

---

---

*Recenzovaný článek*

---

---

## Informační podpora řízení lidských zdrojů v podmínkách rezortu obrany

### Information Support of Human Resources Management in Sector of Defense

Zdeněk Bednář

**Abstrakt:** Článek se zabývá informační podporou řízení lidských zdrojů v podmínkách rezortu ministerstva obrany z pohledu zabezpečení informací o kvantitě a kvalitě personálu rezortu pro podporu rozhodovacích procesů. V první části jsou popsány nástroje a metody analýzy pro zpracování těchto informací. V druhé části jsou uvedeny praktické ukázky této informační podpory. Na příkladech z analytických studií je prezentován stav personálu v letech 2015 a 2016, který je doplněn komentáři autora, které naznačují možné způsoby prezentace a využití těchto informací v řízení lidských zdrojů. Autor článku, který prezentuje výsledky vlastní dlouhodobé praxe tvůrce systému informační podpory personálního managementu, dospívá k názoru, že data vygenerované tímto systémem mohou napomoci přijetí řady zásadních strategických rozhodnutí.

**Abstract:** The article deals with the Information Support of Human Resources Management of the Ministry of Defense in terms of providing information on the quantity and quality of the personnel of the department for decision making processes. The first part describes the tools and methods of analysis for processing this information. The second part provides practical examples of this information support. On the basis of analytical studies the status of staff is presented in 2015 and 2016, supplemented by comments from the author, indicating possible ways of presenting and using this information in Human Resource Management. The author of the article, which presents the results of the long-standing experience of the creator of the information management support system, concludes that the data generated by this system could lead the adoption of a number of fundamental strategic decisions.

**Klíčová slova:** Personál; řízení lidských zdrojů; statistika; analýzy; informační podpora.

**Key words:** Personnel; Human Resource Management; Statistic; Analysis; Information Support.

## ÚVOD

Personalistika a řízení lidských zdrojů, někdy též *human capital management* či *personální management* nebo také *řízení lidských zdrojů*, zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod pro práci s lidmi v organizaci. Od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj až po vyplácení mezd.

Personál je nejcennějším aktivem každé organizace, proto řízení lidských zdrojů má úzkou návaznost na řízení organizace a patří mezi prvořadě povinnosti každého vrcholového manažera.

V oblasti personálu rezortu obrany je pro potřeby personálního managementu zabezpečována informační podpora s využitím nejnovějších informačních technologií, plně vlastními silami rezortu. V dnešní době se totiž neobejdeme bez softwaru, který pomáhá udržovat a sdílet zásadní informace o lidech. Uspadňuje jejich získávání, hodnocení, odměňování a vzdělávání

Cílem článku je osvětlit metody a nástroje používané k přípravě analytických a statistických šetření v oblasti lidských zdrojů. Na příkladu vybraných údajů a informací o stavu personálu rezortu obrany představit některé zajímavé informace, souvislosti a poukázat na některé trendy, které je nutno vzít v úvahu při strategickém řízení v oblasti lidských zdrojů. Materiál je doplněn o komentáře a doporučení, které si kladou za cíl poukázat na praktické využití a možné širší souvislosti těchto dostupných informačních zdrojů.

Základním zdrojem informací o stavu personálu rezortu obrany, které jsou předmětem tohoto článku, je Integrovaný subsystém o službě a personálu (ISSP)<sup>1</sup> a analytická a statistická šetření prováděna Odborem personálních informací (OPI) Agentury personalistiky Armády České republiky<sup>2</sup> (AP AČR). Tato agentura vznikla v roce 2013 reorganizací a pře podřízením bývalého Ředitelství personální podpory. Podkladem analytických a statistických šetření jsou převážně data ISSP a částečně i vlastní sběr dat v rámci OPI AP AČR. Vrcholem každoročního snažení je zpracování Statistické ročenky o personálu rezortu (dále ročenka), která bude rámcově představena v tomto článku.

## 1. ZDROJE PERSONÁLNÍCH INFORMACÍ V REZORTU OBRANY

Informační zabezpečení řízení lidských zdrojů je z pohledu tohoto článku chápáno jako ucelený systém pro zpracování a analytické vyhodnocení informací o kvantitě a kvalitě personálu. Z tohoto pohledu je rezortu obrany možné tyto zdroje rozdělit na:

- aplikace personálního informačního systému ISSP;
- datové výstupy z ISSP;
- statistická a analytická šetření na vyžádání;
- pravidelné reporty.

<sup>1</sup> Informační systém dodávaný firmou GORDIC

<sup>2</sup> Viz <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/agentura-personalistiky-acr-ap-acr-82607/>

## 1.1 Integrovaný subsystém o službě a personálu

Informační systém ISSP patří do skupiny komplexních procesních informačních systémů<sup>3</sup>, který sdružuje zpracování agend personálních a platových. Článek se zabývá pouze personální částí tohoto systému. ISSP je provozován v rámci platformy Finančního informačního systému. Dodavatelem je společnost GORDIC<sup>4</sup>. Gestorem systému je Sekce státního tajemníka Ministerstva obrany<sup>5</sup> (SST MO), která také systém provozuje s podporou AP AČR. ISSP pro svoji práci využívají jak personální pracovníci, tak ve své působnosti i management rezortu, jako velitelé, do stupně velitelů rot, jejich zástupci a náčelníci štábů, náčelníci a ředitelé jednotlivých organizačních součástí rezortu obrany, ale také bezpečnostní důstojníci útvarů, gestoři vojenských odborností, vrchní praporčíci a školící pracoviště rezortu obrany. Množství uživatelů, a tím i dostupnost k těmto informacím, je tedy značné.

Personální část ISSP lze zjednodušeně charakterizovat jako projekt, který je postaven na aplikačním programovém vybavení, zabezpečujícím uživatelské rozhraní k databázovému serveru MS SQL Server, na kterém jsou provozovány relační databáze. Tyto relační databáze mají logickou stavbu postavenou v zásadě na dvou základních veličinách – osobě a systemizovaném místě. K těmto veličinám jsou přímo, nebo zprostředkovaně, vázány tisíce dalších datových prvků v jednotlivých tabulkách databáze, které jsou průběžně aktualizovány. Logika zpracování a vedení dat se zaměřuje na aktuální stav, nicméně ve většině hlavních datových prvků je sledována i historie jejich změn.

Za informace obsažené v ISSP jsou zodpovědní vedoucí organizačních celků vojenských útvarů a zařízení rezortu obrany, prostřednictvím svých personálních pracovníků, kteří zajišťují aktualizaci dat.

## 1.2 Datové výstupy z ISSP

Informační systém standardně poskytuje uživatelům požadované informace formou vizuálního zobrazení dat. Pro zabezpečení požadovaných procesů jsou využívány tři základní způsoby zpracování a exportu dat ISSP v předem definované formě.

Prvním způsobem je vytváření personálních opatření s následným exportem přímo do MS Word. Druhým pak nástroj pro reporty a formuláře. Zde na základě programově definované množiny dat, pomocí centrálně sestavené šablony formuláře, mohou uživatelé editovat jeho předem definované prvky a na konci docílit export těchto dat do MS Word.

3 ŽUFAN, Jan. Informační systémy v moderním personálním řízení. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 119 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 9788073579555, s. 14.

4 Viz <https://www.gordic.cz>

5 Viz <http://www.mocr.army.cz/ministr-a-ministerstvo/lide/sekce-statniho-tajemnika-105935//>

Největší význam představuje třetí způsob. Pomocí datového dotazu a makra v MS Office<sup>6</sup> v systému ISSP je možné zveřejnit datový výstup podle konkrétní potřeby uživatele systému. Pomocí odkazu v aplikaci má uživatel možnost spustit export potřebných dat, doplnit upřesňující požadavky. Následně jsou mu požadované data prezentovány ve formě souboru některého z produktů MS Office, ve formátu formuláře, seznamu, tabulky či kontingenční tabulky.

Tento nástroj znamená pro rezort výhodu nezávislosti na dodavateli systému, protože umožňuje vytvářet tyto doplňky systému vlastními silami, bez dalších finančních nákladů a má tak možnost okamžité reakce na změnu potřeb. Současně přináší nezávislost také jednotlivým uživatelům systému, kdy i poměrně složité informace uživatel získá sám a opakovaně, kdykoli je potřebuje pro svoji práci. Pomocí toho nástroje je zabezpečeno vše, co uživatelé z různých stupňů personálního managementu potřebují, od jednoduchých formulářů v MS Word až po složité přehledy počtů celého rezortu. Technologicky je přitom zajištěno předání informací uživateli v souladu se standardy bezpečnosti a podle povoleného rozsahu přístupu na data. Vytváření těchto výstupů je plně v působnosti OPI AP AČR, který pro rezort zabezpečuje programování, analýzy a metodiky. Správnou prezentací těchto dat lze získat strukturované informace o velkém množství kvalitativních a kvantitativních ukazatelů stavu lidských zdrojů rezortu.

