

## **Procesní přístup k řízení lidských zdrojů v resortu Ministerstva obrany ČR**

### **The Process Approach to Human Resource Management in the Czech MoD**

**František Mičánek**

**Abstrakt:** Obsahem tohoto článku je tvůrčí rozpracování a návrh optimalizace vybraných činností procesu řízení lidských zdrojů v resortu MO, majících zásadní vliv na dosažení stanovených cílů personální politiky resortu MO. Článek staví na analýze současného stavu v oblasti řízení lidských zdrojů v resortu obrany provedené s pomocí dimenzionální analýzy, analýzy zainteresovaných stran, sektorové analýzy PESTLE-M a dotazníkového šetření se vzorkem důstojnického sboru (studentů karierních kurzů KVD a KGŠ). Využívá také výsledky scénářů, na jejichž základě byla provedena predikce budoucí potřeby personálu a finančních zdrojů v návaznosti na úkoly a ambice resortu MO (demonstrováné na příkladu AČR). U vybraných aktivit procesu řízení lidských zdrojů je diskutován nejen jejich možný obsah, ale současně i vlivy vnitřních a vnějších regulátorů procesu (pokud jsou tyto již definovány), případně i nutnost tyto odpovídajícím způsobem nastavit.

**Abstract:** The article is a creative elaboration and proposal for optimization of selected activities of the human resources management process in the Ministry of Defense, which have a fundamental influence on achieving the set goals of personnel policy of the Ministry of Defense. The article builds on the analysis of the "status quo" of the human resource management in the Ministry of Defense, carried out with the help of dimensional and stakeholder analysis, sector analysis PESTLE-M, and questionnaire survey with a sample of officers (students of career courses KVD and KGŠ). It also uses the results of capability-based scenario, on which a prediction of the future needs of personnel and financial resources is calculated and demonstrated. For selected activities of the human resources management process their possible content is discussed, as well as the effects (or the necessity to set them accordingly) of internal and external process controllers.

**Klíčová slova:** Plánování podle schopností; personální politika; strategie lidských zdrojů.

**Key words:** Capability Based Planning; Personnel Policy; Human Resources Strategies.

## ÚVOD

Lidské zdroje jsou společně s materiálními, finančními a informačními zdroji základem fungování každé organizace. Efektivní a synergické využívání a řízení všech zdrojů vede k udržení si konkurenční výhody a současně k naplnění cílů a poslání organizace. Na rozdíl od ostatních zdrojů mají ty lidské velmi výrazná specifika: těmi jsou dlouhá pořizovací doba (ale i využitelnost), nárůst užité hodnoty v čase, potřeba motivace a vzájemné interakce mezi lidmi. Pokud mají být lidské zdroje řízeny, musí být řízeny komplexně jako lidský kapitál, tedy nejen z pohledu kvantitativního (počty zaměstnanců), ale také kvalitativního. Řízením kvality lidí management současně nastavuje i kulturu organizace, ať již vědomě a záměrně, anebo nevědomky jako vedlejší produkt svého působení<sup>1</sup> v procesu řízení změn. Nejinak je tomu i v resortu obrany ČR, tedy ve státní, silové, nekomerční organizaci s výraznou hierarchickou strukturou a specifickou organizační kulturou.

Resort obrany ČR v současnosti prochází náročnou etapou růstu, kdy si bezpečnostní situace ve světě vynutila výrazné navýšení finančních zdrojů investovaných státem do obrany a nutnost zvětšit ozbrojené síly ČR. Probíhá masivní náborová kampaň. Bližší zkoumání problematiky lidských zdrojů ale ukazuje, že zde absentuje skutečně koncepční, holistický pohled. Je rozmělněna odpovědnost a působnost organizačních složek resortu obrany odpovědných za oblast lidských zdrojů, není zpracována či spíše formalizována personální politika resortu a na ni navazující průřezová strategie řízení lidských zdrojů s komunikační a implementační částí. Chybí kalkulace rizik. Není k dispozici podrobný popis jednotlivých personálních činností. Vstupy, výstupy, vazby, dílčí činnosti a regulátory řízení lidských zdrojů jsou nastavovány spíše stochasticky než s využitím vědeckých metod a procesního řízení. To vše vytváří podmínky, za kterých (pokud nedojde ke změně) nelze očekávat dosažení cílů deklarovaných nejvyšším managementem resortu obrany v oblasti personálu s výhledem do roku 2030.

Článek přináší syntézu teoretických poznatků a praktických zkušeností, které autor získal studiem literatury zabývající se teorií řízení lidských zdrojů, dlouholetou praxí na vysokých manažerských pozicích i doposud realizovaným výzkumem předmětné problematiky. Těžiště práce a směřování dalšího výzkumu je postaveno na hypotéze, že zavedením procesního přístupu do řízení lidských zdrojů dojde k plnohodnotnému využití personálu ve prospěch resortu obrany. Pokud bude celý proces skutečně řízen s vědomím jasně definovaného budoucího stavu, pak výsledkem budou moderní a efektivní ozbrojené síly ČR schopné naplnit svoje poslání v jakékoli situaci. Úspěch je podmíněn provedením komplexní analýzy současného a budoucího prostředí, popisem iterací klíčových faktorů, správným nastavením jednotlivých personálních činností a samozřejmě i relevantní a realistickou implementační a komunikační strategií pro řízení změny.

<sup>1</sup> Platí i obráceně – organizační kultura nastavuje pravidla (normy a procesy) pro řízení lidských zdrojů v organizaci. Tuto vazbu je nutno brát v potaz při nastavení procesu řízení změny v organizaci.

# 1 VÝSLEDKY ANALÝZY PROBLÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V RESORTU OBRANY A KLÍČOVÝ PROBLÉM

Výsledky provedené analýzy s využitím výše uvedených kvantitativních a kvalitativních metod shrnul autor do tabulky 1.

