozvedena v *Evropské sociální chartě*⁶, přijaté Radou Evropy v roce 1961, která dále vymezuje: právo zaměstnanců i zaměstnavatelů na kolektivní vyjednávání, právo zaměstnaných žen na zvláštní ochranu při práci v době mateřství a dále tam, kde je to vhodné, právo na poradenské služby při volbě zaměstnání, právo na vhodné způsoby přípravy k výkonu zaměstnání, právo zdravotně postižených osob na přípravu k výkonu zaměstnání a sociální readaptaci, právo zaměstnanců na vyšší odměnu za přesčasovou práci, právo na přiměřeně dlouhou výpovědní lhůtu při ukončení zaměstnání, atd. Z uvedených i dalších mezinárodních norem (tzv. Úmluv Mezinárodní organizace práce) vychází i právní úprava v ČR. Komplex sociálně ekonomických práv upravuje především *Listina základních práva svobod*⁷, která byla vyhlášena jako ústavní zákon v roce 1991. Základní legislativou pracovněprávních vztahů je *zákoník práce*⁸ a *zákon o zaměstnanosti*⁹. Další aspekty specifických činností různých odvětví jsou v rámci této platformy dále upravována legislativou nižší právní síly na úrovni jednotlivých ministerstev či odborných gestorů.

V pracovním prostředí je komplexním výrazem míry naplnění osobních cílů zaměstnanců pracovní uspokojení z vykonávané práce a zastávané pracovní pozice v souvislosti se sociálním postavením zaměstnance. Spokojenost sama o sobě však není zárukou výkonnosti, pracovní ochoty a dalších kladných pracovních postojů a vztahů k organizaci. Je ale předpokladem, že tato skutečnost nalezla svůj odraz v moderním trendu personálního managementu. Jeho filozofii vystihuje heslo "člověk je středem zájmu". Nerespektování této skutečnosti může vést ke ztrátě loajality zaměstnanců k firmě, nezájmu o další rozvoj a v konečném důsledku i k odchodu pracovníků mnohdy s fatálními následky pro firmu.¹⁰

V těchto souvislostech je nutné zmínit společný orgán představitelů vlády, podnikatelů a odborů, kterým je v ČR *Rada hospodářské a sociální dohody* (dále jen *tripartitu*). Tripartita projednává nejdůležitější předpisy, které ovlivňují podnikání a zaměstnanost. Tripartitní jednání se vedou mezi zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců (odborníky) za účasti státu (vlády) jako reprezentanta celospolečenského zájmu.¹¹ Všechny

⁶ Rada Evropy, *Evropská sociální charta*, přijata 18.10.1961 v Turíně, pro ČR, jako nástupce ČSFR, vstoupila v platnost 3.12.1999, dostupné <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1218/esch.pdf> [cit. 4.4.2008]

⁷ Předsednictvo České národní rady, *Listina základních práva svobod*, přijato dne 16. prosince 1992, jako součásti ústavního pořádku České republiky. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb, dostupné na <http://www.snemovna.cz/docs/laws/listina.html> [cit. 4.4.2008]

⁸ Parlament ČR, *zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce*, přijat dne 21.4.2006, dostupné na <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf> [cit. 4.4.2008]

⁹ Parlament ČR, *zákon č. 435/2004 Sb. zákon o zaměstnanosti*, přijat dne 13.5.2004 dostupné na http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/z_435_2004 [cit. 4.4.2008]

¹⁰ Kleibl, J. a kolektiv, *Metody personální práce*, VŠE Praha, 1995, s.5

¹¹ Vláda České republiky, *Funkce a cíle Rady hospodářské a sociální dohody České republiky* [online]. Úřad vlády ČR, nábřeží Edvarda Beneše 4, Praha 1, 2007, dostupné na

členské státy *Mezinárodní organizace práce*¹² se zavázaly plnit *Úmluvu o svobodě sdružování a ochraně práva odborově se organizovat*.¹³ Zaměstnanci se tedy ze zákona mohou sdružovat v tzv. *odborových organizacích*, které vznikají nezávisle na státu. Jejich vznik a činnost však může být omezena zákonem, jestliže je to nutné pro ochranu bezpečnosti státu, veřejného pořádku nebo práv a svobod druhých (např. *zákaz činnosti odborů v armádě*¹⁴). Primárním úkolem odborů je ochrana práv zaměstnanců a obhajoba jejich zákonných zájmů. V České republice odborové organizace fungují na platformě vymezené zejména *zákoníkem práce a zákonem o kolektivním vyjednávání*.

Kolektivní vyjednávání je proces, v jehož rámci zástupci zaměstnanců (zpravidla odborové orgány) vyjednávají se zástupci zaměstnavatelů podmínky zaměstnání. Představuje instituci sociálního dialogu a partnerství, která má za cíl smírnou cestou vyřešit problémy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Jedná se zejména o tyto oblasti: odměňování (mzdový systém, mzdové formy, poskytování prémie, mzdová zvýhodnění, minimální mzdu atd.), pracovní dobu (délku, způsob rozvržení, práci v noci, práci přesčas atd.), dodatkovou dovolenou, bezpečnost práce (opatření k ochraně života a zdraví zaměstnanců), zlepšování pracovního prostředí, služby poskytované zaměstnancům (závodní stravování, zdravotní služby, péče o pracovní oděvy a obuv, dopravu zaměstnanců, ubytovací služby, kulturní a sociální služby), poskytování cestovních náhrad a prošetřování stížností.

Výstupem z jednání odborů se zaměstnavatelem, je tzv. *kolektivní smlouva*, jejímž úkolem je zlepšit pracovní podmínky a postavení zaměstnance vůči zaměstnavateli. Na úrovni podniku mají odborové orgány významná práva zaručená zákonem. Jde o *právo rozhodování, spolurozhodování, součinnosti a kontroly*.¹⁵

Právo *rozhodovat* je pro odbory ukotveno pouze pro oblast bezpečnosti práce, ochrany zdraví a pro případ vyhlášení stávk. Jedná-li se o přímé ohrožení života a zdraví zaměstnanců ze zákona mohou práci zakázat, eventuálně také práci přesčas a práci v noci. Stávku iniciovanou sporem se zaměstnavatelem o uzavření podnikové kolektivní smlouvy vyhláší odbory, pokud s ní souhlasí alespoň polovina smlouvou dotčených zaměstnanců.

<http://www.vlada.cz/cs/rvk/rhsd/uvod.html> [cit. 4.4.2008]

¹² Ministerstvo práce a sociálních věcí, *Základní informace o MOP* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, Na Poříčním právu 1/376, 128 01 Praha 2, aktualizováno: 17.7.2007, dostupné na <http://www.mpsv.cz/cs/1006> [cit. 4.4.2008]

¹³ Mezinárodní organizace práce, *Úmluva o svobodě sdružování a ochraně práva odborově se organizovat* [online] přijaté jako úmluva č.87 dne 9.7.1948, dostupné na <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1173/087.pdf> [cit. 4.4.2008]

¹⁴ týká se vojáků z povolání, ne občanských zaměstnanců

¹⁵ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s. 149 podle §286 a §287, § 320 až 323 z.č. 262/2006 Sb.zákoník práce

Při *spolurozhodování* jsou některá opatření, s dopadem na zaměstnance, která zaměstnavatel hodlá realizovat, podmíněna souhlasem odborového orgánu. (např. při rozvázání pracovního poměru odborového funkcionáře, při stanovení plánu dovolených, rozhodnutí o absenci zaměstnance, schválení Pracovního řádu organizace apod.)

Součinností odborového orgánu se zaměstnavatelem je oboustranné projednávání určitých problémů, výměna informací a názorů. Společně je konzultují, ale konečné rozhodnutí provede zaměstnavatel. Jedná se například o součinnost při projednání výpovědi nebo okamžitého zrušení pracovního poměru, rozvržení týdenní pracovní doby, zavedení nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, stanovení začátku a konce pracovní doby, přestávek na jídlo a oddech, nařízení práce ve dnech pracovního klidu apod. Součinnost se uplatňuje také v oblasti závodního stravování, ubytování, zdravotní péče apod. a také v oblasti ochrany zdraví zaměstnanců a bezpečnosti práce.

Odbory mají *právo kontrolovat* naplňování kolektivní smlouvy a pracovně právních předpisů v oblasti dodržování zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví zaměstnanců. Zúčastňují se prověrek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tato školení a prověrky je zaměstnavatel povinen organizovat alespoň jednou za rok pro všechny zaměstnance na všech pracovištích.¹⁶

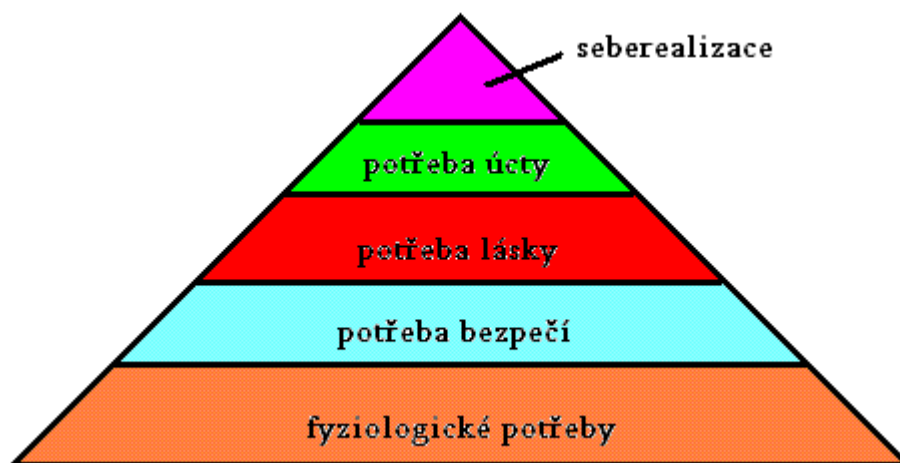
Výše uvedená fakta a popsané děje jsou možné jen díky existenci výkonné složky, kterou je zaměstnanec. Klíčovým fenoménem pro úspěšný podnik je kvalitní a výkonný personál jako jeden z rozhodujících faktorů konkurenčního boje. Je rozhodující pro stanovení kvalitní strategie firmy a její realizace v každodenní činnosti a ovlivňuje konečnou kvalitu výstupů podniku. Navíc k tomu přistupuje objektivní skutečnost, že výkonnost firmy je jediným zdrojem pro uspokojování materiálních potřeb jejích zaměstnanců.¹⁷ Hlavní hybnou silou pracovního trhu, zaměstnávání a podávání pracovních výkonů jako takových je motivace zaměstnanců k dané činnosti. Obecná teorie pracovní motivace jako součást psychologie přináší celou řadu teorií pracovní motivace, které představují více či méně ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují chování pracovníků v pracovním procesu. Velmi často se odlišují i rozdílnými východisky a specifikacemi příčin lidského chování v určitých situacích. K tomu, aby se mohly stát určitým návodem pro praktické uplatňování jejich závěrů ve vedení lidí v řízení organizací je nutné, aby byly použitelné v takové formě, která je realizovatelná řídicím pracovníkem - manažerem v běžné řídicí činnosti. Skutečnost, že při průzkumu motivační struktury a návrhu personální strategie je možno

¹⁶ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s. 150

¹⁷ Kleibl, J. a kolektiv, *Metody personální práce*, VŠE Praha, 1995, s.6

využít specializované odborníky (psychology, metodiky managementu), na této situaci nic nemění. Odpovědnost za výběr a použití metod v motivaci pracovníků, která je nedílnou součástí vedení lidí, je na každém řídicím zaměstnanci a je závislá na jeho odborné erudici, zkušenosti i tvořivé schopnosti najít postup odpovídající individuální specifitě každé motivační situace.¹⁸

Existuje mnoho teorií a diskutovaných koncepcí pracovní motivace vycházející z teoretických principů prací zejména Maslowa, ale také například Heckhausena, Herzberga, Scanlana a McGregora. V následujících řádcích, bude pro ilustraci uvedena pouze nejznámější a zřejmě i nejuniverzálnější teorie. Tou je teorie „*Maslowovy pyramidy lidských potřeb*“. Tato teorie je jednou z nejznámějších teoretických koncepcí motivace lidského chování. Zkušenosti prokázaly, že přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování (či nerespektování) může ovlivnit účinnost motivačních procesů a tím i celkovou efektivitu i ekonomický výsledek, či dosažení cíle. Její význam se také zvyšuje úměrně sociální a kulturní vyspělosti systémů a pracovníků. Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho chování. Patří k nejvýznamnějším příspěvkům amerického psychologa Abrahama Maslowa. Tuto hierarchii lidských potřeb zobrazoval jako pyramidu: viz. obrázek č.1



19

Potřeby jsou uspořádány v daném pořadí - stupních (pyramida potřeb). Současně jsou také odrazem i významu potřeby v celé struktuře potřeb. Částečně také odrážejí i určitou hodnotovou orientaci individua.

¹⁸ Kleibl, J. a kolektiv, *Metody personální práce*, VŠE Praha, 1995, s.15

¹⁹ Internetová encyklopedie Wikipedie, *Abraham Maslow*, dostupné na: http://cs.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow [cit. 4.4.2008]

1.stupeň - existenční potřeby základního charakteru, které musí být uspokojeny, nemá-li člověk strádat (hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení). Jsou poměrně stabilní, jejich uspokojení nebývá ve vyspělých zemích spojeno s obtížemi, avšak vznikne-li ohrožení či nestabilita tohoto „základu“ pyramidy, ostatní potřeby se stávají sekundárními.

2.stupeň - potřeby bezpečnosti, chápané nejen jako bezpečnosti fyzické, zejména však potřeba bezpečnosti - stability ekonomické. Tyto potřeby mají v současném období i ve vyspělých společnostech velký význam. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí pracovníka a jeho rodiny včetně zabránění možnostem náhlé změny a jejích důsledků (ztráta) zdroje sociálního a ekonomického postavení, má mimořádně významnou roli v individuální struktuře potřeb většiny pracovníků. Tato potřeba se aktivizuje zpravidla v obdobích ekonomických a sociálních stagnací.

3.stupeň - sociální potřeby realizované především vztahem a kontakty s okolím (rodina, přátelé, zájmové skupiny, zaměstnání - podnik, občanská společnost) vykazuje výraznou dynamiku. Funguje zejména v oblasti mezilidských vztahů. Požadavky na jejich kvalitu se u většiny pracovníků (dle kulturní či odborné vyspělosti) zvyšují. Nedostatky v této oblasti se projevují jako velmi negativní faktor. Z tohoto hlediska stoupá potřeba věnovat jim v motivační praxi odpovídající pozornost.

4.stupeň - psychologické potřeby (uznání okolní skupiny, sociální status, společenská prestiž) jsou významnou motivací pro širokou skupinu pracovníků s ambiciózními cíly a schopností sebeprosazování.

5.stupeň - potřeby seberealizace (rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní reálné důležitosti pro své okolí a možnost ovlivňovat vlastní život a své okolí) jsou na pomyslném vrcholu potřeb jednotlivce.

První čtyři kategorie Maslow označuje jako potřeby nedostatkové, pátou kategorií pak jako potřebu růstovou. Obecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Toto však nelze říci zcela bezvýhradně a je doloženo, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v mezních situacích lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena (např. v prostředí koncentračních táborů). Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, jíž označuje lidskou snahu naplnit své schopnosti a záměry.

Pro personální praxi má značný význam i hledisko Maslowovy teorie potřeb související s procesem výběru zaměstnanců. V tradiční teorii a praxi řízení, která předcházela formování moderních personálních přístupů k vedení lidí, se vycházelo při

výběru zaměstnanců z požadavku, aby byly přesně specifikovány požadavky práce u pracovního místa nebo funkce (kapacita pracovního místa), které má být obsazeno a současně, aby byl v procesu výběru nalezen zaměstnanec, který odpovídá těmto nárokům svými schopnostmi a znalostmi.²⁰ Pokud se tyto požadavky splnily, bylo možno považovat proces výběru za úspěšný. S přihlédnutím ke koncepci potřeb A. Maslowa je nutno brát v úvahu ještě další faktor - zda výkon této funkce nebo činnosti odpovídá struktuře potřeb zaměstnance a zda je v souladu s úrovní jeho potřeby dosažení pozice, statutu a seberealizace. K výkonu náročných funkcí je třeba určitého úsilí zaměstnance vyplývající ze síly a váhy osobních ambic a snahy o sebeprosazení, chybí-li tyto faktory, je kvalita výkonu funkce ohrožena. Optimální obsazení funkční pozice předpokládá soulad mezi těmito třemi faktory:

- potřeba zaměstnance
- kapacita jeho schopností
- náročnost práce

Jsou-li tyto faktory při výběru zaměstnanců v rovnováze, jedná se ideální případ zcela spokojeného jednotlivce. V opačném případě dochází v konečných důsledcích k řadě nežádoucích jevů:

- trvalé neuspokojování seberealizačních potřeb vede k frustraci, poklesu výkonu a může vést k fluktuaci
- přecenění schopností při výběru na místo, které neodpovídá kapacitě jednotlivce vede ke stresům, konfliktům, vyvolaných zaměstnancem, který nezvládá nároky funkce
- činnost organizace trpí špatným výkonem funkce.²¹

²⁰ Kleibl, Jiří a kolektiv, *Metody personální práce*, VŠE Praha, 1995, s.16

²¹ Kleibl, Jiří a kolektiv, *Metody personální práce*, VŠE Praha, 1995, s.17

2.1 Systém personální práce

Firma, podnik či jakákoli jiná organizace s cílem vyrábět, poskytovat služby apod. je schopná úspěšného fungování pouze v případě, podaří-li se shromáždit, propojit a uvést do pohybu (využívat) tři základní zdroje: materiální, finanční a lidské. Procedura neustálého shromažďování, propojování a využívání těchto tří zdrojů představuje páteř podnikového řízení.²²

Personální řízení tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na řízení lidských zdrojů, tedy: na problematiku člověka v pracovním procesu a jeho významu jako pracovní síly pro organizaci. Na jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledky jeho práce, jeho pracovní schopnosti a pracovní chování, vztah k vykonávané práci, organizaci a spolupracovníkům a v neposlední řadě na jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, personální a sociální rozvoj. Lidské zdroje jsou hnací silou firmy, která uvádí do pohybu ostatní zdroje a vymezuje jejich užívání. Protože lidské zdroje zároveň představují pro podnik ten nejcennější a mnohdy i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Řízení lidských zdrojů, neboli personální řízení je podstatou celého podnikového řízení. Celkově vzato, i jakákoliv jiná oblast podnikového řízení (např. finance, investice, výroba, ...) se jen zdánlivě zaměřuje na hlavní předmět, podle něhož je nazvána. Ve skutečnosti i tady jde o řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívajících ke splnění jejích úkolů. Uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů je klíčem k úspěšnosti daného podniku. Lidské zdroje představují jsou nejcennější devizou podniku a jejich efektivní řízení rozhodne zda-li podnik uspěje či nikoliv. Příznačným rysem skutečné personální práce v podniku je to, že o ní rozhoduje podnik sám. A dále, že do výhradní kompetence podniku patří to, jaké bude její postavení v podnikové hierarchii řídicích činností. jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti a na které personální činnosti se soustředí více a na které méně, jaká bude podniková personální politika a strategie, kolik a jaké pracovníky bude podnik zaměstnávat apod. Podnik by měl do této oblasti zasahovat co nejméně a jeho zásahy by měly sloužit především k tomu, aby nevznikaly závažnější konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a nebyly poškozovány zákonné zájmy ani jedné z obou stran. Je evidentní, že efektivní personální práce v podniku je možná pouze v tržních podmínkách, v podmínkách existence trhu práce, v podmínkách, kdy má podnik dostatečný prostor pro samostatné rozhodování.²³

²² Koubek, J., Hüttllová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s. 9

²³ Koubek, J., Hüttllová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s. 9-10

Tradiční pojetí personální práce bylo v podniku chápáno jako služba zajišťující v první řadě administrativní práce, administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací souvisejících se zaměstnanci a jejich činnostmi. Tento přístup tedy přisuzoval personální práci výlučně pasivní roli, pro kterou se později vžilo označení "personální administrativa". Před druhou světovou válkou se však začalo prosazovat odlišné pojetí personální práce. Bylo to v první řadě v podnicích s pokrokovým vedením, orientovaným na expanzi do co největší části trhu. Vrcholový management těchto podniků si prostě začal uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti podniku. Tím zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. V souvislosti s tím se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. "personální řízení". Vznikaly *personální útvary* nového typu v nichž se formulovala *personální politika* podniku a rozvíjely metody personální práce²⁴. Tyto personální útvary měly již vládnout poměrně velkou pravomocí k přijímání relativně autonomních rozhodnutí. Je všeobecně známou pravdou a pozitivním zjištěním, že tento pokrokový přístup k personální práci se před druhou světovou válkou nezdřídko objevoval i v našich podnicích (např. Baťa, Škoda,...). Přes znatelný pokrok však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí. Kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku. Personální práce byla zaměřena spíše na operativní řízení. Přibližně v průběhu 50. a 60. let se v zahraničí začala formovat současná koncepce personální práce, označovaná jako "řízení lidských zdrojů". Tento nový trend se stává, jádrem celého podnikového řízení a jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým statutem personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly. Stává se nejdůležitějším faktorem výrobního vstupu a motorem podnikové aktivity. Personální práce v novém pojetí již přestává být záležitostí personalistů samotných a stává se nedílnou součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka.²⁵

Rostoucí význam personálního řízení je podmíněn změnou odborných charakteristik personalisty. Moderní personalista musí mít primárně nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personálního řízení, ale je nutné, aby se orientoval ve všech oblastech řízení podniku. Musí být tak trochu právník a obdobně i psycholog. Podíl personální práce na vytváření zdravých mezilidských vztahů v podniku, pozitivních vazeb zaměstnanců k podniku, ztotožňování individuálních i

²⁴ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s. 10

²⁵ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s. 10

podnikových cílů atd. je prvořadý. To všechno se ve svých důsledcích promítá do výsledků.²⁶ Další důležitou oblastí, kterou musí mít moderní personalista dokonale zvládnutou je jeho orientace na trhu práce. Trh práce je velmi rozsáhlý systém fungování lidských zdrojů, který sám o sobě obsahuje řadu objektivně existujících vlivů na každý subjekt. Nabízející i prodávající práci je součástí celkové nabídky a poptávky po práci a totéž platí i o každé organizaci fungující na trhu práce a tento vliv musí brát obě strany v úvahu. Také je nutno počítat se skutečností, že trh práce je zpravidla segmentován z profesního i územního hlediska. Nabídka a poptávka po práci ovlivňuje mzdovou úroveň. Právní normy upravují podmínky zaměstnání, minimální výši mezd. Kolektivní smlouvy pak celkově ovlivňují mzdové podmínky i úroveň uspokojování dalších sociálních potřeb zaměstnanců.²⁷

Efektivní pracovní proces s minimem problémů není myslitelný bez dodržování pracovní kázně. Jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé mají zákoníkem práce a dalšími pracovně právními předpisy vymezeny povinnosti, vyplývající z jejich vzájemných vztahů v rámci pracovního poměru. Zaměstnanci jsou povinni zejména²⁸:

- pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností
- plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy
- dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci,
- plně využívat pracovní dobu a pracovní prostředky k vykonávání svěřených prací
- plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
- dodržovat právní předpisy vztahující se k vykonávané práci
- dodržovat i ostatní předpisy (řádně se s nimi seznámit)
- řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem
- chránit majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím
- nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.

Povinnosti pro vedoucích zaměstnanců jsou zejména²⁹ tyto:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců,
- hodnotit poměr zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu
- organizovat práci a dbát technickoekonomického rozvoje,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky
- zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců dle mzdových předpisů a kolektivních smluv

²⁶ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s. 19-21

²⁷ Kleibl, Jiří a kolektiv, *Metody personální práce*, VŠE Praha, 1995, s.5

²⁸ podle zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce, hlava II, §301

²⁹ podle zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce, hlava II, §302

- diferencovat mzdu podle výkonnosti zaměstnanců a zásluh o konečné výsledky práce
- vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a pro uspokojování jejich kulturních a sociálních potřeb,
- zabezpečovat dodržování právních a jiných předpisů
- vést zaměstnance k pracovní kázní
- oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí
- zajišťovat, aby nedocházelo k porušování pracovní kázně a k neplnění povinností
- zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.³⁰

Zaměstnavatelé jsou povinni řídit se při vytváření pracovně právních vztahů zákoníkem práce, dalšími předpisy a pravidly slušnosti a občanského soužití. Zejména musí:

- přidělovat zaměstnancům práci podle pracovní smlouvy
- vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů
- platit zaměstnancům za vykonanou práci mzdu
- respektovat právo na odborové sdružování zaměstnanců a spolupracovat s odborovými orgány, vytvářet podmínky pro bezpečnou a zdravotně nezávadnou práci
- umožnit zaměstnancům závodní stravování ve všech směnách
- odpovídat za škodu, kterou způsobil zaměstnanec při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi.³¹

Povinnosti zaměstnavatelů jsou přesně stanoveny téměř ve všech oblastech pracovněprávních vztahů.³²

Souhrn a personální postupy pracovně právních vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou ve většině organizací zpřehledněny v *Pracovním řádu*, který je specifikuje na podmínky dané organizace a který zaměstnavatel může, s předchozím souhlasem příslušného odborového orgánu, vydat. Jeho základem je zákoník práce a musí respektovat i další pracovně právní předpisy. Zejména obsahuje ustanovení o vzniku, změnách a skončení pracovního poměru, povinnostech zaměstnavatele a zaměstnanců, pracovní době, mzdové podmínky, rozsah péče o zaměstnance, opatření v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků, odpovědnost za způsobenou škodu, postup řešení stížností zaměstnanců apod.

³⁰ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s. 155

³¹ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s. 155

³² podle zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce, hlava II, §13, §14, §16, §34 odst.3, §63 odst.4, 5, 7, §103, §105, §108 odst.2, 3, 5, 6, 7, §111 odst.3, §113 odst.4, §143 odst.1, §151, §300

Řeší i opatření zaměstnavatele spojená s porušováním pracovní kázně zaměstnancem. Zaměstnavatel může dosáhnout výchovného ovlivnění zaměstnance cestou kárného opatření. Méně závažné přestupky lze řešit pohovorem přímého nadřízeného se zaměstnancem s cílem vysvětlit mu možné důsledky jeho chování. Závažnější a opakované přestupky jsou řešeny písemnou formou napomenutí, které je zaznamenáno do hodnocení zaměstnance. Zvláště hrubé porušení pracovní kázně může mít za následek okamžité rozvázání pracovního poměru v souladu se zákoníkem práce. V podstatě vše výše uvedené je výstupem či naopak následkem každodenních vztahů mezi spolupracovníky, které vytvářejí atmosféru pro na zaměstnance pozitivní nebo i negativní. Je zájmem každého zaměstnavatele tyto vztahy utvářet způsobem, který by odpovídal etickým zásadám a zajišťoval spokojenost zaměstnanců. Podobně jako i pro jiné případy i zde platí „ruka ruku myje“. Programy formování zaměstnaneckých vztahů jsou zaměřeny zejména na vzájemné informování zaměstnanců a vedení, účast zaměstnanců na řízení, podporu zaměstnanců v obtížných situacích a řešení konfliktů či vyřizování stížností.³³

2.2 Základní oblasti personálního řízení

Činnost samostatného personalisty či personální skupiny je výkonnou částí práce personálního útvaru³⁴. Jak již bylo řečeno, tato část firemního managementu zajišťuje, organizuje a kontroluje všechny ostatní zaměstnance, kteří jsou součástí personálního řízení. Je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních služeb, nejčastěji však pokrývají následující oblasti:

- 1) Analýza pracovních míst, tj. pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
- 2) Personální plánování, tj. plánování potřeby zaměstnanců v podniku a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- 3) Získávání a výběr zaměstnanců, tj. příprava a zveřejňování informací o volných místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace testování a personálních pohovorů, rozhodování o výběru, vyřizování korespondence aj.
- 4) Hodnocení zaměstnanců tj. hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců probíhá v těsné součinnosti s jejich nadřízenými. personalista se podílí zejména přípravou

³³ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s. 156

³⁴ Je-li funkce personalisty u organizace zřízena – tento stav není pravidlem.

potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořízení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření.

5) Přijímání, rozmístování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, tj. i uvádění zaměstnanců do práce, povyšování, převedení na jinou práci. přeložení na nižší funkci, penzionování a propouštění zaměstnanců.

6) Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivace zaměstnanců, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.³⁵

Všechny výše uvedené činnosti probíhají v těsné součinnosti jak s přímými nadřízenými zaměstnanců, tak s vedením podniku, kdy personalista či personální skupina figuruje v roli odborného gestora a prostředníka. Dále uvedené oblasti jsou též výsledkem kooperace širokého okruhu zainteresovaných personálních subjektů, nicméně těžiště následujících činností se nalézá zejména na personální skupině:

7) Podnikové vzdělávání zaměstnanců, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání .

8) Koordinace jednání mezi vedením podniku a odbory, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v podniku apod.

9) Péče o zaměstnance v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zdravotní péče, sociálních služeb a volno- časových aktivit.

10) Informační systém související s výše uvedenými oblastmi, tj. zjišťování, archivace, vyhodnocování a analýza informací a dat týkajících se zaměstnanců podniku a zpětnovazební poskytování potřebných informací vedoucím zaměstnancům, eventuelně i zaměstnancům nebo mimopodnikovým orgánům (orgánům státní statistiky, státní správy apod.).

11) Průzkum trhu práce směřující k najetí zdrojů pracovních sil pro podnik na základě analýzy populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil, práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.³⁶

V zájmu realizace pozitivních výstupů z výše uvedených hlavních oblastí a dosažení vytýčených cílů v oblasti lidských zdrojů musí podnikové personální řízení plnit následující konkrétní úkoly:

- zajišťovat, aby organizace dodržovala veškerou platnou legislativu v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv

³⁵ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s.19-20

³⁶ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s.20-21

- provádět analýzu pracovních míst dle specifických potřeb podniku
- předvídat a plánovat potřebu pracovních sil v souladu se stanovenými cíli podniku
- zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí potřeby pracovních sil
- provádět průzkumy trhu práce a zajímat se o populační vývoj
- získávat zaměstnance potřebné pro plnění úkolů organizace
- umísťovat zaměstnance tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti
- orientovat a vzdělávat zaměstnance organizace a zvyšovat tak jejich flexibilitu
- vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce
- vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců
- zajišťovat agendu penzionování a propouštění zaměstnanců
- pomáhat zaměstnancům při zpracování i realizaci plánů jejich kariéry i plánů jejich personálního a sociálního rozvoje
- motivovat zaměstnance a vytvářet a realizovat systémy jejich odměňování
- hrát roli zprostředkovatele mezi organizací a odbory
- vytvářet schémata projednávání disciplinárních záležitostí a stížností a zajišťovat jejich efektivní funkčnost
- vytvářet a prosazovat programy, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců
- vytvářet a realizovat systémy podnikové sociální práce
- pomáhat zaměstnancům při řešení osobních problémů
- vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace se zaměstnanci
- zajišťovat fungování podnikového personálního informačního systému
- pořizovat, aktualizovat a uchovávat dokumenty týkající se jednotlivých zaměstnanců
- zpracovávat příslušné statistiky a analýzy³⁷

Uvedené úkoly a činnosti směřující k jejich plnění jsou integrální součástí práce všech vedoucích zaměstnanců organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí a organizuje práci byť jediného dalšího zaměstnance, už musí vykonávat řadu personálních činností. Ve většině případů se tak děje prostřednictvím tzv. *personálního útvaru*, který je specializovanou podnikovou institucí zajišťující odbornou (tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní) gesci celému podniku i jeho managementu. V těchto souvislostech musí personální útvar, kromě již zmíněných hlavních úkolů podnikového personálního řízení, plnit i některé specifické úkoly:

- radí vedoucím zaměstnancům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, jinými slovy formuluje, navrhuje a prosazuje podnikovou personální

³⁷Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s. 12

strategii, cestou personální politiky.

- orientuje management na realizaci podnikové *personální politiky*³⁸ a *personální strategie*³⁹
- vyjadřuje se k podnikovým záměrům z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele
- zajišťuje, organizuje a koordinuje personální služby nezbytné k plnění zmíněných hlavních úkolů personální práce.⁴⁰

2.3 Modernizační tendence personálního řízení

V oboru personálního řízení existuje řada modernizačních tendencí. Jednou z nich lze jako příklad uvést institut tzv. „*externího personalisty*“. V podstatě jde o provedení personálních prací, ve zvoleném rozsahu samostatnou firmou nebo podobným subjektem jako službu, firmám či podnikům, které z důvodů úspor či absence odborníka ve firmě, nebo malého počtu zaměstnanců, nedisponují vlastním personálním pracovištěm. Externí personalista je odborně vzdělaný člověk s bohatými zkušenostmi z praxe, který při své práci uplatňuje znalosti a dovednosti z oblasti psychologie, pedagogiky, andragogiky a ekonomie. Zabývá se aplikací moderních metod personálního řízení zejména v malých a středních podnicích. Pomáhá standardizovat personální postupy v souladu s platnou legislativou a nastavovat systémy vedení zaměstnanců tak, aby bylo v rámci firemních procesů dosahováno co nejvyšší ekonomické efektivity a zároveň co možná nejpříjemnější sociální atmosféry ve firmě. Cíleně vyhledává silné a slabé stránky procesů uvnitř firmy a navrhuje praktické postupy řešení jejich posílení či odstranění. Jak z názvu vyplývá, externí personalista, nepatří mezi zaměstnance podniku. Přesto se stane, alespoň na čas, členem týmu, kterému však nechybí potřebný odstup od „domácího prostředí“ či osobních kontaktů firemního personalisty. Jen tak může nejlépe poznat nastavené procesy ve firmě a následně velmi kvalifikovaně navrhnout soubor praktických a věcných doporučení. Odstup a nadhled je důležitý k navržení neortodoxních a třeba i ne zcela příjemných řešení. Tento odborník pracuje velmi efektivně, neboť je přímo zainteresován na výsledcích své práce. Úkolem je nabídnout pomoc při hledání řešení, poskytovat

³⁸ systém zásad podle kterých je v podniku rozhodováno v personálním řízení, eventuelně soubor opatření která ovlivňují subjekty personální politiky žádoucím směrem

³⁹ dlouhodobý cíl a cesta jakým ho dosáhnout

⁴⁰ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996s. 13-14

nové podněty a ukazovat nové cesty. Výsledkem je udržení a rozvoj dlouhodobé konkurenceschopnosti firem – klientů externího personalisty⁴¹.

Závěr

Z výše uvedeného vyplývá několik následujících skutečností, které lze shrnout v následujících bodech:

- těžištěm úspěšné firmy je kvalitní zaměstnanec.
- jeho výkonnost je přímo úměrná jeho vzdělání, zkušenostem, psychosociální pohodě a zejména motivaci.
- k tomuto stavu je možné dospět kvalitním personálním plánováním a řízením.
 - úspěšného a oboustranně vyhovujícího vztahu zaměstnavatele a zaměstnance lze dosáhnout dodržováním platné legislativy.

Osobní postoj zaměstnance k organizaci je rozhodující pro řadu důležitých charakteristik, kterými jsou například pohotovost, pružnost a správnost reakce na úkoly, schopnost řešit nestandardní požadavky a úkoly apod.⁴² S tímto úzce souvisí pojem kvalita pracovního života, jehož smysl lze vyjádřit takto - mít dobré vedoucí pracovníky, pracovní podmínky, plat, sociální výhody, zajímavou, podnětnou a užitečnou práci. Toho lze dosáhnout prostřednictvím dobrých vztahů, podílem na řízení a rozhodování a vlivem na efektivnost organizace. Na efektivnost má nesporný vliv personální práce. V této oblasti jde zejména o fungující a neformální systém práce s lidmi, personální stabilitu, nízkou nebo raději žádnou míru fluktuace personálu, uplatnění kariérního řádu, vytváření a rozvíjení dobrých vztahů mezi lidmi, podíl na dosahování spokojenosti zaměstnanců, provádění hodnocení jejich pracovního výkonu a pracovních výsledků jako významného zdroje dosahování efektivnosti.⁴³

Přirovnám-li podnik či firmu k člověku, pak personalista, či personální skupina, je krkem – spojnicí, hybatelem i mediátorem mezi hlavou a tělem. I zde platí, že nefunkčnost, nebo jeho absence, je zpravidla dříve či později pro daný subjekt fatální.

⁴¹ Suchý, J., Náhlovský, P., *Koučování v manažerské praxi- Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, Praha: Grada, 2006, s. 23-56

⁴² Černoch, F. a Hekš, K., *Modelování personálních potřeb a simulace možností jejich reálného naplňování*. In. Vojenské rozhledy, 2000, roč. 9, č. 3, s. 102-105.

⁴³ Nový I. a kol., *Psychologie a sociologie v personálního managementu*, VŠE Praha, 1993, s. 117

3. SYSTÉM PERSONÁLNÍ PRÁCE V Armádě České republiky

System personální práce v armádě zahrnuje dvě kategorie zaměstnanců. Toho vyplývá jeho administrativní složitost. Zvládnout úspěšně tuto oblast řízení u tak složité organizace, kterou armáda svojí specifickou činností a určením, bezpochyby je, umožňuje pouze její transparentně hierarchické uspořádání a striktní dodržování personální legislativy na všech úrovních. Základními oblastmi personální práce s vojáky z povolání (dále VZP) a občanskými zaměstnanci (dále OZ) jsou tyto:

- a) oblast náboru
- b) oblast řízení služebních kariér
- c) oblast vzdělávání
- d) oblast kvality života

Tvůrcem personální strategie armády je **Sekce personální MO**. Odborným gestorem a vykonavatelem personální politiky je **Ředitelství personální podpory Generálního štábu**, jenž je po odborné stránce nadřizena všem **oddělením náboru** jednotlivých Krajských vojenských velitelství.

3.1 Historie

V době Velké francouzské revoluce byla 23.8. 1793⁴⁴, na území Evropy ve Francii znovu zavedena všeobecná branná povinnost, neboli obdoba miličnického systému, který byl rozšířen již v 9. století n.l. v antických městských státech, kdy branné povinnosti podléhali všichni svobodní muži daného státu⁴⁵. Tento systém naplňování armády na principu tzv. **branné povinnosti**, kdy muž po dosažení určitého věku měl zákonem⁴⁶ danou povinnost absolvovat vojenský výcvik a poté být i několik let k dispozici státu jako voják, fungoval v ČR až do nedávné minulosti. Bránc, občan ČR, po dosažení 18ti let byl **Okresní vojenskou správou**⁴⁷, která byla **vojenským správním úřadem**, pozván k takzvanému **odvodnímu řízení**, při kterém **odvodní komise** složená z vojáků a zdravotníků posoudila schopnost či neschopnost občana být vojákem. Tzv. **odklad**, nebo potvrzení o **vyňetí z branné povinnosti** – neschopnosti služby- ze zdravotních důvodů, získalo jen nepatrné procento občanů-branců. Většina z nich byla shledána služby schopnými a v brzké době byli povoláni k vykonání dvouleté **základní**

⁴⁴ Pečenka, M., Luňák, P. *Encyklopedie moderní historie*, Praha: Libri, 1999, s.541

⁴⁵ Internetová encyklopedie Wikipedie, *Branná povinnost*, dostupné na: <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/181834-vseobecna-branna-povinnost> [cit.4.4.2008]

⁴⁶ podle zákona č. 218/1999 Sb., „o rozsahu branné povinnosti a o vojenských správních úřadech“

⁴⁷ Nyní již zrušený teritoriální, vojenský správní orgán zabezpečující naplnění litery tehdejšího branného zákona, tj. odvodu a evidenci vojenské služby schopných občanů, jejich povolávání k základní vojenské službě a k pravidelným vojenským cvičením, evidence a plánování tzv. věcných prostředků, tj. materiálů a techniky k úhradě možných ztrát z civilního sektoru.

vojenské služby, kde po absolvování *základního výcviku* byli většinou zařazeni podle svých schopností a vzdělání na *odpovídající tabulková místa* a specializace. Vojáci základní služby byli od armády všestranně zabezpečeni (ubytování, strava, výstroj) a za svoji službu nedostávali žádný plat, pouze tzv. *služné* postačující na drobné výdaje. Po absolvování základní služby mohl voják zůstat sloužit v tzv. *další službě*, kdy byl zařazen do *rotmistrovského hodnostního sboru* a za svoji službu již dostával standardní plat odpovídající jeho hodnosti a zařazení. Třetí kategorií byli tzv. *vojáci z povolání* (dále jen VZP), kteří se na svoji, tehdy celoživotní kariéru, připravovali středoškolským i vysokoškolským studiem na specializovaných vojenských školách, po jejichž ukončení a příchodu k útvaru zastávali vyšší a odpovědné funkce velitelů či materialistů⁴⁸, v *praporčickém* nebo *důstojnickém hodnostním sboru*. Předpokládalo se (a většinou tomu tak i bylo), že armáda jejich znalostí a specializace využije maximálně možným způsobem. To je, že tento voják bude v době míru sloužit až do svého důchodového věku. Nebo v případě války „čestně splní úkol“⁴⁹. V tehdejší době nebyla vyloučena možnost otevřeného ozbrojeného střetnutí mezi znepřáteleným východním a západním blokem. Naopak, čas ukázal, že Varšavská smlouva měla v plánu zejména agrese a dosažení kanálu La Mance bylo plánováno podle vzoru druhého-válečného „blitzkriegu“ v časovém horizontu 10 až 14 dnů. S tehdejší ČSLA v počtu milionu mužů⁵⁰ se počítalo jako s prvosledovou, jejímž úkolem bylo prolomit obranu protivníka na západních hranicích a pokud možno postoupit k řece Rýn, kde by se 70% až 80% ztrátami, přestala být bojeschopná. Poté měly na její místo nastoupit a pokračovat v postupu odpočinuté a plně bojeschopné ruské jednotky.⁵¹ Z tohoto hlediska zde zároveň panoval i velmi pravděpodobný předpoklad úmrtí vojáka ve válce, kdy plánované ztráty, v řádech statisíců (dle sovětského vzoru), nebyly ničím neobvyklým. Podle tehdejších priorit měl VZP (či v další službě) výhodnější postavení z hlediska sociálních jistot (zejména nadstandardní příjem a velkou pravděpodobnost získání bydlení ve služebním bytě), než běžný občan. Služební poměr VZP byl legislativně upraven a koordinován zákonem číslo 76/1959 Sb. Odvrácených stran služebního poměru však bylo hned několik. Mezi nejpalcivější negativa v období 70. až 90 let minulého století lze zřejmě zařadit neoficiální poměrně nízký společenský status vojáka,

⁴⁸ většinou se jedná o vojáky – příslušníky jednotek logistického zabezpečení, či techniky a specialisty, mající na starosti spíše materiál a stroje než velitelskou práci s lidmi

⁴⁹ myšleno i zemře pro splnění úkolu

⁵⁰ včetně připravených záloh

⁵¹ Benčík, A., *Rekviem za Pražské jaro: Důvěrná informace o přípravě a provedení srpnové intervence Varšavské pětky v Československu 1968*, Tempo, Třebíč 1998, s. 29., Navrátil, J., *K otázce výstavby československé armády před rokem 1968*, In: *Historie a vojenství*, roč. 41, č. 5 (1992), s. 116-119. dostupné na <http://www.praguecoldwar.cz/rakety.htm#pozn27> [cit. 10.4.2008]

evokovaný zejména tichým nesouhlasem řady občanů s tehdejšími státními zřízeními, jehož byl voják spolu s policií hlavním reprezentantem. Dalším význačným negativem bylo neustálé stěhování spolu velmi aktivním a náročným výcvikem, spojeným s mnohdy až několika měsíčními odloučeními od rodiny.

Před rokem 1990 bylo vojenské povolání považováno za povolání celoživotní. Vlivem politických, vojenských a ekonomických příčin je v současnosti tento trend opuštěn. Na konci 90. let, vlivem naší integrace do struktur NATO a snahou přiblížit se politicky, ekonomicky a legislativně vyspělým demokraciím Evropské Unie, dochází u veřejnosti k výraznému zlepšení hodnocení a ocenění služby vojáka z povolání.

3.2 Vývoj po roce 1989 – reforma AČR

Od konce 80. let a v průběhu let devadesátých prošla AČR radikálními transformačními procesy, které odrážely proměny mezinárodního prostředí, v souvislosti s překonáním bipolárního rozdělení světa, a výstavbu nové bezpečnostní architektury v Evropě. Konečným cílem těchto procesů je pak vytvoření malé funkční armády, schopné plnit úkoly vyplývající z členství České republiky v NATO od roku 1999. Transformace Československé armády po roce 1989 a AČR po 31. 12. 1992, která byla charakterizována reorganizačními, redислоkačními a redukčními procesy, má své hluboké kořeny ještě v období před rokem 1989 známém jako „helsinský proces“. Vyvrcholením všech schůzek na nejvyšší úrovni od roku 1975 v rámci *Konference o bezpečnosti a spolupráci v Evropě*, byla na konci osmdesátých let série jednání ve Vídni, tzv. *Vídeňská konference 1986 - 1989*, která vyústila v přijetí *Vídeňského závěrečného dokumentu*.⁵² Tento progresivní dokument o snížení stavu ozbrojených sil pak odstartoval realizaci zásadních změn v naší armádě, které vedly ke snížení stavu vojenské výzbroje a techniky a následně ke zrušení nebo reorganizačním útvaram a v konečné fázi ke snížení počtů osob.

Procesu snižování počtu osob v naší armádě předcházela jednání zemí v rámci Konference o bezpečnosti a spolupráci v Evropě (dnes Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě) v březnu 1989 ve Vídni, kde bylo zahájeno jednání o konvenčních ozbrojených silách v Evropě a o opatřeních k vytváření důvěry a bezpečnosti a v listopadu 1990 byl přijat v tomto duchu *Vídeňský dokument o opatřeních k vytváření důvěry a bezpečnosti*. V témž měsíci byla na summitu Konference o bezpečnosti a spolupráci v Evropě v Paříži podepsána *Pařížská charta pro novou Evropu*, jež prohlásila studenou válku za skončenou a 19. 11. 1990 podepsala *Smlouvu o*

⁵² Pečenka, M., Luňák, P. *Encyklopedie moderní historie*, Praha: Libri, 1999, s.345-346

konvenčních ozbrojených silách v Evropě i Československá federativní republika, tehdy ještě člen Varšavské smlouvy. V roce 1993, po rozpadu ČSFR, pak Česká republika podepsala *Závěrečný akt jednání o početních stavech osob v konvenčních ozbrojených silách v Evropě*.⁵³ Oba tyto dokumenty zavazují Českou republiku snižovat počty osob i vojenské techniky na dohodnuté *národní limity*. V případě osob je tento národní limit pro Českou republiku **93 333** osob. Snižování počtu osob se vztahovalo na všechny vojenské osoby v činné službě. Netýkalo se osob sloužících v bezpečnostních ozbrojených sborech určených k plnění úkolů souvisejících s vnitřní bezpečností státu, nebo sloužících pod velením OSN.⁵⁴ Transformační procesy permanentně probíhají již více jak 15 let. Za tuto dobu opustil řady armády značný počet osob, jejichž počet vysoce přesahuje předpokládaný počet propuštěných vojáků i občanských zaměstnanců. Jinými slovy, početní stav AČR se pohybuje hluboko pod národním limitem stanoveným výše uvedenými smlouvami. viz. Tabulka č.1

Vývoj skutečných počtů osob v ozbrojených silách 1993 - 2008⁵⁵

Ke dni	VZP	VZS	VZP + VZS	O.Z.	CELKEM
1.1.1993	38 049	68 630	106 679	25 286	131 965
1.1.1994	33 282	54 326	87 608	23 634	111 242
1.1.1995	30 413	43 178	73 591	27 726	101 317
1.1.1996	27 654	36 797	64 451	26 456	90 907
1.1.1997	26 340	32 174	58 514	27 060	85 574
1.1.1998	23 759	32 942	56 701	21 797	78 498
1.1.1999	22 966	34 281	56 247	21 481	77 728
1.1.2000	23 721	31 185	54 906	21 301	76 207
1.1.2001	23 184	24 955	48 139	21 157	69 296
1.1.2002	20 627	21 235	42 338	20 888	63 226
1.1.2003	21 247	17 363	38 610	22 706	61 316
1.1.2004	21 024	6 359	37 383	18 459	45 842
1.1.2005	22 272	0	x	17 858	40 130
1.1.2006	23 830	0	x	15 168	38 998
1.1.2007	24 989	0	x	13 550	38 539
1.1.2008	25 177	0	x	13 628	38 805
Cílové počty	26 200 + 1800 čekatelů	0	x	8 800	36 800

⁵³ Kříž a kol., *Česká republika v bezpečnostní architektuře Evropy*, Praha: Ministerstvo obrany ČR, Agentura vojenských informací a služeb, s. 110

⁵⁴ *Smlouva o KOS v Evropě a Závěrečný akt jednání o početních stavech osob i konvenčních ozbrojených silách v Evropě*, Praha, 1993, s. 155 - 156

⁵⁵ Ministerstvo obrany České republiky, *Vývoj skutečných počtů osob v ozbrojených silách 1993 – 2008*, dostupné na: <http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=5342> [cit.10.4.2008]

Legenda:

VZP - vojáci z povolání

VZS - vojáci v základní (náhradní) službě

VZS + VZP - vojáci v činné službě

O.Z. - občanští zaměstnanci

CELKEM - resort MO

Transformace resortu MO České republiky (dále MO) je prováděna na základě rozhodnutí vlády vyjádřeného v jejím usnesení ze dne 11. června 2007 č. 640. Je koncipována jako další transformace nejen ozbrojených sil ČR (dále OS ČR), ale celého resortu MO. Jejím hlavním cílem je posílení schopností OS ČR, zvýšení podílu nasaditelných sil, optimalizace struktur velení, optimalizace organizačních a personálních struktur a v neposlední řadě dokončení organizačních a dislokačních změn. Tohoto cíle dosáhne resort MO mimo jiné vymezením působnosti ústředního správního úřadu jako koncepční složky resortu MO a armády jako části výkonné.⁵⁶

Reforma OS ČR představuje zásadní opatření celospolečenského významu, jehož prostřednictvím bude v armádě, jako v jedné z důležitých složek společnosti, dosaženo kompatibility s politicko-vojenským a vojensko odborným prostředím v NATO. Rozsah a význam reformy nemá v historii armády České republiky ani v předchozích armádách, na něž ve svých tradicích navazuje, srovnání.

Poslední dekáda dvacátého století přinesla výrazné proměny obranných doktrín studené války a nukleárního odstrašení. Strategii dneška se stala prevence - jak pomocí ekonomických či politických prostředků, tak formou intervence. Útoky z 11. září nutnost změn jen potvrdily. Nezbývá než doufat, že reformní proces v resortu MO, spočívající zejména v redukci počtů osob, profesionalizaci a modernizaci výzbroje, bude úspěšný a spolu se zásadní změnou vnímání poslání armády v sobě zároveň zahrne i společenskou užitečnost, efektivnost, inteligenci, vzdělanost všech zúčastněných, kteří se rozhodnou vstoupit do služby své zemi. Dostanou tak šanci pozitivně ovlivnit vnímání armády veřejností a zároveň přispět ke stabilitě demokratické části světa stojící na sociálně kulturních pilířích křesťanství, řecké demokracie a římského práva.

⁵⁶ Ministerstvo obrany České republiky, *Transformace resortu MO ČR*, AVIS Praha, 2007, in A-report, zvláštní číslo, s. 2

3.3 Současnost – nestabilní zdrojový rámec

Na omezování finančních prostředků v posledním období reaguje transformace zásadním přehodnocením všech realizovaných činností a navazující změnou struktur v rámci ozbrojených sil. Byla definována a nastolena úsporná opatření v oblastech, které neovlivní výstavbu resortu MO a OS ČR pro expediční schopnosti a jejich použití v souladu se zájmy ČR. Jedná se o zásadní změnu přístupu k výstavbě OS ČR, který ještě ve větším rozsahu akceptuje riziko minimální pravděpodobnosti vzniku globálního konfliktu s přímým ohrožením území ČR a našich spojenců. Pokračování trendu snižování procentuálního podílu výdajů rozpočtu MO na hrubém domácím produktu by však zásadním způsobem zpomalilo budoucí rozvoj resortu a výstavbu operačních schopností OS ČR, potřebných pro naplnění stanovených politicko-vojenských ambicí a mezinárodních závazků. viz. Tabulka č.2 : Vývoj resortního rozpočtu⁵⁷

Základní ukazatele státního rozpočtu v kapitole MO ČR v letech 1993 - 2008							
A	B	C	D	E	F	G	H
1993	skuteč.	2 181,3	23 776,6	910,6	2,61%	356,9	6,7%
1994	skuteč.	2 102,6	27 007,7	1 037,5	2,60%	380,1	7,1%
1995	skuteč.	2 045,8	28 275,2	1 252,1	2,26%	432,7	6,5%
1996	skuteč.	2 256,6	30 508,8	1 414,0	2,16%	484,4	6,3%
1997	skuteč.	2 295,8	31 328,3	1 650,0	1,90%	524,7	6,0%
1998	skuteč.	2 540,4	37 643,1	1 820,7	2,07%	566,7	6,6%
1999	skuteč.	2 349,6	41 688,1	1 849,0	2,25%	596,9	7,0%
2000	skuteč.	2 460,1	44 669,7	1 900,0	2,35%	632,3	7,1%
2001	skuteč.	2 607,4	44 977,5	2 139,0	2,10%	693,9	6,5%
2002	skuteč.	4 732,3	48 924,1	2 192,0	2,23%	736,6	6,6%
2003	skuteč.	3 791,6	53 193,9	2 405,0	2,21%	808,0	6,6%
2004	skuteč.	4 006,6	52 481,2	2 757,0	1,90%	869,1	6,0%
2005	skuteč.	7 493,8	58 445,0	2 920,0	2,00%	923,0	6,3%
2006	skuteč.	11 779,1	55 358,4	3 198,0	1,73%	1 021,0	6,2%
2007	schvál.	2 805,9	53 906,4	3 447,0	1,56%	1 040,8	5,2%
2008	schvál.	2 917,8	54 166,6	3 799,0	1,43%	1 107,3	4,9%

Legenda:A - rok

B - skutečnost / schválený rozpočet

C - příjmy kapitoly MO (v mil. Kč)

D - výdaje kapitoly MO (v mil. Kč)

E - hrubý domácí produkt (v mld. Kč)

F - podíl výdajů kapitoly MO na HDP

H - podíl výdajů kap. MO na výdajích státního rozpočtu

⁵⁷ Ministerstvo obrany České republiky, *Vývoj resortního rozpočtu*, dostupné na: <http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=5146> [cit.10.4.2008]

Pro splnění úkolů transformace do roku 2018 bylo nařízením MO upřesněno:

- Stanovit rozpočtové limity **pro roky 2011 - 2018** v rozmezí **1,4 % - 2,0 % HDP**.
- Posílit vytváření nasaditelných sil ke zvýšení schopností rychlého nasazení ve značné vzdálenosti od teritoria ČR a v klimaticky i kulturně nezvyklém prostředí **na úkor sil stacionárních**.
- Provést změny ve struktuře ozbrojených sil na třístupňové velení (strategický, operační a taktický stupeň), výstavba dalších lehkých motorizovaných praporů, výstavba 143. zásobovacího praporu, změna struktur ženijních a záchranných útvarů.
- Potvrdit **cílové počty** osob resortu MO ve výši zhruba **do 36 800** osob (což je okolo **26 200** vojáků, **8800** civilních zaměstnanců a **1800** čekatelů, kteří nejsou ve svých odbornostech po dobu přípravy a vzdělávání pro potřeby OS ČR využitelní).
- V oblasti hodnostní struktury snížit počet hodností se současným vytvořením poddůstojnického sboru.
- Schválit změnu počtů perspektivních posádek a dislokačních míst.
- Mimo rozpočet resortu MO trvale zajistit financování případného nasazení sil a prostředků AČR vyčleňovaných do sil rychlé reakce NATO (NRF) a EU (BG) nebo zahájení neplánovaných operací.⁵⁸

Na jedné straně je to vývoj bezpečnostního prostředí a charakter předpokládaných budoucích operací, na něž reagovala Severoatlantická aliance schválením *Souhrnné politické směrnice* na summitu hlav států a vlád v Rize, která byla rozpracována v *Ministerské směrnicí NATO 2006*, což klade nové nároky na jednotlivé členské státy. V souladu s tím, a s respektováním závazků vůči NATO a EU, jsou formulovány politicko-vojenské ambice ČR, jež představují základní východisko, od kterého se transformace resortu MO bude odvíjet. Na straně druhé jsou to upravené zdrojové podmínky v rámci rozpočtové kapitoly MO na roky 2008 - 2010. Bohužel dosud nejsou plně předpokládatelné možnosti vývoje rozpočtové kapitoly MO na následující léta. Transformace resortu MO proto reviduje a znovu stanovuje možnosti, rozsah a harmonogram plnění úkolů původně stanovených pro druhý krok reformy OS ČR v rámci *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace OS ČR z roku 2003* (dále jen *Koncepce výstavby*), kterou upřesňuje v rámci nových podmínek a okolností. Resort MO se nachází v období po ukončení prvního kroku reformy, to znamená dosažení počátečních operačních schopností. Průběh prvního kroku reformy OS ČR byl vyhodnocen v samostatném materiálu. *Zpráva o stavu*

⁵⁸ Ministerstvo obrany České republiky, *Transformace resortu MO ČR*, AVIS Praha, 2007, in A-report, zvláštní číslo, s. 14

reformy ozbrojených sil ČR, který vzala vláda na vědomí usnesením ze dne 11. června 2007 č. 640. Vzhledem k některým změnám, především ve *snížení zdrojového rámce*, politicko-vojenským zadáním a nedokončení některých úkolů reformy, je nezbytné pokračovat v dalších změnách vedoucích ke splnění výše zmíněných cílů reformy. Česká republika se v současnosti, vzhledem ke svému členství v NATO a EU a s ohledem na dobré vztahy se sousedními státy, nachází v příznivé bezpečnostní situaci. **Možnost** rozsáhlého vojenského *napadení území ČR* nebo dalších členských zemí NATO a EU **je vysoce nepravděpodobná**. Případnou hrozbu tohoto druhu bude možné identifikovat s dostatečným předstihem a z hlediska ČR adekvátně řešit v rámci NATO.⁵⁹

3.4 Prognóza, výhled - možné dopady

AČR jako armáda nového členského státu NATO má přirozeně větší rozvojové potřeby než moderní armády původních členských států NATO. Z uvedených důvodů lze předpokládat, že úspěšná realizace reformy ozbrojených sil, při nižší zdrojové úrovni, než byl *původně plánovaný podíl 2,2 % HDP*, bude více než obtížná. Pro období reformy armády bylo proto důležité zachování podílu výdajů resortu Ministerstva obrany na HDP v plánované výši. Tento podíl nebyl zachován, z čehož vyplývá že nebude možno v daném termínu a rozsahu realizovat opatření reformy OS ČR dle původního plánu a jeho neustálým přehodnocováním dochází ke zpomalení procesů profesionalizace a modernizace výzbroje, k omezování výcviku, údržby techniky a infrastruktury. V letech 2008 - 2010 předpokládá resort MO výdaje rozpočtové kapitoly MO ve výši cca 1,4 % HDP. Vláda ČR stanovila na roky 2009 a 2010 výši rozpočtu resortu MO na 1,39 a 1,38%⁶⁰. K dosažení opatření další transformace OS ČR v následujících letech je pak nutné udržet výdaje rozpočtové kapitoly MO v rozmezí 1,4 - 2,0 % HDP.⁶¹ Procesy reorganizace vedou ke snížení stavů hluboko pod povolené národní limity (viz. výše) a probíhají téměř permanentně. Cílový stav byl již několikrát změněn z důvodu opakovaného snižování zdrojového rámce. Alianční závazek výdajů na armádu, byl stanoven při našem vstupu do Aliance v březnu 1999 na 2,2% HDP. Za 9 let členství ČR v NATO byl dodržen ze strany vlády ČR pouze čtyřikrát a ani v následujících letech **nelze navýšení rozpočtu očekávat**.

⁵⁹ Ministerstvo obrany České republiky, *Transformace resortu MO ČR*, AVIS Praha, 2007, in A-report, zvláštní číslo, s. 3

⁶⁰ Ministerstvo obrany České republiky, *Transformace resortu MO ČR*, AVIS Praha, 2007, in A-report, zvláštní číslo, s. 6

⁶¹ Ministerstvo obrany České republiky, *Předběžné hodnocení reformy AČR*, dostupné na <http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=305>, předběžné hodnocení reformy AČR [cit.10.4.2008]

Je evidentní, že i v budoucích letech bude probíhat změna pracovních pozic občanských zaměstnanců na systemizovaná místa vojáků z povolání. Zároveň se však očekává, že v průběhu následujících 3 let dojde k zániku služebního poměru u cca 4 500 vojáků, uplynutím závazku a uvolněním tabulkových míst na základních funkcích kariérním postupem⁶². Tyto děje vyvinou velký tlak na celý stabilizující se personální systém a v konečném důsledku zejména na zaměstnance resortu působící v oblastech náboru a výcviku. Zejména na *odděleních náboru* jednotlivých *Krajských vojenských velitelství* (celkem 14) a *Výcvikovém vojenské zařízení ve Vyškově* (pouze 1). Zůstává otázkou nakolik bude jejich, také redukováná personální struktura, schopna plnit tak enormní úkol. V lepším případě bude Česká republika z důvodu neplnění aliančních závazků, dříve či později, označena za „černého pasažéra evropské bezpečnosti“ a svými spojenci, k její nemalé ostudě, vyzvána k nápravě. Je však nutné podotknout, že plnění aliančních závazků není jen o výši rozpočtu, ale zejména o schopnostech tyto závazky plnit. A ačkoliv to spolu úzce souvisí, prostředky (např. polní nemocnice či chemický odřad) a vojáci (síly KFOR, nebo speciální síly pro boj s terorismem, nasazované s velkými úspěchy v Afghánistánu) vyčleňovaní pro plnění aliančních závazků jsou i v mezinárodních měřítcích hodnoceni v superlativech a o součinnost s nimi je mezi spojenci velký zájem. Lze předpokládat, že zde se odráží zejména kvalita „personálu“, neboť organizační systém armády je postaven zejména na lidech, jejich mírou identifikace s touto organizací a schopnostech českého vojáka jednat a myslet samostatně a vždy nalézt přijatelné řešení. Páteří je vztah vojáka ke své jednotce a k jejím úkolům a míra jeho identifikace s úkoly - nakolik je vezme za své. Praxe ukazuje, že ve valné většině případů je loajalita, profesionalita a s tím spojená výkonnost vojáků naší armády na velmi vysoké úrovni. Tento stav pak umožňuje plnit zadané úkoly na vysoké úrovni i při skromnějších materiálních podmínkách. Katastrofální vizí, při pokračování neustálého snižování rozpočtu MO, je zánik ozbrojených sil ČR, eventuelně jejich redukce na několik expedičních jednotek pro zahraniční mise, kdy úkoly spojené s obranou integrity území a samostatnosti ČR, by, v případě potřeby, převzali naši silnější spojenci v alianci, dle článku 5 Washingtonské smlouvy.⁶³

⁶² jedná se o prognózu na základě interního šetření Ředitelství personální podpory

⁶³ Ministerstvo obrany České republiky, *Vojenská strategie České republiky-Kolektivní obrana podle čl. 5 Washingtonské smlouvy*, dostupné na: http://www.army.cz/images/id_5001_6000/5195/strategie.htm. [cit.10.4.2008]

4. PROCES PERSONÁLNÍ PRÁCE V AČR V KATEGORIÍCH ZAMĚSTNANCŮ

AČR zaměstnává dvě rozdílné kategorie zaměstnanců. Vojáky z povolání (dále jen VZP) a občanské zaměstnance (dále jen OZ). Přestože jsou tito zaměstnanci všichni společně členové jednoho týmu a jedné organizační složky státu, jsou na ně kladeny rozdílné nároky, ačkoli od obou kategorií se očekává splnění úkolů a povinností na 100%. Z hlediska právních norem je jejich pracovněprávní vztah se svým zaměstnavatelem ošetřen částečně odlišnou legislativou. Tyto rozdíly jsou dané zejména tím, že u občanského zaměstnance se nepředpokládá jeho použití v boji, ke kterému je naopak primárně určen voják z povolání.

Cílem procesů personální práce je, aby činnost v armádě a související pracovní místa byla definována maximálně efektivně a v maximální možné míře se předcházelo, (eventuelně eliminovalo) vzniku konfrontačního prostředí mezi výše uvedenými pracovními kategoriemi zaměstnanců, k čemuž je směřováno hlavní těžiště personální práce.

4.1 Výběr, vznik, změny a skončení pracovního poměru

Přijímání zaměstnanců do pracovního a služebního poměru se řídí podle zásad systemizace služebních a pracovních míst v Armádě České republiky. Základem systemizace je specifikace počtu služebních a pracovních míst ve všech organizačních jednotkách tak, aby byla zajištěna funkčnost organizace a vytvořeny personální předpoklady pro plnění všech daných úkolů. Celkový počet systemizovaných míst je limitován rozpočtem, MO schváleným vládou ČR. Systemizace platových tříd se stanovuje v souladu s platným katalogem prací podle vykonávaných činností. Schválená systemizace je závazná. Výhodou principu systemizace je především to, že fixuje pro rozpočet náklady na státní správu.

4.1.1 Vojáci z povolání

Po vzoru ostatních armád se v České republice mění přístup ke službě vojáka z povolání, což vyústilo v přijetí nového zákona číslo 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Tento zákon zcela nově upravuje dobu trvání i průběh služebního poměru a podmínky služby. Systém personální práce je tedy oproti dobám minulým postaven na této legislativní platformě:

- zákon č. 262/2006 Sb. **zákoník práce** je generální úpravou a celkovým rámcem.
- zákon č. 221/99 Sb. **o vojácích z povolání** je speciální úpravou, která specifikuje zvláštnosti služebního poměru VZP v intencích vyšší zákonné normy, kterou je zákoník práce.
- **Narižení vlády** (č. 565/2006 Sb. **o platových poměrech vojáků z povolání** a č. 564/2006 Sb. **o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě**)
- INA (interní normativní akty), **Vyhlášky MO (rozkaz ministra obrany** č.44 a 45 což jsou vnitřní platové předpisy pro vojáky z povolání a občanské zaměstnance, které dále upřesňují odměňování zaměstnanců v resortu MO).

Vojákem z povolání se lze stát dvěma způsoby. Tím prvním je podání přihlášky na Univerzitu obrany v Brně a po úspěšném přijímacím řízení, nástupu absolvování základní přípravy, se stát důstojníkem – čekatelem v praporčické hodnosti. Druhý způsob vstupu do AČR na pozici profesionálního vojáka je následující. Postup pro povolání uchazeče o službu profesionálního vojáka, stanoví vyhláška MO číslo 261, kterou se stanoví postup při povolávacím řízení⁶⁴. Na celém procesu výběru se podílí tyto personální složky:

- Ředitelství personální podpory Generálního štábu AČR
- oddělení náboru na jednotlivých Krajských vojenských velitelstvích
- Středisko pro výběr personálu

Občan, který se uchází o povolání do služebního poměru, (dále jen "uchazeč") musí splňovat tato základní kritéria:

- být občanem České republiky
- starší 18 let (v den povolání do služebního poměru)
- splňuje kvalifikační předpoklady (tj. minimálně vyučen)
- je bezúhonný (čistý výpis z trestního rejstříku)

Předpokladem pro zahájení přijímacího řízení je pohovor, který vede s uchazečem o povolání do služebního poměru vojáka z povolání **profesní poradce**. Cílem tohoto pohovoru je seznámit uchazeče se základními podmínkami pro přijetí a průběhu služby VZP. V případě kladného vyhodnocení přijímacího pohovoru je s uchazečem zahájen samotný výběr, který probíhá v následující posloupnosti:

⁶⁴ Při přijímacím řízení (výběru) podléhá shromažďování osobních údajů o uchazeči zákonu o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

- 1) předání tiskopisů uchazečům o přijetí do služebního poměru k jejich vyplnění
- 2) shromáždění stanovených dokladů a vyplněných tiskopisů:
 - a) žádost o povolání do služebního poměru s uvedením doby, po kterou má zájem setrvat ve služebním poměru,
 - b) vyplněný dotazník uchazeče,
 - c) životopis nebo doplněk k životopisu vyjadřující změny, které nastaly od data předložení předchozího životopisu,
 - d) rodný list, doklad o státním občanství České republiky, oddací list, rodné listy dětí, doklady o dosaženém vzdělání a dosažené znalosti cizích jazyků, nebo ověřené kopie těchto dokladů,
 - e) čestné prohlášení, že není nebo nebude ke dni povolání do služebního poměru členem politické strany, politického hnutí, odborové organizace nebo členem statutárních nebo kontrolních orgánů právnických osob, které provozují podnikatelskou činnost, s výjimkou členství ve statutárních nebo kontrolních orgánech nestavebních bytových družstev zřizovaných ke správě bytového fondu a právnických osob, jejichž zřizovatelem je Ministerstvo obrany nebo jiný správní úřad,
 - f) čestné prohlášení, že nevykonává nebo nebude ke dni povolání do služebního poměru vykonávat výdělečnou činnost, nebo žádost o souhlas s výdělečnou činností podle § 47 odst. 1 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání
 - g) výpis z Rejstříku trestů, ne starší 6 měsíců
 - h) lékařské vysvědčení o zdravotní způsobilosti k výkonu služby
 - i) pracovní posudek nebo služební hodnocení z předchozího pracovního nebo služebního poměru anebo poměru jim naroveň postavenému
 - j) potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele nebo o době trvání předchozího služebního poměru

K získání dalších potřebných údajů o uchazeči, zejména zda složil vojenskou přísahu a vykonal základní nebo náhradní vojenskou službu, využije profesní poradce oddělení náboru vojenské evidence. Poté soustředí a vyhodnotí doklady, které uchazeč předložil. Zjistí-li, že doklady jsou neúplné, stanoví uchazeči přiměřenou lhůtu k jejich doplnění. Do povolávacího řízení zařadí služební orgán uchazeče, který předložil všechny dostupné doklady.

- 3) vyhotovení osobního spisu VZP pracovníky oddělení náboru

4) odeslání osobního spisu na *Středisko pro výběr personálu*⁶⁵, které poté uchazeče vyzve k účasti na výběrovém řízení, v jehož průběhu uchazeč absolvuje

- komplexní lékařskou prohlídku ve vojenské nemocnici (včetně psychologického vyšetření)
- přezkoušení fyzické zdatnosti

Při povolávacím řízení se posuzuje uchazečova způsobilost pro službu vojáka z povolání, zejména splnění kvalifikačních předpokladů, jeho zdravotní a psychická způsobilost, fyzická zdatnost a morálně volní vlastnosti pro předpokládané služební zařazení. Psychická způsobilost se zjišťuje psychologickým vyšetřením a motivačním pohovorem a metodami ověřujícími předpoklady pro komunikaci mezi lidmi. Fyzickou zdatnost prokazuje uchazeč při přezkoušení z tělesné přípravy v rozsahu stanoveném pro vojáky v základní službě. Zdravotní způsobilost uchazeče se posuzuje podle Vyhlášky Ministerstva obrany č. 256/1999 Sb., o posuzování zdravotní způsobilosti k vojenské činné službě.

- v případě úspěšného zvládnutí dvou předchozích etap⁶⁶ uchazeč postupuje k *personálnímu pohovoru*, při kterém je mu, v případě nalezení vhodného uplatnění, které koresponduje s jeho možnostmi, schopnostmi a zejména momentálními potřebami AČR, nabídnuto konkrétní systemizované místo⁶⁷ v personální struktuře AČR.

V případě, že uchazeč s nabízeným místem souhlasí, podepisuje závazek na minimální dobu 2 let⁶⁸ (maximálně 20 let – záleží na zájmu a potřebách armády), který je ovšem oboustranně vypověditelný dle platné legislativy.

Po vyhodnocení dokladů a podkladů, po ukončení zdravotního a psychologického vyšetření a posouzení fyzické zdatnosti uchazeče zpracuje služební orgán závěrečnou zprávu. Závěrečná zpráva tvoří podklad pro vydání rozhodnutí o povolání uchazeče do služebního poměru a musí obsahovat údaje stanovené zvláštním právním předpisem, vyjádření souhlasu uchazeče s údaji uvedenými v závěrečné zprávě s uvedením data a jeho podpisem a odůvodněný návrh služebního orgánu na povolání uchazeče nebo na zamítnutí jeho žádosti. Služební orgán (*Středisko pro výběr personálu*), který závěrečnou zprávu zpracoval, předloží tuto zprávu a ostatní stanovené

⁶⁵ jedná se o specializovaná pracoviště Armády České republiky dislokovaná v areálech Vojenské nemocnice v Praze (pro uchazeče z Čech) a v Olomouci (pro uchazeče z Moravy)

⁶⁶ v současné době je odmítáno 48% uchazečů (zdroj Ředitelství personální podpory)

⁶⁷ zařazování na systemizovaná místa řeší Vyhl.MO č. 221/2007 Sb. (Splnění kvalifikačních předpokladů tj. vzdělání [vyučen=rotmistrovský hodnostní sbor, maturita=praporčický hodnostní sbor, vysokoškolské vzdělání=důstojník] viz.§7 z.č.221/99 Sb.

⁶⁸ voják z povolání nemá NIKDY pracovní smlouvu – závazek na „dobu neurčitou“ !

doklady služebnímu orgánu (*Ředitelství podpory a výcviku*) oprávněnému rozhodnout o povolání uchazeče do služebního poměru. Služební poměr vzniká rozhodnutím služebního orgánu a začíná dnem určeným v rozhodnutí o přijetí do služebního poměru.

Rozhodnutí o přijetí vojáka do služebního poměru musí obsahovat:

- a) den vzniku služebního poměru
- b) funkci, do které je ustanoven a místo služebního působení
- c) hodnost, do které je jmenován,
- d) výši funkčního platu, popř. příplatků,
- e) délku zkušební doby, jestliže je stanovena,
- f) datum skončení služebního poměru
- g) klauzuli o nabytí právní moci, eventuelně o zřeknutí přijatého vojáka se práva

na odvolání proti tomuto rozhodnutí

Po obdržení tohoto rozhodnutí nastupuje uchazeč v dohodnutém termínu do *Výcvikového střediska ve Vyškově*, kde v rámci 3 měsíční zkušební doby⁶⁹ absolvuje náročnou *základní přípravu*, po které následují možné *specializační kurzy* (např. řidiči, operátoři zbraňových systémů, chemici, spojaři, atd. ...), ani zde není úspěšnost nových vojáků 100%. Ti, kteří vše úspěšně zvládnou jsou poté zařazeni k jednotlivým vojenským útvarům na systemizované místo, které jim bylo nabídnuto v závěru výběrového řízení na Středisku pro výběr personálu a jejich kariéra začíná. V této době je možné započítat výplatu náborového příspěvku⁷⁰, který může být uchazeči přiznán.

Výkon vojenského povolání, který je sám o sobě mnohdy velmi náročný, s sebou přináší mnohé povinnosti a další omezení definované zákonem č. 221/99 Sb. V následující části uvedu ty nejmarkantnější, které službu VZP odlišují od civilního zaměstnání.

- Dle §6 odst.1 voják v průběhu služebního poměru vykonává službu *podle potřeb ozbrojených sil na území státu i v zahraničí*, což těžištěm i podstatou služebního poměru VZP, který musí být téměř neustále (vyjma nemoci, částečně i řádné dovolené a podobných situací daných tímto zákonem) k dispozici a připraven splnit úkol.

- Dle §48 odst.1 písm. e) zvyšovat své odborné znalosti a prohlubovat svoji kvalifikaci, *dbát o svoji fyzickou zdatnost*, což je předmětem pravidelného testování a přezkušování nadřízenými vojáka⁷¹. Například minimálně každoroční přezkoušení z tělesné zdatnosti a lékařské prohlídky, opakované vyhodnocování střelecké přípravy, testů ze znalostí

⁶⁹ viz. § 21a Z.č.221/99 Sb.: Služební orgán nebo voják může zrušit služební poměr ve zkušební době i bez uvedení důvodu. Služební poměr zaniká *posledním dnem kalendářního měsíce*, ve kterém bylo doručeno vojákově rozhodnutí služebního orgánu o zrušení služebního poměru ve zkušební době.

⁷⁰ řeší odborné nařízení sekce personální MO č. 02/2006 „poskytování náborového příspěvku v resortu MO, vyplácí se po částech, v závislosti na délce odsloužené doby a výši vzdělání

vojenských předpisů a legislativy. Neplnění se odrazí nejdříve na platu vojáka a může vyústit až v propuštění ze služebního poměru podle § 19 odst.1 písm. c) a h)⁷² zákona č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání.

- Dle § 29 odst.1 Vyžaduje-li to důležitý zájem služby, **je voják povinen konat službu nad základní týdenní dobu služby**. V souladu s § 10 z.č. 143/1992 Sb. je stanoven plat s přihlédnutím k případné práci přesčas v rozsahu 150 hodin (netýká se práce v noci a sobot a nedělí).

- Dle § 30 odst. 1 Vyžaduje-li to důležitý zájem služby, může nadřízený nařídít vojákovi služební pohotovost, kterou se rozumí **přítomnost vojáka ve vojenských objektech nebo na jiných místech, která určí nadřízený**, a to mimo dobu služby.

- Dle § 15 odst. 1 Vojáka lze **podle potřeb ozbrojených sil** odvelet⁷³ na dobu nejdéle 6 měsíců v kalendářním roce; **na dobu delší** může být odvelen jen se svým souhlasem **nebo rozhodnutím ministra**. Tímto se rozumí jeho pověření služebními úkoly, a to i nesouvisejícími s jeho služebním zařazením a dále dle § 16 odst.1 Voják **může být přeložen** k výkonu služby do jiného místa výkonu služby nebo do podřízenosti jiného služebního orgánu ve stejném místě výkonu služby. Tyto dva důležité aspekty služby VZP jsou částečně eliminovány vyplácením veřejností tolik diskutovaného tzv. **příspěvku na bydlení** (jedná se o sociální dávku ve výši cca 10 000,-Kč), čímž však končí veškerý ohled armády na další aspekty osobního života vojáka a předpokládá se, že „kdykoli a kamkoli“ platí bezezbytku.

- dále jsou tímto zákonem omezena VZP občanská práva a svobody dle § 44 **Shromáždovací právo** (Voják **nesmí** ve vojenských objektech pořádat politická shromáždění ani provádět politickou agitaci), dle §45 **Sdružovací právo** (Voják **nesmí** být členem politické strany, politického hnutí a odborové organizace), dle § 46 **Právo svobodně projevat náboženství nebo víru** (Voják **nesmí** pořádat náboženské obřady a bohoslužby a účastnit se jich, brání-li tomu důležitý zájem služby, nekoná-li službu duchovního jako VZP), dle § 47 **Hospodářská a sociální práva** (Voják může **výjimečně**⁷⁴ vykonávat výdělečnou činnost pouze s písemným souhlasem služebního orgánu) sil, tento souhlas lze písemně odvolat. Dle odst. 4 voják **nesmí** vykonávat činnost odpovědného zástupce podle zvláštních právních předpisů, ani být členem statutárních nebo kontrolních orgánů právnických osob, které provozují

⁷¹ obdobně jako u ostatních státních složek zaměstnaných podle speciálního zákona, např. policisté, celníci, apod.

⁷² „ztráta způsobilosti dle zvláštního právního předpisu“

⁷³ Vojáka, který byl odvelen, nelze pověřovat náročnější prací, než která odpovídá jeho zařazení do platové třídy.

⁷⁴ Za 17 let své praxe jsem se nesetkal s nikým, ani jsem neslyšel o nikom, komu byl tento souhlas udělen.

podnikatelskou činnost (vyjma nestavebních bytových družstev⁷⁵). Toto poslední omezení armáda vojákovi kompenzuje tzv. „**příplatkem za nepodnikání**“ ve výši 25% z platového základu.

Porušení kteréhokoli z výše uvedených bodů vede k propuštění ze služebního poměru dle §19 z.č. 221/99 Sb. Nejčastějšími důvody ukončení služebního poměru jsou:

- a) pro VZP není v důsledku organizačních změn jiné služební zařazení
- b) VZP podal žádost o propuštění ze služebního poměru
- c) VZP uplynula doba stanovená závazkem a voják, nebo resort MO již nemá zájem kontrakt prodloužit.

Vojenská profese je velmi specifická a po započetí reorganizace armády a přijetí nové legislativy, je považována za službu na čas, tedy na dobu konkrétně ohraničenou. Vojenští profesionálové jsou připravováni pro výkon svých funkcí, které mají své opodstatnění pouze v armádě. V okamžiku, kdy dochází k jejich přechodu do velmi odlišného světa civilní sféry, jsou vystaveni značnému psychickému tlaku. Přirozeným přáním a zájmem každého člověka je najít si zaměstnání alespoň takové společenské úrovně a finančního zabezpečení jako měl doposud. Například, aby nedošlo ke zhoršení životní úrovně jemu i jeho rodiny. Voják, který ve svém předchozím vojenském zaměstnání dosáhl určitého společenského postavení, společenského statusu, bude mít snahu uplatnit se podobně i v novém zaměstnání. V této situaci budou výrazně vystupovat do popředí priority každého vojáka, ale i realita vnějšího prostředí, vliv rodiny, přátel, příbuzných, známých. Tato nová životní situace předpokládá u VZP zvládnout následující:

- vyrovnat se skutečností, že jejich služební poměr k určitému datu skončí
- najít si nové pracovní uplatnění,
- zapracovat se na novou profesi
- zvládnout proces adaptace na nové zaměstnání, nové pracovní podmínky, prostředí, spolupracovníky, vztahy, systém a režim práce, legislativu atd.

Z těchto důvodů stát poskytuje s přihlédnutím k náročnosti služby vojáka, v závislosti na době trvání služebního poměru a důvodech jeho zániku, tzv. **výsluhové náležitosti**⁷⁶, kterými jsou **výsluhový příspěvek, odbytné, odchodné a úmrtné**. Dále lze před zánikem služebního poměru umožnit⁷⁷ vojákovi na základě jeho žádosti

⁷⁵ Myšlena domovní samospráva.

⁷⁶ dle § 131 až 142 z.č.221/99 Sb. o vojácích z povolání

⁷⁷ Nejedná se o nárokovou záležitost, ale většinou je schválena a realizována.

*rekvalifikaci*⁷⁸ na náklady státu, trval-li služební poměr nejméně 5 let, a to s přihlédnutím k získané kvalifikaci.

Problematika, týkající se uplatňováním vojáků z povolání na trhu práce, kteří byli propuštěni ze služebního poměru v letech 1990 - 2000, byla z celého armádního pohledu zkoumána pouze v rámci jiných výzkumů v krátkém časovém horizontu. Pracovním uplatněním bývalých VZP po propuštění ze služebního poměru se zabýval výzkum K. Hyšky a J. Šugára⁷⁹. Výzkum se však týkal vojáků, kteří byli propuštěni v letech 1980 - 1990. Další výzkum, který se pouze okrajově zabýval problémem úbytku vojáků z povolání v období od 1. 1. 1993 do 30. 9. 1993 a jejich životní situací po odchodu z AČR, byla výzkumná zpráva PhDr. Marie Vlachové "Bývalí vojáci z povolání jako tvůrci veřejného mínění o armádě" z května 1994⁸⁰. Tato zpráva byla součástí výzkumu efektivnosti rekvalifikačních kurzů organizovaných resortem MO pro ty vojáky, kteří odcházeli do zálohy⁸¹.

4.1.2 Občanští zaměstnanci

V dobách nedávno minulých se přibližně každý pátý voják se vracel po propuštění znovu do AČR jako občanský zaměstnanec vojenské správy⁸². Tento fenomén se týkal hlavně těch, kteří patřili do vyšší věkové kategorie (50 let a více). Jsou to ti vojáci, kteří převážnou část svého produktivního života strávili ve služebním poměru VZP. Jsou tedy detailně obeznámeni s prostředím i lidmi kolem sebe, jsou zvyklí na určitý řád, režim života a znají důvěrně práci, kterou vykonávali. Vítají možnost vrátit se a pracovat opět v armádě. Dalším stimulem je pro ně výhodné finanční zabezpečení, což je způsobeno pobíráním výsluhového příspěvku a zároveň i platem. V dosavadní praxi přetrvává trend, kdy velitelé, na pracovní pozice občanských zaměstnanců, s oblibou zaměstnávají bývalé VZP a nezřídka (je-li to legislativně možné) jim i záměrně tyto pracovní pozice vytvářejí. Důvody, proč tak činí, jsou následující:

a) tito zaměstnanci mají odpovídající pracovní morálku a nejsou s nimi kázeňské ani pracovní problémy.

⁷⁸ dle § 6 z.č.221/99 Sb. o vojácích z povolání

⁷⁹ Hyška, K. Šugár, J., *Pracovní uplatnění VZP po odchodu z armády*, Praha: Vojenský ústav sociálních výzkumů, 1991.

⁸⁰ Vlachová, M., *Bývalí vojáci z povolání jako tvůrci veřejného mínění o armádě*, Praha: Vojenský ústav sociálních výzkumů, 1994

⁸¹ Šugár, J. *Efektivnost rekvalifikace VZP poskytované na náklady MO ČR před propuštěním z armády v návaznosti na výkon jejich civilního zaměstnání*, Praha: Vojenský ústav sociálních výzkumů, 1994.

⁸² jedná se o přibližnou informaci vyplývající z interního přehledu Ředitelství personální podpory

b) znalost osoby pracovníka i jeho pracovního výkonu způsobuje, že tito vojáci jsou pak téměř vždy zařazováni do funkcí, které vykonávali před propuštěním. Není tedy nutné zapracování nového pracovníka, ani doba potřebná jeho k adaptaci

c) většinou úzká specializace některých pracovních pozic občanských zaměstnanců nedává žádnou možnost zařadit na tuto funkci zaměstnance "zvenku", jedná se např. o funkce letecký mechanik, mechanik leteckých přístrojů, řídicí letového provozu, apod.

Vzhledem k probíhající reorganizaci AČR (viz. Tabulka č.1) dochází k zásadnímu snížení počtu pracovních pozic OZ. V blízkém horizontu cca 2 až 3 let bude propuštěno z resortu MO téměř 4000 občanských zaměstnanců (viz. tabulka č.2), přičemž část uvolněných tabulkových míst bude změněna na místa VZP z důvodu zvýšení počtů bojově nasaditelného personálu. Z těchto důvodů je v současné době v podstatě nemožné přijmout do resortu MO další občanského zaměstnance. Tyto probíhající děje jsou zdrojem velkého psychického tlaku, který je pak dále zdrojem psychosociálně nestabilního prostředí, mnohdy doprovázeného konflikty mezi zaměstnanci.

Lze uvést, že tato situace je zároveň provázena maximální snahou personálního i velitelského managementu o naprostou transparentnost těchto nepopulárních procedur, spolu s absolutní profesionalitou a korektností v jednání těch, kteří o „bytí a nebytí“ rozhodují v přísném souladu s platnou legislativou, která je následující.

Pracovní poměr občanského zaměstnance je založen na legislativní platformě **zákoníku práce a nařízení vlády č. 564/2006**. V podmínkách AČR jsou upraveny některé vnitřní podmínky. **pracovním řádem**, nebo **kolektivní smlouvou** a **RMO** č. 45/2006, který dále rozpracovává výše uvedené nařízení vlády (viz.kapitola 4.3.Odměňování...).

Kolektivní smlouva upravuje vztahy mezi Českou republikou – Ministerstvem obrany a **Českomoravským odborovým svazem civilních zaměstnanců armády** („ČMOSA“) a **Samostatným odborovým sdružením zaměstnanců resortu Ministerstva obrany České republiky** („SOS“).

Pracovní řád je vydán ministrem obrany ve spolupráci odborovými organizace Armády ČR a je závazný pro všechny velitele i občanské zaměstnance vojenské správy. Výklad k jednotlivým ustanovením tohoto předpisu vydává **vrchní ředitel personální sekce Ministerstva obrany** po dohodě s odborovým svazem a SOO MO.

Zaměstnavatelem je stát, za nějž jednají příslušné organizační složky, kterými jsou: Ministerstvo obrany, Armáda České republiky a její vojenské útvary, vojenská zařízení a vojenské záchranné útvary.

Do pracovního poměru občanského zaměstnance může být přijat občan České republiky starší 18 let, který:

- a) je bezúhonný
- b) splňuje kvalifikační předpoklady stanovené pro výkon funkce, do které má být ustanoven
- c) je fyzicky a zdravotně způsobilý
- d) dal souhlas k vyžádání bezpečnostní prověrky

Pravidla přijímacího řízení uchazečů do pracovního poměru si stanovuje každý velitel organizační jednotky individuálně s tím, že předem stanoví kritéria pro jednotlivé funkce. Přijímací řízení se zahajuje dnem doručení písemné žádosti občana (dále jen „uchazeč“) o přijetí do pracovního poměru. Žádost se předkládá příslušnému personálnímu útvaru a dokládá se vyplněným osobním dotazníkem a životopisem. Před vykonáním personálního pohovoru, který je součástí přijímacího řízení, předloží uchazeč k ověření údajů v žádosti, osobním dotazníku a životopisu:

- a) občanský průkaz,
- b) výpis z rejstříku trestů ne starší než tři měsíce,
- c) osvědčení o dosaženém vzdělání,
- d) vojenskou knížku, pokud uchazeč absolvoval základní vojenskou službu.

Personálním pohovorem, který provádí s uchazečem statutární orgán za přítomnosti personálního pracovníka, se zjišťuje stav všeobecných, odborných, popřípadě speciálních znalostí, vědomostí a dovedností, kvalita komunikace s lidmi a předpoklady uchazeče pro výkon práce.

Zdravotní způsobilost k výkonu práce posuzuje a lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává ošetřující lékař uchazeče, nebo lékař vojenské posádkové ošetrovny. Nezbytným aspektem je předložení výpisu ze zdravotní dokumentace od registrujícího praktického lékaře. V případě, že uchazeč již byl zaměstnancem AČR, vyžádá si příslušný personální útvar posudek od útvaru, v němž byl uchazeč naposled zařazen. Rozhodování o žádosti uchazeče do pracovního poměru spadá do kompetence statutárního orgánu, který je oprávněn rozhodovat o přijetí uchazeče do pracovního poměru. Ve většině případů se jedná o velitele vojenského útvaru či vojenského zařízení, který občanského zaměstnance přijímá. Při zařazování na systemizovaná místa, může statutární orgán využít možnost vyhlášení výběrového řízení. Zjistí-li zaměstnanec příslušného personálního útvaru kdykoliv v průběhu přijímacího řízení nezpůsobilost uchazeče pro výkon činnosti v AČR, přijímací řízení se ukončí. Jedná se zejména o nesplnění některého z požadavků v souvislosti s přijímacím řízením, ale i

v případě, že uchazeč odmítne akceptovat povinnosti zaměstnance. Statutární orgán uchazeče o výsledku přijímacího řízení písemně vyrozumí nejpozději do 30 dnů ode dne vykonání přijímací zkoušky. Vyrozumění se v případě nepřijetí uchazeče nezdůvodňuje. Přijímací řízení končí vyrozuměním uchazeče o výsledku přijímacího řízení nebo zpětvzetím žádosti. Pracovní poměr vzniká dnem, který je v *pracovní smlouvě* uveden jako den nástupu do práce. Vznik pracovního poměru upravuje Zákoník práce. V podmínkách resortu MO pracovní smlouva obsahuje:

- a) název a adresu zaměstnavatele,
- b) jméno, příjmení, titul, datum narození, osobní číslo zaměstnance
- c) název funkce, na kterou je zaměstnanec přijímán, podle katalogu prací
- d) místo výkonu práce,
- e) den nástupu do práce,
- f) zkušební dobu, byla-li sjednána,
- g) dobu trvání pracovního poměru, je-li sjednán na dobu určitou,
- h) dohodu o pravidelném pracovišti pro poskytování cestovních náhrad,
- i) povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele (např. zachování mlčenlivosti o skutečnostech, s kterými se zaměstnanec seznámí při výkonu práce, dodržování Pracovního řádu a předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, závazek zaměstnance absolvovat pracovní cestu atd.),
- j) razítko a podpis oprávněného zástupce zaměstnavatele,
- k) podpis zaměstnance.

Pracovní smlouva se zpracovává ve třech vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec, druhé příslušný personální útvar a třetí finanční orgán. Pokud pracovní smlouva neobsahuje jiné údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru než výše uvedené, je zaměstnavatel o nich povinen zaměstnance písemně informovat do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru.

Podobně jako je u VZP služební poměr upraven zákonem č.221/99 Sb. (viz.výše), vydává Ministerstvo obrany pro občanské zaměstnance *pracovní řád*. Tento dokument se vydává podle ustanovení § 306 zákoníku práce a zároveň je v souladu s *kolektivní smlouvou* podle § 22 až 29 zákoníku práce. Obsah a znění těchto dokumentů jsou výsledkem jednání *Ústředního výboru Českomoravského odborového svazu civilních zaměstnanců armády* (odborový svaz) a výboru *Samostatné odborové organizace občanských zaměstnanců Ministerstva obrany* (SOO MO) s Ministerstvem obrany jako zástupcem státu. Konkrétní vztahy a podmínky u organizačních útvarů zaměstnavatele mohou být upraveny kolektivní smlouvou uzavřenou mezi statutárním

orgánem těchto útvarů a základní organizací. Výše nároků z útvarové kolektivní smlouvy nesmí být v rozporu s výší nároků vyplývajících z této kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouva je závazná pro zaměstnance, smluvní strany i pro jejich právní nástupce. V případě, že u vojenského zařízení funguje odborová organizace⁸³, má statutární orgán povinnost při řešení personálních otázek informovat odborový orgán o svých zámyslech a návrzích řešení, nebo si vyžádat jeho stanovisko. Zároveň bylo kolektivní smlouvou určeno pravidelné (1x měsíčně) jednání mezi odborovými organizacemi a veliteli. Odborová organizace má, dle Zákoníku práce, právo:

- vyjadřovat se k předpokládaným organizačním změnám
- dává souhlas s výpovědí členů odborových orgánů
- schvalovat plán dovolených na rok
- spolurozhodovat o čerpání a udělování odměn
- spolurozhodovat o určování pracovních pohotovostí
- rozhodovat v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Obecně jsou upraveny mzdové podmínky a nároky: např.

- výše a počet odchodových platů⁸⁴
- podmínky čerpání FKSP⁸⁵
- odměny při 1. odchodu do důchodu
- odměny při životních a pracovních výročích

V případě zrušení pracovního místa kolektivní smlouva ČMOSA MO dále řeší odchodové náležitosti, které stanovuje občanským zaměstnancům resortu MO lepší⁸⁶ odchodové podmínky, než podle Zákoníku práce. Rekvalifikace OZ na náklady AČR není poskytována.

K základním povinnostem občanského zaměstnance patří povinnosti uvedené v §106 zákoníku práce a dále §301, 302 a §303 zákoníku práce. Na všechny OZ jsou vedeny osobní spisy, které plní funkci úplné písemné dokumentace o pracovníkovi a o průběhu jeho zaměstnání. Údaje v nich slouží k legislativně správnému a spravedlivému zařazení zaměstnance na odpovídající pracovní místo. Osobní spis obsahuje:

a) **osobní dotazník**

b) **životopis**

c) **pracovněprávní dokumentaci** (např. pracovní smlouva, dekret o jmenování, dohoda o sjednaných pracovních podmínkách, veškerá dokumentace o zařazení a změně funkce,

⁸³ Není to pravidlem, spíše naopak.

⁸⁴ maximálně 10 platů v závislosti na počet odpracovaných let v resortu MO

⁸⁵ Fond kulturních a sociálních potřeb

⁸⁶ v závislosti na délce a důvodu ukončení pracovního poměru v resortu MO může OZ dostat až 10 platů

dohody o změně pracovní smlouvy apod.)

d) *ostatní materiály osobního charakteru* (např. ověřené kopie dokladů o dosaženém vzdělání a odborné kvalifikaci, dohoda o zařazení k plnění úkolů BoMoPo⁸⁷, dohodu o hmotné odpovědnosti, výpis z rejstříku trestů, lékařské zprávy o zdravotním stavu, pracovní posudky, hodnocení apod.)

e) *potvrzení o době předchozích zaměstnání* (např. zápočtový list)

4.1.3 Srovnání odlišností pracovněprávních vztahů obou kategorií zaměstnanců

Služba vojáka z povolání patří k profesi jejíž výkon klade na každého jedince značné psychické i fyzické nároky. Výkon dvou podobných pracovněprávních vztahů upravených odlišnou legislativní úpravou má své odlišnosti, které vyplývají z předchozího textu. Jedná se zejména o tyto následující případy:

- OZ - pracovní poměr standardně na dobu neurčitou⁸⁸
- OZ mohou být organizováni v odborech, které jsou garanty jejich silného postavení vůči zaměstnavateli
- OZ může být přidělena jiná práce, nebo odeslán na služební cestu, nebo určen do BoMoPo jen s jeho souhlasem a po konzultaci s odbory
- OZ se pouze 3 dny v roce zúčastní tzv. „sportovního dne“ velitele vojenského útvaru nebo zařízení (dáno *kolektivní smlouvou*)
- platové náležitosti jsou u obou kategorií zaměstnanců obdobné v závislosti na vzdělání, délce pracovního poměru a zastávaného místa, kromě hodnostního příplatku.
- VZP - služební poměr vždy jen na dobu určitou (zpravidla 2 až 4 roky), po uplynutí je závazek ze strany AČR prodloužen, nebo není.
- z hlediska sociálního VZP mají při odchodu do zálohy nárok výsluhové náležitosti a rekvalifikaci; po dobu služebního poměru, není-li jim přidělen služební byt, dostávají vyplacen *příspěvek na bydlení*
- VZP velitel může nařídít cokoliv (druh práce), kdekoli a kdykoli; voják slouží podle potřeby AČR
- VZP má tělesnou přípravu jako součást výkonu služby, je přezkušován z tělesné zdatnosti, výsledek je součástí jeho hodnocení a může mít zásadní vliv na vojákovu další kariéru
- pro služební poměr VZP musí uchazeč splňovat přísnější zdravotní kritéria než pro přijetí do pracovního poměru; náročnější přijímací řízení do služebního poměru musí

⁸⁷ BOjová a MObilizační POhotovost

⁸⁸ na dobu určitou lze jen po dobu 2 let, déle jen je-li to nutné z provozních důvodů.

uchazeče prověřit především z důvodu kladení vyšších nároků a náročnosti služby oproti občanským zaměstnancům.

- VZP jsou na rozdíl od jiných osob omezeni ve výkonu svých občanských práv a ve využívání svých občanských a svobod, což se spolu s požadavky na výkon povolání znatelně odráží do jejich životních a pracovních podmínek, tohoto hlediska se stát náročnost jejich služby snaží kompenzovat některými materiálními výhodami.

V neposlední řadě je nutno přihlídnout ke skutečnosti, že příslušníci ve služebním poměru slouží se zbraní a jsou cvičeni a primárně určeni ke splnění úkolů při vedení bojové činnosti, takže je nutno důkladně prověřit zejména jejich psychickou způsobilost a schopnost jednat uvážlivě a racionálně v krizových situacích.

4.2. Hodnocení zaměstnanců AČR

Hodnocení pracovníků je jedním z hlavních úkolů řídicích zaměstnanců v resortu MO. Je stejně důležité pro zaměstnance a z hlediska zpětné vazby i pro zaměstnavatele. Cílem hodnocení je zjistit do jaké míry zaměstnanec zvládá činnost na svojí pracovní pozici, eventuálně jaké jsou jeho možnosti perspektivy, či jiného využití. Konkrétní cíle hodnocení jsou tyto:

- a) získat přehled o pracovním výkonu zaměstnance
- b) získat podklady pro rozhodnutí o personálních opatřeních se zaměstnancem
- c) zjistit míru spokojenosti (či nespokojenosti) zaměstnance
- d) získat podklady pro diferenciaci odměňování
- e) získat podklady pro plánování dalšího rozvoje zaměstnance

Pro zaměstnance může být výstupem z hodnocení získání zpětné vazby o svém výkonu (jak je vnímán), sdělení svých představ o odměňování či personálních opatřeních a sladění své činnosti s požadavky nadřízeného.⁸⁹

4.2.1 Vojáci z povolání

Hodnocení VZP jejich nadřízenými je důležitým aspektem vývoje kariéry hodnoceného vojáka. Postup, způsoby, druhy a případy kdy se voják hodnotí řeší vyhláška č. 262/1999 MO ČR, *o postupu při služebním hodnocení vojáků z povolání a*

⁸⁹ Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E., *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996, s.95

jeho hlediscích ze dne 5. listopadu 1999 na základě legislativní platformy § 17 odst. 3 zákona č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání*.

Služebním hodnocením VZP je posouzení a hodnotové vyjádření dosažených služebních výsledků. Vojáka hodnotí jeho nejbližší nadřízený ("hodnotitel"). Hodnocení provádí hodnotitel, který zná hodnoceného vojáka z jeho služebního zařazení a výkonu služby nejméně 6 měsíců. Písemné hodnocení se zpracovává na předepsaných tiskopisech. Vyhotovuje se v jednom výtisku, který se zakládá do osobního spisu vojáka. Služební hodnocení má tyto druhy:

a) **Průběžné hodnocení** je posouzení způsobu plnění služebních úkolů a jednání vojáka. Je podkladem pro další druhy hodnocení vojáka. Toto hodnocení provádí hodnotitel formou pohovoru s vojákem. O případném zaznamenání výsledků průběžného hodnocení rozhoduje hodnotitel.

b) **Periodické hodnocení** je pravidelné písemné posouzení profesionálních kvalit vojáka, které se hodnotí v soustavě osmnácti hledisek s využitím pětibodové stupnice. Voják je hodnocen z hlediska požadavků, které jsou na něho kladeny při výkonu služby ve služebním zařazení a plnění uložených úkolů. Zpracovává se jednou za rok, a to na závěr výcvikového roku, nejpozději do 31. ledna následujícího kalendářního roku. Jestliže byl voják nejméně v šesti hlediscích posledního periodického hodnocení hodnocen stupněm 0, není způsobilý pro další výkon služby a bude propuštěn.⁹⁰

c) **Kariérové hodnocení** je písemné posouzení profesionální způsobilosti vojáka. Posuzuje se při něm osobnost vojáka, jeho výkonnost, schopnosti, znalosti a celková způsobilost pro předpokládaný další průběh služby a změny ve služebním zařazení.

d) **Speciální hodnocení** je komplexní posouzení osobnosti vojáka formou psychologického vyšetření nebo posouzení jazykových znalostí. Zpracovává se písemně v závislosti na služebním zařazení, které svou povahou vyžaduje u vojáka speciální psychickou způsobilost k výkonu služby nebo stanovený stupeň jazykových znalostí.⁹¹

4.2.2 Občanští zaměstnanci

Hodnocení OZ provádí jejich přímý nadřízený jednou za rok, písemně, volnou formou. Vychází z výsledků minulého hodnocení s důrazem na úkoly a doporučení stanovené na základě minulého hodnocení. Vyhodnocují se zejména přístup k plnění

⁹⁰ bez ohledu na délku nesplněného závazku, zároveň se odchodové náležitosti krátí o polovinu

⁹¹ Ministerstvo obrany, *Vyhláška č.262/99 Sb. ze dne 5.11.1999 o postupu při služebním hodnocení vojáků z povolání a jeho hlediscích* [cit.10.4.2008]. dostupné na: <http://www.army.cz/mo/zakony/archiv/1999-262.htm>

úkolů, samostatnost, aktivita, iniciativa, kvalita plnění úkolů, docházka, kultivovanost projevu a vystupování, postoj k osobnímu rozvoji a podobně. Při hodnocení přizpůsobí hodnotitel obsah hodnocení zastávané funkci a popisu pracovní náplně hodnoceného zaměstnance, dále musí dbát na to, aby údaje byly objektivní a doložitelné. V závěru hodnocení uvede případná opatření a personální zámysly s hodnoceným. Při následujícím osobním pohovoru má hodnocený právo se k hodnocení vyjádřit. V případě nesouhlasu s hodnocením, podává námitku ve které musí konkrétně a přesně uvedeno s čím nesouhlasí a specifikován důvod nesouhlasu. Hodnocení, námitky i rozhodnutí o nich se zakládají do osobního spisu zaměstnance a kopie se předají hodnocenému.⁹² Na vyžádání zaměstnance se hodnocení zpracovává a zaměstnancovi vydává také při jeho propuštění.

4.2.3 Srovnání odlišností pracovněprávních vztahů obou kategorií zaměstnanců

Vzhledem k menšímu spektru činností OZ (nezúčastňují se výcviku jako cvičící, ani vojenských odborných příprav), probíhá i jejich hodnocení podstatně jednodušeji než u VZP a není zásadně rozhodující pro vývoj kariéry OZ, zejména z hlediska toho, že kariérní posun u OZ je v průběhu jejich pracovního poměru, až na výjimky, zcela mizivý.

4.3 Odměňování zaměstnanců AČR

Probíhá v legislativním rámci *zákoníku práce*, který upřesňují *nařízení vlády č. 565/2006 Sb. o platových poměrech vojáků z povolání* a *nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Obě nařízení vlády jsou pro každou kategorii zaměstnanců resortu MO dále rozpracována v níže uvedených rozkazech ministra obrany (dále jen R MO). Platové náležitosti jsou zaměstnancům resortu MO poskytovány cestou regionálních finančních odborů a finančními odděleními jednotlivých organizačních jednotek resortu MO.

4.3.1 Vojáci z povolání

Citované nařízení vlády č. 565/2006 Sb. je rozpracováno do specifických podmínek resortu MO v *rozkazu ministra obrany č. 44/2006*, který určuje:

⁹² Pracovní řád pro zaměstnance, příloha č. 10, s. 38a, 38b, 39

1) **Kvalifikační předpoklady**, které jsou stanovené nařízením vlády. Nesuplují však kvalifikační předpoklady, které se na VZP požadují pro služební zařazení podle zvláštního právního předpisu⁹³.

2) **Tarifikace** je proces, kterým se na základě popisů pracovní činnosti přiřazují platové třídy pro jednotlivá systemizovaná místa stanovená tabulkami počtů. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje. Požadované práce zaměstnanci stanovuje vedoucí organizačního útvaru zaměstnavatele **v popisu pracovní činnosti**. Zaměstnance nelze zařadit do vyšší platové třídy, než která byla tarifikací přiřazena pro příslušné systemizované místo.

3) **Určení platu** - Jednotlivé složky platu a jejich výši určuje vojákovi vedoucí organizačního celku podle zákona č. 143/1992 Sb., **o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech** a nařízení vlády vydaných k jeho provedení a tohoto rozkazu.

4) Pro výjimečné zařazení vojáka do platové třídy, pro kterou nesplňuje kvalifikační předpoklady, se za dlouhodobou činnost v příslušném oboru podle § 3 odst. 3 písm. b) nařízení vlády považuje doba:

- a) dvou let pro zařazení do šesté až osmé platové třídy
- b) čtyř let pro zařazení do deváté a vyšší platové třídy
- c) vykonává-li práci převážně manuálního charakteru
- d) prokázal-li dlouhodobou činností v příslušném oboru schopnost k výkonu požadované a je starší 50 let
- e) je aktivním sportovcem nebo trenérem
- f) jeho práce je uměleckého charakteru

Nemůže-li zaměstnavatel obsadit služební místo vojákem, který splňuje kvalifikační předpoklady, může zaměstnavatel výjimečně zařadit vojáka do platové třídy pro kterou kvalifikační předpoklady nesplňuje, nejvýše po dobu 4 roků. Dochází však k odečtu 2 let ze započitatelné praxe.

5) **Příplatek za vedení** náleží každému vedoucímu zaměstnanci (vojákovi, který zodpovídá za podřízené) i jeho zástupci, který ho trvale zastupuje.

6) **Příplatek v zahraniční měně** se vyplácí VZP, kteří jsou odvelení k výkonu služby v zahraničí. Výši příplatku v jiné než české měně stanovuje ministryně obrany v závislosti na hodnostním sboru ve kterém se voják se svojí hodností nachází.

⁹³ Ministerstvo obrany, *Vyhláška č. 270/1999 Sb., kterou se stanoví kvalifikační předpoklady pro služební zařazení VZP* [cit.10.4.2008]. dostupné na: <http://www.army.cz/mo/zakony/archiv/1999-270.htm>

7) Zvláštní příplatek jehož výše je stanovena podle druhu a míry rizika činnosti spojené s ochranou zájmů státu, při které může dojít k ohrožení života nebo zdraví vojáka. Vojákovi náleží pouze jeden ze zvláštních příplatků stanovených ve výše uvedeném rozkaze a to ten, který je pro něj nejvýhodnější.

8) Příplatek za práci ve ztíženém prostředí náleží pracovníkovi jehož výkon práce je spojen s obtížemi vyplývajícími z účinků ztěžujícího vlivu prostředí, ve kterém se nalézá. (např. prach, hluk, zvýšený tlak, radiace, biologické nebezpečí, teplota, vlhkost,... apod.)

9) Osobní příplatek může zaměstnavatel vyplácet až do 50%⁹⁴ platového tarifu vojákovi, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých služebních výsledků, nebo plní služební povinnosti ve větším rozsahu než ostatní vojáci. Tento příplatek lze zvýšit, snížit, nebo odejmout v závislosti na kvalitě plnění vojáka.

10) Odměnu může zaměstnavatel poskytnout za:

- úspěšné splnění významného úkolu
- k ocenění pracovních zásluh, při dovršení 50 let věku a při prvním skončení služebního poměru po přiznání invalidního důchodu, nebo vzniku nároku na starobní důchod.
- za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech⁹⁵

11) Hodnostní příplatek je přiznán v souladu s § 9 zákona č. 143/1992 Sb., *o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech* a vojákovi je měsíčně vyplácen v závislosti na dosažené hodnosti.

4.3.2 Občanští zaměstnanci

Obdobně jako u VZP je nařízení vlády č. 564/2006 rozpracováno v R MO č. 45/2006, který s malými rozdíly určuje ty samé oblasti, nároky a možnosti jako pro VZP. V případě, že OZ nesplňuje vzdělání, může jej statutární orgán výjimečně zařadit za obdobných podmínek jako VZP (maximálně na 4 roky, dlouhodobá činnost v příslušném oboru a je starší 50 let, některé např. umělecké profese, jedná se o práce manuálního charakteru), ale s tím rozdílem, že pokud OZ nesplňuje vzdělání, postačí že **zahájí studium** potřebné k získání vzdělání a na systemizované místo již může být obsazen. Za dobu **pracovní pohotovosti**⁹⁶ zaměstnanci přísluší odměna ve výši 15 %, a jde-li o den pracovního klidu, ve výši 25 % průměrného výdělku.

⁹⁴ je-li voják v 10. až 16. platové třídě, lze výši osobního příplatku zvýšit až na 100% platového tarifu

⁹⁵ Ministerstvo obrany, *Vyhláška č. 270/1999 Sb., kterou se stanoví kvalifikační předpoklady pro služební zařazení VZP*, [cit.10.4.2008].

dostupné na: <http://www.army.cz/mo/zakony/archiv/1999-270.htm>

4.3.3 Srovnání odlišností pracovněprávních vztahů obou kategorií zaměstnanců

V odměňování VZP a OZ z hlediska nárokových oblastí i legislativou definovaných složek platu, není výrazných rozdílů. Zásadní diference se projevuje zejména ve výši finančních částek v oblasti *zvláštních příplatků* ve prospěch VZP a absence *hodnostního příplatku* u OZ.

Zařazení zaměstnance do platové třídy je možné, i když nesplňuje vzdělání jak u VZP, tak OZ. U vojáka z povolání je rozhodující jaký stupeň vzdělání je plánovaný na systemizovaném místě. Občanskému zaměstnanci postačí zahájit studium (a úspěšně v něm pokračovat, tj. nesmí studium přerušit ani opakovat ročník), aby mohl neodpovídající tabulku obsadit.

4.4 Rozvoj zaměstnanců AČR

Armáda České republiky vynakládá značné prostředky na vzdělávání, výcvik i zvyšování odbornosti profesionálů, jejichž úkolem je chránit životy, zdraví i majetek našich občanů, svrchovanost našeho státu a plnit další závazky vyplývající z členství naší republiky v Alianci.

Významnou roli v rozvoji vojáků z povolání i občanských zaměstnanců hraje úroveň řízení, stabilita a celkové pracovní klima. Ukazuje se však, že vzdělání samo o sobě nepostačuje, zejména nese-li známky formálnosti, samoučelnosti, zdroje osobních výhod bez společenského užitku nebo naopak není-li náležitě oceněno. Druhým pohledem na věc je fakt, že průběžné vzdělávání a zvyšování odborných kvalit pracovníka přináší do systému jistý prvek stability a perspektivy pro ty, kteří na sobě chtějí pracovat.

Vstupem do Severoatlantické aliance NATO a stále se zvyšujícím počtem účastí AČR na mezinárodních akcích, přineslo do personálního systému AČR silnou potřebu jazykového vzdělání zaměstnanců resortu, počínaje top-managementem až ke stále se rozrůstající skupině velitelů nižších úrovní i občanských specialistů.

Vzdělávání v cizích jazycích je určeno ke splnění jazykových kvalifikačních požadavků pro výkon činností, které se vztahují k systemizovaným místům v rezortu Ministerstva obrany. Jazykové vzdělávání vojáků z povolání a občanských zaměstnanců se uskutečňuje v organizačních celcích rezortu Ministerstva obrany, a to zejména ve vojenských školách a v rezortních vzdělávacích zařízeních. Také se uskutečňuje v

⁹⁶⁾ podle § 140 zákoníku práce: Za dobu pracovní pohotovosti zaměstnanci přísluší odměna ve výši 10 % průměrného výdělku, není-li v kolektivní smlouvě stanoveno jinak.

jiných vzdělávacích zařízeních v České republice a v zahraničí zpravidla formou základních, zdokonalovacích a udržovacích jazykových kurzů. Jazykovým kvalifikačním požadavkem na určitém systemizovaném místě je složení jazykové zkoušky ve stanovené úrovni jazykových znalostí (jazykové způsobilosti) podle standardizační dohody Organizace Severoatlantické aliance (NATO) č. 6001 – STANAG 60014). U vybraných systemizovaných míst v rezortu Ministerstva obrany lze považovat za splnění jazykového kvalifikačního požadavku i složení jiné jazykové zkoušky, je-li uvedena v seznamu standardizovaných jazykových zkoušek, který vydává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Splnění jazykových kvalifikačních požadavků pro výkon systemizovaných míst se prokazuje předložením dokladu o složení jazykové zkoušky ve stanovené úrovni jazykových znalostí.

Do jazykových kurzů se přednostně zařazují zaměstnanci, kteří jsou zařazeni nebo vybráni k zařazení do vojenských jednotek vyčleňovaných pro NATO v nasaditelných silách vysoké nebo nižší pohotovosti a kteří se v rámci plnění cíle výstavby sil G 0356⁹⁷ jazykově připravují k plnění spojeneckých úkolů, a zaměstnanci, kteří jsou předurčení pro bojová uskupení Evropské unie, pro plnění úkolů ve strukturách NATO nebo v rámci přípravy na předsednictví České republiky v Radě Evropské unie. Jazykovou zkoušku může vykonat i zaměstnanec, který se ke zkoušce připravil samostatně, a to na základě písemné přihlášky. Jazyková zkouška má dvě části – písemnou a ústní. Písemná část jazykové zkoušky se zpravidla organizuje pro více posluchačů. Metodiku jazykových zkoušek zpracovává a zkušební testy vydává Ústav v součinnosti s ostatními rezortními vzdělávacími zařízeními a vojenskými školami. Zkušební řád pro jazykové zkoušky podle STANAG 6001 vydává náměstkyně ministryně obrany pro personalistiku. Zaměstnancům, kteří vykonali jazykovou zkoušku podle STANAG 6001, se vydává osvědčení o dosažené úrovni jazykové způsobilosti v jednotlivých dovednostech. Platnost osvědčení není časově omezena.⁹⁸

4.4.1 Vojáci z povolání

S VZP, kteří byli vybráni ke studiu ve školách a odborných či jazykových kurzech, trvajících nad 5 měsíců, se uzavírá dohoda o zvýšení nebo prohloubení

⁹⁷ síly rychlé reakce

⁹⁸ Ministerstvo obrany, *Jazykové vzdělávání zaměstnanců v rezortu Ministerstva obrany*, VĚSTNÍK MO ročník 2007 Částka 2 – R MO z 11. ledna 2007, dostupné na: <http://s101w19.acr/epinav/public/>, <http://10.192.2.251/epinav/public/> [cit.: 10.4.2008]

kvalifikace (zvýšení nebo rozšíření vzdělání) za podmínek stanovených právními předpisy, tedy *dohodu o zvýšení nebo rozšíření vzdělání* podle R MO č. 9 z roku 2008 Na základě této legislativní úpravy služební orgán uzavře s vojákem, který si zvyšuje nebo rozšiřuje vzdělání využitelné pro služební zařazení související s výkonem současného nebo předpokládaného služebního zařazení dohodu, kterou se stát zavazuje umožnit vojákovu zvýšení nebo rozšíření vzdělání. Voják se zavazuje setrvat po skončení studia po dohodnutou dobu ve služebním poměru nebo uhradit náklady spojené se zvýšením nebo rozšířením vzdělání nebo jejich část, a to i tehdy, zanikne-li vojákovu služební poměr před ukončením zvýšení nebo rozšíření vzdělání nebo v jeho průběhu. Dohoda se musí být uzavřena písemně a musí v ní být uvedeny tyto údaje:

- a) stupeň vzdělání nebo druh kvalifikace a způsob jejich získání
 - b) doba, po kterou se voják zavazuje setrvat ve služebním poměru
 - c) druhy nákladů, které bude voják povinen uhradit, nesplní-li svůj závazek setrvat ve služebním poměru
 - d) nejvyšší celková částka, kterou bude voják povinen uhradit, jinak je dohoda neplatná.
- Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek setrvat ve služebním poměru pouze zčásti, povinnost uhradit náklady se poměrně sníží. Povinnost uhradit náklady zaniká, zanikl-li služební poměr podle § 18 písm. e), f), h) a i) nebo podle § 19 odst. 1 písm. a), b), c) a e) zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů. Ministr nebo jím zmocněný služební orgán může v mimořádných případech na žádost vojáka částečně snížit nebo zcela prominout povinnost vojáka uhradit náklady, zanikl-li jeho služební poměr z jiných důvodů.

4.4.2 Občanští zaměstnanci

Podmínky nutné k vyslání občanských zaměstnanců ke zvyšování kvalifikace studiu se řídí ustanovení § 230 – 235 zákoníku práce a jsou v podstatě shodné s podmínkami pro VZP s tím rozdílem, že OZ nemůže být vyslán do kurzu určeného z hlediska specializace, fyzického či zdravotního pouze pro vojáky. I zde se uzavírá dohoda o případném vrácení nákladů vynaložených na studiu v případě ukončení pracovního poměru na vlastní žádost. Při prohlubování kvalifikace OZ v zájmu resortu MO se jedná o výkon práce a náleží jim plat.

4.4.3 Srovnání odlišností pracovněprávních vztahů obou kategorií zaměstnanců

Obě kategorie jsou vysílány ke studiu pokud je to přínosné z důvodu jejich budoucího přínosu pro Armádu České republiky. Rozhodování v oblasti kariérního

růstu může být provedeno na základě výběrového řízení. Jedná se zejména o jazykovou vybavenost při velkém zájmu o zahraniční kurzy a školy. Nabídka aktivit a možností v oblasti vzdělávání je každý rok upřesňována ve Věstníku MO. Vzhledem k vyšším nárokům kladeným na VZP je logicky i spektrum nabízených vzdělávacích aktivit pro vojáky o něco širší. Pokud je zaměstnanec vzděláván pro potřebu AČR, hradí AČR (střední školy, vysoké školy, jazykové kurzy, odborné a speciální kurzy) veškeré náklady. V této oblasti pak nejsou mezi těmito kategoriemi žádné rozdíly. Stejně jsou i důsledky vyplývající z absolvování doby studia na náklady AČR – prodloužení doby trvání služebního poměru, eventuelně finanční sankce při odchodu z AČR na vlastní žádost.

5. ZÁVĚR

Poslední dekáda dvacátého století přinesla výrazné proměny obranných doktrín studené války a nukleárního odstrašení. Strategii dneška se stala prevence - jak pomocí ekonomických či politických prostředků, tak formou intervence. V průběhu devadesátých let byly početní stavy osob v armádě sníženy o několik desítek tisíc, hluboko pod úroveň dohodnutých národních limitů. Na základě těchto skutečností byla zahájena reforma armády, jejíž rozsah a význam nemá v historii České republiky obdoby. Probíhající změny představují zásadní opatření celospolečenského významu. Jejich prostřednictvím má být v armádě dosaženo kompatibility zejména s politicko-vojenskou strukturou spojeneckých sil v alianci NATO ve zdrojovém rámci odrážejícím aktuální bezpečnostní prostředí a také vojensko odborných standardů v NATO.

Negativním jevem posledního období je omezování finančních prostředků, na které transformace reaguje zásadním přehodnocením všech realizovaných činností a navazující změnou struktur v rámci ozbrojených sil. Jsou definována a nastolena úsporná opatření, která by neměla ovlivnit výstavbu resortu MO a OS ČR v souladu s požadavkem na expediční schopnosti armády a její použití v souladu se zájmy ČR. Pokračování trendu snižování procentuálního podílu výdajů rozpočtu MO na hrubém domácím produktu však zásadním způsobem zpomaluje budoucí rozvoj resortu a výstavbu operačních schopností OS ČR, potřebných pro naplnění stanovených politicko-vojenských ambicí a mezinárodních závazků. Úspěšná realizace reformy ozbrojených sil, při nižší zdrojové úrovni, než byl původně plánovaný podíl 2,2 % HDP, bude více než obtížná. Za těchto nestabilních podmínek nelze v daném termínu a rozsahu realizovat opatření reformy OS ČR dle původního plánu. Jeho neustálé

přehodnocování vyvolává zpomalení procesů profesionalizace a modernizace výzbroje. Je také příčinou omezování výcviku, údržby techniky a v neposlední řadě zejména vzniku existenční nejistoty zaměstnanců armády. Reformní proces v rezortu MO, spočívající zejména v redukci počtů osob, profesionalizaci a modernizaci výzbroje, spolu se zásadní změnou vnímání poslání armády v sobě zároveň zahrnuje i společenskou užitečnost, efektivnost, inteligenci, vzdělanost všech zúčastněných, kteří se podílejí na výkonu služby v ozbrojených silách své země. Zároveň však také přináší vznik konfliktního pracovního prostředí, jež je důsledkem probíhajících personálních změn v personální struktuře resortu a jejichž dopad je z hlediska etického velmi nevyvážený.

Významnou roli v procesu zmírnění následků reformních kroků pro zaměstnance armády sehraje personální práce a systém řízení lidských zdrojů, zejména z hlediska dodržování zákonnosti a korektnosti probíhajících nepopulárních personálních opatření, souvisejících se změnou personální struktury armády v rámci probíhající reformy ozbrojených sil České republiky.

Pro AČR platí všeobecné zásady a principy efektivního personálního managementu. Při personální práci je však zcela nezbytné respektovat výrazná specifika, která armádu a její zaměstnance odlišují od standardních organizací. Vojáci z povolání i občanští zaměstnanci tvoří specifickou sociální skupinu ve společnosti. Souvisí to bezesporu se zvláštním charakterem armády, která připravuje své příslušníky - vojáky z povolání k tomu, aby mohli kvalitně plnit své úkoly vyplývající z legislativní úpravy. Zvláštnost vojenské profese spočívá v tom, že převážná většina vojenských funkcí nemá svůj civilní ekvivalent, což je významným handicapem pro přechod těchto zaměstnanců mimo resort MO.

Charakteristickým rysem personální práce v armádě je skutečnost, že v jejím personálním systému figurují dvě kategorie zaměstnanců, z nichž jedna plní svůj specifický úkol výkonné a druhá logistické složky. Pracovněprávní vztah každé z kategorií je postaven na rozdílné legislativní platformě v rámci zákoníku práce. První z nich jsou vojáci z povolání, kteří jsou určeni, cvičeni a vysíláni k boji, ochraně obyvatelstva, zabezpečení celistvosti a svrchovanosti státu. Občanští zaměstnanci pak v této struktuře plní doplňkové služby a práce a vytvářejí podporu těmto procesům. Obě kategorie zaměstnanců spolu velmi úzce kooperují a jsou součástí systému, jehož správný chod je zcela závislý, bez rozdílu, na obou kategoriích zaměstnanců, kdy velmi záleží na vztazích mezi pracovníky a jejich osobnostně – volních vlastnostech. Voják z povolání je ve svém poslání vystaven většímu riziku, většímu ohrožení, musí zvládat

náročnější podmínky služby, je vystaven dlouhodobě stresovým faktorům ve větší míře než občanský zaměstnanec. Zvýšené nároky na jeho odbornost, morálně volní vlastnosti, fyzickou i psychickou připravenost vytvářejí předpoklad pro zvládnutí zátěžové situace v míru i válce. Těmito fakty je personální prostředí v AČR jasně vymezeno

Z výše uvedeného vyplývá, že tyto dvě kategorie zaměstnanců se v řadě věcí odlišují, což odráží odlišné nároky na její příslušníky. Zejména jejich rozdílné kariérní možnosti a finanční ohodnocení. Jedná se o následující nejmarkantnější rozdíly:

Občanští zaměstnanci ve svém pracovním zařazení musí zvládnout pouze svou odbornost, jejich nasazení v boji není reálné – proto ani nejsou k tomuto účelu cvičeni. V případě ozbrojeného konfliktu by nebyli do akce vysláni a plnili by úkoly v týlu, spojené se zabezpečením procesů udržujících armádu v bojeschopném stavu.

Vznik pracovně právního poměru u občanských zaměstnanců je z hlediska zákonných podmínek administrativně méně náročnější – nejsou kladeny nároky na fyzickou připravenost a podstatně menší nároky na zdravotní stav. Zvýšený požadavek je pouze pro kvalifikaci v případě vysoce specializovaných odborností (např. lékař, právník, zbrojmistr).

Z hlediska kariérního postupu je výraznější profesní růst u vojáků z povolání. Občanští zaměstnanci nezřídka zůstávají celé roky na stále stejné pracovní pozici. Kariéra se realizuje opět u občanských zaměstnanců s vyšším vzděláním a vyhraněnou specializací a odborností. Přístup ke zvyšování vzdělání (školy) je pro obě kategorie stejný, prohlubování odbornosti (kurzy) se zpravidla realizuje u vojáků.

Platové ohodnocení je vyšší u vojáků z hlediska univerzálnosti použití a náročnosti služby. Příjem je navýšen o hodnostní příplatek a příspěvek na bydlení.

Z hlediska odchodových náležitostí jsou lépe zabezpečeni vojáci, zejména výsluhovým příspěvkem. Občanskému zaměstnanci při odchodu náleží pouze stanovený počet odchodových platů dle kolektivní smlouvy.⁹⁹

Z hlediska dodržování zákonnosti a eliminace konfliktního prostředí mezi VZP a OZ je velmi důležitá občanská kontrola ozbrojených sil - ministr i jeho náměstkové jsou civilní osoby.

Dále za sebou mají občanští zaměstnanci silnou odborovou organizaci, která v procesech propouštění i jednotlivých transformačních etap sehrává velmi důležitou roli jako garant dodržování zákonnosti v personální práci s občanskými zaměstnanci.

⁹⁹ podle počtu odpracovaných let pro rezort MO.

V důsledku těchto rozdílů a zároveň v důsledku personálních změn probíhající reformy, vzniká konfrontační prostředí mezi oběma kategoriemi zaměstnanců, avšak tato diferenciacie pracovních právních vztahů v AČR, vyplývající z výše uvedeného, je zcela v souladu s legislativou, která je striktně dodržována s cílem minimalizovat „třecí plochy“ objektivně nutného konfrontačního prostředí¹⁰⁰ a přitom udržet systém v efektivním chodu. Zároveň je evidentní, že i v budoucích letech bude probíhat změna pracovních pozic občanských zaměstnanců na systemizovaná místa vojáků z povolání.

Na základě zjištěných faktů lze dospět k závěru, že zdánlivě konfliktní prostředí nevytváří podstatné konflikty mezi těmito dvěma kategoriemi zaměstnanců, které by vedly ke kolapsu procesů nutných k zabezpečení splnění úkolů, jež armáda musí ze zákona plnit. Hypotéza se tedy v plném rozsahu potvrdila.

6. NÁVRHY PRO PRAXI

Poznatky z vývoje potřeb obou kategorií zaměstnanců armády, kteří opouštějí její personální strukturu lze shrnout takto a k eliminaci či zmírnění možných nežádoucích jevů, lze navrhnout kompetentním nadřízeným stupňům k realizaci tato opatření:

- s předstihem vytvořit účinný program outplacementu zaměřený na zaměstnance, kterým bude končit služební nebo pracovní poměr uplynutím sjednané doby, nebo z důvodu reorganizace a následného snižování počtů
- při prognózování odchodovosti zohledňovat počty zaměstnanců (jak vojáků tak i občanských zaměstnanců) propouštěných každoročně z důvodu realizace reorganizačních a redislokačních změn
- ještě v průběhu pracovního poměru OZ vytvářet předpoklady pro zajištění hladkého přechodu do civilní sféry, podobně jako u vojáků z povolání
- rekvalifikační kurzy pojímat jako nárokovou odchodovou náležitost i pro občanské zaměstnance
- vyhodnocovat aktuální situaci na trhu práce a úroveň nezaměstnanosti s přihlédnutím k posádkám, ve kterých má v budoucnu dojít k redukčním a redislokačním opatřením
- iniciovat spolupráci s regionálními úřady práce
- vyvíjet kvalitní a účinný poradenský a informační servis pro propouštěné zaměstnance

V oblasti finančního zabezpečení a právní pomoci:

¹⁰⁰ tj. rozdílnost finančního ohodnocení, přídavek na bydlení, náborový příspěvek, odchodové náležitosti, změny ve struktuře pracovních míst na úkor občanských zaměstnanců

- vyvinout spolupráci na úrovni ministerstev při hledání nových pracovních příležitostí a formou nabídek pracovních příležitostí (replacementu) pro odcházející zaměstnance

Finálně lze doporučit zpracovávání pravidelných výzkumů na úrovni Ministerstva obrany České republiky s použitím celoarmádní tazatelské sítě orientované na uplatňování bývalých zaměstnanců armády v civilním sektoru. Výsledky výzkumů využívat jako zdroj informací k neustálému zkvalitňování práce v oblasti personálních činností s odcházejícími vojáky a zároveň tak i zvyšovat prestiž, image a dobrou pověst armády na veřejnosti. Mechanismem zpětné vazby pak armáda může získat bohatou a rozmanitou rekrutační základnu lidských zdrojů pro plánování svých personálních potřeb.

Literární zdroje

1. Černocho, F. a Hekš, K. *Modelování personálních potřeb a simulace možností jejich reálného naplňování*. in. *Vojenské rozhledy*, 2000, roč. 9, č. 3 . 178s.
ISSN 1211-7021

2. Hyška, K. Šugár, J. *Pracovní uplatnění VZP po odchodu z armády*, Praha: Vojenský ústav sociálních výzkumů, 1991. 59 s. ISBN 80-8524-12-1
3. INA: odborné nařízení sekce personální MO č. 02/2006 *o poskytování náborového příspěvku v resortu MO*
4. INA: pracovní řád pro zaměstnance resortu MO, příloha č. 10, s. 38a, 38b, 39
5. INA: rozkaz ministra obrany č.45 z 20. prosince 2006, vnitřní platový předpis pro občanské zaměstnance Ministerstva obrany
6. INA: rozkaz ministra obrany č.44 z 20. prosince 2006, vnitřní platový předpis pro vojáky z povolání
7. Kleibl, J. a kol. *Metody personální práce*, VŠE Praha, 1995. 160 s. ISBN-80-7079-413-5
8. Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová E. *Personální řízení*, VŠE Praha, 1996.194 s. ISBN-80-7079-629-4
9. Kříž a kol. *Česká republika v bezpečnostní architektuře Evropy*, Praha: Ministerstvo obrany ČR, Agentura vojenských informací a služeb.129 s. ISBN 80-86049-72-8
10. Ministerstvo obrany České republiky: *Transformace resortu MO ČR*, AVIS Praha, 2007, in A-report, zvláštní číslo.31 s. ISSN 1211-801X
11. Nový I. a kol. *Psychologie a sociologie v personálního managementu*, VŠE Praha 1993. 178 s. ISBN-80-7079-730-1
12. Pečenka, M., Luňák, P. *Encyklopedie moderní historie*, Praha: Libri, 1999. 653 s. ISBN 80-85983-95-8
13. Suchý, J., Náhlovský, P. *Koučování v manažerské praxi - Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3
14. Šugár, J. *Efektivnost rekvalifikace VZP poskytované na náklady MO ČR před propuštěním z armády v návaznosti na výkon jejich civilního zaměstnání*, Praha: Vojenský ústav sociálních výzkumů, 1994. 159 s. ISBN 80-7413-11-2
15. Vlachová, M. *Bývalí vojáci z povolání jako tvůrci veřejného mínění o armádě*, Praha: Vojenský ústav sociálních výzkumů, 1994. 80 s. ISBN 80-7413-14-2

Elektronické zdroje

1. Benčík, A., *Rekviem za Pražské jaro: Důvěrná informace o přípravě a provedení srpnové intervence Varšavské pětky v Československu 1968*, Tempo, Třebíč 1998, s. 29., Navrátil, J., *K otázce výstavby československé armády před rokem 1968*, In: Historie a vojenství, roč. 41, č. 5 (1992), s. 116-119. [cit. 10.4.2008]. dostupné na <http://www.praguecoldwar.cz/rakety.htm#pozn27>
2. Internetová encyklopedie Wikipedie, *Branná povinnost* [cit.4.4.2008]. dostupné na: <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/181834-vseobecna-branna-povinnost>
3. Internetová encyklopedie Wikipedie, *Abraham Maslow* [cit. 4.4.2008]. dostupné na: http://cs.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow
4. Mezinárodní organizace práce, *Úmluva o svobodě sdružování a ochraně práva odborově se organizovat* [online] přijaté jako úmluva č.87 dne 9.7.1948 [cit. 4.4.2008]. dostupné na <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1173/087.pdf>
5. Ministerstvo obrany České republiky, *Jazykové vzdělávání zaměstnanců v resortu Ministerstva obrany*, VĚSTNÍK MO ročník 2007 Částka 2, R MO z 11. ledna 2007 [cit.10.4.2008]. dostupné na <http://www.army.cz/mo/zakony/archiv/1999-270.htm>

6. Ministerstvo obrany České republiky, *Předběžné hodnocení reformy AČR* [cit.10.4.2008]. dostupné na <http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=305> , předběžné hodnocení reformy AČR
7. Ministerstvo obrany České republiky, *Vojenská strategie České republiky- Kolektivní obrana podle čl. 5 Washingtonské smlouvy* [cit.10.4.2008]. dostupné na: http://www.army.cz/images/id_5001_6000/5195/strategie.htm
8. Ministerstvo obrany České republiky, *Vyhláška č.262/99 Sb. ze dne 5.11.1999 o postupu při služebním hodnocení vojáků z povolání a jeho hlediscích* [cit.10.4.2008]. dostupné na: <http://www.army.cz/mo/zakony/archiv/1999-262.htm>
9. Ministerstvo obrany České republiky, *Vyhláška č. 270/1999 Sb., kterou se stanoví kvalifikační předpoklady pro služební zařazení VZP* [cit.10.4.2008]. dostupné na: <http://www.army.cz/mo/zakony/archiv/1999-270.htm>
10. Ministerstvo obrany České republiky, *Vývoj resortního rozpočtu* [cit.10.4.2008]. dostupné na: <http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>
11. Ministerstvo obrany České republiky, *Vývoj skutečných počtů osob v ozbrojených silách 1993 – 2008* [cit.10.4.2008]. dostupné na: <http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=5342>
12. Ministerstvo práce a sociálních věcí, *Základní informace o MOP* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, Na Poříčním právu 1/376, 128 01 Praha 2, aktualizováno: 17.7.2007 [cit. 4.4.2008]. dostupné na <http://www.mpsv.cz/cs/1006>
13. nařízení vlády č. 469/2002 ze dne 5. srpna 2002, katalog prací, *kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě - Znění k 1. lednu 2007* [cit.10.4.2008]. dostupné na [http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/6C51779C96221867C1257236003516A1/\\$FILE/uv061206.1383.doc](http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/6C51779C96221867C1257236003516A1/$FILE/uv061206.1383.doc)
14. nařízení vlády č. 564/2006 Sb. *o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě* [cit.10.4.2008]. dostupné na [http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/261B7680041AA771C12572360035122F/\\$FILE/uv061206.1379.doc](http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/261B7680041AA771C12572360035122F/$FILE/uv061206.1379.doc)
15. nařízení vlády č. 565/2006 Sb. *o platových poměrech vojáků z povolání* [cit.10.4.2008]. dostupné [http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/C4E24A253488D196C12572360035134A/\\$FILE/uv061206.1380.doc](http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/C4E24A253488D196C12572360035134A/$FILE/uv061206.1380.doc)
16. Parlament ČR, *zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce*, přijat dne 21.4.2006 [cit. 4.4.2008]. dostupné na <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>
17. Parlament ČR, *zákon č. 435/2004 Sb. zákon o zaměstnanosti*, přijat dne 13.5.2004 [cit. 4.4.2008]. dostupné na http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/z_435_2004
18. Parlament ČR, *zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů* [cit. 10.4.2008]. dostupné na <http://www.uoou.cz/index.php?l=cz&m=left&mid=01:01:00>
19. Parlament ČR, *zákon č.221/1999 Sb. o vojácích z povolání* [cit. 10.4.2008]. dostupné na http://www.army.cz/mo/zakony/archiv/1999_221.doc
20. Parlament ČR, *zákon č. 218/1999 Sb. o rozsahu branné povinnosti a o vojenských správních úřadech* [cit. 10.4.2008]. dostupné na <http://www.senat.cz/xqw/webdav/pssenat/original/2685/2685>
21. Parlament ČR, *zákon č. 2/1999 Sb. o kolektivním vyjednávání* [cit. 10.4.2008]. dostupné na

- http://www.mpsv.cz/files/clanky/3620/kolektivni_vyjednavani.pdf
22. Předsednictvo České národní rady, *Listina základních práva svobod*, přijato dne 16. prosince 1992, jako součásti ústavního pořádku České republiky. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. [cit. 4.4.2008]. dostupné na <http://www.snemovna.cz/docs/laws/listina.html>
 23. Rada Evropy, *Evropská sociální charta*, přijata 18.10.1961 v Turíně, pro ČR, jako nástupce ČSFR, vstoupila v platnost 3.12.1999 [cit. 4.4.2008]. dostupné na <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1218/esch.pdf>
 24. *Smlouva o konvenčních ozbrojených silách v Evropě a Závěrečný akt jednání o početních stavech osob i konvenčních ozbrojených silách v Evropě*, Praha, 1993. [cit. 10.4.2008] dostupné na <http://www.nato.cz/prirucka/prirucka17.html>
 25. Valné shromáždění OSN, *Všeobecná deklarace lidských práv*, přijato jako rezoluce č. 217/III.A, dne 10.12.1948 [cit. 4.4.2008]. dostupné na http://juristic.zcu.cz/dostal/docs/udhr_cz.htm
 26. Vláda České republiky, *Funkce a cíle Rady hospodářské a sociální dohody České republiky* [online]. Úřad vlády ČR, nábřeží Edvarda Beneše 4, Praha 1, 2007 [cit. 4.4.2008]. dostupné na <http://www.vlada.cz/cs/rvk/rhsd/uvod.html>

Seznam zkratk

AČR – Armáda České republiky

AVIS – Agentura vojenských informačních služeb
ČMOSA – Českomoravský odborový svaz civilních zaměstnanců armády
č. – číslo
čl. - článek
ČR – Česká republika
ČSFR – Česká a Slovenská federativní republika
ČSLA – Československá lidová armáda
EU – Evropská unie
HDP – hrubý domácí produkt
INA – interní normativní akty
kap. – kapitola (rozpočtová)
Kč – koruna česká (jednotka měny)
KOS – konvenční ozbrojené síly
mil. – milion
mld. - miliarda
MO – ministerstvo obrany
MPSV – ministerstvo práce a sociálních věcí
NATO – North atlantic treatment organization (Severoatlantická aliance)
OS – ozbrojené síly
OSN – Organizace spojených národů
OZ – občanský zaměstnanec
R MO – rozkaz ministra obrany
Sb. – sbírky
SOO MO – Samostatná odborová organizace občanských zaměstnanců Ministerstva obrany
SOS – Samostatné odborové sdružení zaměstnanců resortu MO ČR
STANAG – standadization agreement (jazyková zkouška)
VŠE – Vysoká škola ekonomická
VZP – voják z povolání
VZS – voják základní služby
z. - zákon

A B S T R A K T

DAŇHEL, P. *Diferenciace pracovně právních vztahů zaměstnanců armády České republiky v podmínkách nestabilního zdrojového rámce : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2008. 54 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Alena Hrdličková, CSc.

Klíčová slova: armáda, ekonomické poměry, hodnocení zaměstnanců, lidské zdroje, motivace, personální management, personální služby, pracovní motivace, profesionální vojáci, propouštění zaměstnanců, přijímací řízení, reformy, řízení lidských zdrojů, vojensko-civilní vztahy

Tato bakalářská práce se zabývá aspekty pracovněprávních vztahů v Armádě České republiky na základě legislativy platné k 1.1.2008. Charakterizuje odlišnosti těchto pracovně-právních vztahů obecně dané pro zaměstnance ve služebním poměru (vojáky z povolání) a zaměstnance v pracovním poměru (občanské zaměstnance). V úvodu práce je uveden cíl práce, její struktura a hypotéza. Následně jsou uvedena všeobecná teoretická východiska ze základních oblastí personalistiky a personálního řízení. Dále je nastíněn historický vývoj služby v Armádě České republiky, shrnuta činnost, kompetence a hlavní úkol AČR na pozadí probíhajících reforem a měnícího se zdrojového rámce. V další části je zpracovávána problematika členěna do následujících okruhů: Výběr, vznik, změny a skončení pracovního poměru, systém hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnance. Kromě toho je z každé z oblastí, na základě analýzy výše uvedeného, provedeno dílčí shrnutí a srovnání. V závěru je shrnuto současné směřování personální práce v AČR s možnými dopady na systém i jeho aktéry. Ve zpracování této problematiky se promítají zkušenosti ze sedmnáctileté praxe vojáka z povolání armády České Republiky, sloužícího posledních osm let na funkcích souvisejících s oblastí personalistiky.

DAŇHEL, P. *The differentiation of labour-law relations of the Army of the Czech Republic employees, in the conditions of unstable source framework : thesis.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2008. 54 s. Acting supervisor of the thesis: PhDr. Alena Hrdličková, CSc.

Keywords: army, economic conditions, rating of employees, human resources, motivation, personal management, personal services, work motivation, professional soldier, employee selection, entrance process, reforms, human resources management, martial-civil relations

This thesis deals with the aspects of labour-law relations within the Army of the Czech Republic, based on the legislation which was valid up to 1.1.2008. It characterises differences between the labour-law relations given for the employee who is employed as a professional soldier, and an employee who is employed in the Army as a civilian. The introduction to the thesis outlines the purpose of the work, its structure and its hypothesis. Subsequently, it mentions the general theoretical basis within the main area of human resources and management of human resources. Furthermore it gives an outline of the historical development of services within the Army of the Czech Republic, where a brief summary of the activities, competence and main goals of the Army of the Czech Republic, in the background lays the reforms which are in progress, as well as changing of the source framework. In other sections the problematic is divided into the following spheres: Selection of an employee, origination of the post, changes and termination of employment, system of assessment of employees, remuneration and development of an employee. Apart from this, each section has, on the basis of an analysis mentioned above, individual resume and comparison. The conclusion contains a resume where the work of human resources in the Army of Czech Republic is heading, with the possible impacts on the system and its participants. In processing this problematic the seventeen year working experience of a professional soldier in the Czech Army, and in the last eight years in the position which relates to the field of human resources, can be seen.