



ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ KARIÉR VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ, PODPORA ROZVOJE OBČANSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ



Literatura - obecná

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
3. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4.



Literatura – odborná vojenská

- *Bílá kniha o obraně*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – odbor komunikace a propagace, 2011. ISBN 978-80-7278-564-3.
- Ministerstvo obrany. *Dlouhodobý výhled pro obranu 2030*.
- Ministerstvo obrany. *Koncepce výstavby AČR 2030*.
- Ministerstvo obrany. *Koncepce výstavby AČR 2025*.
- Zákon č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání.
- *Koncepce přípravy personálu resortu MO na období 2012-2018*, MO, Praha, 2011.
- *Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu MO*, MO, Praha, 2019.





Literatura – odborná vojenská

- Čj.: 14-12/2014-7542 *Příprava personálu rezortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech.* MO: Praha. 2014.
- RMO č. 2/2019 *Zásady tvorby systemizovaných míst.*
- RMO č. 64/2015 *Působnost služebních orgánů v personální práci.*
- RMO č. 57/2019 *Výběr vojáků z povolání do vzdělávacích a výcvikových aktivit.*
- RMO č. 9/2017 *Stanovení pořadí vojáků z povolání pro realizaci personálních opatření systému řízení kariér*





Literatura – odborná vojenská

- RMO č. 102/2014 ve znění 49/2018 (I. Novela) *Posuzování vzdělání potřebného ke splnění základního kvalifikačního požadavku*
- Vyhláška č. 217/2010 Sb. o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení
- DAVIDOVÁ, Monika; JÍLEK, Libor. *Personální řízení v resortu Ministerstva obrany České republiky (vybrané kapitoly)*. Skripta. Brno: Univerzita obrany, 2019, 201 s. ISBN 978-80-7582-080-8.





Literatura – odborná vojenská

- RMO č.63/2015 Věstníku *Některá ustanovení o průběhu služby vojáků z povolání,*
- Vyhláška MO č. 153/2015 Sb., *o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání,*
- Zákon č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání,*
- Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce,*
- *Pracovní řád MO, Praha: 2008.*





Obsah

1. Kariéra, pojetí a její význam
2. Vzdělávání – základ pro řízení kariér vojenských profesionálů
3. Řízení kariér vojenských profesionálů
4. Podpora rozvoje občanských zaměstnanců



1. Kariéra - pojetí a její význam

Kariéra (career):

- = posloupnost pracovních míst (funkcí), které pracovník zaujímal během svého ekonomicky aktivního života,
- = profesní zařazení na vysokém stupni osobních možností,
- = profesionální životní dráha.



1. Kariéra

Analýza kariéry, analýza možností kariéry, analýza příležitostí ke kariéře (career analysis), = zkoumání charakteristik hierarchií, žebříčků a druhů pracovních funkcí a zároveň i v jejich vytváření. Žebříčky pracovních funkcí tvoří stupně, které mohou v rámci nějakého druhu pracovních funkcí lidé zaujímat v průběhu své kariéry. Druhy pracovních funkcí tvoří takové pracovní funkce (hierarchicky uspořadatelná pracovní místa), kde povaha práce je v podstatě tatáž, i když mohou existovat značné rozdíly v úrovni vykonávané práce. Analýzy se pak využívá pro plánování kariéry a ke stanovení vlastností a schopností požadovaných pro každou funkci.





1. Kariéra

Přerušení kariéry (career break) = období, kdy pracovník opouští na delší dobu své zaměstnání za účelem studia, mateřství apod., aby se pak vrátil na stejný druh a stejnou úroveň práce, kterou předtím vykonával.

Konzultace o kariéře, poradenství zaměřené na kariéru (career counselling) = mohou probíhat mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným v rámci procesu řízení pracovního výkonu, kdy pracovníci diskutují o svých aspiracích a jejich nadřízení je informují o možnostech kariéry v organizaci a podmínkách, které je třeba v zájmu kariéry splňovat. V řadě organizací však funkci konzultantů v záležitostech kariéry zastávají vyšší nadřízení nebo dokonce specialisté.

Rozvoj kariéry, plánování budoucí kariéry (career development) = plánování budoucí kariéry pracovníka v organizaci.