**Tabulka č. 1:** Souhrn zjištění analýzy řízení lidských zdrojů v resortu obrany

| Dimenze       | Otázka     | Zkoumané oblasti – popis problému                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Předmětová    | Co?        | Není zaveden systém do řízení lidských zdrojů, neexistuje strategie s definovaným cílovým stavem postaveným na schopnostech, je prováděno pouze reaktivní personální řízení, výkonná a evidenční personalistika. Převažuje funkční přístup k řízení. Problém je náročný na rozhodování, vyžaduje stabilitu prostředí, pochopení jeho komplexnosti a kvalifikovaný personál na klíčových řídicích pozicích systému. Důsledek je velmi dobře kvantifikovatelný, existuje výsledovatelný dlouhodobý trend, příčiny jsou komplexní, poznané a dobře popsatelné, nikoli však lehce odstranitelné. |
| Prostorová    | Kde?       | Jde o komplexní problém, působí na něj vnější vlivy i vnitřní prostředí. Nejde o izolovaný problém, obecně se s ním potýkají i další organizace, které nejsou atraktivní z hlediska nabízených pracovních podmínek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Časová        | Kdy?       | Od roku 1990 se nepodařilo karierní řád implementovat. Intenzivně se problém začíná projevovat s přechodem na profesionální OS v roce 2004. Nejedná se o cyklický problém, ale o narušení systému. Za určitých podmínek je možná náprava a přechod do rovnovážného stavu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Kvantitativní | Kolik?     | Problém je multidimenzionální, má několik příčin: dlouhodobé podfinancování resortu, politickou nestabilitu, zaměření politiků a HF resortu na krátkodobé cíle, nekoncepční organizační opatření. Týká se všech profesionálních vojáků a také všech zaměstnanců resortu obrany spadajících pod Zákon o státní službě, (obecně ale všude, kde se předpokládá karierní růst). Je dobře kvantifikovatelný a lze na něj použít systémovou dynamiku.                                                                                                                                              |
| Kvalitativní  | Jak? Proč? | Jde o prioritu priorit. Ostatní materiální statky jsou lehce pořiditelné, jejich pořízení a užívání je ale v poměru s lidskými zdroji jen krátkodobé. Zaměstnanec musí být motivován, vzděláván, má svoji vůli, hodnoty, mentální modely, představy a priority, vůči kterým poměruje svoje okolí. Je nutné komplexní vidění problematiky vycházející z reálného posouzení stavu a tradic.                                                                                                                                                                                                    |

Klíčový problém byl formulován na základě syntézy výsledků jednotlivých analýz s uplatněním dedukce. Byla formulována sada negativních výroků popisujících „co je špatně“ a s čím je tedy nezbytné dále pracovat. Výroky byly formulovány se snahou dosáhnout přibližně stejnou mírou obecnosti:

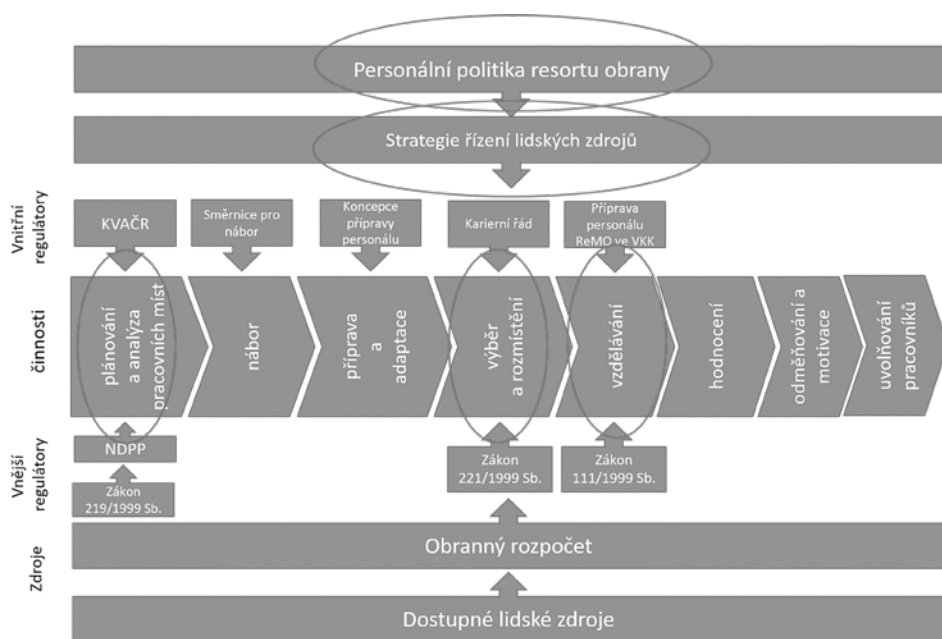
- omezené zdrojové podmínky, jejich nadhodnocená dostupnost a současně nízká efektivita využití;
- absence systémového přístupu, převažuje funkční pojetí řízení nad procesním;
- snaha upřednostňovat krátkodobé, viditelné cíle před dlouhodobostí a koncepčností;
- špatně strukturovaný problém, kdy nepochopení jeho rozsahu, hloubky a příčinných vazeb vychází z nedokonalého popisu systému;
- absence jasně formulovaných (experimentálně ověřených) pravidel, zásad a postupů, neodpovídající teoretická připravenost zainteresovaných osob;
- problém je pouze kvantifikován, není provedena kvalitativní analýza;

- nejednotný náhled a přístup k problematice u klíčových hráčů, jejich názorová a personální nestabilita;
- není kalkulováno riziko, neexistují (variantní) implementační strategie;

### Klíčovým problémem je tedy:

„K managementu lidských zdrojů v resortu obrany není komplexně přístupováno z pohledu procesního řízení, iterace mezi jednotlivými personálními činnostmi, vnitřními a vnějšími regulátory, dostupnými zdroji a organizační kulturou resortu obrany nejsou dostatečně popsány, zvažovány a respektovány zainteresovanými stranami.“

## 2 PROCESNÍ MODEL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V RESORTU MO



**Obrázek č. 1:** Procesu řízení lidských zdrojů v resortu obrany

Návrh procesu řízení lidských zdrojů v resortu obrany (viz obrázek 1) byl konstruován jako sled na sebe navzájem navazující činností, kdy následující činnost zpracovává výstup z činnosti předcházející a přidává jí určitou užitnou hodnotu. Vstupem do procesu je požadavek na pokrytí veškerých činností a úkolů resortu obrany kvalifikovaným personálem v potřebném množství, čase a struktuře kvality, výstupem je v ideálním případě naplnění všech těchto požadavků a efektivní fungování organizace jako takové. Zákazníci jsou definovatelní ve třech rovinách: interními zákazníky jsou v první řadě samotní zaměstnanci,

dále organizační prvky resortu, externími zákazníky pak může být veřejnost, Vláda ČR, mezinárodní organizace jako NATO nebo EU – jinak řečeno veškeré relevantní zainteresované strany. Vlastníkem procesu je pak státní tajemník MO s tím, že u jednotlivých činností se předpokládá decentrální výkon a centralizované řízení.

V celém průběhu na jednotlivé činnosti působí tzv. regulátory, v našem případě převážně ve formě legislativních aktů – zákony, vyhlášky, směrnice a také koncepční dokumenty. I když si je autor vědom faktu, že teorie procesního řízení rozeznává pouze obecnou kategorii regulátorů bez dalšího členění, v práci záměrně použil podrobnější rozdělení regulátorů na vnitřní (uvnitř resortu obrany) a vnější (mimorezortní). V neposlední řadě je třeba zmínit disponibilní zdroje, se kterými celý proces pracuje, tedy část obyvatelstva ČR splňující předpoklady pro výkon služby v ozbrojených silách a taktéž finanční zdroje – rozpočet na obranu, zvláště pak část věnovanou mandatorním výdajům.

### Omezující podmínky:

- Autor provedl analýzu jednotlivých personálních činností, regulátorů a zdrojů procesu a identifikoval ty elementy, které v současnosti vykazují rysy nedostatečné rozpracovanosti a současně splňují další podmínku výběru – tvoří hlavní pilíře celého procesu. Na obrázku 1 jsou tyto elementy (činnosti) procesu zvýrazněny.
- V tomto článku se autor bude podrobněji věnovat pouze oblasti plánování personálu a vnitřním regulátorům procesu řízení lidských zdrojů (strategickým koncepčním dokumentům).
- Příklady a návrhy možného postupu jsou demonstrovány pro příklad AČR.

## 3 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLU A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST – NÁVRH MOŽNÉHO PŘÍSTUPU

Správné nastavení kvantitativních a kvalitativních cílů v oblasti personálu je stěžejní pro naplnění úkolů každé organizace. To nejzávažnější, co v této oblasti chybí resortu obrany ČR, je ověřitelná kalkulace či predikce potřeby, vzniklá na základě obranného plánování podle schopností, opřené o politicko-vojenské ambice ČR<sup>2</sup> a úkoly vyplývající ze zákonů<sup>3</sup>.

Nabízí se dva základní přístupy, jak přistoupit ke stanovení počtů zaměstnanců potřebných pro fungování a naplnění cílů organizace: intuitivní a kvantitativní. Intuitivní metody jsou založené na perfektní znalosti stavu organizace, jejich úkolů a cílů, jejich vzájemných vazeb apod. Patří sem především tzv. delfská metoda, kaskádová metoda a metoda manažerských odhadů. V polední době jejich použití narůstá díky některým nesporným výhodám, které mají oproti metodám kvantitativním: jsou méně náročné

<sup>2</sup> *Dlouhodobý výhled pro obranu 2035*, Ministerstvo obrany ČR-VHÚ Praha, 2019, ISBN: 978-80-7278-772-2

<sup>3</sup> ČESKÁ REPUBLIKA. *Předpis č. 219/1999 Sb.: Zákon o ozbrojených silách České republiky*. In: Sbíрка zákonů ČR. Praha: Parlament ČR, ročník 1999, částka 76.

na podklady, jsou operativnější a velmi přesné při krátkodobém plánování, umožňují zapojení celého spektra manažerů organizace, a to nejdůležitější – jsou schopné pracovat i s těžko kvantifikovatelnými faktory. Svým charakterem jsou velmi vhodné pro použití v prostředí resortu MO, kde sice je k dispozici velké množství dat požadované pro kvantitativní metody (statistické zpracování velkého objemu dat pomocí výpočetní techniky), ale chybí odborníci schopní je skutečně vědecky zpracovávat. Naproti tomu resort disponuje širokou škálou odborníků-personalistů a zkušených manažerů-velitelů, pro které je intuitivní přístup přirozený a jsou schopni dobře interpretovat a chápat výsledky vzešlé z procesu plánování zaměstnanců. Autor práce dále použil pro svoje úvahy bilanční a kaskádovou metodu.

**Bilanční metoda** (obrázek 2) je postavena na postupném provedení čtyř základních kroků: v prvním je popsán výchozí stav organizace z hlediska kvantity a kvality zaměstnanců, ve druhém je nastaven cílový stav konstruovaný na základě potřeby vycházející z úkolů organizace, ve třetím je odhadnut úbytek zaměstnanců a v posledním kroku se kalkuluje možnost úhrady zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Výsledkem je celková potřeba pracovníků získaných z vnějších zdrojů ve formě náboru a formulace požadavků na přípravu zaměstnanců.

**Kaskádová metoda** je založena na delegaci pravomocí kalkulovat potřebný počet a strukturu zaměstnanců na nižší manažery, v případě AČR až do jednotek druhů sil a služeb. Každý stupeň pracuje s jinou mírou podrobnosti a odhad je tím více zpřesňován (kvalitativně i kvantitativně), čím níže ve struktuře organizace postupujeme. Předpokladem úspěchu použití obou metod v praxi je existence centralizované personalistiky a jasně stanoveného vlastníka procesu.



Obrázek č. 2: Bilanční metoda

Zdroj: WERNER, R. *Podnikové hospodářství II. Personalistika*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-559-6, upraveno autorem.

Jednou z možností, jak systémově přistoupit k plánování lidských zdrojů v AČR s využitím výše popsaných metod, je stanovení potřeby personálu pro pokrytí úkolů a částí politické vojenských ambicí ČR v gesci AČR. Ty jsou armádě určeny jednak národní legislativou ČR, dále pak výstupy z procesu obranného plánování NATO. Jde o závazky poskytování schopností ve prospěch společné obrany, ke kterým se ČR dobrovolně v procesu obranného plánování NATO přihlásila. Vnitřně cíle výstavby a další úkoly jednotlivým druhům sil stanovuje např. *Koncepce výstavby AČR 2030* (KVAČR)<sup>4</sup>. Výše jmenované legislativní akty a výstupy z procesu obranného plánování tvoří skupinu regulátorů, které ovlivňují plánování lidských zdrojů.

Pro vizualizaci možného přístupu byla použita data (personál i finance) z roku 2012, kdy pro účely podpory rozhodovacího procesu tehdejšího ministra obrany A. Vondry bylo týmem pracovníků Sekce plánování sil MO pod vedením autora práce definováno deset skupin hlavních úkolů AČR a současně popsána jejich zdrojová náročnost:

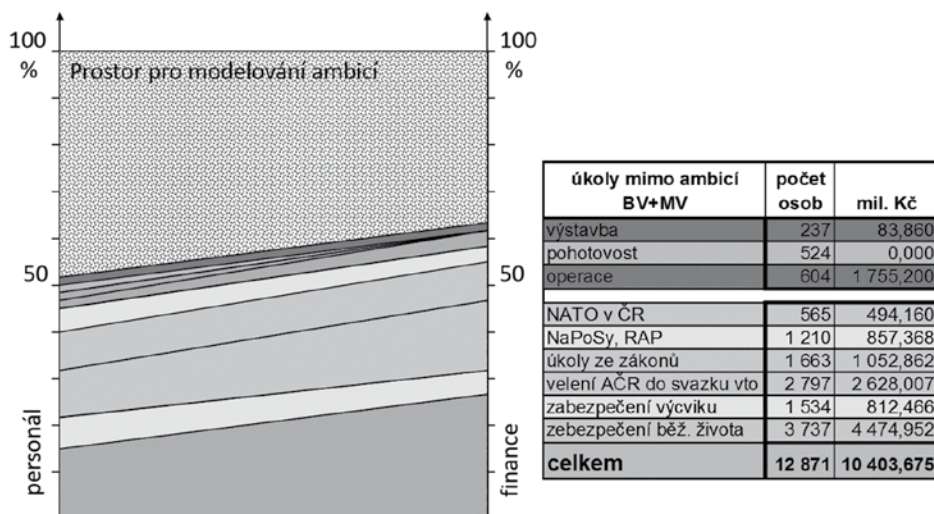
1. Výstavba, rozvoj, udržování základních schopností k zajištění obranyschopnosti ČR.
2. Přiměřený podíl na politicko-vojenských ambicích Aliance a EU a iniciativách ČR, plnění závazků „Capability Targets“ (cílů výstavby schopností).
3. Zabezpečení úkolů vyplývajících ze zákonů ČR, avšak nesouvisejících přímo s obranou ČR (za stanovení podmínek a po prioritách).
4. Host Nation Support (podpora spojeneckých vojsk) na území ČR;
5. Vyčleňování sil a prostředků (s/p) do pohotovostních uskupení NATO, EU a OSN.
6. Nasazování sil a prostředků do operací mimo území ČR.
7. Budování a udržování funkčního systému velení a řízení (na území i mimo území ČR).
8. Zabezpečení běžného života resortu MO.
9. Příprava, vzdělávání a výcvik personálu.
10. Další úkoly dle rozhodnutí Vlády ČR.

Autor dále použil postup, kdy byly nejprve z hlediska potřeby finančních prostředků a personálu<sup>5</sup> popsány úkoly armády týkající se teritoria ČR, vloženy do zdrojového bazénu disponibilních zdrojů a zbývající prostor byl ponechán pro modelování našich politicko-vojenských ambicí, tedy v podstatě závazků vůči Alianci, EU a dalším mezinárodním organizacím v podobě tzv. cílů výstavby, viz obrázek 3. Tímto postupem byla vyjádřena i prioritizace úkolů, kdy nejprve řešíme otázky zabezpečení a udržitelnosti systému obrany a podpory aliančních vojsk na vlastním území, a teprve volné zdroje jsou použity pro modelování vojenských ambicí – expedičních operací. Při kalkulaci počtů byla zvažována i potřeba rotace personálu v systémech a službách pracujících 24/7/365 a dále

<sup>4</sup> *Koncepce výstavby AČR 2030*, Ministerstvo obrany ČR-VHÚ Praha, 2019, ISBN 978-80-7278-789-0

<sup>5</sup> Pouze ve formě kalkulace počtu osob, mandatorních (MV) a běžných (BV) výdajů. Investiční výdaje nebyly uvažovány. Zdroj: archiv SPS MO, 2012.

rotační princip 1:3 pro vyčleňování úkolových uskupení předpokládající dlouhodobou udržitelnost<sup>6</sup>.



**Obrázek č. 3:** Zdroje AČR pro pokrytí hlavních úkolů a POL-MIL ambicí

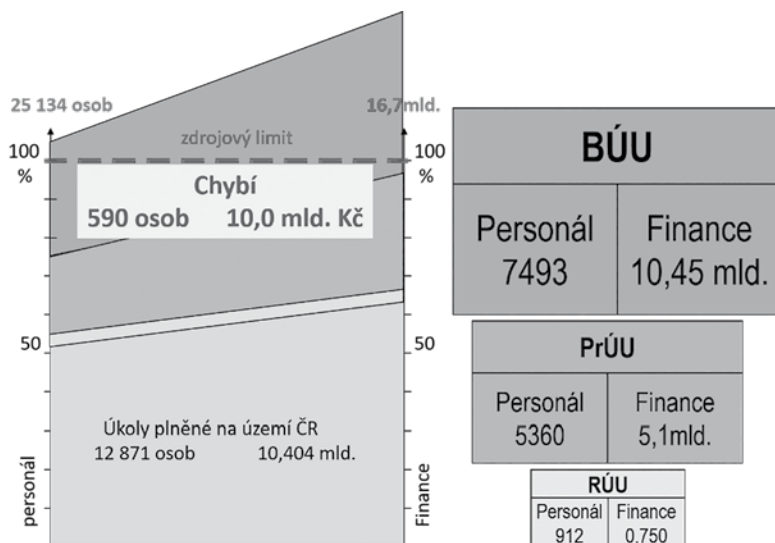
Byl použit scénář „Souběh“, kdy jak z názvu vyplývá, dochází k požadavku souběžného plnění všech úkolů a ambic, včetně nutnosti držet a docvičovat odpovídající zálohy (tedy jinými slovy nejnáročnější scénář)<sup>7</sup>. K modelování prostoru pro ambice přistoupilo postupem od „nejmenší po největší“, tedy nejprve se do zdrojového bazénu vložili rotní, následně praporeční a konečně brigádní úkolové uskupení. Jak je zřejmé z obrázku 4, došlo při vložení všech uskupení k překročení tehdy platného disponibilního zdrojového rámce pro rok 2012 jak v oblasti personálu<sup>8</sup> (o cca 600 osob), tak i dostupného finančního rámce (o cca 10 miliard Kč).

Současně ale došlo k verifikaci minimální potřeby personálu v podřízenosti NGŠ (AČR) na cca 25 800 vojáků a souvisejících mandatorních a běžných výdajů v gesci AČR (cca 26 mld. Kč). Z výsledku tohoto jednoduchého scénáře vyplývá (pokud nejsme ochotni rezignovat na některé úkoly či ambice), že je nezbytné přijmout opatření k nastavení odpovídající tabulkových počtů profesionálních vojáků v AČR, udržovat jejich naplněnost na úrovni 90-95% a plánovitě navyšovat příslušné části obranného rozpočtu ve prospěch AČR.

<sup>6</sup> Při jinak zvoleném rotačním principu, např. aliančně doporučeném 1:4, dojde k navýšení potřeby personálu i mandatorních výdajů

<sup>7</sup> Všechny úkoly se týkají pouze mírového stavu, mobilizace není uvažována.

<sup>8</sup> Tabulkové počty v roce 2012: AČR 25 134 osob, podíl AČR na celkovém rozpočtu MO 16,7 mld. – mandatorní a běžné výdaje.



**Obrázek č. 4:** Modelování POL-MIL ambicí

Současné tabulky organizačních prvků AČR v podřízenosti NGŠ pracují s počtem cca 28 000 tabulkových míst a vytvářejí tak předpoklad pro pokrytí stávajících úkolů a ambicí v gesci AČR, je vytvořena i možnost pro přechod k výhodnějšímu rotačnímu principu 1:4.

Skutečná naplněnost útvarů a zařízení nicméně osciluje kolem 80%, tedy reálně je k dispozici ne více než 22 000 profesionálních vojáků všech kategorií. Pro pokrytí úkolů a ambic uvedených ve scénáři tedy stále chybí minimálně 4 000 osob (a to jen pro potřeby AČR).

Tento scénář poskytuje představu (makro pohled) o celkově potřebných počtech personálu pro zabezpečení úkolů resortu obrany armádou ČR, nedává však dostatečně podrobné informace pro kvalitativní analýzu personálu, tedy jaké odbornosti, jaké hodnosti a v jakých počtech potřebujeme pro jednotlivé útvary druhů vojsk a služeb.

Tuto vnitřní disproporci je možné odstranit tím, že se posuneme z makro (celoarmádního) prostředí na úroveň organizačních celků velitelství pozemních, vzdušných sil a sil podpory, tedy se kaskádovitě posuneme na taktickou úroveň. Celý scénář s využitím výše naznačené bilanční metody zopakujeme se zapojením správců vojenských odborností v následujícím pořadí:

1. všechny útvary AČR vydefinují svůj podíl na úkolech a ambicích AČR;
2. pro každý relevantní úkol a ambici provedou analýzu současného stavu, popíší, které úkoly případně nejsou schopny plnit a vyspecifikují nedostatky v oblasti personálu, materiálu a techniky;
3. zvolí (pro charakter útvaru) optimální rotační princip, podle charakteru úkolu a současně zavedené techniky kalkulují skutečnou potřebu personálu, techniky a materiálu včetně zálohy věcných prostředků v duchu aliančních standardů (NATO Capability Codes and Statements);

4. porovnají současný stav z bodu 2 a skutečnou potřebu z bodu 3, navrhnou potřebná opatření ke změně stávající organizační struktury, její doplnění personálem po vojenských odbornostech či technikou a věcnými prostředky;
5. provedou kalkulaci rizik a stanoví strategická východiska.

Výsledkem této části bilančního plánování může být např. „Formulář karty úkolů útvarů a zařízení AČR“, který je hodnotným a verifikovaným podkladem pro obranné plánování postaveném na plánování podle schopností, a to jak v části plánování potřeby personálu, tak i nastavení budoucích akvizičních procesů v daném druhu vojska či sil.

Centrální personální orgán pak s těmito údaji může pracovat jako se vstupy pro nábor, výběr, rozmístění, výcvik a vzdělávání personálu.

#### 4 OBLAST VNITŘNÍCH REGULÁTORŮ PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato oblast vykazuje v současnosti nedostatečné rozpracování problematiky na strategické úrovni, především chybí celoresortní koncepční rámec projevující se absencí dokumentů popisujících personální politiku resortu a strategií řízení lidských zdrojů. Koncepční dokumenty nižšího řádu jsou dostupné, průběžně revidovány a aktualizovány. Pro řízení personálu (personální práci) jsou použitelné, nicméně cílový stav personálu v nich uvedený se neopírá o exaktně provedenou kalkulaci potřeby získanou v průběhu řádného plánování schopností (jako součásti obranného plánování).

##### **Dokument „Personální politika resortu obrany“**

Personální politika v současnosti není v resortu obrany jednoznačně definována, byť je neoddiskutovatelnou součástí resortní politiky. Autor proto v dalším textu podá základní charakteristiku personální politiky, a dále navrhne možnou strukturu její formalizované formy pro použití v resortu obrany.

Východiskem se stala následující definice: „*Personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, které hodlá organizace uplatňovat. Tato politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí*“<sup>9</sup>.

Personální politika je ovlivňována celou řadou faktorů, které musí být při jejím definování zváženy. Jejich základní rozdělení na vnější a vnitřní podává přehledně následující tabulka 2.

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80- 247-1407-3, s. 141

**Tabulka č. 2:** Vnitřní a vnější faktory ovlivňující personální politiku

| Vnější faktory                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Vnitřní faktory                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• platná pracovní a právní legislativa státu</li> <li>- mobilita obyvatelstva</li> <li>- populační vývoj</li> <li>- vývoj trhu práce</li> <li>• faktory týkající se regionu daného státu</li> <li>- tradice a preference sociálních jistot</li> <li>- míra nezaměstnanosti</li> <li>- lokální životní úroveň obyvatel</li> <li>- geografické a klimatické podmínky</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• právní forma organizace</li> <li>• velikost organizace a struktura</li> <li>• předmět činnosti (státní či soukromá sféra)</li> <li>• tradice organizace</li> <li>• technické a technologické vybavení</li> <li>• celková ekonomická situace organizace</li> <li>• existence a aktivita organizačních hájících zájmy zaměstnanců</li> </ul> |

Zdroj: WERNER, R. *Podnikové hospodářství II. Personalistika*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-559-6, upraveno autorem.

Personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a zajištění bezproblémové existence organizace, a z těchto důvodů musí být nejenom dlouhodobě stabilní, ale především dobře zformulovaná a srozumitelná pro všechny zainteresované strany mající zájem na prosperitě a správném fungování organizace. Jejím cílem je zajistit, že v celé organizaci budou uplatňovány metody řízení a přístupy, které jsou v souladu s deklarovanými hodnotami organizace. Je však nutné mít na paměti, že politika v této koncepční a filozofické formě poskytuje pouze jakýsi zobecněný návod k různým aspektům zaměstnávání lidí a tím se výrazně liší od postupů či procedur, které ji rozpracovávají a uvádějí, jaké konkrétní kroky by měli být podniknuty v daném specifickém případě, aby byly v souladu s personální politikou organizace.

Personální politika může být jak formalizovaná v podobě souhrnného psaného dokumentu nebo také nepsaná. Výhody psané, tzv. explicitní politiky, jsou zřejmé – dá se velmi dobře použít při přijímání a adaptaci nového personálu i vnitřním vzdělávání managementu organizace, k pochopení filozofie a patřičnému přístupu k vyžadovaným hodnotám, je dobře uchopitelná a rychleji pochopitelná. Na druhou stranu existují i určité nevýhody, jako je menší flexibilita, což znamená, že personální politika může být až příliš formální a také omezená v tom smyslu, že v psané formě je jen těžko možné vyjádřit všechny nuance tak komplexního tématu, jako jsou hodnoty organizace a jejich atributy. Nepsaná personální politika je politika sdílená, či managementem prosazovaná, a její pochopení a zažití je pro nového příchozího náročnější, neboť k tomu potřebuje vstřícný přístup okolí a mentoring.

K formulaci personální politiky resortu obrany je možné přistupovat různým způsobem, nicméně logický a myšlenkově přehledný postup nabízí například Armstrong (2007), který po autorově doplnění vypadá následovně:

- zpracovat popis stávající organizační kultury a skrze porozumění definování souboru základních sdílených hodnot;
- provést analýzu vnitřních faktorů a existující politiky;
- provést analýzu vnějších faktorů;
- sestavit přehled všech oblastí, ve kterých je žádoucí nastavit (dílčí) politiku;
- zpracovat přehled názorů vedení organizace na oblast práce s personálem zjištěných sběrem dat;

- zpracovat přehled názorů řadových pracovníků organizace na oblast práce s personálem zjištěných sběrem dat;
- zpracovat přehled názorů významných zainteresovaných stran na oblast práce s personálem (poslanci, odbory, veřejnost...) zjištěných sběrem dat;
- na základě získaných podkladů připravit návrh politiky;
- provést připomínkové řízení se zainteresovanými stranami;
- personální politiku schválit ministrem obrany;
- připravit komunikační strategii uvnitř i vně resortu a potřebná školení klíčového personálu k jednotnému výkladu a postoji k personální politice.

Pokud je personální politika formalizována ve formě dokumentu, pak možná struktura uplatňující výše diskutovanou filozofii je následující:

**1. Východiska** se zdůvodněním potřeby vzniku dokumentu

**2. Analýza** vnějších a vnitřních faktorů (příklad viz tabulka 15)

**3. Popis dílčích politik organizace:**

- politika zaměstnanosti (nároky na zaměstnance, zásady jejich získávání a výběru);
- informační politika (charakter informací, pohyb informací – oboustranný vertikální a horizontální, neformální komunikace);
- politika vzdělávání a rozvoje personálu (možnosti vzdělávání, časové a finanční podmínky, trvalý rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců);
- politika odměňování a motivace personálu (principy odměňování, stanovení odměny za práci, složky odměny, zaměstnanecké výhody, informovanost zaměstnanců o mzdové politice);
- politika rozmisťování zaměstnanců a kariérního růstu (pravidla převedení zaměstnanců na jinou práci, principy obsazování vedoucích pozic, příprava pracovníků pro vedoucí pozice);
- politika v oblasti sociálně patologických jevů (alkohol na pracovišti, kouření; návykové látky, obtěžování zaměstnanců a zneužívání postavení);
- bezpečnost a ochrana zdraví (opatření a zásady ochrany zdraví při práci, systém školení, odpovědnost);
- disciplinární záležitosti a řešení přestupků;
- stížnosti a petice (předkládání stížností a návrhů zaměstnanců, působnosti a odvolací řízení);
- zaměstnanecké vztahy (odbory, organizace práce, pracovní podmínky; organizační struktura, popisy pracovních míst, personální plánování činností; informovanost o změnách souvisejících s pracovní činností);
- politika uvolňování zaměstnanců (zásady pro odchody pracovníků z organizace, zásady propouštění pracovníků);
- sociální politiku (sociální služby poskytované zaměstnancům).

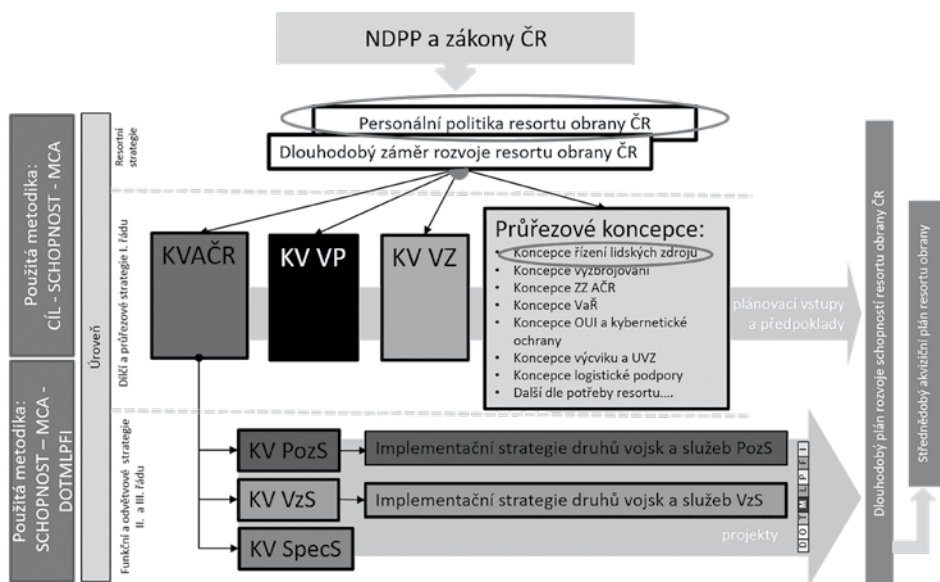
**4. Analýza rizik a přínosů**

**5. Návaznost na legislativní akty a další koncepční dokumenty**

### Dokument „Strategie lidských zdrojů“

„Strategie lidských zdrojů vyjadřuje, co organizace zamýšlí udělat, pokud jde o různé stránky politiky a praxe řízení lidských zdrojů“<sup>10</sup>. Ať již ve formě psaného dokumentu, či myšlenkové konstrukce, strategie musí obsahovat minimálně tři základní části: východiska, nastavení cílového stavu a sled kroků a měřitelných aktivit vedoucích k dosažení cíle.

V současné době resort obrany nedisponuje odpovídajícím způsobem formulovanou strategií lidských zdrojů (konceptci). Deklarace požadavku na postupné zvyšování počtů, stabilitu personálu a jejich vzdělávání, přítomnou v některých koncepčních dokumentech nelze dle názoru autora s touto strategií zaměňovat. Proto bude v dalším textu naznačen možný přístup k místu, úloze a struktuře diskutovaného subjektu.



**Legenda:** NDPP – NATO Defense Planning Process

KVAČR – Koncepte výstavby a rozvoje Armády České republiky

KV VP – Koncepte výstavby Vojenské policie

KV VZ – Koncepte výstavby Vojenského zpravodajství

KV PozS – Koncepte výstavby pozemních sil

KV VS - Koncepte výstavby Vzdušných sil

KV SpecS – Koncepte výstavby Speciálních sil

**Obrázek č. 5:** Hierarchie strategických a koncepčních dokumentů v resortu obrany

Strategie lidských zdrojů musí být těsně provázána s deklarovanými cíli organizace a měla by respektovat hodnoty a standardy chování uvedené v personální politice. Svým

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80- 247-1407-3.

charakterem náleží do skupiny tzv. průřezových strategií (na rozdíl od personální politiky, která je resortní strategií, viz obrázek 5) a jako taková nachází své rozpracování v jednotlivých dílčích koncepcích – v podmínkách AČR např. v KVAČR v části zabývající se personálem. Je potřebné taktéž zdůraznit, že existuje významový rozdíl mezi strategickým řízením lidských zdrojů a strategií lidských zdrojů: strategické řízení lidských zdrojů je v podstatě obecný postup opírající se o filozofii, záměry a podmínky specifické organizace týkající se budoucnosti. Strategie lidských zdrojů se zaměřuje na konkrétní kroky a opatření, co je třeba změnit a v jakém sledu.

Na základě metodologie pro formulování strategií lidských zdrojů vytvořené Dyerem a Holderem (v Armstrong, 2007, s. 136) a po zapracování relevantních zvyklostí a standardních postupů týkajících se tvorby koncepčních dokumentů v resortu obrany, autor navrhuje strukturu strategie lidských zdrojů s tímto možným obsahem<sup>11</sup>:

1. **Východiska** se zdůvodněním potřeby vzniku dokumentu;
2. **Analýza současného stavu a podmínek** vnější i vnitřní, definující příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky (podklady pro SWOT analýzu) naznačující jejich možné působení na formulaci optimální strategie;
3. **Posouzení proveditelnosti** – kvantitativní a kvalitativní dostupnost personálu s přiměřenými náklady a zvážením faktu, do jaké míry jsou očekávání realistická, analýza zainteresovaných stran a jejich očekávání;
4. **Rozhodnutí o vhodnosti** – posoudit návaznost na personální politiku a zvolit časově i obsahově vhodný přístup podporující hodnoty a standardy organizace, provést šetření ohledně stavu organizačního klimatu ke zjištění, jaké faktory ovlivňují současnou situaci (kultura, prostředí a politika organizace, manažerský styl, konkurenční výhoda organizace apod.);
5. **Stanovení cíle** – formulaci cíle je nutno provést v návaznosti na strategii rozvoje organizace;
6. **Návrhová část** s popisem zvolené strategie jako výsledku analýzy SWOT, optimálně s využitím metody popisu po funkčních oblastech DOTMLPFI, nebo po úkolech v jednotlivých personálních činnostech a opatřeních vedoucích k jejich naplnění, viz tabulka 2;
7. **Rozhodnutí o prostředcích pro dosažení cíle** – jaké prostředky jsou potřebné, jak je možné je získat, jak dosáhnout co možná největší sladění v rámci existujících podmínek;
8. **Implementační část strategie** formou časové souslednosti jednotlivých kroků zpracované metodou SMART<sup>12</sup> s uvedením vyčleněných zdrojů, systémová opatření k řízení celého procesu;
9. **Komunikační část strategie** zabývající se komunikací se zaměstnanci a vnějším prostředím, nastavení informačních toků, porad a vyhodnocování etap, pokud jsou nastaveny;

<sup>11</sup> Byla zohledněna rozdílná mentalita populace ČR na rozdíl od anglosaského modelu uvažování.

<sup>12</sup> SMART je mnemotechnická pomůcka používaná v projektovém řízení ve fázi stanovení cílů. Jedná se o způsob, jak nastavit a následně hodnotit kvalitu projektových cílů nebo cílů osobního rozvoje

10. **Analýza rizik a přínosů** popisující, co se stane, pokud nebudeme z nějakého důvodu schopni realizovat některé opatření, dosáhnout dílčího cíle či nebudou dostupné nezbytné zdroje, a naopak jaké výhody vyplynou z realizace celého projektu pro organizaci i jednotlivé zaměstnance;
11. **Návaznost na další legislativní akty a koncepční dokumenty**

**Tabulka č. 3:** Strategie lidských zdrojů

| Strategie lidských zdrojů (po úkolech v personálních činnostech)                                           |                                                                                                                                             |                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plánování lidských zdrojů                                                                                  | Rozvoj lidských zdrojů                                                                                                                      | Odměňování a motivace                                                                          |
| Získat a udržet vysoce kvalitní personál se schopností inovovat pro získání či udržení konkurenční výhody. | Podporovat a rozvíjet schopnosti nezbytné pro rozvoj organizace, podporovat a usnadňovat zvyšování intelektuálního kapitálu organizace.     | Poskytovat hmotné i nehmotné pobídky, odměny a morální uznání za příkladné jednání a výsledky. |
| Sofistikovaný výběr personálu zabezpečující kvalitu v dostatečném množství.                                | Zavést procesy řízení znalostí v učící se organizaci, podpora sebevzdělávání pomocí plánů osobního rozvoje.                                 | Systém náborových příspěvků a bonusů.                                                          |
| Vytvoření skupiny klíčového personálu, realizace talentového a know-how managementu.                       | Poskytovat vzdělání zaměřené na zvyšování výkonu formou <i>just-in-time</i> (kvalifikační kariérové a odborné kurzy) dle potřeb organizace. |                                                                                                |
| Řízené uvolňování personálu s minimalizací negativních dopadů na pověst organizace.                        | Rekvalifikace personálu.                                                                                                                    | Systém odchodových příspěvků a bonusů.                                                         |

Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s.32, upraveno autorem

I když odpovědnost za vytvoření strategie řízení lidských zdrojů připadá sekci státního tajemníka, v jejíž struktuře je oddělení řízení personálu, všichni hlavní funkcionáři a vedoucí pracovních se k ní musí vyjadřovat a jejich připomínky musí být vzaty do úvahy.

## ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů, a zejména pak karierní řád, jsou od počátku 90. let v centru pozornosti vedoucích pracovníků resortu obrany, příslušníků resortu – vojáků z povolání i zainteresované odborné veřejnosti. Často je možné číst či slyšet fráze typu „*personál je a vždy bude na prvním místě, je to největší bohatství organizace...*“ atd.

Řízení lidských zdrojů je ale složitý proces, kde lidé vystupují nejen v roli řízeného subjektu, ale současně proces řídí (plánují, organizují jednotlivé činnosti, vyhodnocují a pomocí zpětných vazeb i zlepšují). Probíhá v popsatečných vnitřních a vnějších podmínkách a na jeho efektivitu má dopad řada legislativních regulátorů procesu, stejně jako dostupné lidské a finanční zdroje. Úspěšnému řízení lidských zdrojů nicméně stojí v cestě mnoho překážek, které je třeba identifikovat, popsat a eliminovat. Patří

sem neschopnost manažerů a personálních útvarů jasně definovat vizi, cíle a strategii organizace v oblasti lidských zdrojů s využitím plánování podle schopností a vhodných analytických a prognostických nástrojů. Chybí základní koncepční dokumenty vyjadřující přístup vedení rezortu k řízení kvality lidských zdrojů (Personální politika a Strategie lidských zdrojů). Svou roli hraje i možná neochota zaměstnanců kontinuálně pokračovat v osobním rozvoji a vzdělávání a s tím spojená nedůvěra k novým a nevyzkoušeným věcem a postupům.

Bez pochopení vzájemných vazeb a souvislostí mezi personálními činnostmi, regulátory řízení a zdroji procesu, bez využití sofistikovaných analytických a prognostických metod, není možné hovořit o systémovém přístupu k řízení (a to nejen lidských) zdrojů v resortu obrany, a tedy ani schopnosti předkládat uvěřitelné (a ověřitelné) zdrojové požadavky na velikost obranného rozpočtu politické reprezentaci ČR.

---

**Autor:** *Ing. František Mičánek, brigádní generál v záloze, narozen 1963. Po ukončení studia na VUT Brno, obor Elektrotechnologie, a absolvování základní vojenské služby, se stal vojákem z povolání. V letech 1988–2013 postupně prošel velitelské a štábní funkce až do úrovně ředitele Sekce plánování schopností GŠ AČR. Pod jeho vedením byla v roce 2004 zpracována nová koncepce rozvoje protiletadlového vojska a následně realizován rozsáhlý modernizační program v celkové hodnotě 1,5 mld. Kč. V roce 2006 absolvoval válečnou školu letectva a PVO v USA, v letech 2009–2011 působil v Itálii na NATO Defence School jako mentor, kam se posléze ještě jednou vrátil v roce 2016 na pozici děkana. V červnu 2013 ukončil aktivní kariéru vojáka z povolání a odešel do zálohy. Následně až do roku 2016 vedl Centrum bezpečnostních a vojensko-strategických studií UO Brno. V současnosti pracuje jako výkonný ředitel fy JUFA VR, přednáší v karirových kurzech organizovaných CBVSS Brno. Zabývá se především problematikou plánování a rozvoje schopností organizace, modelováním procesů řízení lidských zdrojů a problematikou strategického řízení a komunikace.*

---

**Jak citovat:** MIČÁNEK František. Procesní přístup k řízení lidských zdrojů v resortu Ministerstva obrany ČR. *Vojenské rozhledy*. 2020, 30 (4), 168-183. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz).