

Plukovník doc. Ing. Libor Kosař, CSc.,
doc. PhDr. Felix Černoch, CSc.,
kapitán Mgr. Zdeněk Dvořák

Personální strategie Armády České republiky

Podle koncepce výstavby Armády České republiky na léta 1996 až 2005 je hlavním cílem rozvoj poloprofesionální, nadstranické a konvenčně vyzbrojené armády, která bude vysoce funkční, připravená k obraně státu a schopná podílet se na společných operacích mezinárodních mírových sil. Koncepce výstavby představuje strategii dalšího kvalitativního rozvoje armády, a to zejména v oblastech:

- ♦ počtů a členění armády,
- ♦ systému řízení a velení,
- ♦ organizačních struktur a dislokace,
- ♦ bojové pohotovosti a mobilizačního rozvinování,
- ♦ personální práce, vzdělávání a výcviku,
- ♦ výzbrojního, technického, materiálního zabezpečení,
- ♦ ekonomického zabezpečení.

Pro úspěšnou realizaci koncepce je nezbytné rozpracovat strategii výstavby armády v personální oblasti tak, aby zabezpečovala splnění cílů armády pro dané období.

Je tedy nutné mít vypracovanou **personální strategii AČR, která určí její strategické cíle z hlediska dosažení plánovaného stavu lidských zdrojů.**

Armádě jde především o odpovědné využívání lidského potenciálu, který má k dispozici, neboť úloha lidského činitele neustále roste. Tomu také odpovídají cíle, konstrukce a logika personální strategie. Základ tvoří sedm strategických cílů, z nichž každý je rozpracováván programem, který je realizován příslušnými personálními činnostmi.

Je tedy zřejmé, že personální strategie má v současné vývojové etapě AČR optimalizovat zejména počet a strukturu personálu pro plnění úkolů, kdy je nutné funkce racionalizovat v souladu s činnostmi, které mají zabezpečovat (zdaleka ne tolik funkcí musí zastávat důstojníci). Personál musí znát svou perspektivu a možnosti svého rozvoje. Důležité je účelně využívat lidský potenciál armády, to znamená vhodně motivovat, hodnotit, vybírat a rozmísťovat personál, čímž se dosahuje souladu mezi jeho možnostmi a požadavky kladenými na výkon funkcí. V personální strategii také nelze podcenit systematické doplňování kvalitním personálem. Nárokům služby v armádě mají také odpovídat poskytované sociální výhody, při respektování reálných možností armády. Velmi důležitá je úloha personálního managementu, který je odborným garantem a spolu s veliteli i realizátorem personální strategie.

Tabulka 1

Personálně-strategické cíle, jejich programy a realizace v personálních činnostech

Personálně-strategické cíle	Rozpracování cíle do programu	Personální činnosti, kterými se realizují programy
1. Dosažení kvantitativní a kvalitativní restrukturalizace lidských zdrojů armády tak, aby personál, při efektivních nákladech a dodržení mezinárodních smluvních závazků, zabezpečoval plnění úkolů obrany státu.	Plán lidských zdrojů	Činnosti, zabezpečující restrukturalizaci personálu. Jde hlavně o dosažení cílového počtu personálu a změnu jeho struktury v počtu důstojníků, praporčíků a poddůstojníků v další službě.
2. Dosažení souladu plánovaných funkcí a hodnot s plánem lidských zdrojů, optimalizace personální struktury.	Systemizace funkcí a hodnot	Činnosti, které zabezpečí soulad všech funkcí a hodnot s limity důstojníků, praporčíků a poddůst. v DS a limity jednotlivých hodnot. Navazující činností je přenos výstupů z „resystemizace“ do tabulek počtů.
3. Zavedení racionalizovaného systému využití lidského potenciálu v armádě a scénáře profesionální kariéry vojáka.	Kariérní řád	Činnosti, související s novými prvky v průběhu kariéry vojáka. Jde především o ty, které se realizují při vstupu do armády, při vzdělávání, řízení průběhu služby, hodnocení, výběru na funkce. Jedná se tudíž o racionalizaci pohybu v síti služebních kariér.
4. Realizovat nový objektivizovaný systém hodnocení profesionálních kvalit vojáků z povolání.	Systém hodnocení profesionálních kvalit VZP	Činnosti, které souvisejí se zavedením a prováděním nového hodnotícího systému. Jde zejména o zaškolení, samotné hodnocení, počítačové zpracování výsledků, jejich další využití apod.
5. Zavést a realizovat komplexní systém doplňování armády profesionálním personálem.	Personální marketing	Činnosti, které souvisejí se zabezpečováním potřebného počtu a úrovně profesionál. personálu. Jde zde především o analýzu vlastních potřeb personálu, požadavků potenciálních zájemců, identifikaci situace na trhu práce a vlastní konkurenceschopnosti, vypracování marketingové strategie, způsobu komunikace, finančního rozpočtu, samotné rekrutace.
6. Realizovat ucelený program péče o personál, který bude schopen odpovídat způsobem kompenzovat nároky služby v armádě.	Sociální program	Činnosti, související s realizací sociálního programu. Kromě finanč. forem (platy, odchodné, výsluhové, ale i byty, zdravotní péče) jde také o rekreaci, rekvalifikaci, nabídku kulturních programů, sociálně-poradenské služby, pomoc rodinám VZP, rozvoj zájmových aktivit apod.
7. Zavedení systému personálních činností, které budou obsahově a kompetenčně ujednoceny pro jejich vykonavatele a budou zabezpečovat realizaci personální strategie.	Personální management	Činnosti, které jsou realizovány konkrétními vykonavateli na úrovni strategické, operační a taktické tak, aby byly plněny programy, které vyplývají z pers. strategie. Jde především o konkrétní provádění činností v oblasti personálního plánování (strategie), personálních opatření, marketingových aktivit a sociálních služeb.

ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PROGRAMŮ:

▲ Plán lidských zdrojů (PLZ)

Je programem přechodu ze stávajících počtů a struktury personálu do cílového stavu, který je časově určen rokem 2005. Zásadním limitním faktorem jsou počty v jednotlivých kategoriích:

Tabulka 2

Kategorie personálu	Počet v r. 2005
Vojáci v činné službě	65 000
Vojáci z povolání	34 530
- generálové	30
- důstojníci	10 000
- praporčíci	10 000
- poddůstojníci v DS	14 500
Vojáci v zákl. službě	30 470
Občanští zaměstnanci	27 000

Přitom je nutné vidět, že celý PLZ je konstruován tak, aby konečných počtů bylo dosaženo, pokud možno, cestou přirozených úbytků a přírůstků. Děje se tak ve dvou etapách, kdy nejdříve se má docílit mety celkového počtu vojáků v činné službě, a to k 1. 1. 1996. Druhou etapou bude změna v proporcionalitě jednotlivých kategorií, realizovaná postupně do roku 2005. Tedy důraz nebude položen ani tak na snížení počtů, ale spíše na jejich restrukturalizaci.

▲ Systemizace funkcí a hodností

Je programem, který zabezpečuje dosažení souladu plánovaných funkcí a hodností s PLZ. Přitom se orientuje procentuálním podílem jednotlivých hodností. Například v absolutních číslech je předpoklad, že v r. 2005 budou tyto počty přibližně následující: 30 generálů, 470 plukovníků, 1100 podplukovníků, 1750 majorů, 2450 kapitánů, 2200 nadporučků, 2000 poručků. Podstatné rovněž je, že systemizace je pojímána jako proces, jehož výsledky se teprve následně a postupně transformují do tabulek počtů. Systemizace především zahrnuje určení funkcí, které bude profesionální personál vykonávat, určení, pro které kategorie (důstojníci, praporčíci, poddůstojníci v DS a OZ) a jaké hodnosti budou na funkce plánovány, a konečně určení minimální, případně maximální doby výsluhy na příslušné funkci, potřebného vzdělání pro její zastávání apod.

▲ Kariérní řád

Je programem, který normativně upravuje průběh služby vojenských profesionálů. Základní rozdíl oproti dnešnímu stavu spočívá v *preferenci výkonového principu před výslu-*

hovým. Pro každou funkci bude určena minimální doba, po kterou musí být zastávána, případně maximální doba, po kterou může být zastávána. Doba výsluhy na funkci v žádném případě nezakládá nárok na funkci vyšší. Do té musí být voják vybrán na základě výsledků hodnocení a nejdříve po odsouzení minimální doby výsluhy ve funkci. Samozřejmě, že na vybranou funkci musí voják mít požadované vzdělání. S každou funkcí bude spojena hodnota, to znamená, že *při povýšení ve funkci bude voják také povýšen v hodnotě*. Kariéra vojáka bude probíhat podle modelů základních a speciálních kariér, přičemž základní kariérou je kariéra velitele.

▲ *Systém hodnocení profesionálních kvalit VZP*

Je programem, který podporuje motivaci výkonu, vedení lidí a jejich výběr na funkce. Základní změna hodnotícího systému spočívá v použití více hodnotících forem, v objektivizaci výsledků použitím bodové, pětistupňové škály (stupnice) a výpočtemním zpracováním výsledků a jejich využitím. Hodnocení je konstruováno tak, aby příliš časově nezatěžovalo zpracovatele. Je však zřejmé, že zejména zpočátku, než dojde k dostatečnému zacvičení zpracovatelů, bude hodnocení časově náročnější. Systém hodnocení tvoří čtyři hodnotící formy:

a) *Průběžné hodnocení plnění úkolů* - jde o ústní hodnocení, kde má nadřízený povinnost hodnotit splnění významnějších úkolů, administrativní evidence výsledků není vyžadována.

b) *Periodické hodnocení* - je hlavní hodnotící formou. Hodnotí se v soustavě osmnácti kritérií, s využitím pětistupňové bodové stupnice. Periodické hodnocení se provádí vždy na závěr výcvikového roku. K hodnocení jsou předem připraveny standardizované formuláře tak, aby hodnocení proběhlo co nejrychleji.

c) *Kariérové hodnocení* - vychází z výsledků hodnocení periodického a jeho hlavním cílem je posoudit způsobilost vojáka ke služebnímu postupu v rámci jeho kariéry.

d) *Speciální hodnocení* - slouží k posouzení psychické, fyzické a jazykové způsobilosti i pro zastávání specifických funkcí či výkonu činností, které svou povahou vyžadují specifické schopnosti. Může například jít o hodnocení cizojazyčné komunikativnosti podle mezinárodních standardů a stupnice STANAG používané v NATO nebo o výběr vojáků do mírových sil OSN s využitím psychodiagnostiky apod.

▲ *Personální marketing*

Je programem, který je zaměřen k doplňování potřebným množstvím kvalitního personálu. K jeho základní charakteristice patří přechod od prostého náborování (poskytování informací o možnostech služby) ke komplexnímu systému doplňování. Ten je definován identifikací vlastních personálních potřeb, neustálou analýzou trhu práce, konkurence, analýzou a výzkumem rekručních zdrojů, zpracovanou komunikační politikou a samotnou rekrutací orientovanou na kvalitní výběr.

▲ *Sociální program*

Má být kompenzací nároků vojenské služby. Jeho ucelenou podobu je nutné teprve dораcovat a kodifikovat. Sociální program bude tvořit více zákonných norem. Momentálně je

určujícím zákon č. 76/1959 Sb. Tedy sociální program tvoří souhrn toho, co je vojákům z povolání nabídnuto ze zákona a toho, co je vojákům nabídnuto vlastní iniciativou armády tam, kde to nevyžaduje zákonné úpravy. Obojí směřuje k vytváření příznivého sociálního klimatu v armádě i v konkrétních posádkách a zároveň příznivých podmínek pro osobnostní a profesionální rozvoj. Ve svém souhrnu se jedná např. o platy, bytovou politiku, odchodné, výsluhový příspěvek, zdravotní péči, rekreaci, rekvalifikaci při ukončení služebního poměru, sociální poradenství, kulturní nabídku, aktivity namířené k rodinám VZP apod.

▲ Personální management

Je rozhodujícím prvkem prosazení nastíněné personální strategie. Definuje totiž veškeré obsahy jednotlivých programů, určuje jejich vykonavatele na úrovni strategické, operační a taktické a dbá na systémový soulad jejich vzájemného postupu. Je pochopitelné, že např. jiné marketingové úkoly budou plněny stupněm MO, a jiné třeba na brigádách. Ve svém souhrnu však musí tvořit dokonale kompaktní celek. Rozhodující roli v personálním managementu sehrávají zejména velitelé a náčelníci, tedy lidé s rozhodovacími pravomocemi, kteří k realizaci těchto činností mají svůj odborný orgán - personální pracovníky, jejichž počet a struktura musí být adekvátní množství a povaze plněných úkolů.

* * *

Personální strategie, kterou jsme se pokusili stručně představit, tedy vytváří propojený celek, v němž jednotlivé programy na sebe logicky navazují a podporují se. Nejsložitější operací ovšem bude její zavedení do praxe. Zásadně totiž mění dosavadní styl personální práce, což vyžaduje změnu přístupu u všech pracovníků, kteří jsou odpovědní za její úroveň.