1. Kariéra

Dynamika kariéry (career dynamics) = charakterizuje to, jak v kariéře dochází k postupu vpřed - způsoby, jakými lidé dělají kariéru, ať už manažerskou či odbornou.

Naděje na kariéru (career expectations) = naděje, které má pracovník pokud jde o vývoj jeho kariéry (povýšení, plat, apod.).

Řízení kariéry (career management) = činnost zahrnující procesy plánování kariéry a plánování následnictví ve funkcích.





1. Kariéra

Mapa kariéry, orientační plán kariéry (career map) = nástroj obsahující určité cílové body pro jedince, aby si uvědomili úroveň schopností, které musejí dosáhnout, aby posunuli svou kariéru vpřed. Vychází z popisu schopností potřebných k vykonávání práce na určitém stupni daného druhu pracovní funkce.

Příležitosti pro kariéru, perspektivy kariéry (careeropportunities / prospects) = možnosti postupu v kariéře.





1. Kariéra

Vytyčování dráhy kariéry, usměrňování pracovní kariéry, usměrňování pracovní dráhy, stanovení možné pracovní kariéry (career pathing) = posloupnost činností rozvíjejících jedince a skládajících se z neformálního i formálního vzdělávání, formování kvalifikace a pracovních zkušeností.

Směřuje k tomu, aby jedinec byl v budoucnu schopen vykonávat kvalifikovanější, odpovědnější a prestižnější práci či pracovní funkci.





1. Kariéra

Průběh dosavadní kariéry (career pattern) = obraz toho, jak se vyvíjela dosavadní pracovní kariéra daného jedince (doba zaměstnání u jednotlivých zaměstnavatelů, povýšení, platové postupy, apod.)

Plánování pracovní kariéry, plánování pracovní dráhy, plánování osobního rozvoje (career planning) = proces analyzování situace jedince, rozpoznávání a stanovování cílů jeho kariéry a určování cest realizace těchto cílů.





1. Kariéra

Systém (řízení) kariéry (career systém) = soubor zásad (politiky) a postupů, které organizace používá k zabezpečení své potřeby lidí. Systém má dvě stránky: jednak stránku „toků lidí“, kdy jde o to, zda organizace obsazuje vyšší funkce zásadně jen z vnitřních zdrojů (povyšováním), nebo zda obsazuje tyto funkce i z vnějších zdrojů, a jednak stránku „toků přidělování úkolů“, tedy toho, jak jsou vedoucím pracovníkům přidělovány nové úkoly nebo nové role.





1. Kariéra

V rámci firmy můžeme vysledovat **specifické typy profesních kariér zaměstnanců:**

- a) **Stálá struktura profesionální kariéry** – představuje trvalou shodu mezi profesní přípravou a obsahem vykonávané práce, pracovník v průběhu života nemění profesi, pracovník se vyhraňuje jako význačný specialista.
- b) **Stálá struktura profesionální kariéry provázené přechodem do řídicích funkcí** – shoda mezi profesní přípravou a obsahem vykonávané práce + postupné přebírání řídicí odpovědnosti (manažeři).
- c) **Nestálá struktura profesionální kariéry** – profesní příprava jen zčásti odpovídá obsahu vykonávané práce nebo pracovník v průběhu života i vícekrát profesi mění, je vázán na změnu profese.
- d) **Difúzní struktura profesionální kariéry** – profesní příprava neodpovídá charakteru vykonávané práce a dochází k časté změně pracovního zařazení (u pracovníků s nízkou úrovní odborné přípravy).





1. Kariéra

Možné členění etap profesionální dráha – Hroník:

Věk kvalifikace: do 25. roku věku, dokončení vzdělání

Věk budování kariéry: 25. - 35. rok věku, prohlubování specializace nebo postup v hierarchii funkcí

Věk akcí, úspěchu, realizace: 25. - 45. rok věku, vrchol kariéry, možný „firemní strop“.

Věk splácení, souvislostí: 45. - 50. rok věku, předávání zkušeností, převažuje motiv užitečnosti nad motivy výkonu, nemoci, krize v manželství, možný postup ve firemní hierarchii nebo upevnění stávající pozice.