### 1.3 Analytická a statistická šetření na vyžádání

Při jednorázových složitých analýzách a při tematicky zaměřených statistických šetřeních jsou také využívána data vygenerována ISSP. Pokud se jedná o opakované požadavky na informace, je vytvořen standardní datový výstup z ISSP. V případě, že se jedná o data, která nejsou určena standardním uživatelům (např. jednorázové analýzy stavu personálu pro podporu rozhodovacího procesu vrcholového managementu rezortu), nebo vznikne jednorázový specifický požadavek, vyškolení pracovníci OPI AP AČR jsou schopni jej zabezpečit na základě analýzy dat ISSP. Protože se všechna data trvale uchovávají, lze z nich vyspecifikovat řadu zobecněných informací, včetně vývojových trendů, které mají zásadní význam pro přijímání strategických rozhodnutí s dlouhodobým dopadem.

Jedním ze základních principů zpracování těchto analýz je nestrannost. Zpracovatelé provádí analýzu pouze na základě znalostí procesů, legislativy, prostředí a objektivních dat. Posouzení příčin stavu či návrh rozhodnutí o nezbytných opatřeních je pak plně v kompetenci managementu odpovědného za danou oblast.

Nejdůležitějším faktorem podmiňujícím kvalitu analýz je kvalita analytiků a jejich kapacitní možnosti. Přestože poptávka po informacích tohoto charakteru má vzrůstající trend, rezort se dlouhodobě potýká s nedostatkem těchto pracovníků. To konečně platí o celou oblast informačních technologií.

<sup>6</sup> Kancelářský balík MS Office v systému ISSP, pro výstupy pak je především využíván textový editor MS Word a tabulkový procesor MS Excel

## 1.4 Pravidelné reporty

OPI AP AČR pravidelně vytváří dva typy reportů – Statistickou ročenku a Měsíční výkaz o počtech personálu rezortu.

### Statistická ročenka

Statistická ročenka představuje ucelený informační materiál o stavu a kvalitě lidských zdrojů v rezortu obrany pro potřebu rozhodovacích procesů vrcholového managementu.

Ročenka se zpracovává již od roku 1951, nicméně v aktuálním formátu byla poprvé vydána v roce 2004. Do roku 2003 byla ročenka zpracována vždy pouze v jediném výtisku pro archiv. Rokem 2004 došlo k zásadní změně nejenom v obsahu ročenky, ale především v její distribuci managementu rezortu. Data o personálu rezortu jsou zpracována do ucelené informace<sup>7</sup> v tištěné, a zároveň v elektronické podobě ve formátu PDF. Počet výtisků tištěné verze je postupně omezován.

Ročenka je strukturovaná podle témat. Ke každému z nich je kromě objektivních informací vyjádřených ve formě tabulek a grafů uveden ucelený textový komentář. Vzhledem k náročnosti sběru, zpracování a ověřování dat, od počátečních analýz až po tisk výsledné publikace, uplyne poměrně dlouhá doba. Do roku 2003 vyžadoval proces zpracování celý kalendářní rok. Dnes se daří ročenku připravit vždy během prvního pololetí následujícího roku. Přitom se nadále pracuje na zkrácení této doby, nicméně s důrazem na zachování požadované kvality.

Nová ročenka je neutajovaným dokumentem, který je v elektronické podobě dostupný ke stažení v rámci rezortního intranetu na stránkách portálu ISSP ([www.issp.acr](http://www.issp.acr))<sup>8</sup>, v sekci *Informace o personálu*. Není publikována mimo rezort obrany, nicméně některé přehledy o počtech zaměstnanců rezortu jsou dostupné na portálu rezortu ([www.army.cz](http://www.army.cz))<sup>9</sup>.

Ročenka obsahuje informace o vojácích z povolání a občanských zaměstnancích. Nově zahrnuje také státní zaměstnance, podle zákona *o státní službě*, vyhlášeného ve Sbírce zákonů pod č. 234/2014 Sb. (dále jen „zákon o státní službě“), který nabyl účinnosti dne 1. 1. 2015. Počínaje rokem 2016 je do statistik postupně zapracována další nová kategorie personálu – vojáci v aktivní záloze a vojáci povolávaní na dobrovolná vojenská cvičení<sup>10</sup>.

Každá ročenka uvádí statistické přehledy personálu rezortu obrany zpětně, zpravidla od roku 1992 do posledního analyzovaného roku, ve formě tabulek a grafů a textových komentářů. Ročenka je tematicky rozdělena na jednotlivé kapitoly, které se každoročně opakují, což umožňuje identifikovat dlouhodobé vývojové trendy. V posledních letech jsou přidávány kapitoly o některých aktuálních tématech, která se v průběhu roku analy-

<sup>7</sup> Data představují údaje zpracovávané počítačem, informace pak interpretaci dat. Viz KRIŠTOUFEK, Karel. *Výpočetní a řídicí technika*. 1. vyd. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1982, 372 s. Oborové encyklopedie SNTL., s. 34.

<sup>8</sup> Rezortní intranetové portály

<sup>9</sup> Viz <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=129653>

<sup>10</sup> V duchu novely zákona č. 585/2004 Sb. (branný zákon)

zovala. Příkladem je přehled migrací personálu mezi hlavními součástmi rezortu, kapitola zabývající se profesní přípravou a odbornými požadavky, kapitola analyzující výsledky služebního hodnocení nebo o dojíždění vojáků z povolání do místa služebního zařazení.

### Měsíční výkaz o počtech personálu rezortu

Měsíční výkaz o počtech personálu rezortu se zpracovává vždy se stavem k prvnímu dnu v měsíci po jednotlivých součástech rezortu obrany a do desátého dne v měsíci se rozesílá vybraným hlavním funkcionářům rezortu. Zároveň je spustitelný kdykoli a kterýkoli uživatelem ISSP, který má oprávnění získat podrobný přehled o počtech personálu podle svého oprávnění, doslova za několik vteřin. Tento postup, využívající i vazby na výpočty platů, dlouhodobě vykazuje takřka absolutní přesnost.

I v tomto případě se vznik systému přípravy a distribuce měsíčního výkazu datuje do roku 2004, kdy byl ISSP komplexně zaveden. Zároveň byl zaveden i ucelený systém kontrolních mechanismů a centralizovaný proces zpracování uceleného výkazu. Výkaz počtů se do roku 2003 zpracovával „ručně“ a často vykazoval řadu nepřesností. S nadsázkou lze konstatovat, že teprve od roku 2004 si je rezort jistý, jaký je celkový počet jeho zaměstnanců.

## 2. DATOVÁ ANALÝZA

Je nutné zdůraznit, že východiskem pro analýzu a tvorbu všech informačních materiálů o personálu jsou data ISSP. Kvalitní vstupní data jsou zárukou věrohodnosti a vysoké uživatelské hodnoty výstupních informací. Za dobu používání ISSP byl vypracován a do praxe zaveden systém pravidelných kontrol, postavených na těchto opatřeních:

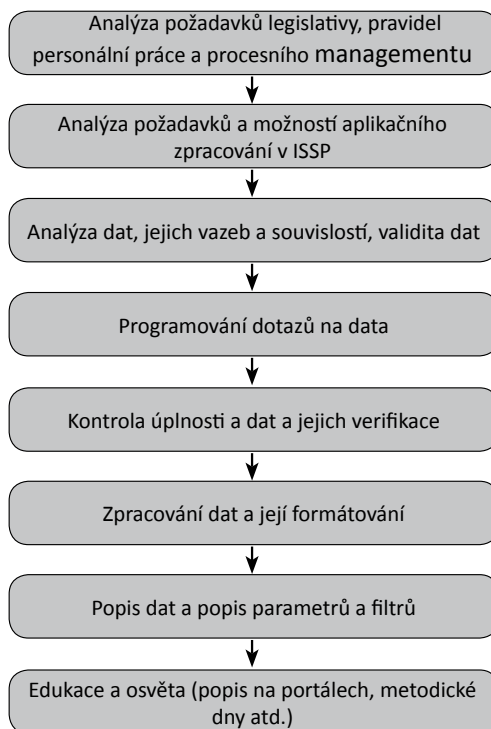
- pravidelná kontrola dat na stupni základního organizačního celku;
- pravidelné informace o stavu dat a zobecnění chyb na metodických dnech personálních pracovníků;
- kontroly dat na úrovni nadřízených stupňů velení a řízení;
- kontroly dat na centrální úrovni;
- kontroly dat v rámci datových analýz.

Tento ucelený a komplexní kontrolní mechanismus se osvědčil a s jeho pomocí se daří dlouhodobě dosahovat vysokou kvalitu a přesnost zpracovávaných informací. Nicméně v posledních letech došlo ke snížení počtů personálu, čímž následně klesl počet prováděných kontrol na centrální úrovni.

### 2.1 Metodika a postup analytických a statistických šetření

Metodika zpracování vychází z obecných metod vědecké analýzy, syntézy, indukce a dedukce. Tyto obecné metody jsou rozpracovány do konkrétních podmínek struktury rezortu obrany a pracoviště analýzy dat OPI AP AČR.

Pro proces šetření je uplatňován postup, vyjádření na obrázku č. 1.



**Obrázek č. 1:** Metodika tvorby informačních výstupů z ISSP

Z uvedeného postupu plyne značná náročnost na analytické schopnosti, znalosti personálního managementu a zároveň na odborné znalosti informačních technologií a dat vedených v ISSP. Klíčový je dostatečný časový prostor ke zpracování analýzy tak, aby žádný z kroků nebyl eliminován nebo neúměrně zkracován. To vše se následně může odrazit na kvalitě výsledného produktu. Samozřejmě, se zkušeností zpracovatelů se může zkracovat doba zpracování požadavku, ale nemělo by to být prioritou. Prioritním požadavkem musí být kvalita a přesnost zpracované analýzy.

## 2.2 Podmínky provádění analýzy

Podmínky zpracování analýz vycházejí z licenčních ujednání s dodavatelem systému (firma GORDIC) a z vybavení pracovišť rezortu výpočetní a další nezbytnou technikou. Pro analýzu stavu a trendů vývoje lidských zdrojů v resortu obrany je nezbytné vzít do úvahy všechny relevantní právní předpisy ČR, vnitřní předpisy Ministerstva obrany a další platné regulativy a normy. Ty jsou v resortu obrany k dispozici v rámci intranetové

sítě na portálu Štábního informačního systému (ŠIS) v aplikaci ASPI<sup>11</sup> a v rámci dalších interních informačních zdrojů. Před zahájením procesu analýzy a šetření je rovněž nezbytné ověřit podmínky a možnosti ISSP, který se průběžně aktualizuje o nové funkcionality a softwarové doplňky. Zde je důležitá úzká součinnost s pracovníky SST MO a rovněž s jednotlivými výkonnými stupni v hierarchii velení a řízení. V rámci vlastního zpracování je rovněž nezbytná interakce s pracovníky dodavatelské firmy k ověření datových vazeb. Vzhledem k tomu, že AP AČR nejenom analyzuje data, ale také analyzuje personální procesy a specifikuje požadavky na nové nástroje do ISSP, zadání pro dodavatele k dodávkám nových aplikací a jejich datové struktury často vychází z potřeb jejich následného analytického zpracování.

Technologické podmínky vycházejí z běžného standardu uživatele systému ISSP, doplněné o programovací nástroje MS SQL Management studio a standardní MS Office.

### 3. VÝSLEDKY ANALÝZY PERSONÁLU V REZORTU OBRANY

V následující části jsou prezentovány ukázky vybraných výsledků informační podpory personálního managementu rezortu obrany, popsaných v předchozích částech tohoto článku. V době tvorby tohoto textu byly k dispozici ucelené informace o stavu personálu rezortu obrany do roku 2016, včetně. Prezentované údaje vychází z jednotlivých analýz z posledního období a především ze Statistických ročenek za roky 2015 a 2016.

#### 3.1 Počty personálu

K 1. 1. 2017 bylo ve služebním poměru 23 184 vojáků, z toho 20 232 mužů a 2 952 žen. Dále bylo ve služebním poměru 1 148 státních zaměstnanců, z toho 671 mužů a 477 žen. V pracovním poměru bylo 6 515 občanských zaměstnanců, z toho 3 752 mužů a 2 763 žen (Tabulka č. 1). To jsou základní údaje, které jsou následně v dalších kapitolách analyzovány a komentovány podle různých kritérií.

Na konci sledovaného období bylo zařazeno 1 506 vojáků v aktivních zálohách, z toho 48 žen. Současně ve sledovaném období bylo povoláno na dobrovolná vojenská cvičení 29 vojáků, z toho 3 ženy.

<sup>11</sup> ASPI je Automatizovaným systémem právních informací (popis dostupný na <http://www.iaspi.cz/>)



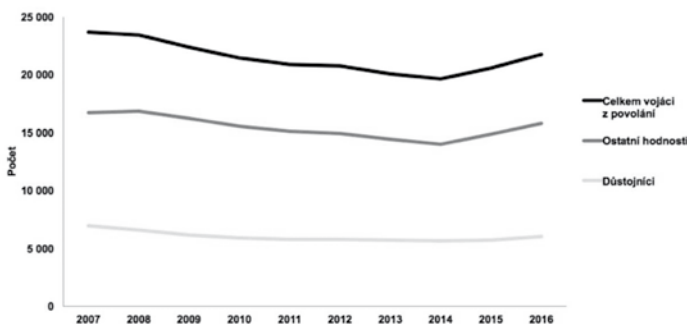
Tabulka č. 1: Přehled počtů personálu rezortu za období 2010 až 2016

Rok	Generálové	Vyšší důstojníci	Nižší důstojníci	Praporčí	Poddůstojníci	Mužstvo	Přípravny sbor	Dispozice	Vojáci z povolání	Občanští zaměstnanci	Státní zaměstnanci	Rezort MO celkem
2010	22	2 258	3 255	6 082	7 637	1 118	937	952	22 261	8 303		30 564
2011	22	2 140	3 319	6 049	7 399	1 160	965	697	21 751	8 248		29 999
2012	18	2 091	3 376	6 052	7 375	1 078	1 067	676	21 733	8 288		30 021
2013	20	1 981	3 315	5 875	6 894	787	955	1 184	21 011	7 530		28 541
2014	21	1 942	3 377	5 944	6 963	709	1 266	642	20 864	7 487		28 351
2015	19	2 027	3 418	6 224	7 474	828	1 464	516	21 970	6 411	1 131	29 512
2016	25	2 094	3 596	6 654	7 829	1 021	1 485	480	23 184	6 515	1 148	30 847

Zdroj: Statistická ročenka 2016

Klesající počet vojáků ve všech hodnostních sborech do roku 2014 a následný zlom v tomto vývoji, způsobený snahou rezortu o navýšení počtů vojáků z povolání je zobrazen v grafu č. 1. Zřejmý je tak následek hledání úspor a omezení nábory v letech 2007 až 2013. Následné období zvyšování počtů vojáků je vyvolané snahou o stabilizaci stávajícího personálu, ale především intenzivním náboem nových vojáků. To zvolna zvyšuje počty ozbrojených sil, které by se tak již v roce 2017 mohl vrátit na stav roku 2007, kdy v rezortu sloužilo 24 334 vojáků.

U důstojníků je tento trend poněkud specifický. V roce 2007 sloužilo 6 611 důstojníků, v roce 2014 již pouze 5 319 a v roce 2016 pak 5 690. Tento vzestup je daleko menší než v nižších hodnostních sborech. Hlavním zdrojem důstojníků je Univerzita obrany, kde roční počet absolventů, poprvé zařazovaných do vojsk, se v posledních letech pohybuje od 100 do 150 nových důstojníků. Je zřejmé, že při průměrném ročním úbytku více než dvojnásobku důstojníků je nezbytné účelně využívat i ostatní zdroje jejich nábory, jako jmenování vysokoškoláků v nižších hodnostech do důstojnických hodností, a především přímý nábor přímo do hodností důstojníků.



Graf č. 1: Přehled počtů personálu rezortu za období 2007 až 2016

Z dostupných údajů lze snadno vypočítat poněkud rozporuplný kolísající početní stav ozbrojených sil, v posledním desetiletí ovlivněný zejména nezájmem politické reprezentace o ozbrojenou sílu, což se projevilo snižujícím se obranným rozpočtem<sup>12</sup>. Zdá se, že se situace zlepšuje a postupně se naplňuje „Smlouva koaličních stran o zajištění obrany České republiky“,<sup>13</sup> která byla podepsána v roce 2014. Nicméně ani silná politická vůle nemusí být dostatečná pro rychlé odstranění škod napáchaných v předchozích letech. Zvýšení početních stavů armády má smysl pouze při udržení alespoň minimálního standardu kvality personálu a jeho vycvičenosti. Stačí připomenout, že v roce 2014 na již tak snížených plánovaných počtech armády chybělo bezmála 5 000 vojáků. Na konci roku 2016 dosahovala naplněnost, definovaná jako dostupnost personálu k plnění úkolů (vojáci zařazení na služebních místech bez vojáků určených do dispozice), pouze 79,2 %. Skutečná bojová připravenost tak, po odečtení vojáků krátkodobě nepřítomných ve službě (dovolené, kurzy, nemoc, služební cesty), dosahovala ještě nižších procentuálních hodnot.

### 3.2 Přírůstky a úbytky personálu

**Přírůstkem** je označován personál, který byl v daném roce povolán do služebního poměru podle zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákona č. 221/1999 Sb.). V roce 2016 se jednalo o celkem 2 148 vojáků. Převážná většina povolanců (95 %) byla zařazena do hodnostního sboru čekatelů<sup>14</sup>. Dlouhodobá statistika těchto přírůstků od roku 1930, která vznikla sběrem a zpracováním těchto historických dat během posledních roků, je sice pouze přehledem absolutních hodnot počtů zahájených služebních poměrů bez možností přepočtu na tehdejší počet ozbrojených sil, který se pro celé období nepodařilo zjistit, avšak přesto ukazuje zajímavé vazby na historické události naší republiky (Graf č. 2).

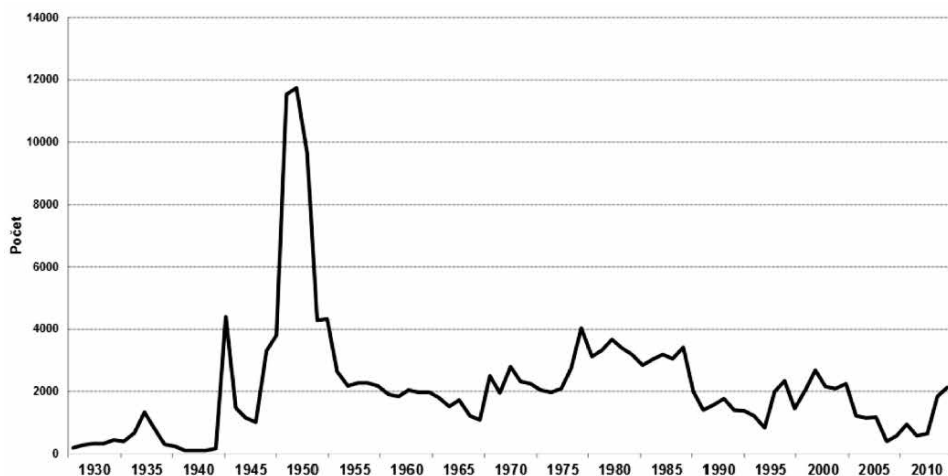
Z vývoje posledních dvou desetiletí lze z grafu snadno vyčíst období před rokem 2015, kdy byl nábor do rezortu politickým rozhodnutím výrazně omezován, nebo úplně pozastavován. Zlom nastává až rokem 2015, kdy přichází opačný extrém, tedy politické zadání k urychlenému doplnění početního stavu. To se až překvapivě daří realizovat tak, že limitujícím faktorem je spíše kapacita výcvikových zařízení rezortu než nezájem obyvatel. V porovnání s ostatními ozbrojenými složkami státu je to unikátní situace. Otázkou zůstává, zda se podaří udržet i požadovaný standard kvality. Snižování požadavků na zdravotní stav a zdravotní klasifikaci povolanců tomu spíše nenasvědčuje. Voják se sníženou

<sup>12</sup> Resortní rozpočet: Základní ukazatele státního rozpočtu v kapitole Ministerstvo obrany ČR v letech 1993 - 2017 [online]. Praha: Ministerstvo obrany, 2017 [cit. 2017-11-30]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/finance-a-zakazky/resortni-rozpocet/resortni-rozpocet-5146/>

<sup>13</sup> Smlouva koaličních stran o zajištění obrany České republiky [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-11-30]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/smlouva-koalicnich-stran.pdf>

<sup>14</sup> Do hodnostního sboru čekatelů jsou zařazováni vojáci, kteří se připravují k výkonu služby studiem nebo výcvikem.

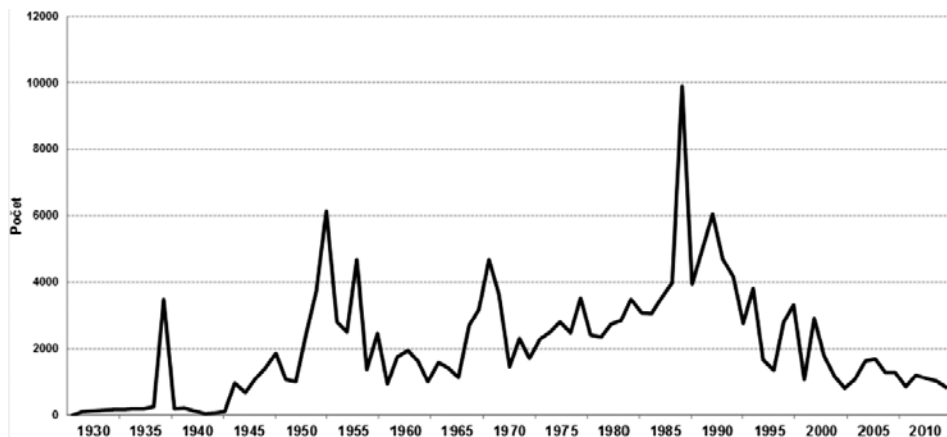
zdravotní klasifikací pak je sice povolatelny do služebního poměru, ale jen omezeně použitelný pro plnění náročných operačních úkolů ozbrojených sil.



**Graf č. 2:** Přehled přírůstků v jednotlivých letech za období 1930 až 2016

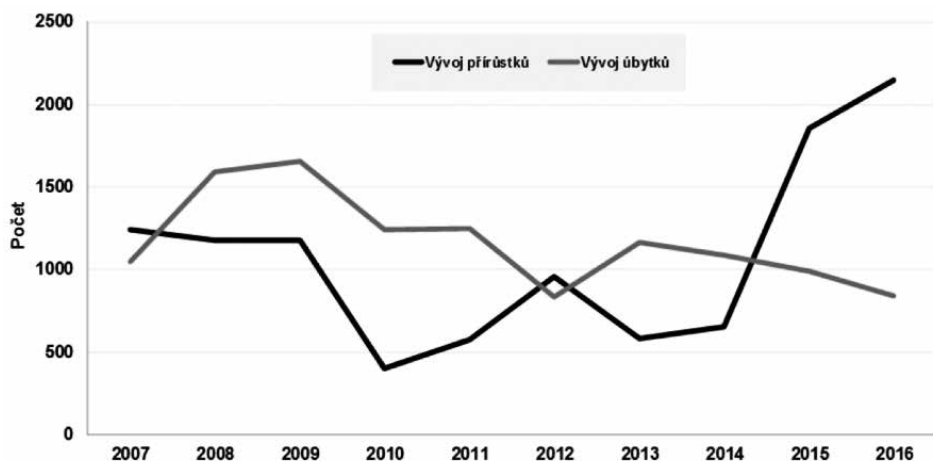
**Úbytkem** je označován počet personálu, kterému v daném roce zanikl služební poměr z důvodů stanovených zákonem č. 221/1999 Sb. Ten v roce 2016 činil 842 vojáků. Největší úbytek (33%) byl v hodnostním sboru čekatelů, to znamená z vojáků, kteří byli v počátečním stádiu přípravy na službu vojáka z povolání jak v rámci základní přípravy (převážně), tak v rámci studia na Univerzitě obrany. Schopnosti statistického vykazování lze demonstrovat na vývoj zániků služebních poměrů v jednotlivých letech od roku 1930, opět v absolutních číslech získaných digitalizací historických záznamů, předkládá obdobnou vazbu na historické události jako v případě přírůstků (Graf č. 3).

Odchodovost vojáků z povolání se projevila především v hodnostním sboru poddůstojníků ve věkových skupinách 26 až 30 let, 31 až 35 let a 36 až 40 let. Vysoká odchodovost byla zaznamenána také v hodnostním sboru praporčíků ve věkové skupině 41 až 45 let a v hodnostním sboru čekatelů ve věkové skupině 21 až 30 let, což zde odráží náročnost přípravné služby a studia. V roce 2016 odešlo také 73 státních zaměstnanců a 544 občanských zaměstnanců.



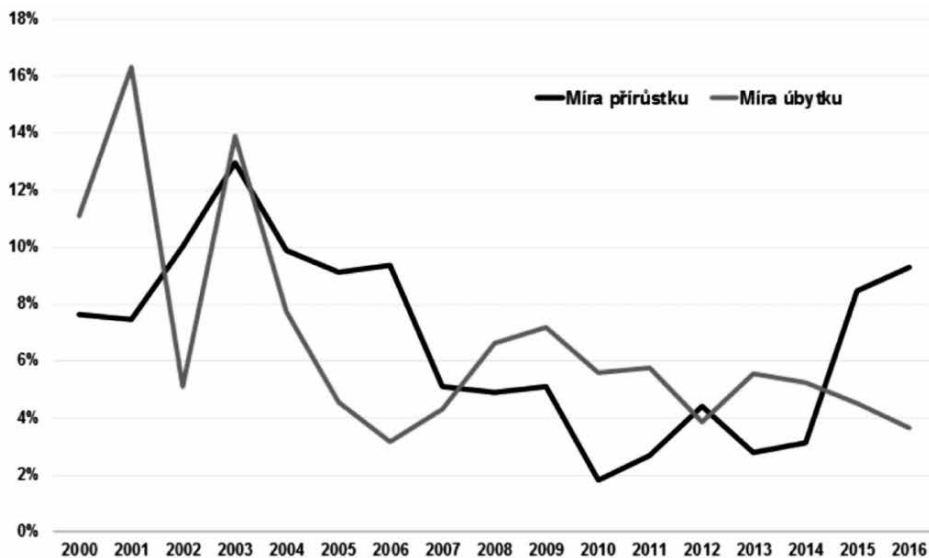
**Graf č. 3:** Přehled úbytků v jednotlivých letech za období 1930 až 2016

V období let 2007 až 2016 se dařilo stabilizovat vojáky snižováním odchodů a stejně tak nábořem výrazně doplňovat jejich počty (Graf č. 4). Tento trend lze hodnotit jako pozitivní, neboť rezort opouštělo v posledních letech velké množství vycvičených a kvalitně připravených vojáků, kteří v případě, že by setrvali ve služebním poměru, ještě mohli být přínosem. Je zřejmé, že bude nutné přijmout opatření, které by do budoucna zajistily udržení optimální míry odchodovosti tak, aby byl umožněn kariérový posun vojáků a současně aby se udržela optimální kvalita personálu.



**Graf č. 4:** Vývoj počtů přírůstků a úbytků v jednotlivých letech za období 2007 až 2016

Vývoj přírůstků a úbytků za období roků 2000 až 2016 přepočtený na procentuální míru přírůstků a úbytků k celkovému početnímu stavu vojáků z povolání (Graf č. 5) zřetelně ukazuje na dlouhodobě pozitivní, i když značně kolísavý trend snižování míry odchodovosti. Křivka grafu odráží termíny realizace zásadních reforem organizační struktury rezortu. Zřejmý je i zásadní zlom v trendu snižování přírůstků do roku 2014 a jeho zásadní obrat zrušením omezení nábory a navýšením plánovaných počtů. Přesné hodnoty vývoje přírůstků a úbytků za delší období roků 2000 až 2016 jsou pak uvedeny v tabulce č. 2.



Graf č. 5: Vývoj míry přírůstků a úbytků v jednotlivých letech za období 2000 až 2016

Tabulka č. 2: Vývoj míry přírůstků a úbytků v jednotlivých letech za období 2000 až 2016

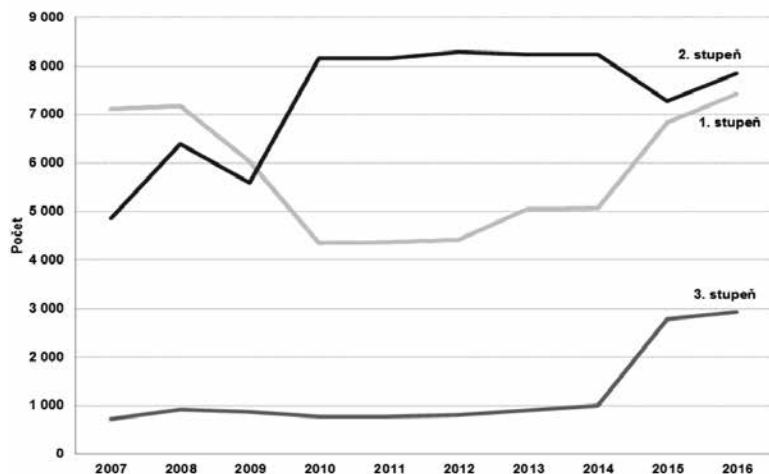
Rok	Počet VZP	Přírůstek	Míra přírůstků (%)	Úbytek	Míra úbytků (%)
2000	23 184	1 763	7,60	2 564	11,06
2001	20 627	1 531	7,42	3 365	16,31
2002	21 249	2 123	9,99	1 083	5,10
2003	21 055	2 727	12,95	2 919	13,86
2004	22 145	2 184	9,86	1 710	7,72
2005	23 110	2 101	9,09	1 046	4,53
2006	24 229	2 262	9,34	762	3,14
2007	24 334	1 239	5,09	1 045	4,29
2008	24 103	1 178	4,89	1 589	6,59
2009	23 136	1 180	5,10	1 658	7,17
2010	22 261	399	1,79	1 241	5,57
2011	21 751	578	2,66	1 251	5,75
2012	21 733	958	4,41	836	3,85
2013	21 011	585	2,78	1 166	5,55
2014	20 864	651	3,12	1 088	5,21
2015	21 970	1 858	8,46	988	4,50
2016	23 184	2 148	9,27	842	3,63

### 3.3 Jazykové znalosti

Jazykové znalosti všech kategorií personálu, tzn. vojáků z povolání, státních zaměstnanců i občanských zaměstnanců se v rezortu obrany hodnotí podle normy NATO STANAG 6001<sup>15</sup>.

Z celkového počtu personálu s předepsanými jazykovými znalostmi na služebních místech pro vojáky z povolání, v počtu 14 110, splnilo ke konci roku 2016 stanovený kvalifikační jazykový požadavek 4 907 (35 %) vojáků. Plánovaný kvalifikační jazykový požadavek na služebním místě tedy nesplnilo 9 203 (65 %) vojáků z povolání.

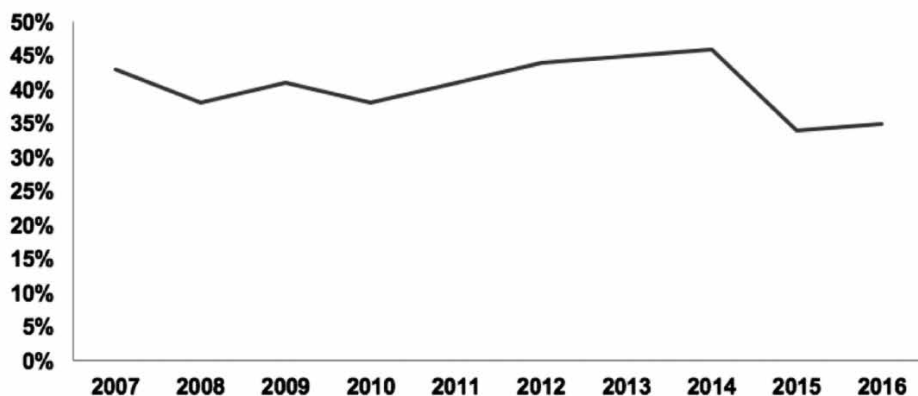
Z míry plnění jazykových požadavků anglického jazyka za období 2007 až 2016 (Graf č. 7) je zřejmé, že za období 2007 až 2016, navzdory probíhající intenzivní jazykové přípravě, je úroveň stavu plnění jazykových požadavků dlouhodobě nízká, stabilně pod 45 %. V posledních dvou letech se dokonce výrazně snížila, což je ale způsobeno především zvýšením jazykových požadavků na služebních místech. To by mohlo vést k mylnému závěru, že jazyková příprava organizovaná rezortem ve stávající podobě každoročně pouze doplní propuštěné vojáky s jazykovou znalostí, kterých bylo v roce 2015 celkem 368. Nicméně je třeba si uvědomit i trend neustále rostoucích požadavků jazykové připravenosti v rezortu, především pro třetí stupeň. Například, v roce 2007 bylo plánováno 7 105 služebních míst s požadavkem jazykových znalostí z anglického jazyka stupně 1, 4 861 stupně 2 a 724 stupně 3, což je celkem 12 690 služebních míst. V roce 2015 již to bylo 6 828 míst stupně 1, 7 274 stupně 2 a 2 782 stupně 3, což celkem činí 16 884 služebních míst. Značná nestabilita v počtech plánovaných jazykových kvalifikačních požadavků vyjadřuje graf č. 6. Pro budoucnost bude nutné se zaměřit jak na zvýšení efektivity jazykové přípravy, tak i na plánování jazykových požadavků na služebních místech.



Graf č. 6: Vývoj plánovaných jazykových kvalifikačních požadavků 2007 až 2016

<sup>15</sup> STANAG 6001 (EDITION 4) – LANGUAGE PROFICIENCY LEVELS [online]. Brusel: NATO/NSA [cit. 2017-11-30]. Dostupné z: <http://www.stanag6001.com/languages/>.

V roce 2016 bylo vydáno 2 990 osvědčení jazykových znalostí pro angličtinu, francouzštinu, němčinu a ruštinu, přičemž hlavní důraz je kladen na angličtinu, která je určena jako standard pro jazykové požadavky vojáků.



Graf č. 7: Vývoj úrovně plnění jazykových požadavků období 2007 až 2016

Za pozornost stojí analýza úspěšnosti jednotlivých zkoušek podle normy STANAG 6001. Pro stupeň tři z anglického jazyka byla za sledované období roku 2016 průměrná úspěšnost splnění všech čtyř deskriptorů<sup>16</sup> 20,04 %, přičemž v předchozím roce 2015 dosáhla 18,68 %. Zvláště alarmující je pouze 13,5 % úspěšnost celé zkoušky u stupně dva z anglického jazyka. Z úspěšnosti splnění jednotlivých deskriptorů je znatelná disproporce mezi schopností rezortu zajistit přípravu na tyto zkoušky a náročností těchto zkoušek. Zde se jeví zvláště problematickou oblast psaní a mluvení (Tabulka č. 3).

Kromě úspěšnosti jednotlivých zkoušek je zajímavé sledovat úspěšnost intenzivních jazykových kurzů, které rezort pro vojáky organizuje. Pro stupeň tři anglického jazyka, který trvá pět měsíců a který v roce 2016 absolvovalo 100 vojáků, dosáhla úspěšnost všech čtyř deskriptorů pouhých 8 %.

Tabulka č. 3: Úspěšnost jazykových zkoušek v roce 2016

Jazyk <sup>1</sup>	Plánovaný stupeň znalosti	Počet	Míra splnění (%)				
			Poslech	Mluvení	Čtení	Psaní	Vše
angličtina	1	947	44,03	59,45	49,10	52,59	22,18
angličtina	2	1 926	49,74	31,41	55,40	22,53	13,50
angličtina	3	489	61,35	44,99	75,26	27,61	20,04
francouzština	2	45	22,22	24,44	48,89	15,56	8,89
němčina	2	43	27,91	32,56	30,23	34,88	13,95
ruština	2	26	57,69	34,62	46,15	23,08	19,23
Celkem		3 476					

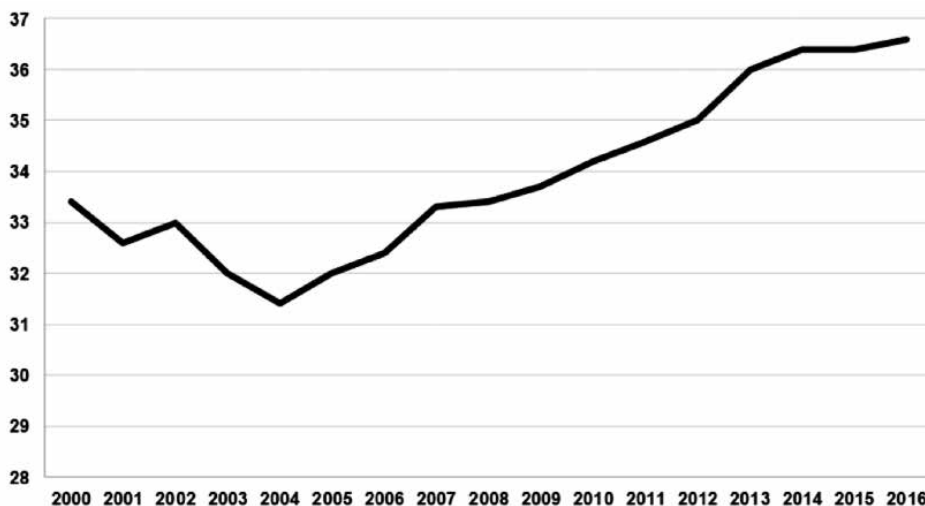
1 Vybrané jazyky a stupně, kde minimální počet zkoušek za rok byl vyšší jak deset.

<sup>16</sup> Deskriptorem je označována jednotlivá testovaná jazyková dovednost – poslech, mluvení, čtení a psaní.

### 3.4 Věková struktura personálu v rezortu obrany

Ke konci roku 2016 dosáhl průměrný věk vojáků a vojaček 36,6 roku (z toho vojaček 36,8 roku).

Z pohledu věkových průměrů v jednotlivých hodnostních sborech byl věkový průměr sboru čekatelů 24,5 roku, sboru mužstva 27,8 roku, sboru poddůstojníků 34,8 roku, praporčického sboru 39,5 roku, sboru nižších důstojníků 36,8 roku, sboru vyšších důstojníků 45,2 roku a u generálů byl věkový průměr 53,6 roku.



Graf č. 8: Vývoj průměrného věku vojáků v období 2000 až 2016

V porovnání s rokem 2015 lze konstatovat, že průměrný věk vojáků z povolání se téměř nezměnil a zůstal na 36,6 roku. Průměrný věk vojáků z povolání se během deseti let zvýšil o 4,2 roku. Lze tedy zobecnit, že armáda **každý rok průměrně zestárne o 0,4 roku**. Průměrný věk vojáků nepřetržitě roste od roku 2004 (Graf č. 7), což jednak souvisí s personální stabilizací, kdy odchází méně vojáků do zálohy, ale také s rostoucím věkem nově povolávaných vojáků do služebního poměru. Zatímco průměrný věk propuštěných vojáků v roce 2015 činil 34,1 %, nově povolání vojáci dosáhli věkový průměr 25,6 % roku.

V zásadě nemusí být vyšší průměrný věk problematický, pokud bude doprovázen udržením kvality personálu. Vzhledem k věku, který sám o sobě může přinášet potřebné zkušenosti, se pak nabízí především nebezpečí plynoucí z nedostatečného zdravotního stavu, který rezort hodnotí formou zdravotní klasifikace. Paradoxem je, že voják se sníženou zdravotní klasifikací je dosud v podstatě ve výhodě v porovnání s vojákem splňujícím požadavky, neboť nemusí plnit fyzické testy a neplyne mu z toho žádné další znevýhodnění. To by se mohlo změnit novým postupem stanovování pořadí ve vojenské hodnosti a vojenské odbornosti, který rezort právě implementuje.



**U státních zaměstnanců byl v roce 2016 průměrný věk 50,8 roku** (u mužů 53,3 a u žen 47,4 roku) a **u občanských zaměstnanců dokonce 51,0 roku** (u mužů 52,2 a u žen 49,5 roku).

### 3.5 Doba trvání služebního poměru

Průměrná doba trvání služebního poměru je 12,5 roku. Celkem 80,16 % všech vojáků je ve služebním poměru do 20 let (včetně).

Vzhledem k průměrnému věku vojáků z povolání, který činil 36,6 roku, byla pro dobu trvání služebního poměru nejvíce zastoupena skupina sloužících do 15 let, do níž spadá 62,32 % celkového počtu vojáků. Pouze 21,57 % sloužících vojáků mělo dobu trvání služebního poměru delší než 20 let.

Průměrná doba trvání služebního poměru vojáků z povolání byla v roce 2014 12,9 roku, v roce 2015 12,6 roku a v roce 2016 12,5 roku. V porovnání s rokem 2015 se v roce 2016 snížila o 0,1 roku.

Lze tedy učinit závěr, že navzdory zvyšování průměrného věku, klesá průměrná doba služby. Ti, kteří slouží delší dobu, mají větší snahu o pokračování služebního poměru na rozdíl od krátkodobě sloužících, kterým k tomu jich chybí motivace ve formě výsluhových náležitostí. V konečném důsledku tak roste počet krátkodobě sloužících vojáků. Tento trend není ideální vzhledem ke snahám o budování kultury organizace založené na hrdosti k příslušnosti k ozbrojeným silám. Osobní vztah k povolání vojáka se formuje, prohlubuje a upevňuje právě s mnohaletou příslušností k ozbrojeným silám.

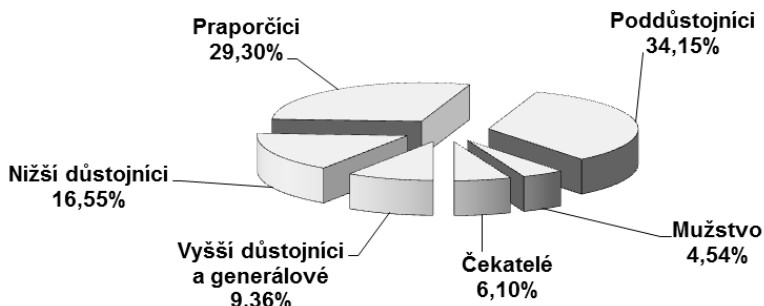
### 3.6 Hodnosti a hodnostní sbory

Od roku 2011 je v ozbrojených silách zavedeno celkem 20 hodností rozdělených do 7 hodnostních sborů<sup>17</sup>.

Z celkového počtu vojáků z povolání byla v hodnostním sboru poddůstojníků nejčastěji zastoupena hodnost četař (14,40 %), v hodnostním sboru praporčíků hodnost rotmistr (11,09 %), v hodnostním sboru nižších důstojníků hodnost kapitán (6,63 %) a v hodnostním sboru vyšších důstojníků hodnost major (4,63 %). V hodnostním sboru generálů převažovali brigádní generálové.

Čtyři ženy v roce 2016 dosáhly hodnosti plukovnice, z nichž jedna v roce 2017 dosáhla první generálské hodnosti.

<sup>17</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů,



**Graf č. 9:** Hodnostní sbory v roce 2016

V roce 2015 účinností novely zákona o vojácích z povolání došlo ke snížení plánovaných hodností u 865 vojáků. Na rozdíl od předchozích případů snižování hodnosti nedošlo v tomto případě ke snížení skutečných hodností vojáků zařazených na tato místa s tím, že těmto vojákům bude rezort hledat místa s odpovídající hodností, případně jim bude na konci rozhodné doby snížena hodnost, nebo budou propuštěni. V roce 2016 se tento počet snížil na 639 vojáků.

Snahou rezortu obrany je optimalizovat strukturu hodnostních sborů (hodnostní pyramidu) v ozbrojených silách tak, aby se nejpočetnějším se stal sbor mužstva a snížil počet důstojníků. V současné době takřka 40 % zastoupení tvoří sbor mužstva a poddůstojníků téměř 30 % praporčíků a 25 % důstojníků. Tohoto stavu bylo bohužel dosaženo zejména dobrovolným snižováním hodností, především v praporčickém sboru. Od roku 2003 byla vojenská hodnost snížena ve 12 542 případech. Rekordním rokem byl rok 2008, kdy ke snížení došlo v 1 817 případech. Tento stav je rozhodně obrovským problémem, který podrývá snahu rezortu o budování kultury organizace založené na úctě a hrdosti, mimo jiné i na vojenskou hodnost. Na druhou stranu je to nástroj, který napomáhá stabilizaci personálu, kdy v těchto případech nedochází k propuštění vojáka díky snížení plánované hodnosti. Řešením tak může být omezení turbulencí v plánované organizační struktuře a následné často se měnící systemizaci.

Problematika početního rozložení hodností (Graf č. 8) je často kritizována. Je však nutné vzít v úvahu, že vychází z předrevoluční orientace armády na organizační strukturu postavenou na filosofii mobilizačního doplnění. V tomto modelu je nutný zvýšený počet vycvičených důstojníků a praporčíků pro potřeby velení rozvinutým doplňovaným jednotkám z vycvičených záloh. Vývoj optimální organizační struktury je již někde na půlce cesty mezi tímto systémem a systémem plnohodnotné organizační struktury armády, kdy struktura v míru odpovídá budoucí válečné struktuře. Je to tedy zřejmý trend postupné transformace. Jak by ale probíhalo mobilizační rozvíjení je za těchto okolností nejasné.

### 3.7 Vojenské odbornosti

V analýze dat služebních zařazení ve vazbě na vojenské odbornosti byl zjištěn zajímavý paradox. Za posledních deset roků, z celkového počtu 158 512 služebních zařazení evidovaných v ISSP, v 54 657 případech došlo současně ke zvýšení vojenské hodnosti a lze na ně nahlížet jako zařazení na nové vyšší systemizované místo. Z toho počtu v 39 639 případech došlo ke změně vojenské odbornosti. Z toho vyplývá, že v **72 % případech přechodu na vyšší služební zařazení byla současně změněna vojenská odbornost**. To rozhodně nelze hodnotit jako pozitivní zjištění, neboť tak vysoké procento nelze přisuzovat přirozené změně specializace v rámci vývoje kariéry a naznačuje tak tendencím k vytváření univerzálních vojáků, kteří ale v konečném důsledku nejsou schopni plnohodnotně plnit úkoly dané odbornosti.

### 3.8 Kvalifikační předpoklady

Celkově je v rezortu obrany zaměstnáno 14 905 osob s úplným středoškolským vzděláním (48,32 %), dále 10 319 osob s vysokoškolským vzděláním bakalářského nebo magisterského typu (33,45 %), 4 606 osob se středním odborným vzděláním (14,93 %) a zbývajících 1 017 osob tvořilo vysokoškolské doktorské, vyšší odborné, nižší střední a základní vzdělání (3,30 %). Kvalifikační předpoklady splňuje v rezortu obrany celkem 92,97 % osob.

Celkem 50,64 % vojáků dosáhlo úplné středoškolské vzdělání, 21,30 % má ucelené vysokoškolské vzdělání magisterského typu, 15,68 % střední odborné vzdělání, 9,89 % ucelené vysokoškolské vzdělání bakalářského typu a zbývajících 2,49 % dosáhlo vysokoškolské doktorské a vyšší odborné vzdělání. **Kvalifikační předpoklady splňuje 100 % vojáků z povolání.**

Z těchto údajů zřetelně plyne pozitivní zjištění, že po letech řešení nesplněných předpokladů se rezortu podařilo tyto pozůstatky z minulosti kompletně vyřešit a minimální požadované vzdělání dnes splňují všichni vojáci z povolání.

### 3.9 Základní kvalifikační požadavky

Základním kvalifikačním požadavkem pro vojáky z povolání je absolvování vojenského kariérového kurzu, který je jedním z parametrů služebního místa.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Význam a struktura kariérových kurzů je popsána např. v: ZONA, Pavel, ZÚNA, Pavel, Příprava velitelského sboru v AČR, *Vojenské rozhledy*, 2013, roč. 22 (54), č. 3, s. 123–131, ISSN 1210-3292 nebo Němeček, Vojtěch, Kolkus, Jaroslav, Mičánek, František, Vojenské kariérové kurzy pro přípravu vyšších důstojníků, *Vojenské rozhledy*, 2014, roč. 23 (55), č. 3, s. 44–51, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (online), dostupné z [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz).

V době tvorby tohoto textu **splňovalo základní kvalifikační požadavky celkem 82,7 % vojáků** (v samostatné kategorii vojáků z povolání základní kvalifikační požadavky splňuje celkem 87,4 % žen).

Pro splnění chybějících kvalifikačních požadavků (mimo kurzů vyšších důstojníků a kurzů generálního štábu), byl od roku 2015 zvolen alternativní model samostatné přípravy vojáků z povolání s možností získat kvalifikační požadavky, při splnění vstupních podmínek, také formou zkoušek pro jednotlivé typy požadavků při Velitelství výcviku – Vojenské akademii ve Vyškově. V roce 2015 bylo připraveno celkem 83 termínů těchto zkoušek, kterých se zúčastnilo celkem 1 350 vojáků, přičemž jejich úspěšnost dosáhla 79 %. V roce 2016 bylo připraveno celkem 71 termínů těchto zkoušek, kterých se zúčastnilo celkem 1 878 vojáků. Úspěšnost zkoušek vzrostla na 92 %.

Zde je nutno poznamenat, že za období po nabytí účinnosti novely zákona č. 221/1999 Sb., tj. od 2. 7.<sup>19</sup> do 31. 12. 2015 bylo služebně zařazeno 1 372 vojáků. V 389 případech, což činí 28,35 %, vojáci nespĺňovali kvalifikační požadavky.<sup>20</sup> V roce 2016 bylo služebně zařazeno 6 636 vojáků. V 2 196 případech, což činí 33 %, byli vojáci na služební místa zařazeni, přestože tyto kvalifikační požadavky nespĺňovali.

### 3.10 Systemizace služebních míst

Parametry služebních míst u vojáků vycházejí ze zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, dále upřesněném Rozkaze ministra obrany č. 8/2010 *Zásady tvorby systemizovaných míst*, ve znění pozdějších změn.

V rezortu obrany bylo v roce 2016 plánováno celkem 36 153 systemizovaných míst, z toho 28 421 služebních míst pro vojáky z povolání, 1 282 služebních míst pro státní službu a 6 450 míst občanských zaměstnanců. Nově je plánováno 5 639 míst pro vojáky zařazené do aktivních záloh a pro vojáky vyslané na dobrovolná vojenská cvičení.

Je nutné připomenout, že systemizace vychází z organizační struktury a plánovaných počtů míst personálu rezortu obrany. Následně jsou tato místa systemizovaná podle pravidel a potřeb rezortu. V podstatě se jedná o jeden z dlouhodobých způsobů řízení lidských zdrojů. Přitom nestabilita a další problémy plánování potřeb rezortu mají nejvýraznější negativní dopad na lidské zdroje. Striktní navázání plánovaných počtů personálu na rozpočet, plošné snižování počtů vojáků bez ohledu na plnění úkolů, rušení neobsazených míst bez ohledu na dopad na organizační struktury, časté pokusy se změnami plánovaných hodnot, kvalifikačních předpokladů (vzdělání) a kvalifikačních požadavků (kariérové kurzy, jazykové požadavky, bezpečnostní způsobilost) systemizovaných míst, jak ukazuje například graf č. 6, patří mezi příčiny negativního dopadu na personál, spočívajícím v propuštění, ztrátě motivace a narušení kultury organizace.

Určité možnosti zlepšení se nabízejí. Nezbytnou se jeví vyšší stabilizace organizační struktury a eliminace takových změn systemizace, kdy se nebere ohled na možné dopady

<sup>19</sup> K termínu 1.7 byli všichni vojáci nově zařazeni ze zákona, pro analýzu je tak tento termín vynechán

<sup>20</sup> Podle Rozkazu ministra obrany č. 63/2015 *Některá ustanovení o průběhu služby vojáků z povolání*.

na personál. Ke změnám tabulek počtů totiž dochází i několikrát za měsíc. V roce 2016 to bylo 23 termínů změn, které se postupně dotkly všech součástí rezortu. Za zvážení by jistě stálo zavedení systému využívaného u některých aliančních partnerů pod označením *Manpower*. Například, v USA je *Manpower* nástrojem velitele k měření a analýze personální optimalizace podřízených jednotek. Až po tomto zkoumání se velitel rozhoduje, zda požádá o navýšení počtů, nebo k jejich snížení v jinak stabilní struktuře útvaru.

### 3.11 Vysílání vojáků z povolání do zahraničních operací

Vysílání vojáků z povolání do zahraničních operací se stalo nedílnou součástí činnosti rezortu obrany. V elektronických osobních spisech vojáků vedených od roku 2000 (násazení prvního informačního systému do rutinního provozu) do současnosti je v informačním systému evidováno 30 172 záznamů o vyslání do zahraničních operací k plnění služebních úkolů v 97 zahraničních operacích, pozorovatelských misích, v mezinárodních štábech NATO a ve vojenské diplomacii v zahraničí. V celkovém souhrnu za uvedené období bylo do zahraničních operací vysláno 14 283 vojáků.

Je nutno poznamenat, že pro elektronické zpracování chybějí záznamy vojáků propuštěných před rokem 2000, které nebyly zaváděny do informačního systému. To znamená, že množství vojáků, kteří se zúčastnili zahraničních operací, je ve skutečnosti daleko vyšší.

Během roku 2016 bylo vysláno celkem 1 555 vojáků do 23 zahraničních operací. Největší zahraniční jednotkou z hlediska personálního obsazení bylo úkolové uskupení Strážní rota BAF (Bagram Air Field) zahraniční operace RS (Resolute Support Mission), kam bylo vysláno celkem 502 vojáků.

### 3.12 Zastoupení mužů a žen a jejich rodinný stav

V rezortu bylo v roce 2016 ve všech kategoriích zaměstnanců evidováno 79,93 % mužů a 20,07 % žen. Z genderové analýzy vyplývá, že v kategorii vojáků z povolání bylo 12,73 % žen, ve skupině státních zaměstnanců 41,55 % a u občanských zaměstnanců 42,41 % žen. Procentuální zastoupení žen ve služebním poměru je již dlouhodobě stabilizované na 12 %. Česká republika dlouhodobě patří ke státům s vysokým průměrem žen ve služebním poměru. Ženy přitom již nezastávají pouze podpůrné činnosti, ale objevují se v široké škále vojenských činností včetně velitelských.

### 3.13 Záloha ozbrojených sil ČR

Pro doplňování ozbrojených sil České republiky je určena záloha ozbrojených sil, jejíž částí jsou aktivní zálohy, které se řídí zákony branné legislativy<sup>21</sup>. V roce 2016 bylo pro vojáky aktivních záloh plánováno 5 439 služebních míst u 44 jednotek aktivních záloh, z toho 400 služebních míst pro přípravnou službu ve Vyškově. K 1. 1. 2017 bylo zařazeno do aktivních záloh 1 506 vojáků (tj. 27,69 % naplněnost plánovaných služebních míst), z toho 1 458 mužů (96,81 %) a 48 žen (3,19 %).

Největší zastoupení vojáků aktivních záloh bylo u jednotek podřízených Krajským vojenským velitelstvím (81,01 %), dále pak u Pozemních sil AČR (13,35 %), Výcvikových útvarů a zařízení (3,58 %), Vojenské policie (1,86 %) a Vzdušných sil AČR (0,20 %).

Průměrný věk vojáků aktivních záloh byl 37,8 roku (z toho mužů 38,0 roku a žen 30,9 roku). Věková skupina 19 až 29 let byla zastoupena 21,58 %, 30 až 39 let 33,86 %, 40 až 49 let 34,33 % a nad 50 let 10,23 %. Mezi nejpočetnější skupiny vojenských odborností aktivních záloh patří vojáci mechanizované odbornosti (63,41 %), odborností vojenské dopravy (6,11 %), ženijních odborností (4,71 %) a odborností všeobecná logistika (3,85 %).

Celkem dosáhlo 40,7 % vojáků aktivních záloh úplného středoškolského vzdělání a 33,9 % středního odborného vzdělání. 15,2 % vojáků má ucelené vysokoškolské vzdělání magisterského typu, 6,8 % ucelené vysokoškolské vzdělání bakalářského typu.

Z celkového počtu vojáků aktivních záloh byla v hodnostním sboru mužstva nejčastěji zastoupena hodnost svobodník (35,2 %), v hodnostním sboru poddůstojníků hodnost rotný (18,6 %), v hodnostním sboru praporčíků hodnost rotmistr (9,1 %), v hodnostním sboru nižších důstojníků hodnost poručík (3,9 %) a v hodnostním sboru vyšších důstojníků hodnost major (0,9 %).

K plnění úkolů ozbrojených sil České republiky jsou aktivní zálohy připravovány v systému resortních vzdělávacích a výcvikových aktivit formou dvou druhů vojenských cvičení. Pravidelné vojenské cvičení, které je přípravou vojáka aktivních záloh a dobrovolná vojenská cvičení, která jsou dobrovolnou přípravou vojáka v záloze. V roce 2016 se uskutečnila historicky první dvě dobrovolná vojenská cvičení, kterých se zúčastnilo celkem 18 zájemců z řad vojáků v záloze (z toho bylo 17 mužů a 1 žena). Dále probíhalo 92 pravidelných vojenských cvičení s celkovou účastí 1 854 vojáků aktivních záloh (z toho bylo 1 813 mužů a 41 žena).

Z uvedených informací lze vyzorovat dosud stále velice nízký počet vojáků zařazených do aktivních záloh a jejich jen velice pozvolný nárůst.

<sup>21</sup> Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů; Zákon č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon); Zákon č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze.

## ZÁVĚR

Management rezortu obrany na všech stupních řízení a velení, počínaje ministrem obrany, konče velitelem jednotky, má k dispozici nepřetržitě aktuální informace o kvalitě a kvantitě personálu ve své podřízenosti. Umožňuje mu to především ISSP a analytické a statistické studie připravované a průběžně distribuované AP AČR. Je nutno přiznat, že tyto informace se ne vždy řádně využívají. Nejedná se však o systémový problém, příčiny nezájmu, pokud se vyskytnou, většinou vychází z individuálních vlastností jedince – řídicího pracovníka.

Jak jsem ve svém článku prokázal, systém i procesy informačního zabezpečení rozhodovacího procesu řídicího a personálního managementu rezortu jsou na velice dobré úrovni. Svědčí o tom i hodnocení našich zahraničních partnerů, pokud měli při svých návštěvách možnost se s nimi seznámit. Především vzhledem k objektivnosti zpracování analýz, jejich technické vyspělosti, metodické rozpracovanosti a hlavně v nezávislosti na externích vlivech. Největší hodnota tohoto systému spočívá v možnosti, nezávisle na dodavateli systému, naprogramovat výstup, který si každý uživatel systému samostatně, rychle dokáže vygenerovat podle vlastních potřeb.

V článku jsem představil několik oblastí, které jsou předmětem analytické činnosti, založeném na datech z ISSP. Jedním z pravidelně zpracovávaných materiálů je Statistická ročenka, kterou za mého řízení zpracovává Odbor personálních informací AP AČR. Vzhledem k tomu, že informace uvádí v časových souvislostech, je z ní možné vyčíst nejen údaje o aktuálním stavu, ale především vyvodit vývojové trendy. Je zřejmé, že nezbytným podkladovým materiálem umožňujícím přijímat zásadní strategická rozhodnutí vedení Ministerstva obrany v oblasti personálního managementu.

---

**Autor:** *Plukovník gšt. Ing. Zdeněk Bednář. Narozen 1968, zahájil svoji vojenskou kariéru po ukončení studia VVTŠ Liptovský Mikuláš, oboru mikroelektronika a laserová technika. Od roku 1991 absolvoval štábní funkce u jednotek AČR na různých stupních. Od roku 1996 se zabývá informačními systémy pro podporu personální práce. V roce 2007 působil jako náčelník J1 hlavního velitelství KFOR a v roce 2011 jako štábní specialista operačního centra operace Unified Protector. V letech 2009 až 2013 působil jako náčelník personálního odboru a specialista personální práce ve struktuře NATO. Od roku 2013 vede Odbor personálních informací Agentury personalistiky. Zabývá se především informačními systémy, analýzou a sběrem dat o personálu rezortu, statistikou, personálním managementem a řízením lidských zdrojů.*

---

**Jak citovat:** BEDNÁŘ, Zdeněk. Informační podpora řízení lidských zdrojů v podmínkách rezortu obrany. *Vojenské rozhledy*. 2018, 27 (1), 45-68. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz)