

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Význam personálního plánování v organizaci**

The Importance of the Personnel Planning at an Organization

Martina Ošmyková

Cheb, 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMELECKÉHO DÍLA, UMELECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina OŠMYKOVÁ**  
Osobní číslo: **K10B0104K**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika**  
Název tématu: **Význam personálního plánování v organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte personální strategii a personální politiku organizace.
3. Zpracujte SWOT analýzu personálního plánování v organizaci.
4. Navrhněte opatření pro překonání slabých stránek zjištěných ve SWOT analýze.
5. Zpracujte vlastní návrh personálního plánování v organizaci.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, M. Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999.**  
ISBN 80-7169-614-5
- **KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha : Grada Publishing, 2003.** ISBN 80-247-0602-4
- **MAYEROVÁ, M. Personální management. Plzeň : ZČU, 1998.** ISBN 80-7082-391-1
- **WERNER, R. Podnikové hospodářství II. Personalistika. Plzeň : ZČU, 1997.**  
ISBN 80-7082-328-3

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce:

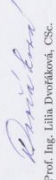
**30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**4. května 2012**



  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan

  
Prof. Ing. Lilla Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Chebu dne 30. listopadu 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Význam personálního plánování v organizaci“*

zpracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne 21. března 2012

.....

Martina Ošmyková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli při psaní mé bakalářské práce, zejména **vedoucímu bakalářské práce** za společné konzultace a **vojákům i zaměstnancům „mých Kbel“** za ochotu sdělovat své zkušenosti.

Speciální dík patří **správci panství kbelského** za cenné rady, připomínky a odbornou pomoc, bez které by nebylo možno tuto práci realizovat, a v neposlední řadě za zájem o mou práci a čas nad ní strávený. Dále pak **Fanynce** za podporu během studia a za pravidelný přísun kávy a **Jirkovi** za trpělivost, podporu a povzbudivá slova.

# OBSAH

Úvod.....	7
<b>1 Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>8</b>
1.1 Personální politika.....	8
1.1.1 Oblasti politiky lidských zdrojů .....	8
1.1.2 Faktory ovlivňující personální politiku .....	10
1.2 Personální strategie .....	11
1.2.1 Strategie plánování pracovní síly .....	12
<b>2 Personální plánování.....</b>	<b>14</b>
2.1 Charakteristika personálního plánování .....	14
2.1.1 Dimenze personálního plánování .....	16
2.1.2 Prognózy personálního plánování .....	17
2.2 Personální plány.....	18
2.2.1 Typy personálních plánů .....	19
2.3 Bilanční metoda .....	21
2.4 Předpovídání poptávky.....	24
2.5 Předpovídání nabídky.....	25
<b>3 Formování pracovní síly .....</b>	<b>26</b>
3.1 Získávání pracovníků .....	26
3.1.1 Definování požadavků .....	28
3.1.2 Přilákání uchazečů .....	29
3.2 Výběr zaměstnanců .....	30
3.2.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání .....	30
3.2.2 Výběrový rozhovor/pohovor .....	31
3.3 Přijímání pracovníků .....	32
3.3.1 Pracovní smlouva.....	32
3.3.2 Osobní spis zaměstnance .....	33
<b>4 Armáda České republiky .....</b>	<b>34</b>
4.1 Úkoly Armády České republiky .....	35
4.2 Organizační struktura Armády České republiky.....	35
4.2.1 Ministerstvo obrany .....	35
4.2.2 Generální štáb.....	36
4.2.3 Společné síly .....	36
4.2.4 Síly podpory.....	37
4.3 Hospodaření.....	38
4.3.1 Výdaje.....	39
4.3.2 Příjmy .....	39
4.4 Personální politika.....	40

<b>5</b>	<b>24. základna dopravního letectva Praha – Kbely</b> .....	<b>42</b>
5.1	Historie letiště Praha – Kbely .....	42
5.2	Hlavní úkoly 24. základny dopravního letectva .....	43
5.2.1	<i>Systém letecké přepravy ústavních činitelů</i> .....	44
5.3	Organizace základny .....	44
5.3.1	<i>Organizační stupně řízení základny</i> .....	44
5.3.2	<i>Organizační struktura základny</i> .....	46
5.4	Personální zabezpečení.....	47
5.4.1	<i>Personální oddělení</i> .....	47
5.4.2	<i>Vzdělávání příslušníků základny</i> .....	48
5.4.3	<i>Personální statistika</i> .....	48
<b>6</b>	<b>SWOT analýza</b> .....	<b>53</b>
6.1	Charakteristika SWOT analýzy .....	53
6.2	SWOT analýza Armády ČR .....	54
6.3	SWOT analýza 24. základny dopravního letectva .....	55
<b>7</b>	<b>Návrh řešení pro překonání slabých stránek 24. zDL</b> .....	<b>56</b>
7.1	Zajištění úklidových služeb externí firmou .....	56
7.2	Zajištění směnných provozů .....	59
7.3	Realizace personálního zajištění navrhovaných opatření.....	64
7.3.1	<i>Obsazování systematizovaných míst občanskými zaměstnanci</i> .....	65
7.3.2	<i>Obsazování systematizovaných míst vojáky z povolání</i> .....	65
	<b>Závěr</b> .....	<b>69</b>
	Seznam obrázků .....	71
	Seznam tabulek .....	72
	Seznam grafů .....	73
	Seznam použitých zkratk .....	74
	Seznam použité literatury .....	75
	Seznam příloh .....	80
	Abstrakt .....	91
	Abstract.....	92

# ÚVOD

*Organizace může být jen tak efektivní, jak jsou efektivní lidé, kteří v ní pracují.*  
(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 550)

Základní podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidského potenciálu. Lidské zdroje představují největší bohatství organizace, jsou pro úspěch organizace nepostradatelné. Veškeré řízení a rozhodování, které se těchto zdrojů týká, má zásadní důležitost. Správně vedená organizace musí veškeré své činnosti znát s předstihem. Plánování je proto považováno za nejdůležitější nástroj řízení organizace. Součástí plánování organizace je i plánování lidských zdrojů. Plánování personálu není jen statistikou, je metodou hospodaření s lidmi a péče o jejich rozvoj. Schopnost organizace zformovat a využívat lidské zdroje způsobem zabezpečujícím plnění stanovených cílů, je jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost organizace.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Stručným úvodem do personální problematiky je teoretická část, která je členěna do tří kapitol. Praktická část, členěná do čtyř kapitol, se zaměřuje na vybranou organizaci – Armádu České republiky, konkrétně na 24. základnu dopravního letectva Praha Kbely.

První kapitola vymezuje základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a to personální politiku a personální strategii. Druhá kapitola se zabývá charakteristikou personálního plánování, jednotlivými druhy personálních plánů a popisem metod předpovídání poptávky a nabídky lidských zdrojů. Třetí kapitola objasňuje procesy získávání, výběru a přijímání pracovníků. Čtvrtá kapitola popisuje Armádu České republiky, její vymezení a úkoly, organizační strukturu, hospodaření a personální politiku. Pátá kapitola se týká konkrétního vojenského útvaru – 24. základny dopravního letectva Praha – Kbely. Po stručné historii je věnována pozornost hlavním úkolům, organizaci základny a personálnímu zabezpečení základny. Šestá kapitola obsahuje SWOT analýzu Armády ČR a SWOT analýzu 24. základny dopravního letectva Praha – Kbely. Sedmá kapitola v návaznosti na výsledky analýzy a zkušenosti z praxe předkládá návrhy řešení slabých stránek základny v personální oblasti.

Cílem bakalářské práce je navrhnout taková opatření, která odstraní nebo alespoň částečně zmírní slabé stránky personální oblasti zjištěné ve SWOT analýze.

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

## 1.1 Personální politika

*„Úkolem personální a sociální politiky organizace, a tedy i celého systému s lidmi v organizaci je přispívat k vytváření souladu mezi cíli a zájmy organizace na straně jedné a zájmy a perspektivami členů zaměstnaneckého kolektivu na straně druhé. Rozhodující jsou přitom cíle a úkoly organizace.“ (Slaviček, 1999, s. 36)*

Personální politika je nedílnou součástí podnikové politiky. Podniková politika stanoví základní a dlouhodobé cíle podniku a způsob jejich dosažení. Personální politika představuje cíle personální práce a zásady a způsoby jejich realizace. (Mayerová, Růžička, 2000)

Aby personální politika měla zásadní význam pro úspěšnost a zajišťovala dlouhodobou existenci organizace, musí být dlouhodobě stabilní, dobře zformulovaná a pro pracovníky srozumitelná. Proto je zcela nezbytné s jejími zásadami průběžně seznamovat všechny pracovníky. (Koubek, 2003)

Personální politika může být formalizovaná v podobě souhrnného psaného dokumentu nebo nepsaná. Formalizovaná politika určuje postupy, které mají být v organizaci uplatňovány, nepsaná politika je politika sdílená či managementem prosazovaná. Tato politika vychází především z organizační kultury. Organizační kultura představuje soubor základních pracovních podmínek, cílů, hodnot, norem, postojů jako součást řízení firmy a podmínka jejího úspěchu a spokojenosti zaměstnanců. (Dvořáková, 2007, s. 120)

Kleibl, Dvořáková, Šubrt, (2001) popisují personální politiku jako nedílnou součást práce všech řídicích pracovníků. Dle autorů se jedná o soubor zásad, metod a nástrojů realizující koncepční záměry vyplývající z personální strategie.

### 1.1.1 Oblasti politiky lidských zdrojů

Politika lidských zdrojů definuje filozofii organizace týkající se přístupu k řízení lidí. Můžeme ji vyjádřit jako zastávané hodnoty organizace a jako způsob jednání organizace



v konkrétních oblastech. Obsahuje pravidla vztahující se k řízení lidí a zároveň slouží jako doporučení při rozhodování o lidech.

**Celková politika** lidských zdrojů je vyjádřením hodnot organizace a přesvědčení, jak by se mělo s lidmi zacházet. Zabývá se pojmy spravedlnost, ohleduplnost, kvalita pracovního života, pracovní podmínky. Dílčí oblasti podrobně specifikuje **politika zaměstnávání lidí**. Ta pokrývá mnoho oblastí a cílů z nich vyplývajících (Armstrong, 2002):

- **politika stejných příležitostí** – vyjadřuje odhodlání organizace poskytovat stejné příležitosti všem, bez ohledu na pohlaví, rasu, vyznání nebo rodinný stav
- **politika rozmanitosti** – uznává existenci rozdílů mezi pracovníky a výhody z těchto rozdílů plynoucí
- **politika odměňování** – zabývá se zabezpečením spravedlivého systému odměňování, tzn. peněžními i nepeněžními odměnami, zaměstnaneckými výhodami
- **politika rozvoje pracovníků** – vyjadřuje závazek organizace podporovat trvalý rozvoj dovedností a znalostí pracovníků
- **politika spoluodpovědnosti a participace** – vyjadřuje přesvědčení organizace, že spoluodpovědnost a participace zaměstnanců jsou v zájmu všech, tzn. zaměstnavatele i zaměstnanců
- **politika pracovních vztahů** – vyjadřuje postoj organizace k právům pracovníků vůči managementu uplatňovaným prostřednictvím odborů
- **politika nové techniky a technologie** – vyjadřuje postoj organizace k zavádění nových technik a technologií, tyto zavádí uváženě tak, aby minimalizovala riziko násilného propouštění zaměstnanců pro nadbytečnost
- **politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci** – obsahuje záměry organizace zabezpečit zdravé a bezpečné podmínky práce
- **politika v oblasti obtěžování** – definuje obtěžování a stanoví postupy při projednávání záležitostí obtěžování (sexuální, zastrašování, pronásledování, týrání)
- **politika v oblasti kouření** – zabývá se zákazy kouření a přijímáním nutných opatření v důsledku tohoto zákazu

### 1.1.2 Faktory ovlivňující personální politiku

Personální politika je ve značné míře ovlivněna celou řadou skutečností vnitropodnikové i mimopodnikové povahy. Tyto skutečnosti označujeme jako faktory. Faktory působící z okolí podniku označujeme jako **faktory vnější**, faktory vznikající a působící uvnitř podniku označujeme jako **faktory vnitřní**. (Werner, 1999); (Mayerová, Růžička, 2000)

Tabulka 1: Vnitřní a vnější faktory ovlivňující personální politiku

Vnější faktory	Vnitřní faktory
<ul style="list-style-type: none"><li>• faktory týkající se celého území státu<ul style="list-style-type: none"><li>• platná pracovní a právní legislativa</li></ul></li><li>• faktory týkající se regionu daného státu<ul style="list-style-type: none"><li>• stupeň sociální jistoty</li><li>• míra nezaměstnanosti</li><li>• životní úroveň obyvatel</li><li>• geografické a klimatické podmínky</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• právní forma podniku</li><li>• velikost podniku</li><li>• předmět činnosti</li><li>• tradice podniku</li><li>• závislost produkce na lidském faktoru</li><li>• celková ekonomická situace podniku</li><li>• existence a aktivita organizací hájících zájmy zaměstnanců</li></ul>

Zdroj: Werner, 1999; Mayerová, Růžička, 2000

Zpracování: vlastní, 2012

Koubek (2003) skutečnosti ovlivňující personální politiku podniku popisuje jako podmínky. Zdůrazňuje nutnost zabývat se při plnění cílů pomocí strategického řízení nejenom vnitřními podmínkami organizace, ale především podmínkami vnějšími. Za **vnější podmínky** považuje:

- populační vývoj
- vývoj trhu práce
- změny techniky a technologie
- změny hodnotových orientací lidí
- prostorová mobilita obyvatelstva
- pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti
- průběh průmyslového cyklu
- možné změny v poptávce po výrobcích či službách organizace
- změny v míře otevřenosti národní ekonomiky

**Vnitřní podmínky** organizace člení, na rozdíl od Wenera (1999) a Mayerové, Růžičky, (2000) pouze do tří oblastí, které souvisí s:

- organizací – velikost, organizační struktura, personální politika, firemní kultura
- prací – charakter a obsah, rozmanitost, obtížnost, individuální nebo týmová práce
- pracovníky – počet, jejich struktura, znalosti, dovednosti, hodnotová orientace

Podle Wenera (1999) je personální politika realizována činnostmi, které označujeme termínem personální práce.

## 1.2 Personální strategie

*„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby (...). Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“*  
(Koubek, 2003, s. 22)

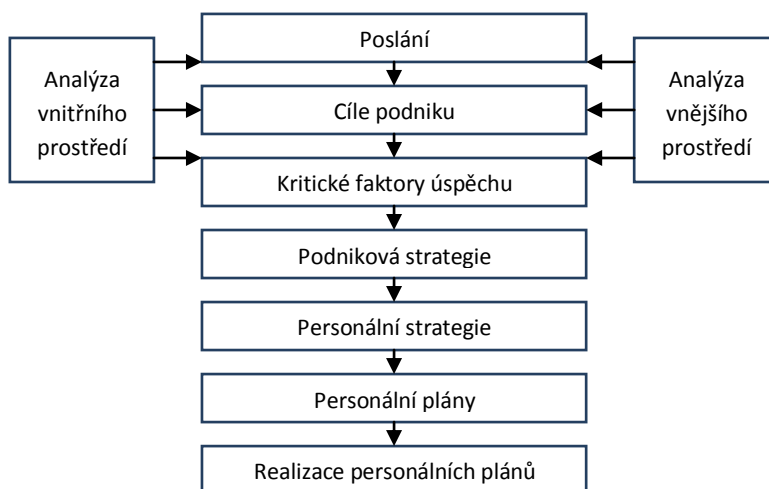
*„Strategie lidských zdrojů vymezuje záměry organizace, co by měla udělat a změnit v managementu lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů.“* Strategie lidských zdrojů jsou vázány na strategie podniku, a proto bývají považovány za strategie druhého či třetího řádu. (Dvořáková, 2007, s. 115)

*„Personální strategie firmy představuje vymezení základních cílů, jichž má být dosaženo v oblasti formování lidských zdrojů firmy, a to jak z hlediska struktury, tak i jejich kvality.“* Výchozím bodem jsou přitom dlouhodobé záměry rozvoje firmy. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 15)

Dále Koubek (2003) uvádí, že personální strategie je podmíněna dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli organizace, tzn. celkovou strategií organizace. Jelikož však pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem organizace, tvoří personální strategie jádro strategie celkové.

Postup utváření personální strategie je znázorněn na obrázku č. 1.

**Obrázek 1: Model personální strategie**



Zdroj: Armstrong, 1999

Zpracování: vlastní, 2012

Můžeme rozlišit komplexní a specifické strategie lidských zdrojů. Komplexní strategie prosazuje změny v organizaci jako celku, specifická strategie je zaměřena na určitou personální činnost, např. na získávání pracovníků nebo na rozvoj zaměstnanců.

Cílem komplexní strategie je přesměrování myšlení a hodnot organizace a změna její kultury. Cílem specifické strategie zaměřené na určitou personální činnost je změna zavedené praxe a metod, jakými se dané služba provádí. Strategie lidských zdrojů mohou být zakotveny v dokumentech daného podniku. (Dvořáková, 2007, s. 118)

K tvorbě personální strategie mají podniky dva přístupy, explicitní a implicitní. Explicitní přístup přesně stanoví činnost pracovníka, neumožňuje mu projevit tvořivost. Implicitní přístup dává pracovníkovi větší samostatnost v práci, která je však doprovázena plnou odpovědností za splnění úkolu. (Slavíček, 1999, s. 37)

### **1.2.1 Strategie plánování pracovní síly**

Strategie plánování pracovní síly je součástí celkové strategie podniku. Podklady pro toto plánování poskytují dlouhodobé podnikové plány, ale i krátkodobé rozpočty. V případě strategie plánování pracovní síly hovoříme o realizační strategii. Ta je tvořena dílčími strategiemi (Armstrong, 1999):

- **strategie získávání pracovníků** – stanovují způsob, jakým budou získávání lidé potřební k pokrytí prognózované potřeby pracovníků

- **strategie stabilizace pracovníků** – ukazují způsoby, jakými si organizace udrží zaměstnance
- **strategie rozvoje** – stanovují potřebu a způsob prohloubení kvalifikace zaměstnanců
- **strategie využívání pracovníků** – formulují záměry vedoucí ke zlepšování produktivity práce a snižování nákladů
- **strategie flexibility** – popisují možnosti vytváření flexibilnějších pracovních režimů a forem zaměstnávání lidí
- **strategie snižování počtu pracovníků** – definují činnosti nutné pro snížení počtu zaměstnanců

## 2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

### 2.1 Charakteristika personálního plánování

Personální plánování je plánování odvozené, vychází z dlouhodobých strategických plánů organizace. Avšak vzhledem ke skutečnosti, že člověk je nejdůležitějším faktorem fungování organizace, stává se personální plánování, navzdory své odvozenosti, těžištěm všech plánovacích aktivit v organizaci. Na základě výše uvedeného Koubek (2003, s. 88) konstatuje, že v organizaci dochází k poněkud paradoxnímu postavení personálního plánování. „*Personální plánování je odvozeným, sekundárním plánováním, ale zároveň jádrem všech plánovacích procesů...*“

„*Plánování lidských zdrojů<sup>1</sup> stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů.*“ Základem tohoto plánování je přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitější složkou organizace. Zaměřuje se proto na kvantitativní a kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů. (Armstrong, 2002, s. 329)

„*Plánování lidských zdrojů usiluje o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje.*“ Plánování lidských zdrojů pomáhá managementu podniku při rozhodování o veškerých personálních činnostech. (Dvořáková, 2007, s. 120).

Plánování lidských zdrojů spočívá v umění zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních zaměstnanců a dále v jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů a potřeb. Nedílnou součástí plánování lidských zdrojů je

---

<sup>1</sup> **Armstrong** (1999, s. 421): „*Plánování lidských zdrojů, obecně řečeno, propojuje zdroje s podnikovými potřebami v delší perspektivě (na více než jeden rok), i když se někdy týká i krátkodobějších požadavků, a soustavně hledá způsoby, jak zlepšovat využití zaměstnanců jak v současnosti, tak v budoucnosti.*“

**Donnelly, Gibson, Ivancevich** (1997, s. 550): „*Plánování lidských zdrojů znamená v podstatě odhadování velikosti a struktury budoucí pracovní síly.*“

**Mayerová, Růžička** (2000, s. 59): „*Strategii získávání, používání, zlepšování a udržování lidských zdrojů.*“

**Robbins, Coulter** (2004, s. 288) „*Plánování lidských zdrojů je proces, prostřednictvím něhož manažeři zajišťují, že organizace bude mít správný počet určitých lidí na správných místech a ve správnou dobu, kteří budou schopni efektivně a účinně plnit zadané úkoly*“. Toto plánování probíhá ve dvou krocích: posouzení existujících lidských zdrojů a budoucích potřeb a zpracování plánu, jak uspokojení těchto potřeb dosáhnout

**Slaviček** (1999, s. 44): „*Plánování v personální oblasti je systematicky uskutečňovanou předpovědí budoucích potřeb a rezerv.*“

podle Vodáčka a Vodáčkové (2001) také objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj zaměstnanců.

Stejný názor sdílí i Koubek (2003). Zajištění plnění pracovních úkolů organizace pracovními silami není jediným úkolem personálního plánování. Dalším, neméně důležitým úkolem je organizování perspektivního personálního rozvoje každého pracovníka a napomáhání při uspokojování jeho sociálních potřeb včetně zvyšování jeho uspokojení z vykonávané práce.

Personální plánování slouží k realizaci cílů<sup>2</sup> organizace tím, že usiluje o to, aby daný podnik měl v současnosti, ale především v budoucnosti pracovní síly (Koubek, 2003):

- v potřebném množství
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- s žádoucími osobnostními charakteristikami
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
- flexibilní a připravené na změny
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace
- ve správný čas
- s přiměřenými náklady

Obecně formulované strategie plánování lidských zdrojů jsou následně podrobně rozpracovány do plánů jednotlivých činností personálního útvaru, např. předpovídání celkové potřeby (poptávky), předpovídání budoucí nabídky z vnitřních zdrojů, předpovídání čisté potřeby, analýza produktivity a nákladů, plánování činností, zpracování rozpočtů a kontrola. Veškeré tyto činnosti jsou úzce propojené a často se překrývají. (Armstrong, 1999)

Efektivita personálního plánování je podmíněna dodržováním několika zásad (Koubek, 2003):

- znalost a respektování strategií organizace
- časové sladění plánování činnosti organizace a personálního plánování
- personální plánování je záležitostí celé organizace

---

<sup>2</sup> **Armstrong** (1999 a 2002) zdůrazňuje, že cíle plánování lidských zdrojů závisí na podmínkách konkrétního podniku.

Podle Armstronga (1999) se plánování lidských zdrojů<sup>3</sup> skládá ze čtyř okruhů personálních činností:

- 1) předpověď budoucích potřeb
- 2) analýza pracovních zdrojů a jejich nabídky
- 3) sestavení plánů sladujících nabídku s poptávkou
- 4) monitorování realizace plánu

Podle Koubka (2003) se plánování lidských zdrojů rozpadá na tři upřesňující oblasti:

- 1) plánování potřeby pracovníků
- 2) plánování pokrytí potřeby pracovníků
- 3) plánování personálního rozvoje pracovníků

Personální plánování není v kompetenci pouze personálního útvaru, je to záležitost týkající se celého podnikového managementu. Proto je při tvorbě personálních plánů nutná spolupráce personalistů se všemi vedoucími na všech stupních řízení. (Kahle, Stýblo, 1994)

### 2.1.1 Dimenze personálního plánování

Personální plánování má čtyři základní dimenze (Vodáček, Vodáčková, 2001); (Slavíček, 1999):

- **kvantitativní** – podchycuje potřebné profesní kategorie zaměstnanců
- **kvalifikační** – stanovuje nebytnou odbornou úroveň potřebných profesí
- **časová** – zachycuje časový horizont potřeby profesí v určité kvalifikační úrovni
- **organizačně místní** – stanovuje místo, na kterém budou profesně, kvalifikačně a časově určeni zaměstnanci potřební

---

<sup>3</sup> Ani s jedním z uvedených popisů se neztotožňuje **Dvořáková** (2007). Na rozdíl od předchozích autorů uvádí, že plánování lidských zdrojů zahrnuje: rozbor prostředí (vnější prostředí, vnitřní podmínky), předpověď poptávky po práci (potřeba lidských zdrojů a ohledem na aktivity organizace), předpověď nabídky lidských zdrojů (disponibilní vnitřní a vnější zdroje pracovní síly), identifikaci rozdílů mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nástin jeho řešení (rozdílné řešení při předpokládaném nedostatku a při předvídaném nadbytku pracovníků), harmonogram akcí k realizaci řešení (personální činnosti zaměřené dovnitř organizace a na vnější trh), kontrolu a vyhodnocení (nakolik byly cíle plánování lidských zdrojů dosaženy a jak je výsledek efektivní)



Pokud jde o **časový horizont**, rozlišují se tři<sup>4</sup> typy personálních plánů (Koubek, 2003):

- krátkodobé plány (operativní) – nepřesahují časový horizont půl roku až jeden rok
- střednědobé (taktické a specifické) – vymezují volná pracovní místa, která mají být obsazena během roku a půl až dvou let
- dlouhodobé plány (strategické a obecné) – identifikují potřeby a rezervy lidských zdrojů s perspektivou na pět a více let, jsou východiskem pro plány vzdělávání a rozvoje

Čím delší je horizont plánování, tím obecnější jsou plánované položky. Podniky sestavují spíše krátkodobé plány, důvodem může být nedostatek expertů pro oblast plánování lidských zdrojů nebo charakter organizace, který dlouhodobé plánování vylučuje. (Dvořáková, 2007)

### 2.1.2 Prognózy personálního plánování

Kvalita personálního plánování závisí na kvalitě prognóz. Kvalitní prognózy lze zpracovat pouze za pomoci odpovídajících analýz, které však nelze provádět bez detailního zjišťování informací. Při každém plánovacím procesu je bezpodmínečně nutné dodržovat určitou posloupnost.

Personální plánování vychází vždy ze dvou prognóz: (Koubek, 2003)

- prognóza potřeby pracovních sil (poptávka pracovních sil)
- prognóza zdrojů pracovních sil (nabídka pracovních sil)

Na základě porovnání prognóz poptávky a nabídky lze odhadnout nedostatek či naopak nadbytek pracovníků. Tyto odhady se stávají východiskem pro plány získávání, stabilizace a případně i snižování počtu pracovníků.

Prognóza potřeby pracovních sil, tj. stanovení perspektivního množství a struktury pracovních míst, je nejobtížnější fází personálního plánování. Poněkud jednodušší fází

---

<sup>4</sup> **Werner** (1999) stejně jako Koubek rozlišuje tři časové dimenze personálních plánů, ale odlišně stanoví jejich časový úsek. Plány krátkodobé definuje pro roční období, plány střednědobé pro období tří let a plány dlouhodobé jako plány pro delší než tříleté období.

**Dvořáková** (2007) na rozdíl od Koubka (2003) a Wenera (1999) rozlišuje pouze dvě časové dimenze personálních plánů. Dlouhodobé plány (strategické a obecné) berou v úvahu časový horizont dvou, tří, pěti a více let, krátkodobé plány (taktické a specifické) vymezují plny pouze pro následující rok.

personálního plánování je prognóza zdrojů pracovních sil, tj. odhad možnosti pokrytí perspektivní potřeby pracovníků lidskými zdroji.

Personální plánování je založeno také na prognózách vývoje celé ekonomiky státu. (Koubek, 2003)

Personální plánování se týká subjektu i objektu řízení, to jest člověka. Člověka, který je vyspělý, produktivní, ale i zranitelný. Jedním ze specifických znaků personálního plánování je skutečnost, že může ovlivnit osudy nejenom samotných zaměstnanců, ale i jejich rodin tím, že má hluboké sociální dopady i mimo firmu. Nezbytným prvkem personálního plánování proto musí být zodpovědnost (k podniku, zaměstnancům a společnosti) a respekt lidské individuality. (Slaviček, 1999); (Werner, 1999)

## 2.2 Personální plány

*„Cílem plánu je dosáhnout nejlepšího a nejefektivnějšího hospodaření s pracovními silami.“* (Slaviček, 1999)

Přestože plány v oblasti lidských zdrojů nejsou zcela přesné, poskytují v odpovídajícím časovém horizontu cenné ukazatele pro personální činnosti. (Dvořáková, 2007)

Podle charakteru personálních plánů rozlišujeme (Werner, 1999):

- **plány závazné** – vzhledem ke specifčnosti faktoru lidské práce nejsou vždy použitelné
- **plány cílové** – pracují se stanoveným cílem, kterému je nutno se maximálně přiblížit

Personální plány jsou odvozeny z obecnějších strategií zabezpečování a formování pracovní síly pro podnik a také z detailnějších analýz faktorů poptávky po pracovních silách a jejich nabídce. Personální plány jsou podrobně rozpracovány pro další oblasti.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> V jiné literatuře **Armstrong** (2002) uvádí pouze čtyři hlavní oblasti personálních plánů: **plán zabezpečování lidských zdrojů** (analýza současné situace v organizaci, získávání pracovníků z vnějších zdrojů, plány atraktivního zaměstnavatele), **plán flexibility** (využívání pracovníků na částečný úvazek, sdílení pracovního místa, práce doma a distanční práce, flexibilní pracovní doba, systém přesčasů, systém směnové práce), **plán stabilizace pracovníků** (analýza rizika, analýza důvodů odchodů pracovníků, vyhodnocení analýz), **plán snižování počtu pracovníků**.

Východiskem je souhrnný plán toho, jak se vyrovnat s problémy souvisejícími s demografickými faktory a tlaky. Z tohoto souhrnného plánu vycházejí jednotlivé dílčí plány, například plán rozvoje lidských zdrojů, plán získávání pracovníků, plán stabilizace pracovníků, plán dosažení větší flexibility, plán produktivity, plán snižování počtu pracovníků. (Armstrong, 199); (Armstrong, 2002)

Dvořáková (2007) považuje dílčí personální plány<sup>6</sup> za završení systematického plánování lidských zdrojů. Popisuje tyto personální plány:

- plán získávání pracovníků – kolik a jaké pracovníky a k jakému termínu je potřeba získat, jaké metody vyhledávání a získávání použít
- plán snižování nadbytečných zaměstnanců – počty nadbytečných zaměstnanců, podmínky nabízené odcházejícím zaměstnancům a časový harmonogram snižování
- plán flexibilních forem zaměstnání – sleduje vyšší využití zaměstnanců a snížení personálních nákladů
- plán stabilizace – zaměřuje se na snížení fluktuace
- plán vzdělávání a rozvoje – obsahuje programy vzdělávání, počty vzdělávaných zaměstnanců a počty zaměstnanců potřebujících rekvalifikace
- plán následnictví – stanoví podmínky rozvíjení rezerv pro klíčové manažerské funkce

### 2.2.1 Typy personálních plánů

Podle vztahu ke konkrétnímu plánovanému objektu rozlišujeme plány skupinové (kolektivní) a plány jednotlivých pracovníků (individuální). Předmětem skupinových plánů jsou všichni zaměstnanci podniku, zatímco ústředním bodem individuálních plánů je konkrétní pracovník. (Werner, 1999)

Rozdělení jednotlivých personálních plánů na plány skupinové a plány individuální ukazuje tabulka č. 2.

---

<sup>6</sup> **Koubek** (2003), ačkoliv používá pro konkrétní personální plány jiné označení, obsahovou náplň dílčích plánů vidí totožně. Popisuje tyto personální plány: plány získávání a výběru pracovníků, plány vzdělávání pracovníků, plány rozmisťování pracovníků, plány odměňování a produktivity práce, plány penzionování a propouštění pracovníků, plány personálního rozvoje pracovníků.

**Tabulka 2: Typy personálních plánů**

Plány skupinové	Plány individuální
<ul style="list-style-type: none"><li>• plán pracovníků</li><li>• plán pracovních míst</li><li>• plán vzdělávání pracovníků</li><li>• plán personálních nákladů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• plán obsazování funkčních míst</li><li>• plán funkční kariéry</li><li>• individuální plán rozvoje</li><li>• plán zapracování</li></ul>

Zdroj: Werner, 1999

Zpracování: vlastní, 2012

### **Plány skupinové**

#### Plán pracovníků

Výchozím stavem pro sestavení plánu pracovníků je jejich skutečný stav k určitému datu. Při sestavování plánu je třeba zohlednit všechny kategorie pracovníků (např. pracovníci se základní pracovní dobou, se zkrácenou pracovní dobou) a všechny druhy pracovně právních vztahů (např. pracovníci ve vedlejších pracovních poměrech). Při plánování se předpokládá, že během plánovaného období dojde ke změně stavu pracovníků. Tyto změny mohou být autonomní nebo iniciované.

Konečný stav zaměstnanců za plánovací období lze vyjádřit pomocí následující rovnice:  
plánovaný stav = výchozí stav + předpokládané nástupy – předpokládané odchody

#### Plán pracovních míst

Pokud v organizaci nedochází ke změnám ve struktuře organizace, je stav pracovních míst na začátku plánovacího období stejný jako stav pracovních míst na konci období.

#### Plán vzdělávání pracovníků

Tento plán vychází z požadavků organizace na zajištění vzdělávání zaměstnanců. Obsahuje požadovaný rozsah vzdělávání, určení jeho cílů, druh a způsob, stanovení termínů a rozsah nákladů na vzdělávací aktivity.

#### Plán personálních nákladů

Personální náklady tvoří významnou složku celkových nákladů organizace. Jedná se především o mzdy a s nimi související zákonné odvody. Kromě mezd personální náklady zahrnují ještě náklady na sociální program organizace (závodní stravování,

zdravotní péče, kulturní a sportovní zařízení), na stabilizaci a motivaci a na vzdělávání pracovníků.

## **Plány individuální**

### Plán obsazování funkčních míst

Plán obsazování funkčních míst se zpracovává jako plánování nástupů a jako plán obsazování funkcí. Plánování nástupů vychází z neměnné funkční struktury a zahrnuje funkce, u kterých se předpokládá změna (odchody, přeložení, povýšení). Plán obsazování funkcí vychází ze stejných informací jako plánování nástupů, rozdíl je v tom, že zahrnuje i funkce, u kterých nedochází ke změnám.

### Plán funkční kariéry

Tento plán není vázán na konkrétního pracovníka nebo funkci, ale prezentuje všem pracovníkům organizace možnost kariéry. Předpokladem k rozvoji kariéry je však plnění předem stanovených podmínek (dobré pracovní výsledky, dosažení praxe).

### Individuální plán rozvoje

Plán rozvoje je vázán na konkrétního pracovníka. Cílem tohoto plánu je připravit pracovníka pro přesně určenou funkci. Plán zahrnuje aktivity zajišťované a financované organizací (podnikové kurzy a semináře) a volnočasové (tzn. mimo pracovní dobu) aktivity pracovníka (kombinované studium).

### Plán zapracování

Plán je určen pro nové pracovníky z vnějších zdrojů. Úkolem tohoto plánu je seznámení pracovníka s organizací, s jeho úkoly a zapracování se na novém pracovišti. (Werner, 1999)

## **2.3 Bilanční metoda**

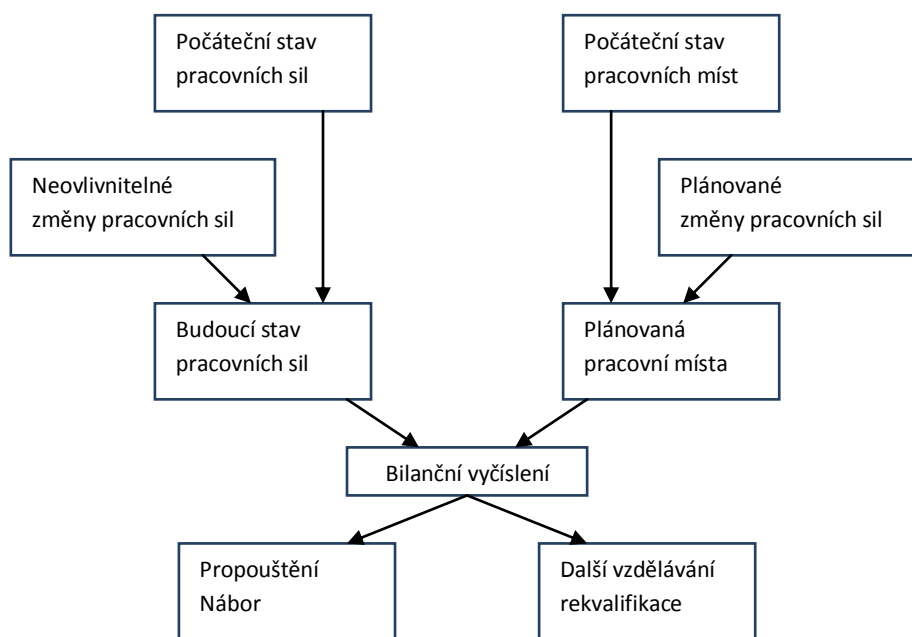
Základním principem personálního plánu je bilancování pracovních sil, tj. porovnávání plánovaných pracovních míst s reálným stavem pracovníků. Provádí se z hlediska kvantitativního a kvalitativního. (Slavíček, 1999); (Werner, 1999)

Bilance lidských zdrojů je založena na plánu práce a plánu obsazení pracovních míst. Pomocí této bilance stanovíme čistou potřebu<sup>7</sup> lidských zdrojů. (Dvořáková, 2007)

Používaná bilanční metoda se skládá ze čtyř na sebe navazujících kroků. Východiskem je zjištění současného stavu pracovníků, tzn. kolik a jakých pracovníků má podnik ve výchozím okamžiku odhadu k dispozici. Ve druhém kroku je třeba odhadnout ztráty pracovníků v průběhu plánovaného období. Ve třetím kroku je nutné odhadnout zisky pracovníků plynoucí z pohybu pracovníků v rámci organizace. Čtvrtý, závěrečný krok představuje porovnání výsledků předchozích kroků s odhadem budoucí potřeby pracovníků. Z tohoto porovnání vyplyne budoucí čistá potřeba pracovníků, což je budoucí potřeba, nebo naopak budoucí nadbytek pracovníků. (Koubek, 2003)

Schéma, znázorňující jednotlivé kroky bilanční metody, zobrazuje obrázek č. 2.

**Obrázek 2: Schéma bilance pracovních sil**



Zdroj: Wernner, 1999

Zpracování: vlastní, 2012

<sup>7</sup> Při stanovení čisté potřeby pracovních sil nejenom bilancujeme disponibilní lidské zdroje, ale také provádíme jejich audit. Bilance lidských zdrojů je založena na plánu práce a plánu obsazení pracovních míst. Pomocí této bilance stanovíme čistou potřebu lidských zdrojů. Audit lidských zdrojů umožňuje posouzení, na které volné pracovní místo by mohli být převedeni stávající zaměstnanci. Vhodnost kandidáta závisí na jeho odborných znalostech, dovednostech a schopnostech. Hledáme takového zaměstnance, jehož pracovní profil se nejvíce shoduje s popisem pracovního místa. (Dvořáková, 2007)

Změny v počtu pracovníků lze rozdělit do dvou skupin (Slaviček, 1999); (Werner, 1999):

- **Autonomní změny** jsou změny, které jsou na zaměstnavateli nezávislé. Rozlišujeme autonomní nástupy (návraty z rodičovské dovolené, návraty z dlouhodobé nemocnosti) a odchody (výpovědi zaměstnanců, odchody na rodičovskou dovolenou, odchody do důchodu, invalidita, úmrtí zaměstnance).
- **Iniciované změny** jsou změny vyvolané nebo ovlivněné zaměstnavatelem. V praxi se lze nejčastěji setkat s iniciovaným odchodem (výpověď zaměstnavatelem).

Výsledkem bilance pracovních sil jsou informace, které slouží k dalšímu rozhodování v oblasti pracovních sil. Následným krokem může být propouštění nadbytečných pracovníků, nábor nových pracovníků nebo rekvalifikace stávajících pracovníků, tzn., tyto odhady se stávají východiskem pro plány získávání, stabilizace a případně i snižování počtu pracovníků. (Slaviček, 1999); (Werner, 1999)

Údaje potřebné pro stanovení bilance lidských zdrojů uvádí tabulka č. 3.

Tabulka 3: **Stanovení čisté potřeby lidských zdrojů**

<b>Bilance lidských zdrojů zpracovaná ke dni:</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
Plán práce na počátku roku	
- obsazená pracovní místa	
- zajištěné nástupy do zaměstnání	
Aktuální potřeba pracovníků, popř. nadbytek	
+ odchody do důchodu	
+ nástupy na dlouhodobé stáže a rodičovskou dovolenou	
+ náhrada za odcházející pracovníky	
+ náhrada za úmrtí (statisticky zjištěná míra)	
Potřeby náhrady	
+ nově vytvořená pracovní místa	
- rušená pracovní místa	
<b>Čistá potřeba pracovníků, popř. nadbytek</b>	

Zdroj: Dvořáková, 2007

Zpracování: vlastní, 2012

## 2.4 Předpovídání poptávky

Předpovídání poptávky je „*proces odhadování budoucích počtů potřebných pracovníků a dovedností a schopností, které tito pracovníci budou pravděpodobně potřebovat.*“  
Východiskem prognózy je krátkodobý roční rozpočet a dlouhodobý podnikový plán. (Armstrong, 1999, s. 410); (Armstrong, 2002, s. 336)

Koubek (2003) pro předpovídání poptávky používá termín odhad perspektivní potřeby pracovníků. Pro tento odhad lze použít různé metody, které rozděluje na intuitivní a kvantitativní. Nelze jednoznačně stanovit, zda jsou pro praxi vhodnější intuitivní nebo kvantitativní metody. Obvykle jsou proto používány určité kombinace několika metod.

- **Intuitivní metody** jsou založené na znalosti vazeb mezi úkoly podniku a pracovní silou. Nejčastěji uplatňované jsou delfská metoda, kaskádová metoda a metoda manažerských odhadů.
- **Kvantitativní metody** používají matematické či statistické funkce. Jedná se o metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci.

Armstrong (1999 a 2002) popisuje čtyři konkrétní metody předpovídání počtu zaměstnanců.

**Metoda založená na úsudku manažerů** je nejtypičtější metodou. O požadavcích na budoucí počty pracovníků rozhodují sami manažeři. Tato metoda má dva směry. Směr zdola, kdy linioví manažeři předkládají své návrhy vyšším manažerům a naopak směr shora, kdy vrcholoví manažeři připraví předpověď za podnik jako celek.

**Analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků** je metoda založená na dosavadním vývoji poměru jednotlivých profesí.

**Metoda založená na časových studiích** se používá zejména ve výrobních podnicích. Pomocí již stanovených norem času se odvodí čas potřebný pro výrobu jednotky a následnými propočty je získán potřebný počet pracovníků.

**Metoda modelování** je metoda využívající matematického modelování pomocí počítače.



## 2.5 Předpovídání nabídky

*„Při předpovídání nabídky se pokoušíme odhadnout počet lidí, kteří budou pravděpodobně k dispozici uvnitř i vně organizace, přičemž bereme v úvahu možné ztráty, úroveň absence, povyšování pracovníků a další pohyb pracovníků uvnitř podniku, ztráty a změny pracovní doby a další podmínky práce.“ (Armstrong, 1999, s. 413)*

Při předpovídání nabídky lidských zdrojů<sup>8</sup> je třeba provést analýzu mnoha faktorů, např. (Armstrong, 1999); (Armstrong, 2002); (Dvořáková, 2007):

- existující lidské zdroje v organizaci v členění podle zaměstnání, kvalifikace a potenciálu
- potenciální změny existujících zdrojů v důsledku odchodů a povyšování pracovníků
- vliv měnících se podmínek práce
- zdroje nabídky pracovních sil uvnitř i vně organizace

Vzhledem k tomu, že podnik pokrývá svou potřebu pracovníků z vnitřních i vnějších zdrojů, jsou i zde používány různé metody. Pro odhady pokrytí z vnitřních zdrojů lze použít intuitivní a kvantitativní metody, pro odhady pokrytí z vnějších zdrojů různé demografické metody či již zrealizované prognózy zpracované institucemi státní statistiky. (Koubek, 2003)

V případě stanovení budoucí potřeby pracovníků je nejprve třeba zjistit, do jaké míry je možné tuto potřebu pokrýt z již existujících vnitřních zdrojů. Teprve po důkladném prověření všech možností pokrytí z vnitřních zdrojů lze obrátit pozornost na vnější zdroje. (Koubek, 2003)

---

<sup>8</sup> **Koubek** (2003) nepoužívá termín předpověď nabídky lidských zdrojů, ale termín odhad pokrytí potřeby pracovníků. Zároveň upozorňuje na to, že v praxi často dochází k záměně pojmů „plánování potřeby pracovníků“ a „plánování pokrytí potřeby pracovníků“. Plánování potřeby pracovníků je plánování pracovních míst, jinými slovy plánování poptávky po pracovních silách. Oproti tomu, plánování pokrytí potřeby pracovníků je předvídaní nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni.

## 3 FORMOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY

### 3.1 Získávání pracovníků

*„Cílem nábora je získání odborně i profesně vhodných pracovníků v potřebném čase pro určitá konkrétní pracoviště dané organizace.“* (Mayerová, Růžička, 2000, s. 62); (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 26); (Bedrnová, Nový, 1994, s. 85)

*„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“* Aby proces získávání byl efektivní, je potřeba nalézt soulad mezi potřebami podniku a potřebami uchazeče. (Dvořáková, 2007, s. 133)

Koubek (2003) definuje proces získávání pracovníků právě s odvoláním na tato tři hlediska: *„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“* Koubek (2003, s. 117)

Získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí, na jedné straně stojí organizace se svou potřebou pracovních sil, na straně druhé stojí uchazeči hledající práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. (Dvořáková, 2007); (Koubek, 2003)

Proces získávání pracovníků<sup>9</sup> mohou významně ovlivnit vnitřní podmínky organizace, ale také vnější podmínky. Vnitřní podmínky souvisí s konkrétním pracovním místem (povaha práce, rozsah povinností a odpovědnosti) a s organizací (význam a pověst organizace, možnost dalšího vzdělávání). Vnější podmínky souvisí s prostředím, do

---

<sup>9</sup> **Dvořáková** (2007) rozděluje postup získávání pracovníků završený výběrem do čtyř na sebe navazujících oblastí:

- analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů
- zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu
- výběr včetně vytvoření metodiky výběru, tj. předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů, testování, assessment centre, výběrový rozhovor
- hodnocení efektivnosti získávání a výběru

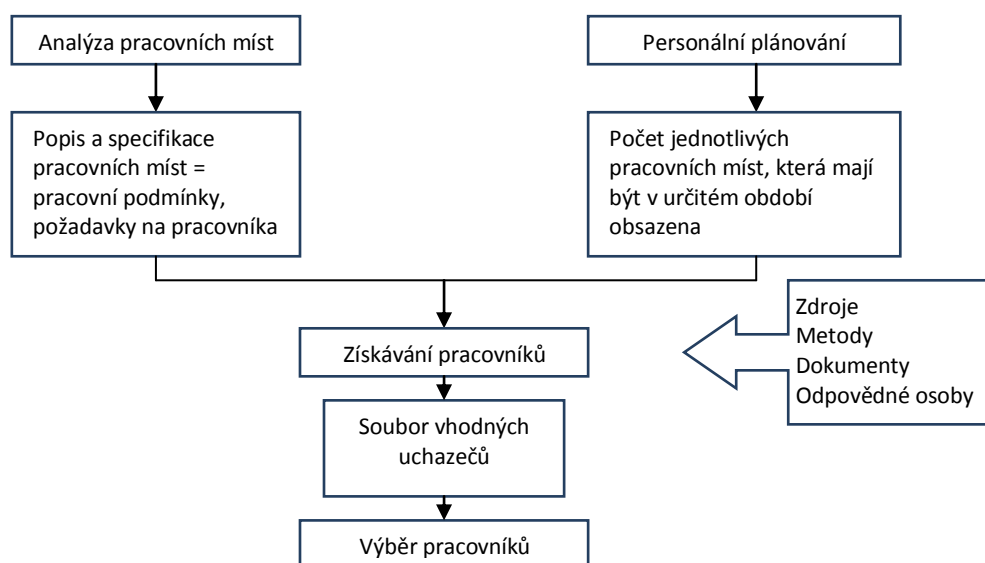
Dle **Koubka** (2003) se vlastní proces získávání pracovníků skládá z několika na sebe navazujících kroků: identifikace potřeby získávání pracovníků, popis a specifikace obsazovaného místa, zvážení alternativ, výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, identifikace potenciálních zdrojů uchazečů, volba metod získávání pracovníků, volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů, formulace nabídky zaměstnání, uveřejnění nabídky zaměstnání, shromáždění dokumentů od uchazečů a jednání s uchazeči, předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací, sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

kterého je organizace umístěna (podmínky demografické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, politické). Vnitřní podmínky ovlivňují individuální rozhodnutí uchazečů, vnější podmínky jsou objektivní, tudíž organizací neovlivnitelné. (Koubek, 2003)

Předpokladem efektivního procesu získávání pracovních sil je znalost pracovního místa, předvídaní, vytváření či uvolňování nového pracovního místa. Tyto potřebné informace o potřebách, počtech a změnách jednotlivých pracovních míst přináší analýza pracovních míst a personální plánování.

Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků znázorňuje obrázek č. 3.

**Obrázek 3: Vztah mezi analýzou pracovních míst a personálním plánováním**



Zdroj: Koubek, 2003

Zpracování: vlastní, 2012

Armstrong (2002; 1999) popisuje obecný cíl získávání a výběru pracovníků jako získání takového množství a takové kvality pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů, a to s vynaložením minimálních nákladů. Zároveň uvádí pouze tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- **definování požadavků** – příprava popisu a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích na pracovníka

- **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů
- **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, hodnocení uchazečů, příprava pracovní smlouvy

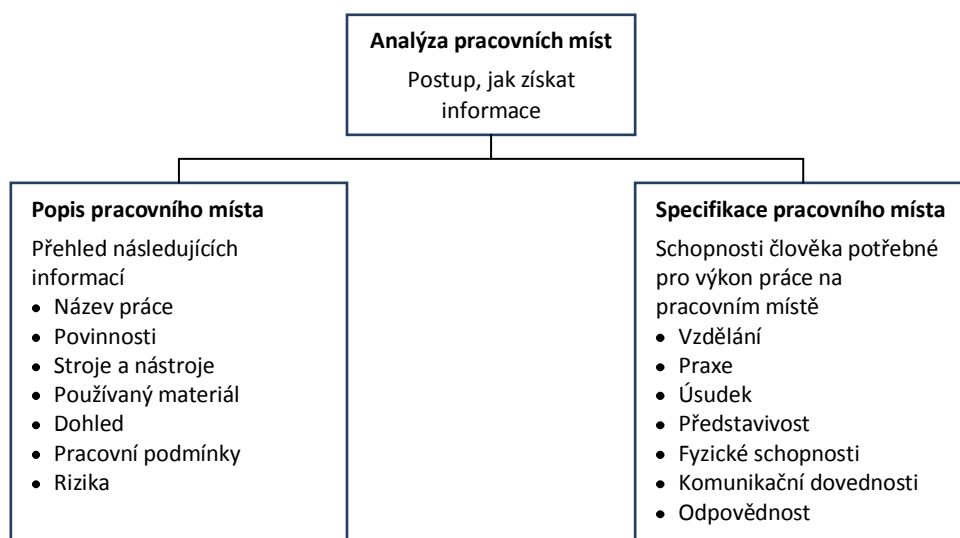
### 3.1.1 Definování požadavků

Podnětem k získávání pracovníků je identifikace potřeby pracovníků. Počet a kategorie lidí potřebných pro podnik jsou přesně definovány v plánu získávání pracovníků, jenž je odvozen z obecného plánu lidských zdrojů. Nedílnou součástí konkrétního personálního plánování je analýza pracovního místa, to znamená popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníka (Armstrong, 2000); (Armstrong, 1999)<sup>10</sup>

Donnelly, Gibson, Ivancevich, (1997) specifikaci požadavků na pracovníka označují jako specifikaci pracovního místa.

Informace, které jsou využívány při analýze pracovního místa, uvádí obrázek č. 4.

**Obrázek 4: Zdroje informací o pracovním místě**



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Zpracování: vlastní, 2012

<sup>10</sup> Mayerová, Růžička (2000) a Mayerová, Růžička, Raisová (1999) požadavky definují s použitím odlišné terminologie:

- **specifikace nároků pracovních činností**, tzn. základní charakteristika všech pracovních míst v podniku, může mít podobu popisu pracovního místa, kdy popis zahrnuje nejenom náplň práce a úkoly, ale i nároky a požadavky na pracovníky
- **analýza pracovních míst**, která shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých pracích

- **Specifikace požadavků na pracovníka** je známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace. Všechny tyto pojmy však definují požadavky na držitele daného pracovního místa – schopnosti, odbornou přípravu a výcvik, zkušenosti a praxi, vhodnost pro organizaci, případně nějaké další konkrétní požadavky.
- **Popis pracovního místa** uvádí základní podrobnosti o pracovním místě, obecný cíl práce, hlavní činnosti a úkoly, pracovní podmínky.

### 3.1.2 Přilákání uchazečů

Aby podnik přilákal dostatečné množství vhodných uchazečů, je třeba rozpoznat, vyhodnotit a využít nejvhodnější zdroje potenciálních uchazečů. (Armstrong, 2002); (Armstrong, 1999)

Při náboru a získávání vhodných a schopných pracovníků má organizace dvě možnosti zdrojů (Bedrnová, Nový, 1994):

- vnitropodnikové, tj. interní zdroje
- mimopodnikové, tj. externí zdroje

**Vnitřní nábor** je realizován různými postupy, např. vnitropodnikovým konkurzem nebo rozvojem pracovníků a jejich přeložením. **Vnější nábor** představuje nábor z řad uchazečů, kteří nejsou zaměstnanci podniku. (Werner, 1999)

V prvé řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích, pokud nejsou k dispozici vhodní lidé v organizaci, pak je třeba se zaměřit na vnější zdroje. Nelze přesně stanovit, který zdroj přináší podniku více výhod. Záleží vždy na rozhodnutí managementu, zda se organizace při získávání pracovníků zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, či zda bude tyto zdroje kombinovat. (Armstrong, 2002); (Armstrong, 1999); (Koubek, 2003)

Podle Vodáčka, Vodáčkové, (2001) je interní výběr považován za snadnější a efektivnější formu než nábor externí. Výhody a nevýhody interního a externího náboru jsou popsány v příloze A.

## 3.2 Výběr zaměstnanců

*„Výběr pracovníků představuje proces řešící vztah potřeby organizace získat vhodné typy pracovníků a potřebu člověka najít vhodné zaměstnání.“ (Slaviček, 1999, s. 51)*

Zatímco úlohou náboru je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem výběru je posuzování každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi. Výběr zaměstnanců představuje personální činnost, které předchází získávání pracovníků. Podstata výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka, s nároky na pracovní místo (Bedrnová, Nový, 1994)

Výběrové řízení je velmi obsáhlý proces. K jeho zkvalitnění je vhodné rozdělit jednotlivé činnosti mezi personální útvar a řídicí manažery. Vyloučena není ani účast přizvaných expertů. (Mayerová, Růžička, 2000)

*„Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejenom výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po tu dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu.“ (Dvořáková, 2007, s. 133)*

*„Cílem výběru je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka těmito nárokům dostát, i rozhodnutí o tom, který z uchazečů se pro dané místo jeví jako nejvhodnější.“ (Mayerová, Růžička, 2000, s. 65)*

### 3.2.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Obsahem je analýza materiálů uchazečů s cílem identifikovat užší skupinu žadatelů, kteří zaujmou, a pozvat je k výběrovému rozhovoru.

Uchazeč ve své žádosti předkládá motivační dopis a životopis. Motivační dopis dává uchazeči prostor prezentovat své komunikační dovednosti a logiku myšlení, životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Oba materiály jsou posuzovány z hlediska formy, obsahu, dojmu a stylu. Vzbudí-li uchazeč zájem, je vyzván k předložení dalších materiálů. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001); (Dvořáková, 2007); (Koubek, 2003)

Za klíčovou fází výběrového řízení je považováno ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazeče. Tato fáze se může sestávat z použití různých metod a technik. Jejich výběr je v závislosti na náročnosti a důležitosti obsazovaného místa. (Mayerová, Růžička, 2000)<sup>11</sup>

### 3.2.2 Výběrový rozhovor/pohovor

*„Rozhovor je klíčovou metodou každého výběrového řízení.“* (Abeceda personalisty, 2009, s. 79)

*„Pohovor je účelová konverzace.“* Úkolem tazatele je přimět uchazeče k řeči a zároveň získat požadované informace. (Armstrong, 1999, s. 471)

*„Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci.“* (Dvořáková, 2007, s. 141)

Při výběrovém pohovoru dochází nejenom k hodnocení uchazeče zaměstnavatelem, ale i k hodnocení zaměstnavatele uchazečem. Úsudek, který si uchazeč vytvoří, zohledňuje při svém rozhodnutí, zda nabídku zaměstnání přijme či odmítne. (Dvořáková, 2007); (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Požadavky stanovené na obsazované místo určují, jaký typ pohovoru je vhodné vést.<sup>12</sup>

Po úspěšně provedeném náboru a výběru budoucích pracovníků následuje příprava a praktické zařazení do pracovních činností. (Vodáček, Vodáčková, 2001)

Pokud uchazeč personalisty nezaujme, je nejenom nutností, ale hlavně slušností, neúspěšnému uchazeči doručit dopis o odmítnutí. Odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni. (Koubek, 2003)

---

<sup>11</sup> Jednou z možností ověření předpokladů uchazeče je použití testů. Při výběru uchazečů mohou být dle **Dvořákové** (2007) a **Armstronga** (1999) uplatněny testy inteligence (měří inteligenční kvocient = poměr mentálního a skutečného věku), testy schopností (mají za úkol předvídat potenciál k výkonu určité práce), testy osobnosti (účelem je zjistit pozitivní a negativní rysy osobnosti).

<sup>12</sup> **Dvořáková** (2007) a **Kleibl, Dvořáková, Šubrt** (2001) uvádějí nejčastěji používané typy pohovorů, např. rozhovor jednoho s jedním, rozhovor před komisí, rozhovor určený k ověření odborných znalostí, skupinový pohovor, pohovor po telefonu, pohovor rychlého ověřování, pohovor vedený při společenském setkání.

### 3.3 Přijímání pracovníků

*„Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a organizací, tak splnění právních, administrativních záležitostí potřebných k přijetí nového zaměstnance do organizace.“* (Mayerová, Růžička, 2000, s. 65); (Bedrnová, Nový, 1994, s. 89)

*„Proces přijímání pracovníků představuje zajišťování zaměstnanců v požadované sociální a kvalifikační struktuře, ve stanovených termínech, a to z interních i externích zdrojů.“* (Slavíček, 1999, s. 51)

Proces přijímání zaměstnanců je ukončen uzavřením pracovní smlouvy.

#### 3.3.1 Pracovní smlouva

*„Pracovní smlouva je právní základ vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Uzavřením pracovní smlouvy se zakládá pracovní poměr.“* (Werner, 1999, s. 75)

Pracovní poměr může vzniknout pouze způsobem, který předpokládá zákoník práce. Zákoník práce je zákoník, jenž upravuje právní odvětví pracovního práva. Nejběžnějším způsobem založení pracovního poměru je pracovní smlouva. Podle § 34, odst. 1, písm. a) – c) zákoníku práce musí pracovní smlouva obsahovat tři povinné náležitosti (Zákon č. 262/2006 Sb.):

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána
- c) den nástupu do práce

Mimo povinných náležitostí se v pracovní smlouvě uvádějí i další podmínky, které však nesmí být v rozporu s obecně platnou právní úpravou.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Podle **D'Ambrosové** (2003) mezi takovátoto nejčastější ujednání patří: časové omezení pracovního poměru, zkušební doba, ujednání o délce pracovního úvazku, ujednání o mzdě a její výplatě, podmínka vysílání na pracovní cesty, konkurenční doložka, dohoda o práci přesčas, dohoda o pracovní pohotovosti.



### 3.3.2 Osobní spis zaměstnance

Současně se vznikem pracovního poměru se zakládá osobní spis zaměstnance.<sup>14</sup> Vedení osobních spisů zaměstnanců je základem veškeré personální agendy. Údaje obsažené v tomto spisu nesmí odporovat Zákonu č. 101/2000 Sb.<sup>15</sup> Tento zákon upravuje ochranu osobních údajů o fyzických osobách a práva a povinnosti při zpracování těchto údajů.

---

<sup>14</sup> Při vzniku pracovního poměru se do osobního spisu zaměstnance zakládá (D`Ambrosová, 2003): osobní dotazník a životopis zaměstnancem, fotokopie dokladů o dosaženém vzdělání, potvrzení o zaměstnání, posudek o pracovní činnosti, přehled o odborné praxi zaměstnance, lékařský posudek prokazující způsobilost zaměstnance pro vykonávání sjednaného druhu práce, pracovní smlouva, mzdový – platový výměr, informace zaměstnavatele, usnesení o výkonu rozhodnutí srážkami ze mzdy, pracovní náplň, dohoda o hmotné odpovědnosti, doklad o absolvování vstupního školení z BOZP

<sup>15</sup> Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

## 4 ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY

Zákon č. 110/1998 Sb., Ústavního zákona o bezpečnosti České republiky stanoví, že *„Zajištění svrchovanosti a územní celistvosti České republiky, ochrana jejích demokratických základů a ochrana životů, zdraví a majetkových hodnot je základní povinností státu.“*

Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky stanoví, že *„K zajišťování své bezpečnosti vytváří Česká republika ozbrojené síly“* a dále uvádí, že *„Základním úkolem ozbrojených sil je připravovat se k obraně České republiky a bránit ji proti vnějšímu napadení“*.

Armáda České republiky (AČR) je hlavní složkou ozbrojených sil České republiky (ČR), které dále tvoří Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Vrchním velitelem ozbrojených sil České republiky je prezident republiky.

Hlavním posláním ozbrojených sil České republiky je a vždy bude co nejefektivnější a nejlepší zabezpečení obrany území ČR s využitím zásad kolektivní obrany dle článku 5 Washingtonské úmluvy.

Armáda ČR je zapojena do integrované vojenské struktury Severoatlantické aliance (NATO), do systému obranného, operačního a civilního nouzového plánování, do procedurálních a organizačních aspektů jaderných konzultací a do společných cvičení a operací.

Od roku 2005 je AČR profesionální, vojáci tedy mají službu jako povolání a dostávají za ni řádný plat. Branná povinnost ovšem nezanikla, stát může muže povolat, pokud bude země ohrožena. Podmínky průběhu služby vojáka jsou dány zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon stanoví, že *„Příslušníkem ozbrojených sil je jen voják v činné službě.“*

Postavení, úkoly a členění ozbrojených sil České republiky, jejich řízení, přípravu a vybavení vojenským materiálem upravuje zákon č. 219/1999 Sb. o ozbrojených silách České republiky.

## 4.1 Úkoly Armády České republiky

Hlavním úkolem armády je připravovat se k obraně České republiky a bránit ji proti vnějšímu napadení a dále ji lze použít:

- ke střežení objektů důležitých pro obranu státu
- k plnění úkolů Policie České republiky (PČR), pokud síly a prostředky PČR nebudou dostatečné k zajištění vnitřního pořádku a bezpečnosti, a to na dobu nezbytně nutnou
- k záchranným pracím při pohromách nebo při jiných závažných situacích ohrožujících životy, zdraví, značné majetkové hodnoty nebo životní prostředí nebo k likvidaci následků pohromy
- k odstranění jiného hrozícího nebezpečí za použití vojenské techniky
- k letecké dopravě ústavních činitelů
- k zabezpečení letecké zdravotnické dopravy
- k zabezpečení letecké činnosti pro vlastní potřeby
- k poskytování leteckých služeb
- k zabezpečování dopravy na základě rozhodnutí vlády
- k zabezpečení kulturních, vzdělávacích, sportovních a společenských akcí
- k plnění humanitárních úkolů civilní ochrany

## 4.2 Organizační struktura Armády České republiky

### 4.2.1 Ministerstvo obrany

Ministerstvo obrany (MO) je ústředním orgánem státní správy pro zabezpečování obrany České republiky. Jako orgán pro zabezpečování obrany se podílí na zpracování návrhu vojenské obranné politiky státu. Působnost Ministerstva obrany je upravena § 16 zákona č. 2/1969 Sb.<sup>16</sup> MO je ústředním orgánem státní správy zejména pro:

- a) zabezpečování obrany České republiky
- b) řízení Armády České republiky
- c) správu vojenských újezdů

---

<sup>16</sup> Zákon č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČSR

## 4.2.2 Generální štáb

Generální štáb (GŠ) Armády České republiky je orgán pro přímé řízení a velení vojsk. Od 1. dubna 2004 je integrován do struktury Ministerstva obrany ČR.

## 4.2.3 Společné síly

Společné síly Armády České republiky jsou určeny k zajištění a vytváření přípravy, rotace a rozpouštění úkolových uskupení určených pro řešení taktických nebo operačně taktických úkolů na území České republiky i mimo něj a k plnění dalších, zákony stanovených úkolů na teritoriu ČR. Velitelství společných sil je dislokováno v Olomouci. Součástí společných sil jsou Pozemní síly, Vzdušné síly a Podpůrný komplet společných sil.

**Pozemní síly** jsou určeny k vedení obranné a útočné bojové činnosti, ochraně komunikací, objektů a prostorů mimo oblast přímé bojové činnosti, monitorování situace v přiděleném prostoru, udržování klidu a pořádku a ochraně civilního obyvatelstva při mírových a jiných nestandardních operacích mimo území státu, posílení ochrany státní hranice, střežení důležitých objektů na území České republiky a plnění úkolů ve prospěch Policie ČR. Dále jsou určeny pro plnění úkolů prevence a reakce na krizové situace v národním a aliančním rozsahu. Při povodních v červenci roku 1997, v roce 2002, 2009 a v srpnu 2010, které zasáhly značné části území naší republiky, se příslušníci pozemních sil významnou měrou podíleli na záchraně lidských životů a majetku i při následné likvidaci škod způsobených povodněmi.

**Vzdušné síly** jsou určeny k zabezpečení nedotknutelnosti vzdušného prostoru ČR v případě potřeby použití prostředků systému protivzdušné obrany ČR. Kromě výše zmíněných skutečností plní vzdušné síly nezastupitelnou úlohu při podpoře pozemních sil, zabezpečení mobility vojsk, možnosti provedení rychlého manévru a zabezpečení úkolů přepravy. V mírových podmínkách se vzdušné síly stanovenými silami a prostředky dále podílejí na plnění úkolů, které vyplývají z přijatých zákonů a meziresortních dohod.

**Podpůrný komplet** je určen k podpoře a zabezpečení činnosti zejména pozemních a vzdušných sil v operacích, ve kterých budou působit.

#### 4.2.4 Síly podpory

Síly podpory jsou výkonným prvkem resortu obrany v oblasti logistické, zdravotnické a veterinární podpory v operacích na území České republiky i mimo něj a při zabezpečení aliančních sil na území České republiky v rámci plnění úkolů podpory hostitelskou zemí. Jsou orgánem pro řízení zabezpečení ozbrojených sil ČR věcnými a lidskými zdroji k překonání krizových stavů v míru, za stavu ohrožení státu nebo ve válečném stavu a příprav zajištění jejich činnosti při rozvíjení na válečnou organizační strukturu a ve válečné operaci. V oblasti vojenské dopravy jsou síly podpory jedinečným prvkem k plánování, řízení a koordinaci vojenských přeprav a přesunů ozbrojených sil ČR na území i mimo území ČR a přeprav ozbrojených sil jiných států na našem území. Velitelství sil podpory je umístěno v posádce Brandýs nad Labem – Stará Boleslav. Součástí Sil podpory je Logistická podpora, Zdravotnické zabezpečení a Krajská vojenská velitelství.

**Logistická podpora** zabezpečuje kompletní logistický servis pro resort Ministerstva obrany ČR prostřednictvím vlastních materiálových základen. Logistická podpora ozbrojených sil AČR s důrazem na jednotky vyčleňované do zahraničních misí je jednou z hlavních priorit sil podpory. Součástí logistické podpory je dále kontrolní a revizní činnost, pořizování majetku a služeb ve stanoveném rozsahu, plánování, koordinace, řízení a zabezpečení vojenské dopravy a přepravy, zabezpečení bojové a mobilizační pohotovosti ozbrojených sil, řešení hospodářských opatření pro krizové stavy, zásobování a skladování movitého majetku AČR, provoz a opravy techniky a metrologické zabezpečení a odborně technický dozor.

**Zdravotnické zabezpečení** je vykonáváno prostřednictvím vlastních zdravotnických základen a zařízení. Vykonávají základní a preventivní zdravotnickou péči v posádkách, zabezpečují zdravotnickou podporu výcviku, veterinární a hygienickou podporu, zdravotnickou a veterinární podporu jednotek v misích. Dále zabezpečují zdravotnický materiál, provádějí kontroly kvality zdravotnického materiálu a léků, laboratorní veterinární i hygienická vyšetření a spolupracují s civilními zdravotnickými organizacemi.

**Krajská vojenská velitelství (KVV)** ve spolupráci s odborem doplňování vojenského personálu Ministerstva obrany ČR plánují a provádějí nábor vojenského personálu do ozbrojených sil České republiky v územním obvodu a administrativně zabezpečují

procesy přijetí uchazečů do služebního poměru vojáka z povolání a přijetí uchazečů o studium ve vojenských školách. Krajská vojenská velitelství jsou vojenským správním úřadem vykonávajícím ve svém územním obvodu státní správu a současně plní úkoly obrany státu. Plánují a zabezpečují mobilizační přípravy a provádění mobilizace a tuto problematiku projednávají s územními orgány státní správy a samosprávy.

Schéma organizační struktury AČR je uvedeno v příloze B.

### 4.3 Hospodaření

Hlavním zdrojem hospodaření kapitoly 307 - Ministerstvo obrany v roce 2010 byly prostředky vyčleněné státním rozpočtem na základě zákona č. 487/2009 Sb.<sup>17</sup>, který kapitole MO stanovil souhrnné, průřezové a specifické ukazatele příjmů a výdajů.

Tabulka č. 4 ukazuje vývoj rozpočtu resortu Ministerstva obrany v letech 2007 – 2012. Rozpočty pro roky 2011 a 2012 jsou rozpočty schválené (ještě nebyl zpracován závěrečný účet kapitoly 307 – MO), pro ostatní roky se jedná o rozpočty skutečné.

**Tabulka 4: Rozpočet resortu obrany k 1. 1. daného roku (v mil. Kč)**

Rok	Příjmy	Výdaje	Podíl výdajů MO na výdajích SR
2012	3 206,5	43 474,1	3,7%
2011	2 638,4	43,878,4	3,7%
2010	3 167,9	52 373,8	4,1%
2009	3 316,4	51 823,9	4,4%
2008	3 872,4	49 827,1	4,5%
2007	3 787,8	54 948,8	5,0%
2006	4 001,5	55 358,4	5,4%
2005	3 353,9	58 445,0	6,3%
2004	3 204,5	52 481,2	6,0%
2003	3 266,9	53 193,9	6,6%

zdroj: www.mocr.army.cz

Zpracování: vlastní, 2012

<sup>17</sup> Zákon č. 487/2009 Sb., o státním rozpočtu ČR na rok 2010

### 4.3.1 Výdaje

Výdaje kapitoly Ministerstva obrany mají následné členění:

- 1) kapitálové výdaje
- 2) běžné výdaje

Rozpočet výdajů kapitole Ministerstva obrany na rok 2010 byl zákonem č. 487/2009 Sb. stanoven v celkové výši 48 867 060 tis. Kč.

V průběhu roku 2010 byl rozpočet výdajů upraven externími rozpočtovými opatřeními (bylo provedeno 45 úprav) na konečnou částku 49 143 074 tis. Kč. Nejvíce úprav schváleného státního rozpočtu kapitoly MO se týkalo navýšení výdajů v oblasti výzkumu, vývoje a inovací z jiných kapitol státního rozpočtu a dále byly realizovány úpravy na zabezpečení přípravy ke sportovní reprezentaci v působnosti MO.

Na základě rozhodnutí správce kapitoly MO a v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb.<sup>18</sup> bylo v rozpočtovém roce 2010 realizováno povolené překročení rozpočtu v celkové výši 3 139 224 tis. Kč. Po provedení veškerých úprav činil konečný rozpočet kapitoly MO roku 2010 celkem 52 373 785 tis. Kč.

### 4.3.2 Příjmy

Příjmy kapitoly Ministerstva obrany mají následné členění:

- 1) daňové příjmy
  - příjmy z pojistného na sociální zabezpečení
    - pojistné na důchodové pojištění
    - pojistné na nemocenské pojištění
  - příspěvek na státní politiku zaměstnanosti
- 2) nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery

Rozpočet příjmů kapitole Ministerstva obrany na rok 2010 byl zákonem č. 487/2009 Sb. stanoven v celkové výši 2 472 991 tis. Kč.

V průběhu tohoto období byla ze strany Ministerstva financí provedena úprava schválených příjmů, přičemž rozpočet příjmů byl zvýšen o 4 522 tis. Kč a po konečných úpravách činil 2 477 513 tis. Kč.

---

<sup>18</sup> Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

Celkové příjmy byly za hodnocený rok 2010 splněny. Kapitola MO přijala příjmy v celkovém objemu 3 167 884 tis. Kč, což představuje 127,87 % z upraveného závazného ukazatele.

Závazné ukazatele státního rozpočtu kapitoly Ministerstva obrany pro rok 2010, upravené Ministerstvem financí, byly dodrženy.

#### 4.4 Personální politika

V návaznosti na výši rozpočtových zdrojů, kdy schválený rozpočet Ministerstva obrany pro rok 2010 byl v absolutním vyjádření o více jak 7,1 miliardy Kč nižší než v roce 2009, bylo nezbytné přijmout opatření, která se dotkla především oblasti mandatorních výdajů a znamenala v prvé řadě snížení výdajů na personál. V této souvislosti bylo nutné přistoupit ke snížení počtu zaměstnanců. Přestože v rozpočtu kapitoly MO byly promítnuty i další opatření vlády – jako například snížení prostředků v platové oblasti a souvisejících výdajů o 4 %, bylo snahou základní mandatorní nároky osob a hlavní úkoly požadované v rámci činnosti MO v roce 2010 zabezpečit.

Počty zaměstnanců resortu Ministerstva obrany mají stále klesající tendenci, a to jak v kategorii vojáků z povolání (VzP), tak v kategorii občanských zaměstnanců (OZ), přičemž pokles je razantnější u občanských zaměstnanců. Přehled počtu zaměstnanců v letech 2007 – 2012 je uveden v tabulce č. 5.

**Tabulka 5: Počty zaměstnanců v 1. 1. daného roku**

Rok	VzP celkem	OZ celkem	Celkem
2012	21 751	8 241	29 992
2011	22 261	8 303	30 564
2010	23 253	8 787	32 040
2009	24 362	10 220	34 582
2008	24 447	11 207	35 654
2007	24 524	12 874	37 398

zdroj: [www.mocr.army.cz](http://www.mocr.army.cz)

Zpracování: vlastní, 2012



V průběhu roku 2010 došlo k rozsáhlým organizačním změnám, které měly dopad jak v tomto roce, tak i do roku 2011. Limit počtu osob v návrhu rozpočtu 2011 byl oproti roku 2010 opět snížen. Snížení počtu zaměstnanců bylo provedeno v souvislosti se snížením objemu platových prostředků o 10 %. Další reakcí bylo snížení platových tarifů občanských zaměstnanců o 3 platové stupně a snížení platových výměrů vojáků z povolání o 10 %. Snižování objemu platových prostředků se týkalo až na výjimky všech kapitol státního rozpočtu, představovalo součást protikrizových rozhodnutí schválených vládou ke snížení deficitu státního rozpočtu. Vývoj výše platových prostředků je uveden v tabulce č. 6.

**Tabulka 6: Výše platových prostředků**

<b>Rok</b>	<b>VzP celkem</b>	<b>OZ celkem</b>	<b>Celkem</b>
<b>2011</b>	6 698 334	2 477 466	9 175 800
<b>2010</b>	8 199 413	3 214 942	11 414 355
<b>2009</b>	8 629 624	3 738 634	12 368 258
<b>2008</b>	8 765 402	3 631 588	12 396 990
<b>2007</b>	7 998 657	3 858 554	11 857 211

zdroj: [www.mocr.army.cz](http://www.mocr.army.cz)

Zpracování: vlastní, 2012

Navzdory všem úsporným opatřením jsou kompetentní a motivovaní lidé jedním z cílů resortu MO. Při vědomí toho, že lidé jsou nejcennějším kapitálem při naplňování trvalého cíle resortu Ministerstva obrany a poslání ozbrojených sil ČR, bude resort MO do roku 2014 disponovat vysoce efektivním systémem personálního řízení, který zabezpečí získávání nejvhodnějších kandidátů pro jednotlivá systemizovaná místa v souladu se stanovenými předpoklady a požadavky. Budou vytvořeny optimální podmínky pro přípravu a permanentní rozvoj znalostí a dovedností jak vojáků z povolání, tak i občanských zaměstnanců v souladu s potřebami resortu MO (moderní přípravy, výcvik a vzdělávání), s jasnou a dostatečně atraktivní perspektivou kariéry, rovnými příležitostmi a s odpovídajícím zajištěním celkové kvality života.

## **5 24. ZÁKLADNA DOPRAVNÍHO LETECTVA PRAHA – KBELY**

### **5.1 Historie letiště Praha – Kbely**

Vojenské mezinárodní neveřejné letiště Praha – Kbely je situováno 11 km od Pražského hradu.

Prostor dnešního letiště Praha – Kbely, mírně vyvýšená planina vymezená obcemi Kbely, Letňany a krajem Vysočany, vpravo od tehdejší liberecké silnice, byla pro výstavbu letiště vybrána již v průběhu listopadu roku 1918. Zde na ploše 103 hektarů vzniklo kbelské letiště, dnes nejstarší vojenské letiště v ČR, využívané československým, německým, znovu československým a nakonec i českým letectvem. Příslušníkům tzv. Leteckého sboru, který byl prvotní organizací čs. vojenského letectva, vyhovovala poloha relativně blízká centru města, tak i celková dispozice rozsáhlých pozemků s velmi malým zvlněním terénu a kvalitní únosnou půdou. Před zimou roku 1918 zde bylo vystavěno několik provizorních budov a plátěných hangárů.

Ve dvacátých letech minulého století byly vybudovány budovy pro mužstvo a personál a řada moderních železobetonových hangárů, seřazených do mírného oblouku s věží pro startéry a další úředníky letiště. V roce 1928 byla dokončena i stavba pro Kbely dodnes dominantní vodárenské věže „Maják“, na jejímž vrcholu byla umístěna soustava výstražných a naváděcích světel.

Hlavní letiště v Praze – Kbelích bylo centrem rozvoje československého letectví až do roku 1937, kdy bylo dokončeno letiště v Praze – Ruzyni.

V březnu 1939 patřila letiště k vůbec prvním zabíraným vojenským zařízením. Na kbelském letišti a v blízkých továrnách byly v prvních válečných letech vybudovány Němci silné opravárenské kapacity

Poválečný vývoj letiště ve Kbelích je spojen zejména s rozvojem vojenské letecké dopravy. Hned první dny po ukončení 2. světové války přinesly i naléhavou potřebu rychlého rozvoje vojenské letecké dopravy.

V červenci roku 1945 byla ustavena Vojenská letecká dopravní skupina, v dubnu 1946 byl ustaven Letecký dopravní pluk přímo podřízený Velitelství čs. vojenského letectva.

Kromě domácích i zahraničních přepravních úkolů, které od samého počátku zahrnovaly státně důležité lety s nejvyššími představiteli státu a armády, prováděly letouny pluku i vyhlídkové lety pro veřejnost.

V průběhu 60. a počátkem 70. let docházelo v čs. vojenském dopravním letectvu k častým organizačním a redислоkačním pohybům. Oproti tomu období do roku 1989 bylo charakteristické pouze drobnými změnami v organizaci, umístění nebo přezbrojení na novou techniku.

Po mnohých organizačních změnách v průběhu šedesátých až osmdesátých let byl k 1. 1. 1990 znovu vytvořen 3. dopravní letecký pluk a pro jeho zabezpečení 8. prapor letištního a radiotechnického zabezpečení. Rozkazem prezidenta ze dne 5. 5. 1990 byl pluku udělen čestný název 3. dopravní letecký pluk „T. G. Masaryka“.

K 1. 6. 1993 došlo k dílčí reorganizaci a z 8. praporu letištního a radiotechnického zabezpečení byla vytvořena 3. letecká základna. Ta byla k 1. 1. 1994 přejmenována na 6. zDL. Ke stejnému datu byl také reorganizován 3. dopravní letecký pluk „T. G. Masaryka“ na 6. smíšený dopravní pluk.

Další významná reorganizace nastala velmi brzy, k 1. 7. 1994 byly oba útvary reorganizovány a vznikla 6. základna dopravního letectva, které byl 7. 3. 1996 udělen historický název „T. G. Masaryka“. Poslední změna datovaná k 1. 7. 2003 je platná dodnes. K tomuto datu byla 6. základna dopravního letectva v rámci reformy ozbrojených sil reorganizována na 24. základnu dopravního letectva. (Matoulek, Soušek, 2009)

Znak 24. základny dopravního letectva je vyobrazen v příloze C, současný pohled na letiště Praha – Kbely je zdokumentován v příloze D.

## **5.2 Hlavní úkoly 24. základny dopravního letectva**

**Základna plní tyto cíle činnosti:**

1) leteckou přepravu

- ústavních činitelů ČR a zahraničních státních delegací podle rozhodnutí MO ČR
- ministra obrany ČR, náměstků MO a součástí v jejich přímé podřízenosti
- náčelníka generálního štábu AČR, zástupce NŠ, sekcí, odborů a oddělení GŠ a velitelů operačně taktických stupňů AČR

- 2) součinnostní lety bojového použití pro všechny složky AČR
- 3) schválené lety ve prospěch státní zdravotnické služby
- 4) speciální lety pro Bezpečnostní informační službu ČR
- 5) leteckou přepravu a úkoly bojového použití při vyšších stupních bojové pohotovosti nebo při mimořádných opatřeních po dobu vyhlášení krizových stavů ve smyslu zákona č. 239/2000 Sb.<sup>19</sup>

### **5.2.1 Systém letecké přepravy ústavních činitelů**

V České republice existoval v zabezpečení přepravy ústavních činitelů duální způsob. Tuto přepravu zabezpečovalo Ministerstvo vnitra prostřednictvím Státního leteckého útvaru (SLÚ) a Ministerstvo obrany prostřednictvím AČR. Toto řešení bylo odlišné od způsobu, jakým je letecká přeprava ústavních činitelů zabezpečována ve státech NATO, Evropské unie (EU) a v dalších vyspělých zemích světa, kde tímto úkolem pověřují vlády svou armádu, a to především z ekonomických důvodů. Proto byl k 1. 1. 1999 zrušen SLÚ MV a úkoly přepravy ústavních činitelů převzala 24. zDL bez jakéhokoliv navýšení a delimitace počtu osob. Byla pouze ve stávajících počtech reorganizována a do sestavy základny byly organizačně začleněny letouny SLÚ.

## **5.3 Organizace základny**

Základna je určena v době míru k provádění letecké přepravy dopravními letouny a vrtulníky na území ČR a do zahraničí. Při vyšších stupních bojové pohotovosti nebo při mimořádných opatřeních plní úkoly stanovené velitelem společných sil. Cílovým stavem 24. zDL dislokované na letišti Praha – Kbely se třemi víceúčelovými dopravními letkami je schopnost plnit úkoly ve prospěch AČR, vlády České republiky, Severoatlantické aliance, Evropské unie a Organizace spojených národů.

### **5.3.1 Organizační stupně řízení základny**

Základna je samostatný organizační celek na úrovni brigády podřízený veliteli Společných sil.

---

<sup>19</sup> Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému

**1. stupeň řízení** (úroveň brigády) tvoří velitel základny, zástupce velitele základny, náčelník štábu, zástupce velitele základny - velitel křídla, vrchní praporčík a příslušné součásti velitelství základny,

**2. stupeň řízení** (úroveň praporu, letky) tvoří velitelé jednotek, jejich zástupci a náčelníci štábů jednotek

V čele 24. zDL je **velitel základny**, který je podřízen veliteli společných sil. Velitel základny je přímým nadřízeným všech příslušníků základny a zároveň velitelem letiště Praha – Kbely. Plní povinnosti a řídí základnu podle zákonných norem a dalších platných předpisů, rozkazů, nařízení a směrnic prostřednictvím svých zástupců, náčelníka štábu a vrchního praporčíka.

Přímými nadřízenými všech příslušníků základny jsou kromě velitele základny:

- zástupce velitele základny
- zástupce velitele základny – velitel křídla
- náčelník štábu základny

**Zástupce velitele základny** je podřízen veliteli základny. Zastupuje velitele základny v době jeho nepřítomnosti a plní jeho funkční povinnosti, vyjma personálních a platových otázek. Při rozhodování a řízení má působnost do celé organizační struktury základny.

**Zástupce velitele základny – velitel křídla** je podřízen veliteli základny. Je přímým nadřízeným všech příslušníků křídla a nadřízeným ostatních příslušníků základny. Plní povinnosti a řídí křídlo podle zákonných norem a dalších platných předpisů, rozkazů, nařízení a směrnic prostřednictvím svých zástupců a náčelníka štábu.

**Náčelník štábu základny** je podřízen veliteli základny, je jeho první zástupce. Je přímým nadřízeným všech příslušníků základny. Při rozhodování a řízení má působnost do celé organizační struktury základny. Při uskutečňování rozhodnutí velitele základny má v nezbytných případech právo vydávat nařízení (rozkazy) jménem velitele základny, o všech vydaných nařízeních (rozkazech) velitele základny neprodleně informuje.

**Zástupce náčelníka štábu – Operation** je podřízen náčelníkovi štábu útvaru. V době nepřítomnosti náčelníka štábu útvaru plní jeho povinnosti. Řídí práci personálního

oddělení, zpravodajského oddělení, operačního oddělení a oddělení ochrany utajovaných informací.

**Zástupce náčelníka štábu – Support** je podřízen náčelníkovi štábu útvaru. V době nepřítomnosti náčelníka štábu útvaru plní jeho povinnosti. Řídí práci oddělení logistiky, oddělení plánování, oddělení komunikačních a informačních systémů, oddělení letištního technického zabezpečení a ekonomického oddělení.

### **5.3.2 Organizační struktura základny**

Základna je organizačně členěna takto:

#### **A. velení**

- 1) osobní štáb

#### **B. štáb**

- 1) personální oddělení
- 2) zpravodajské oddělení
- 3) operační oddělení
- 4) oddělení logistiky
- 5) oddělení plánování
- 6) oddělení ochrany utajovaných informací
- 7) ekonomické oddělení
- 8) oddělení letištního technického zabezpečení

#### **C. 24. křídlo dopravního letectva**

- 1) velení
- 2) štáb
- 3) 241. dopravní letka
- 4) 242. transportní a speciální letka
- 5) 243. vrtulníková letka
- 6) 244. letka oprav letecké techniky

#### **D. 245. prapor podpory a bojového zabezpečení**

- 1) velení
- 2) štáb
- 3) rota bojového zabezpečení
- 4) rota logistické podpory

## **E. 246. prapor speciálního zabezpečení letového provozu**

- 1) velení
- 2) štáb
- 3) stanoviště letových provozních služeb
- 4) rota leteckých radionavigačních systému
- 5) rota letištního technického zabezpečení
- 6) letištní hasičská jednotka
- 7) výcvikové a školicí zařízení Zlatá vyhlídka

Schéma organizační struktury 24. základny dopravního letectva je uvedeno v příloze E.

## **5.4 Personální zabezpečení**

### **5.4.1 Personální oddělení**

Základna má, tak jako každá organizace, své personální oddělení. Toto oddělení je odborným orgánem velitele 24. základny dopravního letectva pro personální práci. V čele je náčelník oddělení, který je podřízen zástupci náčelníka štábu - operation.

Na personálním oddělení základny pracuje osm vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Oddělení je vybaveno moderní počítačovou technikou a příslušným programovým vybavením tak, aby mohlo plnit všechny úkoly spojené s péčí o zaměstnance základny, ať už jsou to vojáci z povolání – profesionálové nebo občanskí zaměstnanci resortu MO. Tato péče spočívá nejen v uspokojování požadavků zaměstnanců, ale i v nutné motivaci k výkonům při plnění úkolů.

Oddělení personalistiky plní tyto funkce:

- koordinační, plánovací, operativní a kontrolní podle pokynů služebních orgánů a platných předpisů
- připravuje podklady pro rozhodování velitele základny o personálních opatřeních s vojáky, zejména při služebním zařazování, zvyšování nebo rozšiřování vzdělání vojáků
- organizačně zabezpečuje služební hodnocení vojáků a vyhodnocuje závěry tohoto hodnocení

- vede a doplňuje osobní spisy a ostatní personální dokumentaci v rozsahu stanoveném vnitřními předpisy

#### 5.4.2 Vzdělávání příslušníků základny

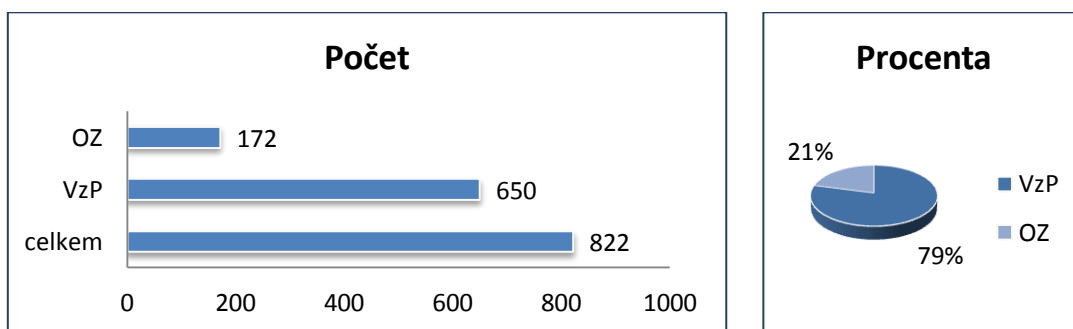
Veškeré vzdělávací aktivity příslušníků základny se provádí v souladu s Plánem vzdělávání 24.zDL, který je k dispozici na personálním oddělení a který je pro všechny závazný.

Odborné vojenské kurzy organizuje Univerzita obrany, jazykové kurzy Školící a vzdělávací středisko MO Chocerady. Výuka jazykové přípravy příslušníků AČR probíhá formou intenzivních i kombinovaných jazykových kurzů anglického a francouzského jazyka s cílem dosáhnout jazykových znalostí a dovedností podle normy

#### 5.4.3 Personální statistika

Celkový počet vojáků z povolání (služební poměr) a občanských zaměstnanců (pracovní poměr) základny k 1. lednu 2012 činil 822.<sup>20</sup> Rozložení mezi vojáky z povolání a občanské zaměstnance znázorňuje graf č. 1.

**Graf 1: Počet a procentuální vyjádření VzP a OZ**



Zdroj: 24. zDL

Zpracování: vlastní, 2012

24. základna dopravního letectva je vojenský útvar spadající do resortu Ministerstva obrany, proto počet vojáků z povolání výrazně převyšuje počet občanských zaměstnanců.

<sup>20</sup> pro zjednodušení bude v následujícím textu, pokud nebude potřeba rozlišovat VzP a OZ, používáno souhrnné označení zaměstnanci

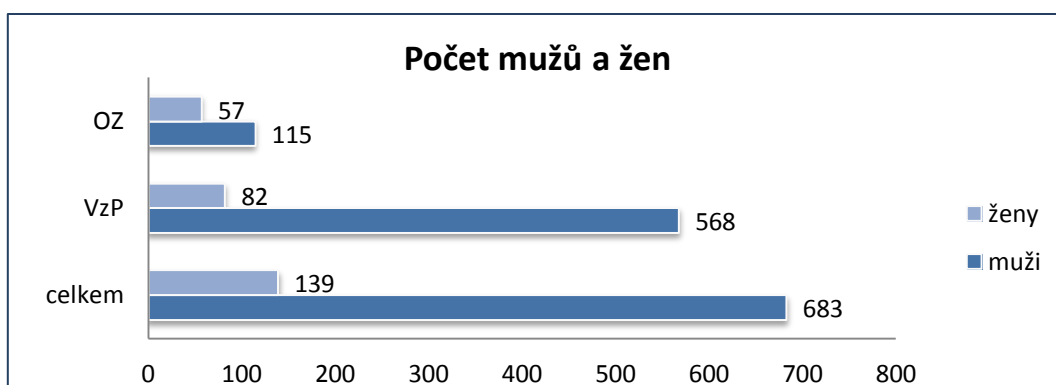


Na systematizované místo<sup>21</sup> jsou vojáci z povolání zařazováni podle funkčního zařazení, občanskí zaměstnanci podle pracovního zařazení. Při zařazování na systematizované místo je určujícím faktorem dosažené vzdělání a získaná odbornost.

Veškeré činnosti zajišťující chod základny jsou vykonávány jak vojáky z povolání, tak občanskými zaměstnanci.

Počet mužů na základně výrazně převyšuje počet žen. U občanských zaměstnanců je tento nepoměr méně patrný, ženy tvoří jednu třetinu všech OZ. Zcela odlišná situace je u vojáků z povolání, ženy tvoří necelou sedminu všech VzP. Tento výrazný nepoměr je dán zejména fyzickou náročností vykonávané práce. Počty mužů a žen v jednotlivých kategoriích znázorňuje graf č. 2, procentuální zastoupení mužů a žen v jednotlivých kategoriích ukazuje graf č. 3.

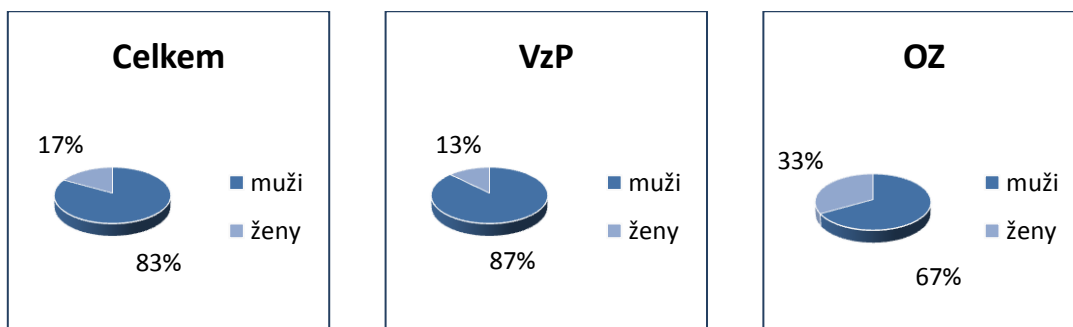
**Graf 2: Počet mužů a žen v jednotlivých kategoriích**



Zdroj: 24. zDL

Zpracování: vlastní, 2012

**Graf 3: Poměr mužů a žen v jednotlivých kategoriích**



Zdroj: 24. zDL

Zpracování: vlastní, 2012

<sup>21</sup> Místo je systemizováno zejména názvem, vojenskou hodností, stanovenými kvalifikačními předpoklady a číslem vojenské odbornosti. Kromě toho se na systemizované místo mohou stanovit kvalifikační požadavky.

Z hlediska počtu zaměstnanců se změny začaly projevovat koncem roku 2009 v souvislosti se schválením rozpočtu Ministerstva obrany pro rok 2010, jehož důsledkem bylo snížení výdajů na personální politiku. V této souvislosti bylo nutné přistoupit k redukci počtu zaměstnanců, a to jak vojáků z povolání, tak občanských zaměstnanců.

Dalším významným mezníkem byl rok 2010 a 2011. Roku 2010 byl schválen a dnem 1. ledna 2011 vstoupil v účinnost zákon č. 346/2010 Sb.<sup>22</sup>, kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb.<sup>23</sup>. V důsledku této novely<sup>24</sup> bylo zrušeno dosavadní osvobození výsluhových nároků od daně z příjmů. Tento příjem je nyní zdaňován jako ostatní příjmy podle § 10, odst. 9, písm. a) „*Ostatními příjmy, při kterých dochází ke zvýšení majetku, jsou vždy výsluhový příspěvek a odbytné u vojáků z povolání a příslušníků bezpečnostních sborů podle zvláštních právních předpisů.*“ a zdaněn srážkovou daní ve výši 15%.

Do 30. prosince 2011 probíhalo tzv. přechodné období – VzP, kterým zanikl služební poměr k tomuto dni, získali výsluhový příspěvek podle podmínek před novelizací, tzn. podle podmínek roku 2010.<sup>25</sup> Je proto zcela zřejmé, že nejvíce zániků služebního poměru bylo zaznamenáno právě v roce 2011.

Vzhledem k neustálému nepřímému snižování platů VzP<sup>26</sup> je možno předpokládat další odchody související s neprodloužením závazku. V současné době, s ohledem na uskutečněné změny, je počet zaměstnanců pro zajištění bezpečného provozu základny na minimálním možném počtu. Pokud dojde k dalšímu snížení (je třeba počítat i opětovnou redukci tabulkových míst) nelze do budoucna vyloučit kritickou situaci.

V rozmezí let 2009 – 2011 se celkový počet zaměstnanců základny snížil o 87. Během tohoto období ukončilo pracovní nebo služební poměr 102 zaměstnanců. Tento počet byl vyšší než počet redukováných tabulkových míst, proto bylo možno přijmout 15

---

<sup>22</sup> Zákon č. 346/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony

<sup>23</sup> Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu

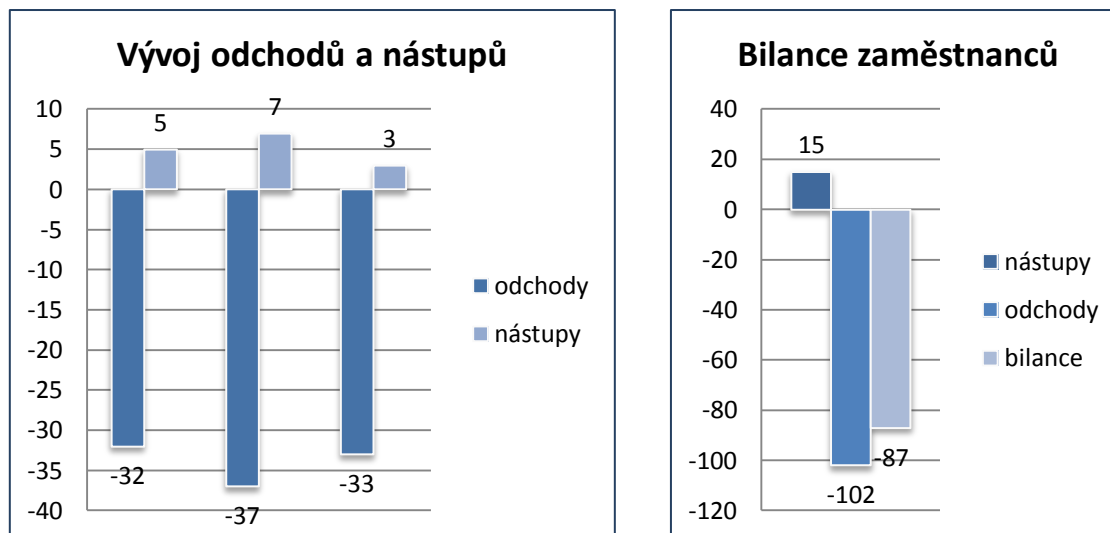
<sup>24</sup> Novela zákona o dani z příjmu je motivována dvěma základními důvody – tím prvním je příspěvek ke stabilizaci veřejných rozpočtů na příjmové straně, tím druhým je odstranění některých obtížně vysvětlitelných výhod a privilegií, které používají určité skupiny obyvatelstva.

<sup>25</sup> Výsluhové nároky jsou určovány podle podmínek posledního uzavřeného kalendářního roku. Kalendářní rok se za uzavřený považuje ke dni 31. 12. Pokud služební poměr zaniká v průběhu kalendářního roku, za uzavřený kalendářní rok se považuje kalendářní rok předcházející.

<sup>26</sup> od roku 2012 končí osvobození od daně rovněž u přídatku na bydlení u vojáků (tento přírůstek bude daněn jako příjem ze závislé činnosti, tzn. včetně placení pojistného a bude tedy zdaňován jako mzda).

nových zaměstnanců. Vývoj odchodů a nástupů a celkovou bilanci za toto období názorně zobrazuje graf č. 4

**Graf 4: Odchody, nástupy a bilance zaměstnanců za období 2009 – 2011**



Zdroj: 24. zDL

Zpracování: vlastní, 2012

U občanských zaměstnanců úbytek činil 34 osoby. Důvodem odchodů (odchody OZ se řídí zákonem č. 262/2006 Sb.<sup>27)</sup> byly výpovědi na vlastní žádost, odchod do starobního důchodu a úmrtí. Veškeré tyto odchody pokryly snížení tabulkových míst pro OZ, tudíž nebylo nutné přistupovat k výpovědím z organizačních důvodů.

U vojáků z povolání úbytek činil 68 osob. Odchody vojáků z povolání se řídí zákonem č. 221/199 Sb.<sup>28</sup>, ve kterém jsou přesně specifikovány důvody pro zánik<sup>29</sup> služebního poměru a pro propuštění<sup>30</sup> ze služebního poměru.

V praxi služební poměr vojáka zaniká zejména:

- uplynutím stanovené doby
- propuštěním
- úmrtím vojáka

<sup>27</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

<sup>28</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání

<sup>29</sup> § 18 – Zánik služebního poměru

<sup>30</sup> § 19 – Propuštění ze služebního poměru

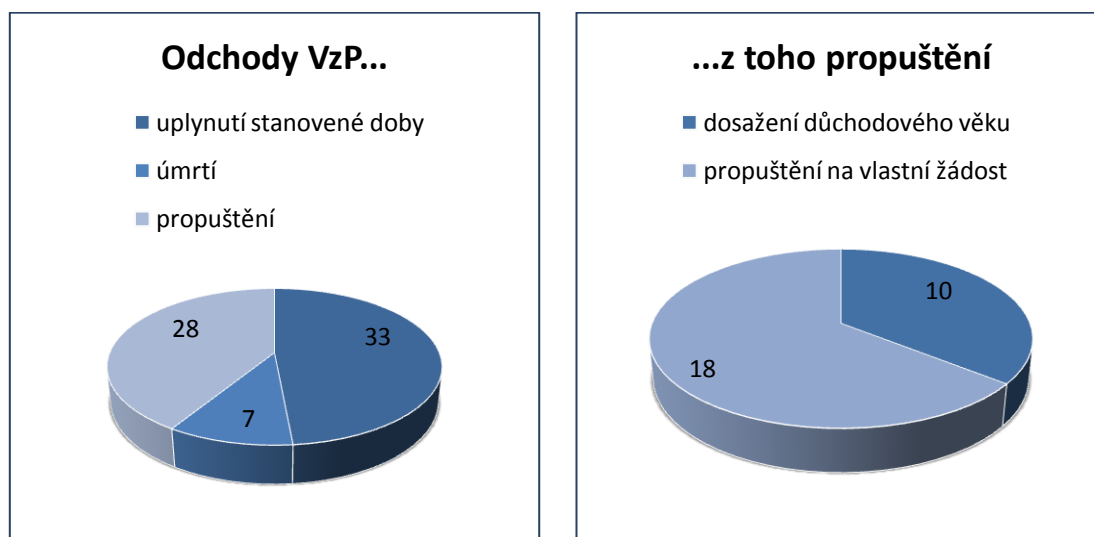
Nejčastější odchody VzP jsou na základě uplynutí stanovené doby (tzv. závazku) a propuštěním ze služebního poměru.

Voják musí být propuštěn ze služebního poměru, pokud zejména:

- dosáhl důchodového věku stanoveného pro muže
- přestal být ze zdravotních důvodů způsobilý vykonávat službu v dosavadním služebním zařazení a není pro něho jiné služební zařazení
- není pro něho v důsledku organizačních změn jiné služební zařazení
- podal žádost o propuštění ze služebního poměru

Ve sledovaném období (rozmezí let 2009 – 2011) bylo nejčastější příčinou odchodu VzP ze služebního poměru uplynutí stanovené doby a neobnovení závazku – 33. Dalším důvodem bylo propuštění – 28 (dosažení důchodového věku 10, propuštění na vlastní žádost 18) a bohužel i několik úmrtí – 7. Příčiny odchodů jsou přehledně znázorněny v grafu č. 6.

**Graf 5: Odchody a propuštění vojáků z povolání**



Zdroj: 24. zDL

Zpracování: vlastní, 2012

Veškeré tyto odchody pokryly snížení tabulkových míst pro VzP, tudíž nebylo nutné přistupovat k výpovědím z organizačních důvodů.

## 6 SWOT ANALÝZA

### 6.1 Charakteristika SWOT analýzy

SWOT je zkratka z anglického originálu **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti), **T**hreats (hrozby).

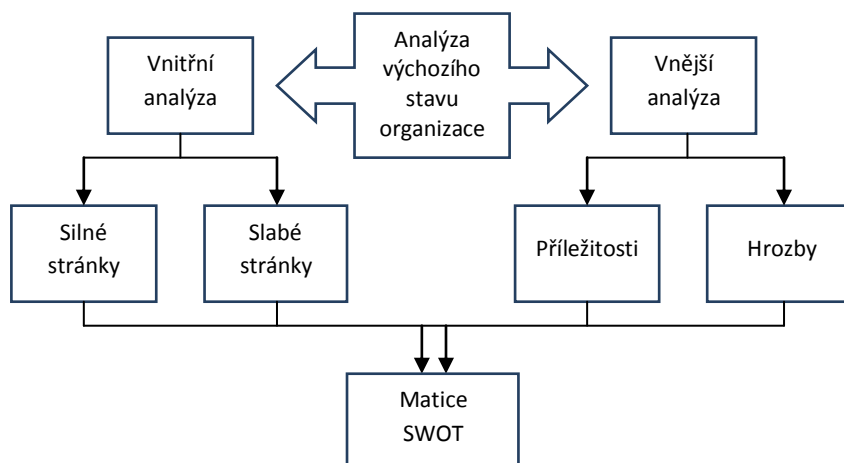
SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace. Spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí).

Ve vnitřním prostředí se zaměřuje na vyhledání a zhodnocení silných a slabých stránek organizace, ve vnějším prostředí se zaměřuje na vyhledání a zhodnocení příležitostí a hrozeb pro organizaci.

Příležitosti jsou pozitivní trendy ve faktorech vnějších prostředí, hrozby jsou naopak trendy negativní. Silné stránky jsou všechny činnosti organizace, které probíhají dobře, naopak slabé stránky jsou všechny činnosti, které se organizaci nedaří.

Identifikované faktory jsou následně analyzovány a vyhodnoceny. Základní rámec SWOT analýzy je znázorněn na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová, 2006

Zpracování: vlastní, 2012

Tato metoda dosud nemá pevný metodologický rámec, může být prováděna jak v kvalitativní, tak i v kvantitativní formě. Mezi nejčastěji používané metody a nástroje SWOT analýzy patří uplatnění tvůrčích metod, diskuzí a vhodných formulářů.

Postup provedení SWOT analýzy lze rozdělit na tři základní fáze:

- 1) identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace
- 2) identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí
- 3) tvorba matice SWOT (Grasseová, 2006)

V rezortu Ministerstva obrany je SWOT analýza využitelná především pro potřeby plánování činnosti a rozvoje, konkrétně pro zpracování dlouhodobého výhledu rozvoje rezortu MO. Toto je zřejmé z Rozkazu ministra obrany č. 33/2004, kde je plánování definované jako: „*proces zjišťování, zpracovávání a využívání informací k:*

- *identifikaci, popisu a analýze výchozí situace,*
- *odhadu a ocenění možností dosažení stanovených cílů rozvoje rezortu MO,*
- *stanovení úkolů nezbytných k dosažení těchto cílů, jejich vazeb*
- *a stanovení počtu osob, věcných a finančních prostředků potřebných pro jejich splnění.“*

## 6.2 SWOT analýza Armády ČR

### **Hrozby:**

- odliv zkušených velitelů a kvalifikovaných odborníků v důsledku budoucí nejistoty
- nedostatek financí v rozpočtu
- nekoncepční, nekompetentní a populistická politická rozhodnutí

### **Příležitosti:**

- zrušení třístupňového systému velení
- posílení rozhodovací pravomoci jednotlivých útvarů (delegování větší pravomoci na velitele útvarů) především z hlediska využití finančních prostředků (decentralizace hospodaření a finanční odpovědnosti)
- zpružnění platového ohodnocení

### **Slabé stránky:**

- přehnaná byrokracie
- nekoncepčnost
- neustálá reorganizace a redislokace vojenských útvarů
- nedostatek informací o připravovaných změnách v rezortu a z toho vyplývající nejistota

### **Silné stránky:**

- stabilní zaměstnavatel
- benefity ve formě příspěvků, rehabilitačních pobytů
- výsluhové nároky
- možnost dalšího vzdělávání

### **Vyhodnocení SWOT analýzy**

Silné stránky ve srovnání se stránkami slabými jsou zhruba na stejné úrovni, ale hrozby jsou významnější než příležitosti.

## **6.3 SWOT analýza 24. základny dopravního letectva**

### **Slabé stránky**

- zajišťování úklidových služeb externími firmami
- nedostatečné personální plánování
  - nedostatek tabulkových míst
  - neexistující zastupitelnost plynoucí z nedostatečného počtu zaměstnanců
  - nadbytek přesčasových hodin, zejména ve směnných provozech, v souvislosti s nedostatkem zaměstnanců

### **Silné stránky**

- práce s lidmi podobných zájmů
- zajímavá nejednotvárná práce zejména u leteckého personálu
- interpersonální vztahy na úrovni převyšující běžný pracovní kolektiv

## **7 NÁVRH ŘEŠENÍ PRO PŘEKONÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK**

### **24. ZÁKLADNY DOPRAVNÍHO LETECTVA**

Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů byl jako nejvýraznější slabá stránka identifikován nedostatek zaměstnanců, zejména do nepřetržitých směn. S nedostatkem tabulkových míst souvisí i další problém, a to neexistující zastupitelnost a přepracovanost jak VzP, tak OZ. Další slabou stránkou, která byla identifikována, je zajištění úklidových služeb externí firmou.

#### **7.1 Zajištění úklidových služeb externí firmou**

Úklidy jsou realizovány externí firmou na základě veřejné soutěže podle zákona č. 137/2006 Sb.<sup>31</sup> Základním hodnotícím kritériem pro zadání veřejné zakázky byla stanovena nejnižší nabídková cena. S vítěznou firmou byla smlouva uzavřena na tři roky. Způsob úklidů a jejich četnost je podrobně rozepsána ve specifikaci, která je nedílnou součástí smlouvy.

Velkým problémem při zajišťování úklidů tímto způsobem je skutečnost, že pracovníce zajišťující úklid nejsou zaměstnankyně základny, tudíž nejsou ochotny řešit jiné situace, než které jsou přesně uvedeny ve specifikaci. Jejich neochota a nespokojenost také pramení z toho, že jsou za svou práci placeny nízkou mzdou, což vychází ze snahy firmy předložit nízkou nabídkovou cenu. Důsledek toho je častá obměna úklidových čet, která s sebou nese problémy s opakovaným zaškolováním nového personálu.

Na základě zkušeností se zadáváním a vyhodnocováním podlimitních veřejných zakázek lze konstatovat, že prvotní chyba je právě ve stanovení nejnižší nabídkové ceny jako základního hodnotícího kritéria. Firmy, ve snaze podat vítěznou nabídku, reálnou cenu podhodnocují. Tato nízká cenová nabídka je na úkor kvality. Paradoxně dochází k situaci, že firmy, které mají snahu nabídnout kvalitní práci (ne nadhodnocenou, ale přiměřeně ohodnocenou), nemají šanci veřejnou soutěž vyhrát. V důsledku toho dochází

---

<sup>31</sup> Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách



k častějším reklamacím a menší životnosti díla. Toto jsou však systémové chyby, kdy zákon neumožňuje přesně specifikovat požadovaný materiál.

Pro ilustraci lze uvést následující příklad: ve specifikaci zakázky na úklidy (jedná se o služby) je položka „vytírání na mokro se saponátem“, v zadávací dokumentaci však nelze přesně určit jakým saponátem. Při určení ceny za takovouto službu vzniká značný cenový rozptyl právě podle druhu nabízeného saponátu. Při současném stavu stále se prohlubujícího deficitu veřejných financí je potřeba výdaje rozpočtů omezit, ovšem nemělo by tak být na úkor kvality. Jako velice jednoduchý a účinný krok je možnost určit si požadovaný materiál, kdy za strop by byla určena cena obdobných materiálů ve standardní kvalitě. Tím by se zabránilo použití luxusních materiálů a z toho vyplývajícimu zbytečnému plýtvání finančních prostředků a zároveň by se eliminovala možnost použití nekvalitních materiálů. Toto opatření je ovšem v současné době nerealizovatelné, vyžadovalo by změnu zákona.

Další požadavky zpřísnující možnosti je, dle zákona o veřejných zakázkách, stanovení ekonomické výhodnosti nabídky jako základního hodnotícího kritéria. V tomto případě se předem stanoví dílčí hodnotící kritéria (např. výše nabídkové ceny, doba plnění ve dnech, výše smluvní pokuty za nedodržení dokončení díla, délka záruky za jakost díla) a pořadí nabídek je stanoveno na základě celkové užitnosti nabídek, která je dána součtem dílčích vážených užitností podle jednotlivých kritérií. Použití tohoto způsobu hodnocení podaných nabídek na služby je však velmi obtížné.

Na základě všech zjištěných skutečností je doporučeno neřešit úklidy externí firmou, nevyhlašovat na úklidové služby veřejnou zakázku, ale úklidy zajistit vlastními silami. Tímto dojde nejenom k finanční úspoře, ale i k větší spokojenosti jak odpovědných pracovníků základny, tak i úklidového personálu.

V propočtu finančních nákladů/úspor bude pro objasnění problému uvedena jedna budova v areálu základny.

Roční sazba za úklidové služby poskytované externí firmou na základě smlouvy o poskytování služeb představuje cca 538 000 Kč. Úklid provádí jedna pracovnice, vždy v dopoledních hodinách.

Jelikož se jedná o velmi využívaný objekt, nezdědka vyvstává potřeba provést úklid i v odpoledních hodinách, což je v současné situaci téměř nemožné. Proto je navrhováno

vytvořit dvě tabulková místa pro pracovníce na úklid do směnného provozu (ranní, odpolední směna).

Předpokládá se, že zájemci o tuto pozici mají většinou střední vzdělání nebo střední vzdělání s výučním listem, proto budou zařazeni do 3. nebo 4. platové třídy.<sup>32</sup> Platový stupeň se odvíjí od délky praxe, proto ho nelze jednoznačně určit. Pro potřeby výpočtu bude použita průměrná částka jednotlivých tříd a stupňů.

#### **Výpočet průměrné mzdy 3. a 4. platové třídy:**

3. platová třída	rozmezí 7 710 Kč – 11 620 Kč	průměr 9 540 Kč
4. platová třída	rozmezí 8 350 Kč – 12 580 Kč	průměr 10 340 Kč
<b>průměrná mzda 3. a 4. platové třídy =&gt;</b>		<b><math>(9\,540 + 10\,340) : 2 = 9\,940\text{ Kč}</math></b>

**Tabulka 7: Výpočet mzdových nákladů pro hrubou mzdu 9 940 Kč**

	<b>Základ</b>	<b>Zaměstnanec</b>	<b>Zaměstnavatel</b>
Hrubá mzda	---	9 940	9 940
Sociální pojištění	9 940	- 647	2 485
Zdravotní pojištění	9 940	- 448	895
Záloha na daň	13 400	- 2 010	---
Slevy na dani	---	2010	---
Daň celkem	---	0	---
Částka k výplatě	---	8 845	---
<b>Mzdové náklady</b>	---	---	<b>13 320</b>

Zdroj: vlastní;

zpracování: vlastní, 2012

Měsíční mzdové náklady zaměstnavatele na jednu pracovníci úklidu činí 13 320 Kč, roční náklady jsou ve výši 159 840 Kč. V případě dvou pracovníků úklidu jsou roční mzdové náklady zaměstnavatele 319 680 Kč (náklady nezahrnují případné příplatky za přesčasovou práci). Ke mzdovým nákladům je třeba připočítat náklady na úklidové a

<sup>32</sup> Správné zařazení zaměstnance do platové třídy je v pravomoci zaměstnavatele. Kvalifikační předpoklady vzdělání, potřebné pro výkon prací v jednotlivých třídách, jsou stanoveny v Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. takto: 3. platová třída – střední vzdělání; 4. platová třída – střední vzdělání nebo střední vzdělání s výučním listem

toaletní prostředky ve výši cca 85 000 Kč. Celkové roční náklady na zajištění úklidů objektu ve dvousměnném provozu činí cca 405 000 Kč.

Porovnání výdajů na úklidy prováděné externí firmou a zaměstnanci základny jednoznačně poukazuje na skutečnost, že v případě zajištění úklidů vlastními silami činí roční úspora cca 133 000 Kč.

Za velmi významné jsou považovány i nefinanční přínosy navrhovaného řešení:

- vytvoření dvou pracovních míst pro uchazeče s nižším vzděláním
- možnost personalistů ovlivnit výběr zaměstnanců zajišťujících úklid
- řešení případně vzniklých problémů přímo se zaměstnanci, nikoliv se zástupci firmy
- spokojenost vedení základny s kvalitou a flexibilitou prováděných úklidů

## 7.2 Zajištění směnných provozů

Vzhledem k tomu, že převážná část zabezpečení chodu základny je realizována v nepřetržitých směnách, je třeba zdůraznit, že jakoukoliv absenci (dovolená, preventivní rehabilitace, nemoc, školení a kurzy, střelby) je nutno zajistit příslušníkem z jiné směny na úkor jeho osobního volna.

Základní týdenní doba služby vojáků z povolání je 42,5 hodiny a její rozvržení je stanoveno denním řádem. Do základní týdenní doby služby se započítává přestávka na jídlo a odpočinek.<sup>33</sup> Vyžaduje-li to povaha služby (týká se příslušníků stálých služeb a směnných provozů), může se služba rozvrhnout nerovnoměrně. Průměrná týdenní doba služby nesmí přitom v určitém období, zpravidla čtyřtýdenním, přesahovat hranici stanovenou pro délku základní týdenní doby služby. Základní týdenní doba směnné služby se rozvrhuje tak, aby byl mezi koncem jedné a počátkem následující služby nepřetržitý odpočinek nejméně 12 hodin, v nutných případech alespoň 6 hodin. Jednou v týdnu musí nepřetržitý odpočinek činit nejméně 36 hodin.

---

<sup>33</sup> Zákon č. 221/1996 Sb., o vojácích z povolání, § 27, odst. 2: Do základní týdenní doby služby se započítává přestávka na jídlo a odpočinek

a) v rozsahu 30 minut denně při rovnoměrném rozvržení týdenní doby služby,

b) v celkovém rozsahu 45 minut při nepřetržitém výkonu služby, která trvá nejméně 12 hodin,

c) v celkovém rozsahu 90 minut při nepřetržitém výkonu služby po dobu nejméně 24 hodin.

Všem vojákům z povolání je plat stanoven s přihlédnutím k případné práci přesčas v rozsahu 150 hodin ročně. To neplatí o práci přesčas konané v noci nebo v den pracovního klidu. Za každou hodinu práce přesčas, konané v noci nebo v den pracovního klidu (sobota, neděle, státem uznaný svátek) a po naplnění limitu 150 přesčasových hodin ročně, náleží vojákovi příplatek za práci přesčas nebo náhradní volno. Neposkytne-li velitel vojákovi náhradní volno v době tří po sobě jdoucích kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, náleží vojákovi plat za práci přesčas.

Nutnost zajištění nepřetržitého provozu při nedostatku personálu s sebou přináší extrémní nárůst přesčasových hodin s nemožností poskytnutí náhradního volna a následné povinnosti poskytnout vojákovi plat za práci přesčas, což navyšuje objem mzdových prostředků.

Dalším, neméně důležitým aspektem nedostatku personálu je nemožnost kvalitního odpočinku a regenerace. Tento problém je příčinou další identifikované slabé stránky, což je přepracovanost a dlouhodobá vyčerpanost příslušníků směnných provozů.

Pro účely bakalářské práce byla vybrána pouze část základny, a to **rota letištního technického zabezpečení (RLTZ)** a **letištní hasičská jednotka (LHJ)**.

Hlavními úkoly roty letištního technického zabezpečení jsou:

1) **letištní technické provozní zabezpečení** – zajišťuje RL TZ

- zabezpečení provozu letadel letištní provozní technikou (letecké akumulátory, speciální letecký tahač, samohybné letecké schody, sanitární zařízení)
- provoz, údržba a opravy letištní provozní techniky

2) **letištní zabezpečení** – zajišťuje RL TZ

- příprava a údržba letištních ploch a letištních zařízení pro letecký provoz
- provádění oprav letištních ploch malého rozsahu a letištních zařízení

3) **hasičský dozor** – zajišťuje LHJ

- zabezpečení hasičského dozoru pro letecký provoz
- provoz, údržba a opravy hasičské provozní techniky

K nepřetržitému zabezpečení letového provozu v oblasti letištního technického zabezpečení (LTZ) se určuje směna ve složení:

- 1) dozorčí LTZ
- 2) technik LTZ
- 3) starší mechanik – specialista

### **Dozorčí letištního technického zabezpečení**

- zajišťuje nepřetržitý a včasný přísun prostředků LTZ a materiálu k letadlům
- má odpovědnost za komplexní a správnou činnost a využití prostředků LTZ
- zodpovídá za komplexní řízení a velení příslušníkům podřízené směny a za organizaci připravenosti směny

### **Technik letištního technického zabezpečení**

- zajišťuje přípravy letištní provozní techniky k zabezpečení provozu letadel a systémů k jejich ošetřování, přezkušování, doplňování a vyzbrojování
- odpovídá za dodržování zásad techniky u letadel, za používání techniky, materiálních prostředků, bezpečnost práce a pohyb prostředků a osob v průběhu leteckého provozu na letišti

### **Starší mechanik – specialista**

- zajišťuje a provádí ošetřování, přezkušování, seřizování, lokalizace závad a jejich odstraňování u letištní techniky, zařízení letištních ploch a letištní provozní techniky, kontroluje techniku po provedené opravě

Dále se k nepřetržitému zabezpečení letového provozu určuje vojenská hasičská jednotka (LHJ) ve složení:

- 1) velitel směny LHJ
- 2) velitel družstva LHJ
- 3) operátor
- 4) hasič
- 5) hasič
- 6) hasič

### **Velitel směny (družstva) vojenské hasičské jednotky**

- komplexně koordinuje směnu, řídí zásahy jednotek požární ochrany při likvidaci mimořádných událostí, zpracovává dokumentaci o zásahu a činnosti směny (družstva)
- provádí odbornou přípravu a zajištění trvalé akceschopnosti směny (družstva)
- odpovídá za svou směnu (družstvo), zejména za dodržování zákonů, vyhlášek, směrnic a odbornou způsobilost směny (družstva)
- řídí, plánuje a vyhodnocuje činnost směny (družstva)

### **Operátor**

- provádí kontrolu celkového stavu všech motorových vozidel před výjezdem
- podílí se na diagnostice a odstraňování závad na technice
- je povinen znát konstrukci a zásady provozu techniky

### **Hasič**

- provádí hasební, záchranné a likvidační práce při zásahu
- podílí se na varování a evakuaci zaměstnanců a majetku

Z výše uvedeného přehledu je zřejmé, že pro zajištění bezpečnosti letového provozu je potřeba celkem 9 vojáků, do směny letištního technického zabezpečení 3 vojáci a do směny vojenské hasičské jednotky 6 vojáků. U směn se jedná o zcela odlišnou náplň práce vyžadující odbornou specifikaci, proto není možné příslušníky směny LTZ povolávat do směny LHJ a naopak. Každá směna musí být zajištěna vlastním personálem.

### **Pro zajištění provozu jedné kompletní směny je potřeba:**

směna LTZ	3 vojáci x 24 hodin = 72 hodin
směna LHJ	6 vojáků x 24 hodin = 144 hodin
<b>celkem</b>	<b>9 vojáků x 24 hodin = 216 hodin</b>

### **Pro zajištění ročního provozu roty LTZ je potřeba:**

směna LTZ	72 hodin x 365 dnů = 26 280 hodin
směna LHJ	144 hodin x 365 dnů = 52 560 hodin
<b>celkem</b>	<b>78 840 hodin</b>

Vzhledem ke skutečnosti, že každý voják má v průběhu kalendářního roku absence (a to jak plánované, tak i neplánované), je třeba výpočet hodin nutných pro zajištění nepřetržitého provozu navýšit právě o hodiny nutné k pokrytí těchto absencí.

#### **Nutná roční absence:**

dovolená	37 dnů x 8 hodin = 296 hodin
preventivní rehabilitace	14 dnů x 8 hodin = 112 hodin
střelby	4 dny x 8 hodin = 32 hodin
tělesná příprava, školení a kurzy	21 dnů x 8 hodin = 168 hodin
nemoc, ošetřování člena rodiny (cca)	7 dnů x 8 hodin = 56 hodin
<b>celkem (1 voják)</b>	<b>105 dnů x 8 hodin = 637 hodin</b>

#### **Rekapitulace pro rok 2012:**

fond pracovní doby	2 016 hodin
nutná absence	- 637 hodin
<b>možnost odsloužit</b>	<b>1 379 hodin</b>

#### **Ideální stav personálního obsazení:**

zajištění provozu	78 840 hodin
možnost odsloužit	1 379 hodin
<b>ideální stav</b>	<b>78 840 : 1 379 = 57 vojáků</b>

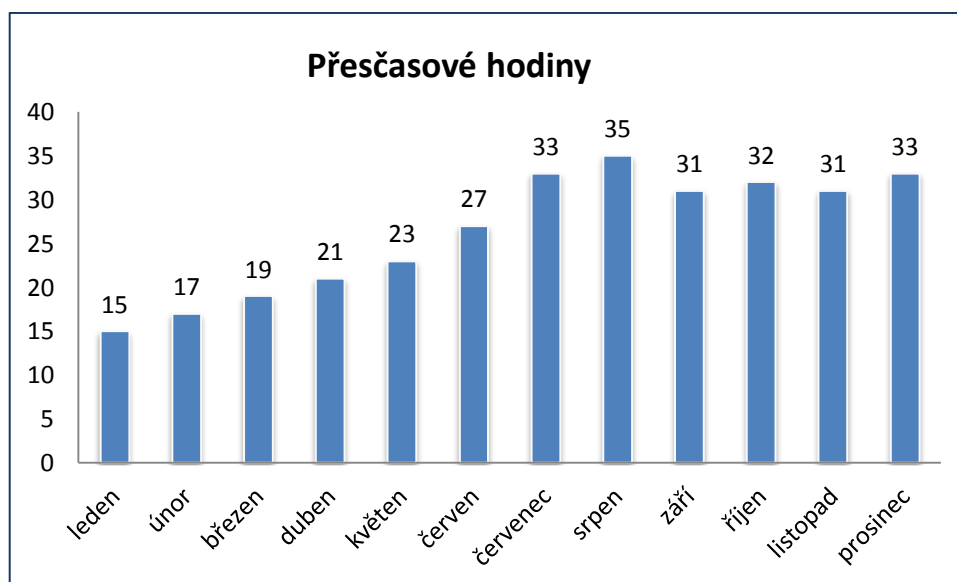
Z uvedených výpočtů je zřejmé, že pro zajištění plynulého provozu leteckého technického zabezpečení by byla potřeba 57 vojáků. Základna má k dispozici 5 směn LTZ (5 x 3 = 15 vojáků) a 5 směn LHJ (5 x 6 = 30 vojáků) => celkem 45 vojáků. Personální zajištění směn je tedy naprosto nedostačující.

Nedostatek vojáků do směn se řeší omezováním jejich tělesné přípravy a neúčastí na kurzech a školeních, dobrovolným odsouváním dovolené a dále nárůstem přesčasových hodin. Počet odsloužených přesčasových hodin je velmi alarmující – každý z vojáků roty LTZ vyčerpal roční limit 150 (neplacených) přesčasových hodin pro rok 2011 již v červenci (součet průměru odsloužených přesčasových hodin na 1 vojáka z povolání k 31. červenci byl 155 hodin)

Za přesčasové hodiny odpracované nad rámec tohoto limitu nebyla možnost poskytnout žádnému z vojáků, vzhledem k jejich nedostatečnému počtu, náhradní volno. Vojáci sice obdrželi plat za práci přesčas, nicméně dlouhotrvající přepracovanost a nedostatečná tělesná příprava vedou k vyčerpání a nechuti vykonávat práci, důsledkem jsou pak neprodloužené závazky a zániky služebních poměrů na vlastní žádost.

Přehled průměrného počtu přesčasových hodin na jednoho vojáka RL TZ a LHJ za rok 2011 je uveden v grafu č. 7.

**Graf 6: Počet průměrných přesčasových hodin na 1 vojáka z povolání za období leden – prosinec 2012**



Zdroj: 24. zDL

Zpracování: vlastní, 2012

Ideálním řešením personálního obsazení roty letištního technického zabezpečení by bylo navýšení o 12 vojáků (4 do směn LTZ, 8 do směn LHJ), řešením dostačujícím by bylo navýšení o 9 vojáků (3 do směn LTZ, 6 do směn LHJ).

### 7.3 Realizace personálního zajištění navrhovaných opatření

Navrhovaná opatření k odstranění zjištěných slabých stránek se týkají navýšení počtu zaměstnanců a to jak občanských zaměstnanců, tak vojáků z povolání. Navrhovaným řešením by sice došlo k navýšení mzdových výdajů, ale tato opatření by z dlouhodobého hlediska:



- zajistila kvalitu a pružnost úklidových prací
- snížila přetíženost vojáků z povolání, zajistila bezproblémové obsazení služeb a s tím související zvýšení bezpečnosti práce

Navýšení mzdových prostředků plynoucí z těchto opatření je navrhováno kompenzovat úsporou mzdových prostředků, které jsou v současné době vypláceny na platy za práci přesčas a úsporou finančních prostředků získanou prováděním úklidů vlastními zaměstnanci.

Navýšení tabulkových míst pro konkrétní vojenský útvar schvaluje náčelník generálního štábu prostřednictvím personální sekce Ministerstva obrany ČR na žádost velitele útvaru za předpokladu finančního krytí – resort MO na toto tabulkové místo vyčlení mzdové prostředky.

### **7.3.1 Obsazování systematizovaných míst občanskými zaměstnanci**

#### **Obsazování systematizovaných míst z vnitřních zdrojů**

Obsazování systematizovaných míst občanskými zaměstnanci je zcela totožné s obsazováním pracovních míst v civilním sektoru. Proto je navrženo volné pracovní místo obsadit nejprve v rámci základny. Zájemce o toto místo z vnitřních zdrojů lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou VzP, kterým končí služební poměr a chtějí na základně dále pracovat jako OZ, druhou skupinou jsou noví zájemci přicházející na doporučení stávajících zaměstnanců.

#### **Obsazování systematizovaných míst z vnějších zdrojů**

Pokud se systemizované pracovní místo nepodaří obsadit z těchto zdrojů, je doporučena následná inzerce na internetových stránkách Ministerstva obrany a spolupráce s úřadem práce.

### **7.3.2 Obsazování systematizovaných míst vojáky z povolání**

#### **Obsazování systematizovaných míst z vnitřních zdrojů**

Pro obsazování systematizovaných míst vojáky z povolání je navrženo využít především vnitřní zdroje základny. Tento způsob výběru vedení základny

upřednostňuje. Nejčastěji tímto způsobem v kariérním žebříčku postupují vojáci zařazení v dozorčí službě (tato uvolněná místa je velmi snadné znovu obsadit – na výkon dozorčí služby není nutná odborná specializace, může ji vykonávat kterýkoliv voják, který absolvoval základní vojenský výcvik). Výhody vnitřního náboru jsou zřejmé – znalost prostředí, minimální náklady na zaškolování, motivace a kariérní růst jedince, posílení loajality.

### **Obsazování systematizovaných míst z vnějších zdrojů**

V případě, že systematizované místo nelze obsadit z vnitřních zdrojů, je navrženo využít zdrojů vnějších. Tento nábor probíhá prostřednictvím informačního systému personální sekce (ISSP) – jedná se o uzavřený armádní systém. V ISSP jsou zobrazována volná systematizovaná místa ve všech útvech AČR, zájemci, kteří splňují požadavky, se na volná místa hlásí sami. Tímto způsobem dochází k přesunu pracovních sil v rámci AČR.

Další možností vnějšího náboru je takzvaná cílená<sup>34</sup> rekrutace.

Služba v armádě má ve srovnání s civilním zaměstnáním některé odlišnosti. Vojákem se může stát každý občan ČR, který splňuje následující zákonné podmínky pro povolání do služebního poměru:

- je občanem ČR starším 18 let
- je trestně bezúhonný
- je zdravotně způsobilý
- splňuje kvalifikační předpoklady, je tedy alespoň vyučen
- není ke dni nástupu do služby členem politické strany či hnutí a odborové organizace
- složil vojenskou přísahu<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> KVV provádí nábor vojenského personálu dle přesně stanovených požadavků konkrétního útvaru (např. pokud je požadováno řidičské oprávnění skupiny D, jsou k výběru a testům pozváni pouze uchazeči splňující tento požadavek)

<sup>35</sup> Já, voják ozbrojených sil, vědom si svých občanských a vlasteneckých povinností, slavnostně prohlašuji, že budu věrný České republice. Budu vojákem statečným a ukázněným a budu plnit ustanovení vojenských předpisů. Svědomitě se budu učit ovládat vojenskou techniku a zbraně a připravovat se k obraně České republiky a bránit ji proti vnějšimu napadení. Pro obranu vlasti jsem připraven nasadit i svůj život. Tak přísahám!

Tyto podmínky jsou dány § 3, odst. 1 a 2 zák. č. 221/1999 Sb.<sup>36</sup> a výjimky z nich nejsou v žádném případě možné.

### **Výběr vojenského personálu**

Výběr vojenského personálu probíhá na oddělení pro výběr personálu v Praze. Na aktuálně obsazované pozice jsou vybíráni ti nejvhodnější kandidáti. Každý uchazeč absolvuje sérii vyšetření:

- **vyšetření zdravotní způsobilosti** – zdravotní stav uchazečů musí odpovídat požadavkům ozbrojených sil ČR (posuzují jej lékaři ve vojenské nemocnici); požadavky na zdravotní stav uchazečů jsou specifikovány v příloze F
- **vyšetření fyzické zdatnosti** – přezkoušení fyzické zdatnosti uchazečů se provádí série testů; požadavky na fyzickou zdatnost uchazečů jsou specifikovány v příloze F
- **poradenská část výběru** – pokud uchazeč prošel předchozími částmi výběru a splnil dané normy, je zařazen do poradenské části výběru; v psychologické části se za pomoci testu rozumových schopností (intelligenční test), testu speciálních schopností, projektivních metod, osobnostních dotazníků, pohovoru s psychologem a dalších metod posuzují vlastnosti uchazeče

V průběhu motivačního a profesního pohovoru bude uchazeči nabídnuto systemizované místo, na které byl vybrán jako nejvhodnější. O tomto místě mu budou poskytnuty veškeré informace, bude informován též o přípravné službě, která uchazeče na začátku kariéry čeká.

### **Vojenský výcvik**

Každého nového vojáka z povolání čeká na začátku jeho kariéry tříměsíční fyzicky i psychicky náročný základní výcvik. Ten v sobě zahrnuje to nejdůležitější z tzv. vševojskové přípravy: základní řády, pořadovou a tělesnou přípravu, ochranu proti zbraním hromadného ničení a samozřejmě také spojovací, střeleckou, taktickou, topografickou i zdravotnickou přípravu.

### **Služební zařazení vojáků z povolání**

Služebním zařazením vojáka se rozumí jeho určení k výkonu služby. Po absolvování výcviku je voják zařazen do hodnostního sboru a jmenován do určité vojenské hodnosti,

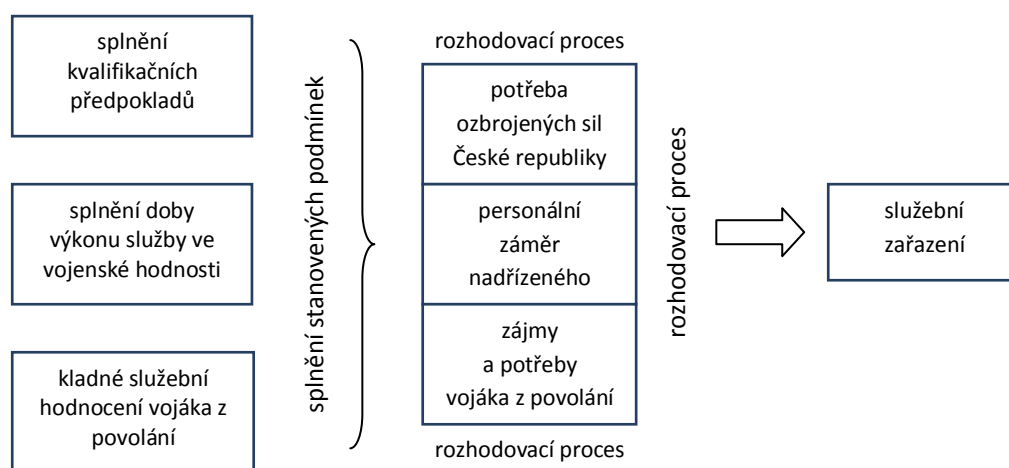
---

<sup>36</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů

a to podle splněných kvalifikačních předpokladů. Pro některá služební zařazení mohou být stanoveny kvalifikační požadavky. Kvalifikačním předpokladem je dosažené vzdělání, kvalifikačními požadavky jsou vojenské kariérové kurzy. Kvalifikační předpoklady a kvalifikační požadavky jsou podrobně rozebrány v příloze G.

Každému služebnímu zařazení odpovídá stanovená hodnost – na první pohled je zřejmá např. na náramenících. Při služebním zařazení vojáka se sice přihlíží k požadavkům a potřebám vojáka, ale rozhodujícím kritériem jsou potřeby ozbrojených sil. Schéma služebního zařazení vojáků z povolání znázorňuje obrázek č. 6.

**Obrázek 6: Schéma služebního zařazení vojáků z povolání**



Zdroj: Systém řízení kariér, 2011

Zpracování: vlastní, 2012

Zákon o vojácích z povolání stanovuje pro vojáky v ozbrojených silách hodnostní sbory a v nich jednotlivé hodnosti. Přehled hodnostních sborů a vojenských hodností na stejnokrojích AČR je uveden v příloze H.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo popsat význam personálního plánování v organizaci, vypracovat SWOT analýzu organizace a na základě zjištěných slabých stránek navrhnout vhodná opatření pro jejich odstranění.

Teoretická část vychází z dostupné literatury a dalších zdrojů. V této části je pozornost věnována personální politice, personální strategii a personálnímu plánování. Jsou zde definovány jednotlivé oblasti a činnosti personálního plánování a kategorizovány personální plány. Zvláštní důraz je kladen na problematiku procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků.

Praktická část bakalářské práce byla zpracována v Armádě České republiky, konkrétně u 24. základny dopravního letectva Praha – Kbely. Praktickou část však nelze konkretizovat pouze na zDL, neboť tato je pouze jednou součástí Armády ČR. Práce je zaměřena zejména na důsledky snižování stavu zaměstnanců, které je zapříčiněno omezováním výdajů na personální náklady.

Z porovnání teoretické a praktické části vyplývá, že Armáda ČR v praxi uplatňuje teoretické zásady personálního plánování, má velmi kvalitně propracovanou oblast nábory, výběru, přijímání a výcviku nových vojáků z povolání. Výrazné nedostatky jsou však v plánování tabulkových míst, zejména v jejich kvantitativním zajištění.

Na základě SWOT analýzy provedené u 24. zDL a následné identifikaci slabých stránek personálního zajištění základny byla navržena optimální opatření na jejich odstranění nebo alespoň částečné zmírnění.

Mezi navrhovaná opatření, která odstraní nebo alespoň částečně zmírní slabé stránky personální oblasti zjištěné ve SWOT analýze, patří navýšení tabulkových míst pro zajištění směnných provozů. Zavedením tohoto opatření se docílí bezpečný a plynulý provoz základny, omezí se množství přesčasových hodin, eliminuje se přetíženost vojáků. Dalším navrhovaným opatřením je zajištění úklidových prací vlastními zdroji, což povede nejenom ke zvýšení kvality prováděných prací, ale i k finanční úspoře. Těmito navrhovanými opatřeními byl naplněn cíl bakalářské práce.

Vzhledem k tomu, že 24. základna dopravního letectva není samostatnou organizací, má velmi malý prostor k jakýmkoliv samostatným změnám. Nelze proto očekávat, že navrhovaná opatření budou v době rozpočtových škrťů realizována, naopak, je třeba do budoucna počítat s dalším omezováním finančních zdrojů, a to nejenom v personální oblasti. Přes všechna omezující opatření základna stále zajišťuje veškeré činnosti související s provozem.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model personální strategie.....	12
Obrázek 2: Schéma bilance pracovních sil.....	22
Obrázek 3: Vztah mezi analýzou pracovních míst a personálním plánováním.....	27
Obrázek 4: Zdroje informací o pracovním místě.....	28
Obrázek 5: Základní rámec SWOT analýzy.....	53
Obrázek 6: Schéma služebního zařazení vojáků z povolání.....	68

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Vnitřní a vnější faktory ovlivňující personální politiku.....	10
Tabulka 2: Typy personálních plánů.....	20
Tabulka 3: Stanovení čisté potřeby lidských zdrojů .....	23
Tabulka 4: Rozpočet resortu obrany k 1. 1. daného roku (v mil. Kč).....	38
Tabulka 5: Počty zaměstnanců v 1. 1. daného roku.....	40
Tabulka 6: Výše platových prostředků.....	41
Tabulka 7: Výpočet mzdových nákladů pro hrubou mzdu 9 940 Kč.....	58



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet a procentuální vyjádření VzP a OZ.....	48
Graf 2: Počet mužů a žen v jednotlivých kategoriích .....	49
Graf 3: Poměr mužů a žen v jednotlivých kategoriích.....	49
Graf 4: Odchody, nástupy a bilance zaměstnanců za období 2009 – 2011 .....	51
Graf 5: Odchody a propuštění vojáků z povolání .....	52
Graf 6: Počet průměrných přesčasových hodin na 1 vojáka z povolání .....	64

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
ČR	Česká republika
GŠ	Generální štáb
EU	Evropská unie
ISSP	Informační systém sekce personální
KVV	Krajské vojenské velitelství
LTZ	letištní technické zabezpečení
MO	Ministerstvo obrany
MV	Ministerstvo vnitra
NATO	Severoatlantická aliance
OZ	občanský zaměstnanec
RLTZ	rota letištního technického zabezpečení
SLÚ	Státní letecký ústav
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunitie, Threats
VHJ	vojenská hasičská jednotka
VzP	voják z povolání
zDL	základna dopravního letectva
atd.	a tak dále
např.	na příklad
tj.	to je
tzn.	to znamená

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Odborná literatura

- [1] *Abeceda personalisty*. Ostrava: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-512-2
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [4] BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7
- [5] D`AMBROSOVÁ, Hana. *Vedení personálních agend*. Praha: Pragoeduca, 2003. ISBN 80-7310-010-X
- [6] DONNELLY, James, jr. GIBSON, James. IVANCEVICH, John. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169- 422-3
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- [8] KAHLE, Bohuslav a STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85956-06-9
- [9] KLEIBL, Jiří. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. ŠUBRT Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3
- [11] MATOULEK, Jaroslav. SOUŠEK, Tomáš. *Kbely. Letiště na okraji Prahy*. Praha: Ministerstvo obrany ČR – Prezentační a informační centrum MO, 2009. ISBN 978-80-7278-512-4
- [12] MAYEROVÁ, Marie. RUŽIČKA, Jiří. RAISOVÁ, Jaroslava. *Personální management*. Plzeň: ZČU, 1998. ISBN 80-7082-394-1
- [13] MAYEROVÁ, Marie. RUŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X

- [14] MINISTERSTVO OBRANY. *Systém řízení kariér. 1. část. Průvodce základními pravidly systému řízení vojenské kariéry*. Praha: Ministerstvo obrany – sekce personální, 2011
- [15] MINISTERSTVO OBRANY. *Systém řízení kariér. 3. část. Průvodce základními pojmy a zásadami kariérního řádu podle pravidel platných v roce 2011*. Praha: Ministerstvo obrany – sekce personální, 2011
- [16] ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1
- [17] SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. Plzeň: ZČU, 1999. ISBN 80-7082-508-1
- [18] VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ Olga. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4
- [19] WERNER, Rudolf. *Podnikové hospodářství II. Personalistika*. Plzeň: ZČU, 1999. ISBN 80-7082-559-6

### **Elektronické zdroje**

- [20] *24. základna dopravního letectva PRAHA KBELY* [online]. Praha: 24. zDL. Poslední změna 25. ledna 2012. [cit.30.1.2012].  
Dostupné na www: <http://www.zdl.army.cz/>
- [21] GRASSEOVÁ, Monika. *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. Obrana a strategie*. [online] Brno: Univerzita obrany, 2006, 2(48) [cit.10.2.2012]. ISSN 1802-7199.  
Dostupné na www: <http://www.defenceandstrategy.eu/cs/archiv/rocnik-2006/2-2006/vyuziti-swot-analyzy-pro-dlouhodobu-planovani.html>
- [22] *Kariéra*. [online]. Praha: Ministerstvo obrany ČR [cit.25.2.2012].  
Dostupné na www: <http://www.acr.army.cz/kariera/vojak-z-povolani/vojak-z-povolani-9699/>
- [23] *Narizení vlády č. 564/2006 Sb. ze dne 6. prosince 2006, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Sbirka zákonů a mezinárodních

- smluv – Ministerstvo vnitra české republiky. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit.11.2.2012].  
Dostupné na www: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=564/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=564/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- [24] *Resortní rozpočet*. [online]. Praha: Ministerstvo obrany ČR. Poslední změna 2. února 2012 [cit.22.1.2012].  
Dostupné na www: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>
- [25] *Struktura*. [online]. Praha: Ministerstvo obrany ČR [cit.18.1.2012].  
Dostupné na www: <http://www.acr.army.cz/struktura/default.htm>
- [26] *Vývoj skutečných počtů osob v resortu MO ČR v letech 1993-2012*. [online]. Praha: Ministerstvo obrany ČR. Poslední změna 19. ledna 2012 [cit.23.1.2012].  
Dostupné na www: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=51566>
- [27] *Zákon č. 2/1969 Sb. ze dne 8. ledna 1969, o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky*. Sbírka zákonů a mezinárodních smluv – Ministerstvo vnitra české republiky. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit.18.1.2012].  
Dostupné na www: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1969&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1969&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- [28] *Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů*. Sbírka zákonů a mezinárodních smluv – Ministerstvo vnitra české republiky. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit.7.2.2012].  
Dostupné na www: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- [29] *Zákon č. 110/1998 Sb. ze dne 22. dubna 1998, Ústavní zákona o bezpečnosti české republiky*. Sbírka zákonů a mezinárodních smluv – Ministerstvo vnitra české republiky. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit.17.1.2012].  
Dostupné na www: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=110/1998 &typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=110/1998 &typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- [30] *Zákon č. 219/1999 Sb. ze dne 14. září 1999, o ozbrojených silách České republiky*. Sbírka zákonů a mezinárodních smluv – Ministerstvo vnitra české republiky. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit.17.1.2012].

Dostupné na www: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=219/1999&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=219/1999&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

- [31] *Zákon č. 221/1999 Sb.* ze dne 14. září 1999, o vojácích z povolání. Sbírka zákonů a mezinárodních smluv – Ministerstvo vnitra české republiky. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit.17.1.2012].  
Dostupné na www: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=221/1999&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=221/1999&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- [32] *Zákon č. 101/2000 Sb.* ze dne 4. dubna 2000, o ochraně osobních údajů. Sbírka zákonů a mezinárodních smluv – Ministerstvo vnitra české republiky. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit.13.1-2012].  
Dostupné na www: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=101/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=101/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- [33] *Zákon č. 137/2006 Sb.* ze dne 14. března 2006, o veřejných zakázkách. Sbírka zákonů a mezinárodních smluv – Ministerstvo vnitra české republiky. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit.11.2.2012].  
Dostupné na www: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=137/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=137/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- [34] *Zákon č. 262/2006 Sb.* ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. Sbírka zákonů a mezinárodních smluv – Ministerstvo vnitra české republiky. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit.7.2.2012].  
Dostupné na www: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- [35] *Zákon č. 487/2009 Sb.* ze dne 9. prosince 2009, o státním rozpočtu České republiky na rok 2010. Sbírka zákonů a mezinárodních smluv – Ministerstvo vnitra české republiky. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit.22.1.2012].  
Dostupné na www: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=487/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=487/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- [36] *Zákon č. 346/2010 Sb.* ze dne 12. listopadu 2010, kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony Sbírka zákonů a mezinárodních smluv – Ministerstvo vnitra české republiky. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit.7.2.2012].

Dostupné na www: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=346/2010&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=346/2010&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

### **Další zdroje**

[37] Dokumenty 24. základny dopravního letectva Praha – Kbely

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A: Výhody a nevýhody získávání pracovníků uvnitř podniku a mimo podnik
- Příloha B: Schéma organizační struktury Ministerstva obrany ČR
- Příloha C: Znak 24. základny dopravního letectva Praha – Kbely
- Příloha D: Celkový pohled na letiště Praha – Kbely
- Příloha E: Schéma organizační struktury 24. zDL Praha – Kbely
- Příloha F: Vyšetření zdravotní způsobilosti a fyzické zdatnosti
- Příloha G: Kvalifikační předpoklady a kvalifikační požadavky
- Příloha H: Vojenské hodnosti na stejnokrojích Armády ČR



## Příloha A

### Výhody a nevýhody získávání pracovníků uvnitř podniku a mimo podnik

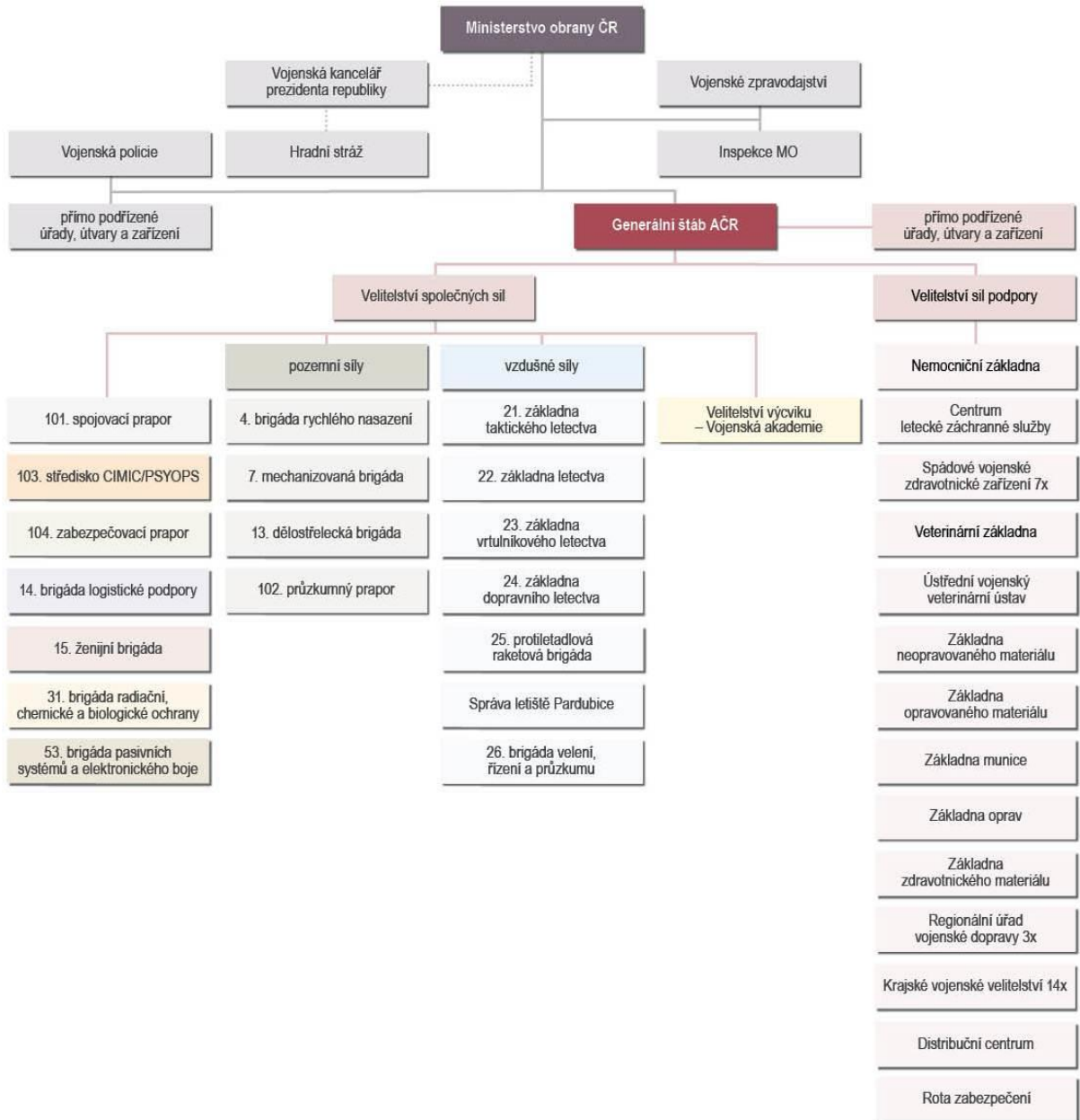
<b>Získávání pracovníků uvnitř podniku</b>	
<p><i>Výhody:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• otevření možnosti postupu</li><li>• nízké náklady na získávání pracovníků</li><li>• znalost podniku u uchazeče</li><li>• znalost spolupracovníků</li><li>• vědomí vlastních schopností</li><li>• udržení úrovně mezd a platů</li><li>• rychlejší obsazení místa</li><li>• snazší zapracování</li><li>• uvolnění místa pro mladé zájemce</li><li>• průhledná personální politika</li><li>• regulovatelnost personálním plánem</li><li>• cílevědomé řízení personálu</li><li>• zabránění fluktuaci</li></ul>	<p><i>Nevýhody:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omezený výběr</li><li>• náklady na vzdělávání</li><li>• podniková slepota</li><li>• zklamání kolegů, méně uznání, rivalita</li><li>• pletichaření</li><li>• dlouhodobý pracovník neprojeví zájem, má obavy z odmítnutí</li><li>• odchodem dobrého pracovníka na jinou práci mohou vzniknout konflikty</li><li>• automatické povyšování</li><li>• přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání</li></ul>
<b>Získávání pracovníků mimo podnik</b>	
<p><i>Výhody:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• širší možnost výběru</li><li>• nové impulzy pro podnik</li><li>• příchozí je rychleji akceptován a uznáván</li><li>• přesné pokrytí potřeby</li><li>• příchozí přesněji vnímá nedostatky v organizaci</li></ul>	<p><i>Nevýhody:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• vyšší náklady na získávání a profesní přípravu</li><li>• zvyšování fluktuace</li><li>• negativní účinek na podnikové klima</li><li>• riziko zkušební lhůty</li><li>• neznalost podniku</li><li>• obsazení místa trvá déle</li><li>• stres z přechodu na nové působiště</li><li>• představa vyššího platu</li><li>• blokování šancí postupu</li></ul>

Zdroj: Mayerová, Růžička; Mayerová, Růžička, Raisová, 1999; Slaviček, 1999; Abeceda personalisty, 2009

Zpracování: vlastní, 2012

# Příloha B

## Schéma organizační struktury Ministerstva obrany ČR



## **Příloha C**

**Znak 24. základny dopravního letectva Praha – Kbely**

---



## Příloha D

### Celkový pohled na letiště Praha – Kbely

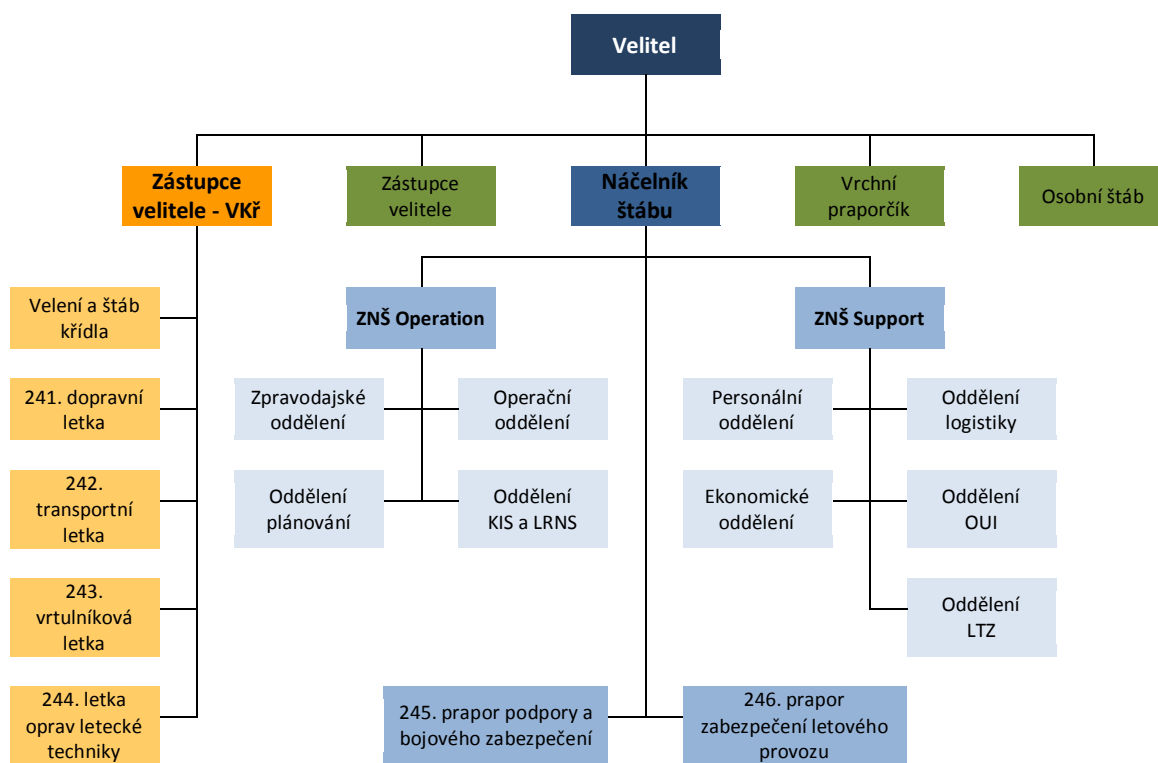
---



# Příloha E

## Schéma organizační struktury 24. zDL Praha – Kbely

---



## **Příloha F**

### **Vyšetření zdravotní způsobilosti a fyzické zdatnosti**

---

#### **Vyšetření zdravotní způsobilosti**

Vyšetření uchazeče probíhá postupně na jednotlivých odborných pracovištích vojenské nemocnice. Zahrnuje:

- ověření a doplnění údajů týkající se zdravotního stavu (anamnézy)
- antropometrické vyšetření (výška, váha)
- fyzikální vyšetření interního charakteru včetně změření krevního tlaku a tepu
- vyšetření EKG
- laboratorní vyšetření moči a krve
- rentgen hrudních orgánů
- vyšetření očí, zrakové ostrosti, barvocitu a orientační vyšetření zorného pole
- vyšetření nosní dutiny, uší, řeči, hlasu a sluchu
- vyšetření ústní dutiny a chrupu
- orientační chirurgické, neurologické, psychiatrické a kožní vyšetření
- případné další vyšetření podle aktuálního zdravotního stavu

#### *Pokyny pro uchazeče*

K lékařskému vyšetření si s sebou uchazeč přinese:

- občanský průkaz
- průkaz pojištěnce
- od svého lékaře vyplněný a potvrzený tiskopis „Výpis ze zdravotní dokumentace“
- lékařskou zprávu o klinickém průběhu onemocnění a jeho léčbě v posledních 3 až 5 letech, pokud jste léčen nebo sledován na některém odborném oddělení (např. na alergologii, kardiologii, ortopedii apod.)

#### *Možnost odvolání*

Nebude-li uchazeč se závěrem přezkumné komise souhlasit, může podat návrh na jeho přezkoumání, a to písemně do 15 dnů ode dne jeho prokazatelného obdržení řediteli zdravotnického zařízení. K návrhu musí být přiložen originál „Lékařského vysvědčení“ se všemi lékařskými nálezy a laboratorními výsledky.

## Vyšetření fyzické zdatnosti

Přezkoušení fyzické zdatnosti uchazečů se provádí testovou baterií s tímto obsahem:

- sedy-lehy,
- shyby (ženy výdrž ve shybu)
- skok daleký z místa odrazem snožmo
- hluboký předklon v sedu
- sálový test W170, tj. výkon při tepové frekvenci 170 tepů/min („rotoped“)

## Normy fyzické zdatnosti

Cvik	LEH - SED				SHYB/VÝDRŽ VE SHYBU				SKOK DALEKÝ				HLOUBKA PŘEDKLONU				W <sub>170</sub>			
	opakování				opakování za sekundu				centimetr				centimetr				W/kg			
Pohlaví	M		Ž		M		Ž		M		Ž		M		Ž		M		Ž	
Věková kategorie	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
Norma	33	31	28	23	4	3	13	11	182	173	144	134	15	13	19	16	1,8	1,6	1,3	1,1

Věkové kategorie:

- I – do 30 let (včetně)
- II – nad 30 let

### *Způsob hodnocení*

Přezkoušení se absoluuje jako celek v jednom dni. Jednotlivé disciplíny se hodnotí pouze „splnil(a)“ (S) nebo „nesplnil(a)“ (N). Žádnou část testové baterie nelze vynechat. K celkovému hodnocení „splnil(a)“ nesmí být žádná disciplína hodnocena „nesplnil(a)“.

# Příloha G

## Kvalifikační předpoklady a kvalifikační požadavky

---

### Kvalifikační předpoklady

Kvalifikačním předpokladem je dosažené vzdělání. Pro výkon služby v příslušném služebním zařazení (na systemizovaném místě) stanoví minimální dosažené vzdělání v hodnostním sboru a vojenské hodnosti.

Pro výkon služby v příslušném služebním zařazení se stanoví minimální dosažené vzdělání v hodnostním sboru:

- **mužstva** – střední vzdělání s výučním listem
- **poddůstojníků se stanovenou hodností desátník a četař** – střední vzdělání s výučním listem
- **poddůstojníků se stanovenou hodností rotný** – střední vzdělání s maturitní zkouškou
- **praporčíků se stanovenou hodností rotmistr, nadrotmistr, praporčík a nadpraporčík** – střední vzdělání s maturitní zkouškou
- **praporčíků se stanovenou hodností štábní praporčík** – vyšší odborné vzdělání
- **nižších důstojníků** – vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
- **vyšších důstojníků** – vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
- **generálů** – vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

Do vojenské hodnosti nemůže být voják jmenován dříve, než získá nejméně vzdělání, které j pro službu v příslušné hodnosti stanovené.



## **Kvalifikační požadavky**




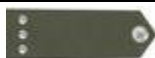
















Kvalifikační požadavky představují zpřesňující vyjádření úrovně kvalifikace. pro jednotlivá systemizovaná místa se volí tak, aby voják po jejich splnění mohl plnohodnotně vykonávat službu na tomto místě.

Základními kvalifikačními požadavky potřebnými pro výkon služby jsou vojenské kariérové kurzy, které se požadují pro služební zařazení a výkon služby na systemizovaných místech. Jsou stanoveny a organizují se tyto vojenské kariérové kurzy:

- **Poddůstojnický kurz** – připravuje vojáky s dosaženým nejméně středním vzděláním s výučním listem k výkonu služby na systemizovaných místech se stanovenou vojenskou hodností sboru poddůstojníků na nejnižších velitelských pozicích. Doba přípravy se určuje podle vojenské odbornosti od 3 do 12 měsíců.
- **Praporčický kurz** – připravuje vojáky s dosaženým nejméně středním vzděláním s maturitní zkouškou k výkonu služby na systemizovaných místech se stanovenou vojenskou hodností v hodnostním sboru praporčíků. Kurz trvá 3 měsíce.
- **Důstojnický kurz** – připravuje vojáky s dosaženým nejméně vysokoškolským vzděláním v bakalářském studijním programu k výkonu služby na systemizovaných místech se stanovenou vojenskou hodností v hodnostním sboru nižších důstojníků. Doba trvání kurzu je 3 měsíce. Vojáci, kteří studují na vojenských vysokých školách v prezenčním studiu bakalářský nebo magisterský studijní program, absolvují důstojnický kurz již v průběhu studia.
- **Kurz pro vyšší důstojníky** – připravuje vojáky s dosaženým nejméně vysokoškolským vzděláním v magisterském studijním programu k výkonu služby na systemizovaných místech se stanovenou vojenskou hodností v hodnostním sboru nižších důstojníků s výjimkou vybraných míst se stanovenou hodností plukovníka. Doba přípravy v kurzu je zpravidla 10 měsíců. Podmínkou pro vyslání do kurzu je dosažení vojenské hodnosti kapitána.
- **Kurz Generálního štábu** – připravuje vojáky s dosaženým nejméně vysokoškolským vzděláním v magisterském studijním programu k výkonu služby na systemizovaných místech se stanovenou vojenskou hodností v hodnostním sboru generálů a na vybraných místech vrcholového managementu v rezortu Ministerstva obrany se stanovenou hodností plukovníka. Doba přípravy v kurzu je zpravidla 10 měsíců při denní formě studia nebo 15 měsíců při kombinované formě studia. Podmínkou pro vyslání do kurzu je dosažení hodnosti podplukovníka.

# Příloha H

## Vojenské hodnosti na stejnokrojích Armády ČR

vojenská hodnost		kvalifikační předpoklad	kvalifikační požadavek	minimální doba výkonu služby
<b>Hodnostní sbor mužstvo</b>				
vojín		střední vzdělání s výučním listem	nepožaduje se	po dobu výcviku
svobodník		střední vzdělání s výučním listem	nepožaduje se	1 rok
<b>Hodnostní sbor poddůstojníci</b>				
desátník		střední vzdělání s výučním listem	nepožaduje se	1 rok
četař		střední vzdělání s výučním listem	poddůstojnický kurz	1 rok
rotný		střední vzdělání s maturitní zk.	poddůstojnický kurz	2 roky
<b>Hodnostní sbor praporčici</b>				
rotmistr		střední vzdělání s maturitní zk.	praporčický kurz	2 roky
nadrotmistr		střední vzdělání s maturitní zk.	praporčický kurz	2 roky
praporčík		střední vzdělání s maturitní zk.	praporčický kurz	3 roky
nadpraporčík		střední vzdělání s maturitní zk.	praporčický kurz	4 roky
štábní praporčík		vyšší odborné vzdělání	praporčický kurz	nestanovuje se
<b>Hodnostní sbor nižší důstojníci</b>				
poručík		bakalářské VŠ vzdělání	důstojnický kurz	2 roky
nadporučík		bakalářské VŠ vzdělání	důstojnický kurz	3 roky
kapitán		bakalářské VŠ vzdělání	důstojnický kurz	3 roky
<b>Hodnostní sbor vyšší důstojníci</b>				
major		magisterské VŠ vzdělání	kurz vyšších důstojníků	3 roky
podplukovník		magisterské VŠ vzdělání	kurz vyšších důstojníků	3 roky
plukovník		magisterské VŠ vzdělání	kurz vyšších důstojníků	nestanovuje se
<b>Hodnostní sbor generálové</b>				
brigádní generál		magisterské VŠ vzdělání	kurz Generálního štábu	nestanovuje se
generálmajor		magisterské VŠ vzdělání	kurz Generálního štábu	nestanovuje se
generálporučík		magisterské VŠ vzdělání	kurz Generálního štábu	nestanovuje se
armádní generál		magisterské VŠ vzdělání	kurz Generálního štábu	nestanovuje se

## **ABSTRAKT**

OŠMYKOVÁ, Martina. *Význam personálního plánování v organizaci.*

Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 80 s., 2012

**Klíčová slova:** personální plánování, Armáda České republiky, vojáci z povolání, občanští zaměstnanci, 24. základna dopravního letectva, SWOT analýza

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou shrnuty poznatky z odborné literatury. Pozornost je věnována personální politice, personální strategii a personálnímu plánování. Zde jsou uvedeny jednotlivé oblasti a činnosti personálního plánování a vymezeny druhy personálních plánů. Dále je zde popsán proces získávání, výběru a přijímání pracovníků.

Část praktická obsahuje charakteristiku Armády ČR a následně se zaměřuje na konkrétní vojenský útvar – 24. základnu dopravního letectva. Tato část obsahuje i SWOT analýzu, pomocí které byly identifikovány silné a slabé stránky základny. Na základě zjištěných slabých stránek jsou navržena opatření pro jejich odstranění.

## **ABSTRACT**

OŠMYKOVÁ, Martina. *The Importance of the Personnel Planning at an Organization.*

Bachelor Degree Thesis. Cheb: Faculty of Economics, UWB in Plzeň, 80 pp., 2012

**Keywords:** personnel planning, Armed Forces of the Czech Republic, 24<sup>th</sup> Air Transport Base, professional soldiers, civilian employees, SWOT analysis

The bachelor degree thesis is subdivided into two parts: theoretical and practical.

The theoretical part summarizes knowledge gathered from special literature. Attention is paid to personnel policy, strategy, and planning. This part details individual areas and activities pertaining to personnel planning and specifies types of personnel plans. Furthermore, the process of personnel recruitment, selection and hiring is described here.

The practical part characterizes the Armed Forces of the Czech Republic and, subsequently, turns attention to a specific unit, i.e. 24<sup>th</sup> Air Transport Base. This part also includes the SWOT analysis as an instrument for identifying the unit's strengths and weaknesses on the basis of which corrective measures are drafted.