Věk tradic, hodnot, postavení, vlivu: 50. - 60. rok věku, ubývají fyzické síly, zdravotní problémy.

Věk důstojnosti: 60. - 65. rok věku, obvykle důchod, změna životních hodnot, orientace na prožitek.

Věk moudrosti: 65. a další rok, možnost zatrpklosti, ale i duševní pohody.





2. Vzdělávání – základ pro řízení kariér vojenských profesionálů

- Hlavní cíl
- Dílčí cíl
- Příprava personálu
- Vzdělávací a výcviková zařízení
- Koncepce přípravy personálu (nová 2019)
- Kvalifikační předpoklad
- Kvalifikační požadavek
- Řízení kariér vojenských profesionálů





Hlavní cíl

- **Hlavním cílem** přípravy je vojenský profesionál. Ten je charakterizován jako kvalifikovaný odborník v dobrovolném služebním poměru, vzdělaný ve vojenství a speciálně připravený pro vojenskou praxi, plnící společensky významnou roli při zabezpečování obrany státu, za níž je placen a jistým dalším způsobem je v rámci společnosti zvýhodněn. Tato skutečnost má nyní i významnou a jasně deklarovanou politickou podporu.





Dílčí cíl

- **Dalším cílem** přípravy je občanský zaměstnanec. Ten je charakterizován jako kvalifikovaný odborník v pracovním poměru, vzdělaný v požadovaném oboru. Cílem přípravy občanských zaměstnanců je naplnění kvalifikačních požadavků, tedy prohlubování odbornosti k výkonu práce. Do pracovního poměru občanského zaměstnance se hledají zájemci, kteří již splňují kvalifikační předpoklady. V ideálním případě by bylo pozitivní, kdyby taktéž splňovali i kvalifikační požadavky, zvláště v oblasti jazykové vybavenosti.





Příprava, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců rezortu MO

Příprava personálu v rezortu MO je postavena na třech základních pilířích a zahrnuje procesy a opatření v oblasti:

- a) vzdělávání,
- b) výcviku,
- c) výchovy k vlastenectví
- d) a je důsledně propojena s řízením kariér.





Příprava personálu pro potřeby rezortu MO

- Příprava vojáků z povolání
- Příprava občanských zaměstnanců
- Vzdělávání státních zaměstnanců



Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu MO 2019

Čj.: MO306565/2019-7542-OdVZP/říjen 2019

4 Kapitoly:

- Vyhodnocení Koncepce (2012 – 2018) a analýza současného stavu
- Příprava personálu pro potřeby rezortu MO
- Soustava pro přípravu personálu
- Podmínky realizace Koncepce
- Přílohy (příloha č. 1 až 6)





Kvalifikační předpoklad - VZP

- Vyhláška č. 217/2010 Sb. o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení.





Kvalifikační předpoklad - VZP

Hodnostní sbor	Stupeň vzdělání
Mužstvo	Střední vzdělání s výučním listem
Poddůstojníci v hodnosti desátníka a četaře	Střední vzdělání s výučním listem
Poddůstojníci v hodnosti rotného	Střední vzdělání s maturitní zkouškou
Praporčíci	Střední vzdělání s maturitní zkouškou
Nižší důstojníci	Vysokoškolské vzdělání bakalářského typu (Bc.)
Vyšší důstojníci	Vysokoškolské vzdělání magisterského typu (Mgr., Ing.)
Generálové	Vysokoškolské vzdělání magisterského typu (Mgr., Ing.)
Nižší a vyšší důstojníci - hudebníci	Vyšší odborné vzdělání na konzervatoři



Kvalifikační požadavek – důstojníci:

Hodnost	Požadavek (druh kurzu)
generálmajor, generálporučík, armádní generál	kurz pro generály
plukovník, brigádní generál	kurz Generálního štábu
major, podplukovník, (plukovník)	kurz pro vyšší důstojníky
kapitán	kurz pro nižší důstojníky
poručík, nadporučík	základní důstojnický kurz



Kvalifikační požadavek – praporčíci, poddůstojníci:

nadpraporčík, štábní praporčík	vyšší praporčícký kurz
rotmistr, nadrotmistr, praporčík	základní praporčícký kurz
četař, rotný	poddůstojnický kurz
vojín, svobodník desátník	bez vojenského kariérového kurzu



Kvalifikační požadavky - VZP

- Základní příprava
- **Kariérové kurzy**
- Odborné kurzy
- Specializační kurzy
- Účelové kurzy
- **Jazykové kurzy**
- Aktivní záloha
- Rekvalifikace VZP





Kvalifikační požadavky - VZP

- RMO č. 102/2014 ve znění 49/2018 (I. Novela)
Posuzování vzdělání potřebného ke splnění základního kvalifikačního požadavku
- RMO č. 57/2019 Výběr vojáků z povolání do vzdělávacích a výcvikových aktivit.



Výcvik - VZP

- Organizovaný, cílevědomě řízený, soustavný a odborně vedený proces,
- Cílem je připravit vycvičené, motivované, fyzicky zdatné VZP mající potřebné předpoklady pro službu v OS ČR.





Výchova - VZP

- Plánovitě, cílevědomé působení na vědomí, city a vůli VZP a žáků VSŠ,
- Výchova se v podmínkách rezortu MO uskutečňuje zejména v oblastech:
 - Občanství a demokratické hodnoty,
 - Leadership,
 - Vojenská tradice,
 - profesní etika,
 - Primární prevence rizikového chování.





Rekvalifikace - VZP

- Příprava na přechod do civilního zaměstnání a tím usnadnění zahájení druhé kariéry.





3. Řízení kariér vojenských profesionálů

Výsledky služebního hodnocení by měly být využívány při řízení kariér. To by mělo být jedním z klíčových faktorů ovlivňujících kariérní vzestup vojáka. Rozhodující roli pro kariérní vzestup v síti služebních kariér hraje výkonnostní princip, proto by měl proces služebního hodnocení poskytovat dostatečné množství informací o výkonu vojáka v průběhu kariéry.





3. Řízení kariér vojenských profesionálů

Kariérní postup v hierarchické organizační struktuře OS ČR je zpravidla vertikální. Jedná se o postup na vyšší velitelské, respektive náčelnické funkce (manažerský typ) s větší odpovědností a pravomocemi. Funkční (mezioborový) postup nebývá tak častý, i když možný je se svolením správce dané vojenské odbornosti. Individuální plánování kariéry vojákem se projevuje spíše jako snaha plnit stanovené požadavky a předpoklady, aby mohl být jmenován do hodnosti apod. a snaha o dosahování co nejlepších výsledků při každoročním služebním hodnocení. Plánování kariéry vojáka je realizováno centrálními orgány, je rozhodováno ve prospěch OS ČR.





3. Řízení kariér vojenských profesionálů

- Zásady řízení kariér vojáků z povolání OS ČR jsou upraveny v zákoně o vojácích z povolání a v dalších prováděcích a vnitřních předpisech.
- Zákon o vojácích z povolání ve vztahu ke kariéře v první řadě upravuje podmínky vzniku, průběhu, změny a zániku služebního poměru vojáka. Služební poměr vojáka je uzavírán na dobu určitou a voják je služebně zařazován podle splněných kvalifikačních předpokladů, podle závěrů služebního hodnocení a doby výkonu v hodnosti.





3. Řízení kariér vojenských profesionálů

- Od února roku 2017 je v platnosti

RMO č. 9/2017, *stanovení pořadí vojáků z povolání pro realizaci personálních opatření systému řízení kariér,*

jenž byl vytvořen pro dodržování zásad a jednotného postupu při vytváření pořadí vojáků z povolání pro realizaci některých personálních opatření za účelem vytvoření systému řízení kariér vojáků z povolání, stabilizaci a motivaci vojáků z povolání v jejich přípravě a kariérovém růstu.





3. Řízení kariér vojenských profesionálů

Stanovování pořadí vojáků

- z. č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání
- RMO č.9/2017 ze dne 17. února 2017 ve znění RMO č. 10/2018 Věstníku (1. novela) Stanovení pořadí vojáků z povolání pro realizaci personálních opatření systému řízení kariér.
 - Všeobecná ustanovení
 - Zásady a podmínky pro stanovení pořadí
 - Kritéria pro stanovení pořadí vojáků
 - Komise pro stanovení pořadí vojáků
 - Činnost komise
 - Způsob stanovení pořadí
 - Personální práce s vojáky
 - Společná a přechodná ustanovení





3. Řízení kariér vojenských profesionálů

- Stanovené pořadí vojáků je podkladem pro:
 - zařazení na služební místo se stanovenou vyšší VH,
 - vyslání k jazykovému vzdělávání ke splnění KvaPo stanoveného pro SM s vyšší VH
 - vyslání do kariérové přípravy.
- Dle tohoto rozkazu budou komise vytvářet pořadí vojáků v hodnosti **rotmistr až podplukovník**, s výjimkou vojáků v hodnosti *štábní praporčík a poručík*.





3. Řízení kariér vojenských profesionálů

- Pořadí vojáků se stanovuje **každoročně** do konce května pro personální opatření realizovaná v období od **1. srpna do 31. července následujícího roku**.
- Vytváří se tzv. předběžný seznam pro stanovení pořadí vojáků
- Do předběžného seznamu se zařazují vojáci, kteří současně splňují tyto podmínky:
 - a) v uvedeném období (1.8.-31.7.) splní minimální dobu výkonu služby v hodnosti nebo ji již splnili,
 - b) vyslovili předběžný souhlas s prodloužením doby trvání sl. poměru,
 - c) od posledního služ. zařazení uplyne nejpozději 31.7. násl. roku **nejméně polovina rozhodné doby stanovené pro služební místo**





Nejkratší doba výkonu služby v dosažené hodnosti

Vojenská hodnost	Nejkratší doba výkonu služby
Svobodník	2 roky
Desátník	2 roky
Četař	2 roky
Rotný	2 roky
Rotmistr	2 roky
Nadrotmistr	2 roky
Praporčík	3 roky
Nadpraporčík	4 roky
Poručík	2 roky
Nadporučík	3 roky
Kapitán	3 roky
Major	3 roky
Podplukovník	3 roky
Plukovník	2 roky



3. Řízení kariér vojenských profesionálů

- Předběžný seznam pro stanovení pořadí vojáků zveřejňuje státní tajemník v Ministerstvu obrany každý rok v elektronické podobě na portálu ISSP **do 15. dubna**.
- Předběžný seznam obsahuje v každé hodnosti osobní číslo vojáka a číslo VÚ, u kterého je zařazen (ochrana osobních údajů).
- Z předběžného seznamu se vyřadí vojáci:
 - kteří jsou podle služ. hodnocení nezpůsobilí pro další výkon služby,
 - kteří dosáhnou v uvedeném období důchodového věku,
 - Vojáci, u nichž není stanovení pořadí vojáků pro příští rok v zájmu služby (čl. 8 odst.1 a 2 RMO 63/2015 Věstníku Některá ustanovení o průběhu služby VZP)





3. Řízení kariér vojenských profesionálů

- Pořadí vojáků bude vytvářeno pro **každou hodnost** a vojenskou odbornost samostatně. Komise budou posuzovat tři oblasti:
 - **dosaženou kvalifikaci** (kritéria: dosažené vzdělání, vojenský kariérový kurz, jazyková způsobilost),
 - **služební hodnocení** (kritéria: tělesná zdatnost, výsledná bodová hodnota služebního hodnocení, jiné rozhodné skutečnosti uvedené ve SH),
 - **služební praxe** (kritéria: doba výkonu služby, účast na zahraniční spolupráci).





3. Řízení kariér vojenských profesionálů

- Za posuzované oblasti může voják získat maximálně 300 bodů, z čehož:
 - 45 bodů za oblast dosažené kvalifikace,
 - 155 bodů lze maximálně získat za oblast služební hodnocení,
 - 100 bodů za oblast služební praxe.

Služební hodnocení tedy může výrazně ovlivnit celkový výsledek a pozici vojáka ve stanoveném pořadí vojáků z povolání OS ČR.

- Výsledky služebního hodnocení mohou kariéru vojáka z povolání ovlivnit i v negativním smyslu. Pokud bude voják uznán na základě závěrů dvou služebních hodnocení, jako nezpůsobilý výkonu služby, je propuštěn ze služebního poměru. Druhé hodnocení pak následuje do tří měsíců od prvního hodnocení, ve kterém byl voják hodnocen jako nevyhovující.





Komise pro stanovení pořadí vojáků

- **Do 28. února** na dobu jednoho roku se pro každou vojenskou hodnost ustanovují komise, jejichž členy jmenuje příslušný služební orgán (čl.4 odst. 2 RMO č. 9/2017 ve znění 1. novely RMO 10/2018 Věstníku).
- Komise musí mít lichý počet členů, nejméně však 3.
- Podle počtu vojáků v jednotl. hodnostech se může komise členit na podkomise, každá musí mít nejméně 3 členy.
- Členy komise musí být vojáci s hodností nejméně o 1 vyšší, než je hodnost posuzovaných vojáků, předseda komise = hodnost o 2 stupně vyšší. V témže roce může být voják členem jen jedné komise.
- Předsedou komise pro hodnost nadpraporčík se určuje voják s hodností plukovník.
- Členy komise a jejich náhradníky se navrhuje do 31. ledna pro daný rok.





Způsob stanovení pořadí vojáků

- Státní tajemník v MO v součinnosti s oprávněnými sl. orgány stanoví počty služebních míst v jednotlivých hodnostech a vojenských odbornostech, které předpokládá obsadit ve stanoveném období (1.8.-31.7. následujícího roku) – tzv. směrné číslo.
- Seznam vojáků, se kterými se předpokládá v následujícím roce realizovat kariérní postup, se zveřejňuje v elektronické podobě v ISSP do 10 pracovních dnů po schválení zápisu státním tajemníkem v MO.
- S vojáky, kteří nebyli zařazeni do seznamu vojáků, se kterými se předpokládá v násl. roce realizovat kariérní postup, mohou oprávněné sl. orgány realizovat personální opatření k rozvoji odborných dovedností vojáka, zařazení na SM se stejnou VH nebo jmenování do nižší VH (část první čl. II odst. 9 zákona č. 332/2014 Sb., kterým se mění zákon č. 221/1999 Sb., o VZP, ve znění pozdějších předpisů a další související zákony)





4. Příprava občanských zaměstnanců

- Obecně řešeno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- V rezortu MO doplněno (viz Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu MO, bod 2.2 Příprava občanských zaměstnanců, vzdělávání je rozděleno:
 - vstupní vzdělávání
 - odborná příprava
 - jazykové vzdělávání
 - manažerské vzdělávání.



4. Příprava občanských zaměstnanců

- V resortu MO má charakter výchovy a vzdělávání.
- Vzdělávání = prohlubování kvalifikace, prohlubování a rozvíjení kompetencí nezbytných pro výkon pracovních činností
- Vzdělávání – může mít 4 podoby:
 - a) Vstupní – pro všechny nově přijaté, je povinné, formou školení, obsah je stejný pro všechny,
 - b) Odborná příprava – zaměřena na výkon prac. činností na SM, určuje bezprostředně nadřízený, slouží k co nejrychlejšímu osvojení PČ spojených s výkonem práce na SM,
 - c) Jazykové vzdělávání – na SM kde je stanoven jazykový kvalifikační požadavek
 - d) Manažerské – pro vedoucí zaměstnance, získat kompetence pro výkon manažerských funkcí.





Okruhy k samostatné přípravě

1. Objasněte pojem kariéra a její význam v procesu řízení lidských zdrojů
2. Pojednejte o možném časovém členění kariéry podle Hroníka
3. Objasněte podstatu systému řízení kariéry vojenských profesionálů a význam kvalifikačních předpokladů a kvalifikačních požadavků pro kariérový růst
4. Podrobně objasněte proces řízení kariér vojenských profesionálů, pro které hodnoty se stanovují tzv. předběžné seznamy.





Okruhy k samostatné přípravě

5. Jak vznikají komise pro stanovování pořadí vojáků, kolik mají členů.
6. Jaké oblasti jsou předmětem posuzování, jaké je maximální možné bodové ohodnocení jednotlivých oblastí.
7. Objasněte problematiku přípravy občanských zaměstnanců, jaké druhy vzdělávání jim mohou být poskytovány.

