

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra práva



Diplomová práce

System služebního hodnocení v Armádě České republiky

Gabriela Dučková

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Gabriela Dučková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Systém služebního hodnocení v Armádě České republiky

Název anglicky

A system of staff evaluation in the Army of the Czech republic

Cíle práce

Cílem diplomové práce je komplexní vyhodnocení problematiky služebního hodnocení vojáků z povolání a jeho dopady na kariéru hodnocených s následným definováním návrhu služebního hodnocení s ohledem na implementaci novely zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

Dílčí cíle jsou:

- charakterizovat současný stav služebního hodnocení,
- porovnání pohledu vojáků z povolání na tuto oblast,
- provést srovnávací analýzu dle hodnostních sborů.

Metodika

Metodika řešení práce je v teoretické části založena na studiu a analýze odborných zdrojů, právních norem a vnitřních předpisů platných v rámci rezortu Ministerstva obrany. V praktické části bude využita kvalitativní metoda výzkumu s použitím nástroje dotazníkového šetření – průzkum názorů hodnocených vojáků z povolání a jejich hodnotitelů. Dále budou využity interní informace a statistiky vztahující se ke zkoumané problematice pro jejich srovnávání a analýzu. Na základě provedené analýzy bude následovat syntéza poznatků teoretické a praktické části práce, jejich komparace a následně budou formulovány závěry a odpovědi na dané cíle.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Armáda České republiky, voják z povolání, služební hodnocení, hodnocený, hodnotitel, námitka, kvalifikační předpoklad, výkonnostní příplatek.

Doporučené zdroje informací

Obranná strategie České republiky: odpovědný stát a spolehlivý spojenec = The defence strategy of the Czech Republic: a responsible state and a reliable ally. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, Odbor komunikace a propagace (OKP MO), 12, 12 s. ISBN 978-80-7278-606-0.

Rozkaz ministra obrany č. 63 ze dne 23. června 2015, Některá ustanovení o průběhu služby vojáků z povolání.

TOMEK, Petr. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-752-2.

TUOMA, Miroslav, Josef JANOSĚC a Josef PROCHAŤKA. Obranná politika Československé a České republiky (1989-2009): a comparative study in civil-military relations. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2009, XVIII, 307 p. ISBN 80-727-8522-2.

Vyhláška č. 189/2015, o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích.

Vyhláška č. 221/2007 Sb., kterou se stanoví kvalifikační předpoklady pro služební zařazení vojáků z povolání.

Vyhláška Ministerstva obrany č. 256/1999 Sb., o posuzování zdravotní způsobilosti k vojenské činné službě.

Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

JUDr. Jana Borská, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra práva

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2017

JUDr. Jana Borská, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém služebního hodnocení v Armádě České republiky" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala JUDr. Janě Borské, Ph.D. za trpělivou pomoc při sestavování zadání a vstřícnost při procesu zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala npor. Mgr. Pavle Podolské za cenné podněty a konzultace do praktické části práce, por. Ing. Veronice Krátké za získání dat z Informačního systému o službě a personálu a mjr. Mgr. Janě Ležákové, MBA za revizi uvedených informací.

System služebního hodnocení v Armádě České republiky

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou služebního hodnocení vojáků z povolání a jeho dopady na kariéru hodnocených. V teoretické části se práce zabývá obecným vymezením základních pojmů. V analytické části je charakterizován současný stav služebního hodnocení. V poslední části jsou porovnány pohledy vojáku z povolání na tuto oblast a navržen nový vzor služebního hodnocení.

Klíčová slova: Armáda České republiky, voják z povolání, služební hodnocení, hodnocený, hodnotitel, námitka, kvalifikační předpoklad, výkonnostní příplatek.

A system of staff evaluation in the Army of the Czech republic

Summary

The topic of the thesis focuses on policy regarding the service grade of professional soldiers and on its influence on the career of the evaluated soldiers. The theoretical part of the thesis explains the meaning of general terms used. The analytical part of the thesis describes and analyses the current stage of the service grade policy. The final part of the thesis compares different view points of individual professional soldiers on this policy and it also proposes a new concept of the service grade policy.

Keywords: Army of the Czech Republic, professional soldier, service grade, evaluated, evaluator, objection, qualification presumption, performance surcharge.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Systém hodnocení pracovníků	15
3.1.1 Význam hodnocení	15
3.1.2 Typy hodnocení	16
3.1.3 Důvody hodnocení z pohledu organizace	16
3.2 Proces hodnocení zaměstnanců.....	17
3.2.1 Přípravné období.....	17
3.2.2 Období získávání informací a podkladů	18
3.2.3 Období vyhodnocování informací	18
3.3 Metody pracovního hodnocení.....	19
3.3.1 Motivačně-hodnotící pohovor.....	20
3.3.2 Řízení podle cílů (MBO)	20
3.4 Podpůrné (doprovodné) metody.....	22
3.4.1 360° zpětná vazba	22
3.4.2 Metoda kritických (mimořádných) událostí	23
3.4.3 Metoda zařazování	23
3.4.4 Assessment a Development Centrum	23
3.5 Hodnotící rozhovor	24
3.5.1 Obecné zásady vedení hodnotícího rozhovoru	24
3.5.2 Průběh hodnotícího rozhovoru.....	25
3.5.3 Příprava hodnoceného na hodnotící rozhovor	26
3.5.4 Časté chyby v hodnotícím rozhovoru	27
4 Vlastní práce	28
4.1 Řízení kariér v AČR.....	28
4.1.1 Organizační struktura praporu XY	28
4.1.2 Obecná východiska služebního hodnocení	31
4.1.3 Fáze služebního hodnocení u praporu XY	32
4.2 Srovnání stávajícího a navrhovaného služebního hodnocení.....	32
4.2.1 Analýza stávajícího služební hodnocení.....	33
4.2.2 Navrhované služební hodnocení.....	36
5 Stanovení cílů výzkumu.....	40

5.1	Stanovení hypotéz	40
5.2	Výsledky výzkumu.....	40
5.2.1	Výsledky dotazníkového šetření – dotazníku pro hodnocené	41
5.2.2	Výsledky dotazníkového šetření – dotazníku pro hodnotitele.....	54
5.2.3	Výsledky služebního hodnocení za rok 2017	67
5.2.4	Potvrzení/vyvrácení hypotéz.....	68
6	Závěr.....	71
7	Seznam použitých zdrojů	73
8	Přílohy	75

Seznam obrázků

Obrázek 1	Organizační struktura vybraného praporu	30
Obrázek 2	Všeobecná organizační struktura roty.....	30

Seznam tabulek

Tabulka 1	Slovní hodnocení služebního hodnocení podle výše bodů	34
Tabulka 2	Procentuální navýšení výkonnostního příplatku.....	34
Tabulka 3	Výtečné a velmi dobré hodnocení jednotlivých hodnostních sborů za předešlá tři hodnotící období	35
Tabulka 4	Slovní hodnocení u navrhovaného formuláře podle výše bodů.....	38
Tabulka 5	Jednotka	41
Tabulka 6	Délka služby	42
Tabulka 7	Hodnostní sbor.....	43
Tabulka 8	Postojová škála k otázce č. 1	44
Tabulka 9	Hodnotová škála k otázce č. 2	44
Tabulka 10	Postojová škála k otázce č. 3	45
Tabulka 11	Postojová škála k otázce č. 4	46
Tabulka 12	Hodnotová škála k otázce č. 5	47
Tabulka 13	Postojová škála k otázce č. 6	48
Tabulka 14	Postojová škála k otázce č. 7	49
Tabulka 15	Rozložení odpovědí respondentů dotazníkového šetření u otázky č. 7	49
Tabulka 16	Postojová škála k otázce č. 8	50
Tabulka 17	Postojová škála k otázce č. 9	51
Tabulka 18	Postojová škála k otázce č. 10	52
Tabulka 19	Postojová škála k otázce č. 11	53
Tabulka 20	Jednotka	54
Tabulka 21	Délka služby	55
Tabulka 22	Hodnostní sbor.....	56
Tabulka 23	Postojová škála k otázce č. 1	57
Tabulka 24	Postojová škála k otázce č. 2	58
Tabulka 25	Postojová škála k otázce č. 3	59
Tabulka 26	Postojová škála k otázce č. 4	60
Tabulka 27	Postojová škála k otázce č. 5	61

Tabulka 28	Postojová škála k otázce č. 6	62
Tabulka 29	Postojová škála k otázce č. 7	63
Tabulka 30	Postojová škála k otázce č. 8	64
Tabulka 31	Rozložení odpovědí respondentů dotazníkového šetření u otázky č. 8	64
Tabulka 32	Postojová škála k otázce č. 9	65
Tabulka 33	Postojová škála k otázce č. 10	66
Tabulka 34	Hodnocení jednotlivých hodnostních sborů	67
Tabulka 35	Délka služby po hodnostních sborech	67
Tabulka 36	Počet vojáků podle délky služby	67
Tabulka 37	Hodnocení vojáků podle délky služby	68
Tabulka 38	Stanovisko k provádění pohovoru vojáků sloužících 5-10 let	69
Tabulka 39	Hodnocení vybraných skupin vojáků	70

Seznam grafů

Graf 1	Jednotka	41
Graf 2	Délka služby	42
Graf 3	Hodnostní sbor	43
Graf 4	Znázornění postojové škály k otázce č. 1	44
Graf 5	Znázornění postojové škály k otázce č. 3	45
Graf 6	Znázornění postojové škály k otázce č. 4	46
Graf 7	Znázornění hodnotové škály k otázce č. 5	47
Graf 8	Znázornění postojové škály k otázce č. 6	48
Graf 9	Znázornění postojové škály k otázce č. 7	49
Graf 10	Znázornění postojové škály k otázce č. 8	50
Graf 11	Znázornění postojové škály k otázce č. 9	51
Graf 12	Znázornění postojové škály k otázce č. 10	52
Graf 13	Znázornění postojové škály k otázce č. 11	53
Graf 14	Jednotka	54
Graf 15	Délka služby	55
Graf 16	Hodnostní sbor	56
Graf 17	Znázornění postojové škály k otázce č. 1	57
Graf 18	Znázornění postojové škály k otázce č. 2	58
Graf 19	Znázornění postojové škály k otázce č. 3	59
Graf 20	Znázornění postojové škály k otázce č. 4	60
Graf 21	Znázornění postojové škály k otázce č. 5	61
Graf 22	Znázornění postojové škály k otázce č. 6	62
Graf 23	Znázornění postojové škály k otázce č. 7	63
Graf 24	Znázornění postojové škály k otázce č. 8	64
Graf 25	Znázornění postojové škály k otázce č. 9	65
Graf 26	Znázornění postojové škály k otázce č. 10	66

1 Úvod

Hodnocení zaměstnanců je v dnešní době ve větších firmách a organizacích naprostým standardem. Funguje jako jeden z hlavních nástrojů, který ovlivňuje výkon lidských zdrojů a potažmo celé organizace či firmy. Proces hodnocení v sobě zahrnuje více než jen posouzení výkonu zaměstnance za dané časové období. Tento proces nesouvisí pouze s konstatováním toho, co bylo, ale především ovlivňuje budoucí kariéru zaměstnance.

Jako v každé větší organizaci je i v Armádě České republiky (dále jen „AČR“) stanoven pro vojáky z povolání systém hodnocení. Jedná se o tzv. služební hodnocení, které v současné době upravuje § 17 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání a které je odlišné od služebního hodnocení státních zaměstnanců podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Poté co byla v AČR v roce 2011 přijata Bílá kniha o obraně (konceptní a analytický materiál vypracovaný v souladu s programovým prohlášením tehdejší vlády premiéra Petra Nečase), je na řízení kariér vojáků z povolání kladen čím dál větší důraz. Přijetím nové vyhlášky č. 189/2015 Sb., o postupu při služebním hodnocení a jeho hlediscích se služební hodnocení rozšířilo o další body, jejichž obsahem je doporučení k další kariéře, změny služebního zařazení či jmenování do vyšší hodnosti.

Tím, že je hodnocení pracovníků jedním z nástrojů řízení kariéry v každé organizaci, je této problematice věnována řada odborných publikací. Hroník¹ zmiňuje, že každá organizace či firma má své specifické formy hodnocení. Přesto by měla být zachována nejdůležitější vlastnost a to, aby hodnocení bylo efektivní. Domnívá se, že je mnohdy považováno za nutné zlo, které je na obtíž jak pro nadřízené, tak podřízené. Hodnocením však máme možnost ovlivňovat výkon a výkonnost zaměstnanců.

Z praktického významu to znamená, že by se hodnocení mělo zaměřovat na schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka. V moderním pojetí tedy hodnocení zahrnuje zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících

¹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2., str. 56

se pracovního výkonu. Je pokládáno za efektivní nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.²

² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 208

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je, na základě odborné literatury popsat proces hodnocení zaměstnanců v civilním sektoru a vojáků z povolání. Dále ověřit, zda je u vybraného vojenského útvaru (dále jen „útvár XY“) realizován dle kladených požadavků a navrhnout na základě výsledků provedeného výzkumu nový vzor služebního hodnocení s ohledem na implementaci novely zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

Na základě primárního cíle byly vymezeny následující dílčí cíle práce:

- charakterizovat současný stav služebního hodnocení;
- porovnání pohledu vojáků z povolání na tuto oblast;
- provést srovnávací analýzu dle hodnostních sborů.

2.2 Metodika

Pro naplnění praktické části diplomové práce byla použita jedna z nejpoužívanějších technik výzkumu – dotazník. Dotazníkové šetření bylo zvoleno především z důvodu výhody shromáždění a zpracování dat. Jelikož byl dotazník předložen většímu počtu respondentů, ukázala se tato technika výzkumu jako výhoda. Dotazníkové šetření sebou nese i některé nevýhody, například při nepochopení některé z daných otázek nelze obvykle nic opravit, doplnit nebo zpřesnit a zpracovatel musí počítat s nízkou návratností dotazníků. Dotazníky, které byly při výzkumu použity, jsou anonymní a obsahují 11 otázek pro hodnocené a 10 otázek pro hodnotitele. Rozeslány byly jak v tištěné, tak elektronické formě, a to formou interní pošty štábního informačního systému Ministerstva obrany (dále jen „ŠIS“). Elektronická verze dotazníků má podobu wordového dokumentu, do které byly zaznamenány odpovědi respondentů. Po vyplnění byly elektronické dotazníky zaslány mailem zpět a vytištěny.

Dotazník v tištěné formě měl taktéž podobu wordového dokumentu, do kterého respondenti zaznamenávali své odpovědi. Dotazníky byly předloženy respondentům v rámci velitelské přípravy konkrétních rot. Období pro zaslání a zpětný sběr dotazníků

bylo v rozmezí 1. 5. 2017 až 30. 11. 2017, kdy bylo získáno 103 dotazníků od hodnotitelů a 192 dotazníků hodnocených.

K naplnění dílčího cíle byli osloveni respondenti nejen z vybraného útvaru XY, ale dotazníky byly rozeslány i do jiných posádek. Osloveni byli respondenti z řad vojáků z povolání především z posádek Praha, Tábor, Žatec, Jindřichův Hradec, Bechyně, Stará Boleslav, Strakonice, České Budějovice, Brno, Olomouc, Hranice, Páslavice, Pardubice, Lipník nad Bečvou, a to náhodným způsobem.

Všechna uvedená data v této diplomové práci nejsou utajovanou informací dle zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti a ani nepodléhají režimu tzv. „Pro služební potřebu“ jako určená neutajovaná informace.

3 Teoretická východiska

3.1 Systém hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jednou z velmi důležitých personálních činností, která se zaměřuje na:

- zjišťování informací o pracovníkovi, především jak vykonává svou práci, jak plní úkoly v návaznosti na požadavky pracovního místa, jaké jsou projevy pracovního chování a jaké má pracovník vztahy s ostatními spolupracovníky, zákazníky či dalšími osobami, s nimiž přichází pracovně do styku;
- seznámení jednotlivých pracovníků se zjištěnými výsledky a jejich následné projednání;
- hledání způsobů ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci³.

3.1.1 Význam hodnocení

Každý člověk má předpoklady pro výkon určité činnosti. S tím by mělo korespondovat jeho pracovní zařazení. Praxe však mnohdy poukáže na to, že pracovní zařazení zaměstnance jeho schopnostem neodpovídá. Aby mohl daný zaměstnanec spolehlivě a naplno pracovat, potřebuje ještě v některém směru dorůst. Zde právě přichází hodnocení jako jeden z cenných nástrojů nejen pro sběr informací o osobě zaměstnance, ale i jako jeden z motivů k jeho profesnímu/pracovnímu růstu.

Komplexní hodnocení nabízí cenné informace o pracovním výkonu, vlastnostech zaměstnance a jeho vztahu k práci samotné, o jeho předpokladech a odborných kompetencích. Na základě těchto informací lze zaměstnance “formovat” co se týče jeho dalšího vzdělávání a rozvoje a také ho motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu.

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3., str. 207-208

3.1.2 Typy hodnocení

Koubek⁴ rozlišuje dva typy hodnocení:

- neformální, které představuje průběžné hodnocení pracovníka ze strany nadřízeného v průběhu vykonávání své práce. Jedná se o hodnocení příležitostné, které spíše vyplývá z daného okamžiku kdy je hodnocení ovlivněno pocitem hodnotícího, jeho momentální náladou nebo dojmem. Dochází k němu vlastně v rámci každodenního styku mezi nadřízeným a podřízeným. Neformální hodnocení zpravidla nebývá zaznamenáváno a pouze výjimečně má vliv na nějaké personální rozhodnutí;
- formální hodnocení, někdy také nazýváno systematické, je většinou racionálnější, standardizované a je prováděno v pravidelných intervalech. Charakteristickým rysem právě pro toto hodnocení je systematická a plánovitost. Výstupem formálního hodnocení je dokument (formulář), který se zakládá do osobního spisu zaměstnance. V případě AČR se tento formulář nazývá služební hodnocení a je zakládán jak v analogové (do osobního spisu vojáka z povolání), tak digitální podobě (do elektronické personální evidence).

Koubek se dále zmiňuje o tzv. příležitostném hodnocení, které je prováděno mimořádně z důvodu ukončení pracovního poměru nebo v určitých momentech kariéry pracovníka. K příležitostnému hodnocení se však přistupuje v případě, že nejsou k dispozici aktuální výsledky periodického hodnocení nebo pokud u pracovníka došlo k výrazným změnám v pracovním výkonu.

3.1.3 Důvody hodnocení z pohledu organizace

Hroník⁵ uvádí 3 základní důvody provádění hodnocení v organizaci, kterými jsou:

- změna firemní kultury, posílení organizační struktury a strategie organizace;
- sladování zájmů vlastníků, manažerů a podřízených; pro organizaci je důležité, aby cíle organizace převzali za své i zaměstnanci;
- zvýšení výkonnosti pracovníků.

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 208

⁵ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2, str. 15-16

Milkovich a Boudreau⁶ zmiňují 5 nejdůležitějších možností jak využít získané informace z hodnocení pracovního výkonu. Jsou jimi:

- zvýšení pracovních výkonů;
- odměňování podle zásluh;
- rozhodování o povýšení pracovníků;
- poskytování rad zaměstnancům;
- motivace pracovníků.

3.2 Proces hodnocení zaměstnanců

Podle Koubka⁷ se proces hodnocení skládá asi z devíti fází, které lze rozdělit do tří časových období:

- přípravné období;
- období získávání informací a podkladů;
- období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

3.2.1 Přípravné období

Přípravné období je členěno do čtyř fází:

- stanovení předmětu hodnocení, zásad a pravidel, postupu hodnocení a vytvoření potřebných formulářů;
- provedení analýzy stávajících pracovních míst a jejich specifikace;
- formulace, výběr kritérií a hodnocení výkonu, stanovení norem, volba metod a stupnic pro rozlišení různých úrovní pracovního výkonu, určení období, ve kterém se mají sbírat informace o pracovním výkonu;

⁶ MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Překl. M. Koš a kol. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1993, 930 s. ISBN 80-85623-29-3, s. 150

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 215

- předání informací pracovníkům o připravovaném hodnocení a jeho účelu, o hodnotících kritériích, normách pracovního výkonu, o očekávaném výkonu z jejich strany.

3.2.2 Období získávání informací a podkladů

Období získávání informací a podkladů je členěno do dvou fází:

- sběr informací o daném pracovníkovi, a to například jeho pozorováním, nebo na základě jeho předchozích výsledků;
- shromáždění dostupné dokumentace o pracovním výkonu pracovníka. Tato fáze je velmi důležitá, jelikož se lze k záznamům kdykoliv vrátit a hodnotitel může získat retrospektivní informaci. Tím, že je proveden písemný záznam, dochází k omezení pozdějších sporů a diskuzí. Písemný záznam má být zpětnou vazbou mezi hodnotitelem a hodnoceným. Získaná dokumentace by se měla pořizovat a ukládat jednotným způsobem.

3.2.3 Období vyhodnocování informací

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu je členěno do tří fází:

- provedení vyhodnocení pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníka. Vyhodnocení se provádí podle standardního postupu. Zpravidla dochází k porovnání skutečných výsledků práce, chování a dalších vlastností pracovníků s očekávanými výsledky, normami či požadavky pracovního místa. Tato fáze skrývá určité riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní výsledky je nutno interpretovat. Tak jako ve fázi předchozí, i v této se výstupy uchovávají v písemné podobě;
- rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným, kde dochází k seznámení s výsledky hodnocení, s rozhodnutími vyplývajícími z hodnocení a návrhy řešení problémů, které mají souvislost s pracovním výkonem. V této fázi se rozhoduje o tom, zda bude nebo nebude mít hodnocení na pracovníka motivační efekt ke zlepšení pracovního výkonu;

- pozorování pracovního výkonu, případné poskytnutí pomoci ke zlepšení pracovního výkonu a následné zkoumání účinků hodnocení.⁸

3.3 Metody pracovního hodnocení

V předchozí podkapitole bylo zmíněno, že existují dva základní typy hodnocení. A to hodnocení neformální, které je neplánované a hodnotící ho provádí dle aktuální potřeby, a hodnocení formální, které má pevně stanovenou normu. Neformálnímu hodnocení je v systému hodnocení přiznána stejná důležitost jako formálnímu hodnocení, které se od neformálního hodnocení liší svou obsáhlostí a potřebou srozumitelných pravidel. Tato podkapitola se zabývá metodami, které jsou nedílnou součástí tohoto hodnocení.⁹

Hroník se ve vztahu k metodám zmiňuje o rozdělení metod do tří skupin, kdy kritériem rozdělení je časový horizont. Do první skupiny patří metody poukazující na skutečnosti, které se staly v minulosti. Druhou skupinu tvoří metody, které jsou zaměřeny na zhodnocení aktuální situace. Poslední skupina je tvořena metodami, které se zaměřují na předpokládaný vývoj situací v budoucnu. Lze dospět k názoru, že mezi metodami existuje vzájemná provázanost, kdy metody cílené na minulost mají vliv na budoucí pracovní výkon. Pracovníkovi může zmínění jak pozitivních, tak negativních poznatků do budoucna pomoci postupovat tak, aby nedošlo k opakování nedostatků.¹⁰

Dále se Hroník zabývá metodami obecného charakteru. K metodám s obecným charakterem patří zejména motivačně-hodnotící pohovor a metoda řízení pomocí cílů (Management by Objectives, dále jen „MBO“).

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 216

⁹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2, str. 54

¹⁰ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2, str. 54

3.3.1 Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor je rozdělen do dvou částí. V první části pracovník provádí tzv. sebehodnocení, kdy hodnotí sám svůj pracovní výkon. Součástí sebehodnocení je zhodnocení i svých úspěchů a neúspěchů, a co bylo jejich příčinami. Poté, co byla zhodnocena minulost, dochází k zaměření na budoucnost v návaznosti na pracoviště, či organizaci. K tomu, aby měl pracovník na hodnotící pohovor možnost dostatečné přípravy, je třeba včasné dodání formuláře a dalších podkladových materiálů. Doporučeno je asi 14 dní dopředu. Příprava na hodnotící pohovor je individuální. Jednomu člověku stačí srovnání myšlenek v hlavě, druhý potřebuje mít dané body řádně zpracované a vytištěné na papíře. Předpokladem je, že hodnocený pracovník na pohovor přijde připraven tak, aby ho nemohlo ze strany hodnotitele nic zaskočit.

Druhá část pohovoru je věnována provedení hodnocení ze strany nadřízeného. Součástí pohovoru je i splnění úkolů, pokud byly předem stanoveny. V rámci hodnotícího pohovoru jsou rozebrány všechny oblasti a průběh celého roku, což je značnou výhodou.¹¹

3.3.2 Řízení podle cílů (MBO)

Řízení podle cílů (MBO) je orientováno na budoucí výkonnost pracovníka. Tuto metodu lze využívat ve všech oblastech, nejvíce se však využívá právě k hodnocení výkonu.

Řízení podle cílů tvoří čtyři dílčí body, kterými jsou:

- stanovení cílů – je základem procesu metody MBO. Výchozím bodem jsou cíle dané organizace, které se rozpracovávají směrem shora dolů, kdy tímto dojde ke zpracování cíle pro individuální pracovníky. Největší důraz je přikládán na měřitelnost stanovených cílů;
- plánování akcí a úkolů – bezprostředně navazuje na stanovení cílů, kdy je nutno specifikovat, jak má být daných cílů dosaženo;
- sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je efektivní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou pro samostatné plnění úkolů nenahraditelné;

¹¹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2, str. 56-58

- průběžná pravidelná kontrola (koučování) – jelikož se nelze spolehnout pouze na pracovníkovo sebeřízení, je na místě jeho sledování a poskytnutí mu zpětné vazby. V průběhu naplňování úkolů a cílů jsou na místě konzultace, povzbuzování a usměrňování.

Nejdůležitějším z výše uvedených čtyř bodů je stanovení cílů. Tento bod v sobě nese určité zásady, kterých je nutno se držet. První zásadou je formulovat cíle pozitivně. Další velmi důležitou zásadou je, aby mezi sebou hodnotitel s hodnoceným měli otevřenou komunikaci, k čemuž slouží řízený rozhovor. Z rozhovoru, mimo jiné, vyplývají cíle pro další období.

Pro správné stanovení cílů je třeba, aby si hodnotitel předem připravil veškeré podklady, jako např. podnikatelský plán, společné cíle organizace, své cíle či popis práce.

K zajištění co nejpřesnějšího stanovení cílů se používá metoda SMART. Název této metody je složením písmen, kdy každé písmeno nese charakteristiku, kterou by měl cíl mít.

Význam jednotlivých písmen:

S – specifičnost, konkrétnost, srozumitelnost. Důležité je, aby pracovník cílům porozuměl.

M – měřitelnost. Důležité je přesné vymezení kritérií splnění nebo nesplnění cíle.

A – akceptovatelné cíle. Pro pracovníka má motivační účinky, jelikož cíle přebírá za svoje. To má i pozitivní účinek směrem k nadřízenému, který se může na pracovníka více spolehnout a není třeba tolik provádět kontroly.

R – je třeba, aby cíle byly reálně splnitelné. Je třeba vzít v úvahu jak finanční, tak lidské možnosti.

T – všem cílům musí být stanoven termín splnění. Termín je určován jako konkrétní datum (1. 1. 2018) a ne vágně (do 7 mi dnů). Cílům je možné stanovit body, ve kterých se bude ověřovat stav plnění. Tyto mezníky tak mohou přispět k podání zpětné vazby a umožnit tak případnou reakci.¹²

¹² PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5, str. 27-29

3.4 Podpůrné (doprovodné) metody

Na metody hodnocení existuje spousta názorů. Pro posouzení kvality procesu hodnocení lze použít ještě dalších metod, které jsou určovány na základě požadavků organizací a specifických pracovních míst. V níže uvedených podkapitolách budou vypsány podpůrné metody.

3.4.1 360° zpětná vazba

V oblasti řízení pracovního výkonu představuje tato metoda spíše nový přístup. Výkon hodnoceného je posuzován na základě hodnocení z více zdrojů. Bývá také popsána jako zpětná vazba podána ze strany více hodnotitelů, kteří mají k hodnocenému různý vztah. Pracovník je zpravidla hodnocen přímým nadřízeným, svými podřízenými, kolegy ze stejného týmu či kolegy z jiných částí organizace. Tato metoda může zahrnovat i hodnocení ze strany zákazníků, klientů či dodavatelů. V úvahu přichází i použití sebehodnocení. Pro všechny zmíněné skupiny však hodnocení musí vykazovat stejná kritéria.¹³ Obvykle se pro 360° zpětnou vazbu používá forma dotazníku zahrnující soubor stálých položek s bodovým hodnocením. V závěru dotazníku může být vymezen prostor pro doplňující komentáře. Dotazníkové šetření zpravidla trvá 1-2 hodiny. Dalším způsobem je hodnocení po kompetencích neboli projevech chování. V každé kompetenci se projevuje určitý druh chování. Systém kompetencí je možno využít tak, že hodnotitel jde postupně kompetenci po kompetenci. Tento systém však umožňuje nezávisle mezi kompetencemi přeskakovat. Nevýhodou hodnocení po kompetencích je, že ze strany hodnotitele může dojít k prekoncepti, tzn. jakési „mylné představě“ o hodnoceném, což může mít za následek úpravu nebo změnu hodnocení. Tento typ hodnocení je administrativně náročnější, jelikož se ke kompetencím píše komentář s projevovaným chováním. Hodnocení tedy může zabrat i více jak 2 hodiny. Hroník dále zmiňuje mini 360° zpětnou vazbu, která se vyznačuje svojí minimální časovou náročností. Vyplnění dotazníku, který obsahuje 9 až 12 otázek, s odpověďmi na 3 otevřené otázky i s komentáři, by mělo trvat mezi 20 až 30 minutami. Hodnocení může probíhat zcela anonymně,

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3., str. 433

částečně anonymně nebo odkrytě. Pro metodu hodnocení 360° zpětná vazba je typická koncentrovanost a setříděnost informací, které jsou směřovány přímo k hodnocenému. Výstupy pak mohou sloužit jako individuální zpětná vazba s doporučeními k osobnímu a profesnímu rozvoji.¹⁴

3.4.2 Metoda kritických (mimořádných) událostí

Tato metoda je založena na pozorování všech událostí, které nějak vybočují z normálního pracovního chování daného zaměstnance. Lze se zaměřit vždy na jednu pozitivní a negativní událost nebo na extrémně úspěšné či neúspěšné formy chování vzhledem k časovému období nebo určitému úkolu. Tyto poznatky o zaměstnancově chování a počínání si hodnotitel shromažďuje v období celého roku. Na jejich základě je pak schopen hodnoceného kvalitně posoudit. Tato metoda také slouží jako hodnotný podklad pro rozvoj zaměstnanců.

3.4.3 Metoda zařazování

Metoda zařazování neboli také pořadový systém, je založena na systému řazení pracovníků. Zaměstnanci jsou seřazeni od nejlepšího po nejhoršího, kdy kritéria třídění jsou výkon či úroveň kompetence. Tento systém je vhodné použít pro menší počet zaměstnanců, zpravidla do 15 osob.¹⁵ K řádnému užití této metody, je třeba stanovit kritéria s přihlédnutím k pracovnímu zařazení zaměstnanců nebo jejich kompetencí pro výkon práce. Dále je třeba přijmout jednotná a transparentní pravidla, na která dále mohou navázat systémy odměňování, rozvoj a kariéru pracovníka.

3.4.4 Assessment a Development Centrum

Assessment Centrum (AC) a Development Centrum (DC) jsou dvě různé metody. Základem těchto metod jsou skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Od jiných metod se odlišuje tím, že využívá více než

¹⁴ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2, str. 63-65.

¹⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5, str. 33

jednoho hodnotitele (pozorovatele). V rámci AC a DC probíhá časově ohraničená multisituační zkouška, která se provádí za přítomnosti nejméně 3 assessorů. Multisituační zkoušku si lze představit jako situace, které umožňují v zhodnocení individuální a skupinové práce a jejímž výstupem je víceúčelové hodnocení. AC nebo DC se zpravidla provádí v rozsahu jednoho dne a výsledkem je podrobná zpráva o úrovni kompetence. Nevýhodou těchto metod bývá finanční náročnost. Na druhou stranu je potřeba zvážit, jak mohou poskytnuté informace pomoci efektivnímu rozvoji a co vše může AC nebo DC přinést.¹⁶

3.5 Hodnotící rozhovor

V rámci procesu hodnocení pracovníka je hodnotící rozhovor jedním z nejdůležitějších a nezastupitelných úkonů.

Kociánová¹⁷ uvádí, že rozhovor slouží ke sladění požadavků, které jsou kladeny na výkon pracovní činnosti a skutečné schopnosti pracovníka. Hodnotící rozhovor může být příležitostí k výměně vzájemných názorů mezi nadřízeným a hodnoceným. Cílem rozhovoru je pak shrnutí minulého období a diskuze zaměřená na budoucí období.

Pro provedení hodnotícího rozhovoru je zásadní příprava jak nadřízeného, tak pracovníka, který bude hodnocen. Hodnotitel by měl znát všechny požadavky, které jsou na konkrétní pracovní místo kladeny, připravit si podklady týkající se činnosti hodnoceného za dané období a zvážit další působení pracovníka v následujícím období.

3.5.1 Obecné zásady vedení hodnotícího rozhovoru

U vedení hodnotícího rozhovoru je třeba dodržet obecné zásady:

- za průběh rozhovoru odpovídá hodnotitel;
- rozhovor je veden jako oboustranná diskuze, neměl by se stát monologem hodnotícího;
- rozhovor by se měl týkat pouze práce hodnoceného (pokud to však situace vyžaduje, je možno v rámci hodnocení pracovní činnosti zmínit i osobnost hodnoceného);
- při hodnocení je třeba, aby hodnotitel vycházel z požadavků pracovního místa;

¹⁶ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2, str. 63-65

¹⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*: Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 153-155

- hodnocení musí být založeno na dostatečných a relevantních informacích a musí být spravedlivé;
- hodnotitel musí být konkrétní a udržet diskuzi v rozmezí skutečností, které se týkají pouze pracovní činnosti; dále by měl hodnotitel položit důraz na cíl hodnocení;
- při hodnotícím rozhovoru by se neměla ze strany hodnotitele objevovat kritika, ale měl by rozhovor pojmout jako doporučení ke zlepšení práce;
- rozhovor by měl být vyrovnanou diskuzí mezi hodnotitelem a hodnoceným;
- rozhovor by měl být veden v klidném prostředí s přátelskou atmosférou, které by mělo pozitivně působit na případný pocit napětí hodnoceného;
- hodnotitel by měl pečlivě naslouchat hodnocenému při odpovědích na kladené otázky, popřípadě ověřit relevantnost nejasných či pochybných informací;
- při rozhovoru, zejména při jeho úvodu, je nutné, aby hodnotitel užíval pozitivní formulace; pokud je třeba užít kritiky, měl by hodnotitel formulace střídat;
- v průběhu rozhovoru by hodnotitel neměl také opomenout hodnoceného pochválit za jeho pracovní výsledky;
- v průběhu rozhovoru by si hodnotitel měl o průběhu udělat poznámky, což není na škodu ani v případě hodnoceného z důvodu případného podání námitek vůči hodnocení;
- na hodnotící rozhovor je třeba vyčlenit dostatečný čas.

3.5.2 Průběh hodnotícího rozhovoru

Průběh hodnotícího rozhovoru:

- přivítat hodnoceného a seznámit ho s průběhem rozhovoru;
- než hodnotitel začne pracovníka hodnotit, dá mu prostor pro to, aby hodnocený svůj pracovní výkon a výsledky ohodnotil sám;
- hodnotitel začíná hodnotit tím, že pracovníkovi sdělí jeho silné stránky, názor na pracovní výkon, chování a výsledky;
- hodnotitel pracovníkovi sdělí oblasti, ve kterých se domnívá, že potřebují zlepšit a zároveň pracovníka požádá o návrh, jak zlepšení dosáhnout;
- hodnotitel může pracovníkovi návrh na zlepšení navrhnout sám;

- hodnotitel společně s hodnoceným posoudí jeho silné a slabé stránky a dohodnou se, jak v budoucnu silné stránky posilovat a slabé naopak překonávat;
- hodnotitel s pracovníkem prodiskutuje jeho budoucí možnosti a očekávaný osobní rozvoj;
- hodnotitel seznámí hodnoceného se vzdělávacími aktivitami v příštím období;
- hodnotitel na závěr shrne celý rozhovor a zdůrazní to, na čem se oba shodli; dále ověří, zda byla stanoviska k daným otázkám shodně pochopena;
- hodnotitel vyzve hodnoceného, zda chce k rozhovoru doplnit nějaké další poznámky, myšlenky nebo náměty;
- hodnotitel rozhovor ukončí motivačně.

3.5.3 Příprava hodnoceného na hodnotící rozhovor

Hodnocený by se měl na rozhovor připravit a v rámci sebehodnocení zohlednit:

- v čem byl a nebyl úspěšný;
- jaký byl jeho největší úspěch a jaké okolnosti mu k němu dopomohly;
- co se naopak vydařilo méně a proč; zvážit, zda existuje možnost zlepšení z vlastní strany;
- zvážit, zda existují nějaké překážky ze strany nadřízeného nebo organizace, které by ovlivňovaly pracovní výkon a jaké změny by byly prospěšné ke zlepšení výkonu;
- zda se v okolí kolegů či nadřízených nachází někdo, kdo mu může pomoci s problémy,
- čemu se v minulém období naučil;
- zda splňuje požadavky na danou pracovní pozici nebo bude potřeba svoji kvalifikaci a schopnosti zlepšit;
- určit si priority v jakých oblastech se zlepšit, jaké absolvovat vzdělávací akce;
- co by ho motivovalo;
- zvážit možnost dalšího uplatnění ať už na pracovišti nebo v rámci celé organizace;
- co mu v zaměstnání vadí a co se mu líbí.

3.5.4 Časté chyby v hodnotícím rozhovoru

Časté chyby ze strany hodnotitelů:

- hodnotitel může být na jednu stranu příliš benevolentní nebo přísný;
- hodnotitel má sklony všechny hodnotit průměrně;
- hodnotitel má tendence k unáhleným závěrům;
- hodnotitel může být ovlivněn osobními sympatiemi, antipatiemi nebo předsudky;
- u hodnotitele může vzniknout tzv. „haló efekt“, kdy hodnotitel přikládá váhu celkovému dojmu, kterým na něj hodnocený zapůsobil;
- hodnotitel bere v potaz činnost pracovníka z posledního období;
- hodnotitel hodnotí současný pracovní výkon na základě pracovního výkonu provedeného v minulosti;
- hodnotitel má sklony k hodnocení podle vlastních měřítek, kdy svůj názor předem považuje za správný;
- hodnotitel má tendence posuzovat ostatní podle sebe;
- hodnotitel může pracovníka protěžovat nebo naopak podhodnocovat.

4 Vlastní práce

4.1 Řízení kariér v AČR

Ve výše uvedených kapitolách je teoreticky popsáno, jak probíhá hodnocení pracovníků v soukromých firmách či organizacích. V následující kapitole bude rozebráno, jak probíhá hodnocení v AČR.

Personální řízení představuje komplexní manažerský přístup k práci s lidmi a k rozvoji jejich osobnostního a profesního potenciálu ve prospěch organizací v působnosti Ministerstva obrany. K realizaci opatření personálního řízení využívají velitelé a ostatní řídicí pracovníci široké spektrum nástrojů řízení, jedním z nich je právě služební hodnocení vojáků z povolání.

Jedním z nástrojů personálního řízení je řízení kariér. K tomu byl v AČR zaveden kariérní řád, který byl zpracován v souvislosti s vydáním tzv. „Bílé knihy o obraně“ v roce 2011, jakožto základní pilíř řízení kariér v rezortu Ministerstva obrany. Bílá kniha jej definuje jako soubor vymahatelných pravidel pro transparentní, soutěživý a výběrový služební postup. Je základním dokumentem, který stanovuje podmínky průběhu kariér, pravidla přijetí do služebního poměru, přípravy a na výkon služby, jmenování do vyšší hodnosti, zařazování na služební místa, zvyšování kvalifikace a podmínky pro ukončení kariéry.

Hodnocení výkonu je podstatou řízení kariéry. K tomu by měl mít nadřízený vojáka zpracovaný plán osobního rozvoje, kterým, s přihlédnutím k jeho potenciálu, řídí jeho kariéru. Na základě služebního hodnocení pak voják ve své kariéře postupuje nebo naopak dochází k jejímu ukončení.¹⁸

4.1.1 Organizační struktura praporu XY

Pro získání představy bude v této podkapitole popsána organizační struktura vybraného praporu AČR (dále jen „prapor XY“).

¹⁸ ČESKO. MINISTERSTVO OBRANY. Bílá kniha o obraně ze dne 18. května 2011, str. 79-81

Organizační struktura praporu XY se skládá z velení, štábu, jednotek a podpůrného prvku. Velení praporu je tvořeno velitelem praporu, jeho zástupcem, náčelníkem štábu a dvěma zástupci náčelníka štábu. Jednotky se skládají z velitelů jednotek (rot), velitelů čet a velitelů družstev.

Velitel praporu je velitelsky nejvýše postavenou osobou, která je nadřízena všem vojákům na praporu. Velitel praporu je přímo nadřízen zástupci velitele, velitelům jednotek (7 osob), náčelníkovi štábu, náčelníkovi prvku podpory, příslušníkům osobního štábu (cca 4 osoby) a vrchnímu praporčíkovi. K příslušníkům osobního štábu patří zejména asistent, právní poradce, kaplan a psycholog.

Velitel jednotky je přímo podřízen veliteli praporu a sám je nadřízen velitelům čet. Zpravidla je jednotka (rota) tvořena třemi četami.

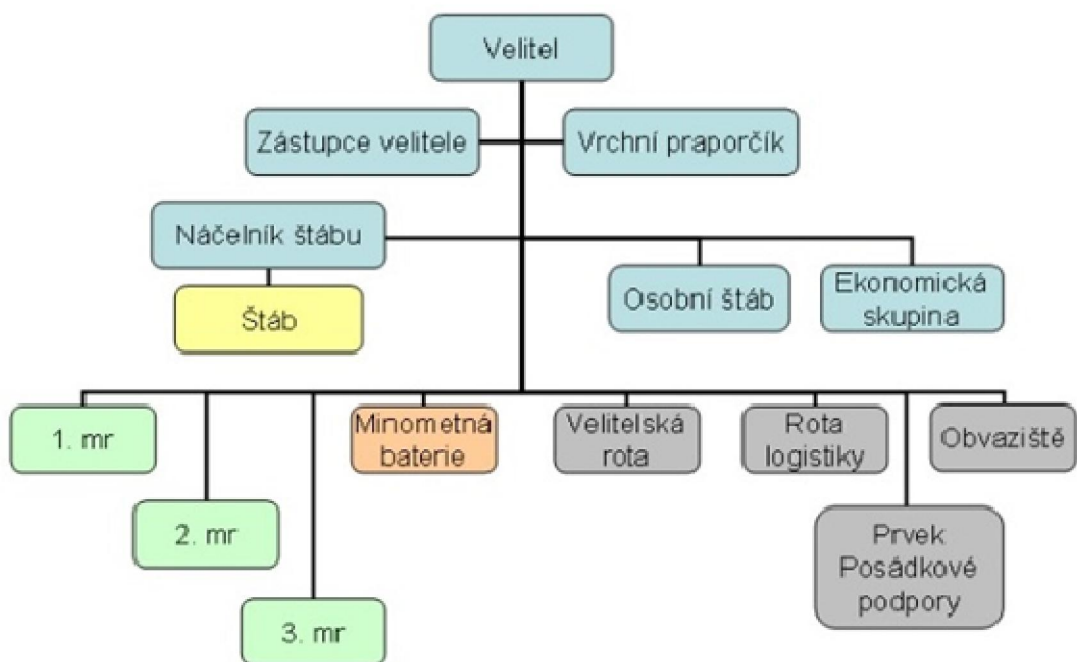
Velitel čety je přímo podřízen veliteli jednotky. Každá četa je pak zpravidla tvořena třemi družstvy.

Velitel družstva je přímo podřízen veliteli čety a je nejnižším velitelským prvkem v AČR.

Náčelník štábu je přímo podřízen veliteli praporu a sám je nadřízen svým zástupcům, kteří zpravidla bývají dva, kdy jednomu je podřízena operační část a druhému část podpory.

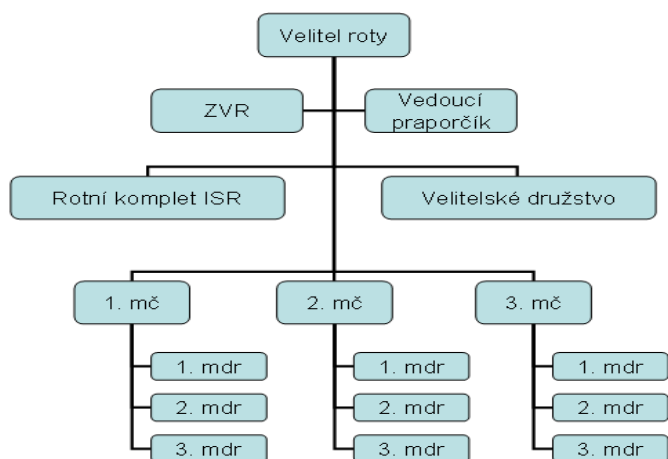
Zástupce náčelníka štábu přímo spadá pod náčelníka štábu a je přímo nadřízen náčelníkům skupin (vždy cca 4 osoby), kteří spadají do dané části.

Náčelník skupiny je přímým podřízeným daného zástupce náčelníka štábu a je přímo nadřízen buď náčelníkům pracovišť, nebo pracovníkům štábu. Počet pracovníků vychází ze struktury dané skupiny, kdy tato může mít 3 až 9 pracovníků. Skupiny čítající více osob, mohou být proto ještě dále členěny do podskupin, která se nazývají pracoviště. Organizační struktura je graficky znázorněna na obrázku 1 a obrázku 2.



Obrázek 1 Organizační struktura vybraného praporu

Zdroj: <http://www.71mpr.army.cz/struktura-utvaru>



Obrázek 2 Všeobecná organizační struktura roty

Zdroj: <http://www.71mpr.army.cz/struktura-utvaru>

4.1.2 Obecná východiska služebního hodnocení

Pro službu v AČR a jedním z kritérií služebního zařazení vojáka z povolání je podstatný závěr služebního hodnocení.

Toto služební hodnocení je na vojáka z povolání zpracováváno jeho přímým nadřízeným, kterému je podřízen alespoň 3 měsíce. Služební hodnocení se zpracovává jedenkrát ročně, a to zpravidla v hodnotícím období od 1. prosince do 28. února následujícího roku. Hodnoceno je přitom období celého kalendářního roku.

Služební hodnocení je prováděno v souladu se zákonem č. 221/ 199 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů, vyhláškou č. 189/2015 Sb., o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích. Dále lze jako podklad pro zpracování služebního hodnocení využít Metodiku služebního hodnocení vojáka z povolání sekce státního tajemníka Ministerstva obrany (koncepční organizační útvar Ministerstva obrany odpovídající za odborné řízení v personální oblasti), či prezentace zveřejněné Agenturou personalistiky AČR (řídící a výkonný personální orgán náčelníka Generálního štábu AČR) na intranetu Ministerstva obrany.

V zákoně o vojácích z povolání¹⁹ je ve vztahu k služebnímu hodnocení uvedeno, že slouží jako podklad pro rozhodování o služebním poměru a posuzují se především:

- plnění služebních úkolů;
- povinnosti vojáka;
- odborná, psychická a fyzická způsobilost;
- fyzická zdatnost.

Obsahem vyhlášky²⁰ jsou podmínky zpracování služebního hodnocení, kdy je zejména stanoveno:

- kdo může hodnotit;
- v jakých případech se hodnocení zpracovává, kdy se naopak nezpracovává;
- jaké podklady slouží pro zpracování hodnocení;
- bodové rozpětí;
- postup při výrazném rozdílu s předchozím služebním hodnocením;
- postup při podání námitek;

¹⁹ ČESKO. Zákon č. 221/1999 Sb., ze dne 14. září 1999, o vojácích z povolání

²⁰ ČESKO. Vyhláška č. 189/2015 Sb., ze dne 28. července 2015, o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích

- vzor služebního hodnocení, který je přílohou k výše uvedené vyhlášce.

4.1.3 Fáze služebního hodnocení u praporu XY

Přípravné období pro služební hodnocení je časově zpravidla vymezeno od 1. října do 30. listopadu daného roku. Toto období je zaměřeno na:

- zpracování plánu provedení služebního hodnocení;
- provedení školení hodnotitelů v oblasti předpisů právních a vnitřních předpisů;
- seznámení hodnotitele s popisem pracovní činnosti a minulým hodnocením hodnoceného.

Hodnotící období je časově vymezeno od 1. prosince do 28. února příštího roku. Toto období se zaměřuje na tyto úkony:

- hodnotitel zpracovává písemné hodnocení;
- hodnocený se připravuje na hodnotící pohovor;
- provádí se hodnotící pohovor;
- stanoví se závěr hodnocení a hlavní úkoly hodnoceného na následující období.

Vyhodnocovací období je závěrečnou fází procesu služebního hodnocení. Toto období je zaměřeno na administraci služebního hodnocení. To představuje ze strany pracovníků personální skupiny kontrolu formální a obsahové stránky formulářů služebního hodnocení. Dalším úkonem personalistů je vložení elektronické verze hodnocení do systému ISSP (Informační systém o službě a personálu v rámci intranetu Ministerstva obrany) a vytisknutého formuláře do osobního spisu vojáka.²¹ Výsledky služebních hodnocení celé AČR, kromě Vojenského zpravodajství, jsou také zveřejňovány v každoroční Statistické ročence o personálu Ministerstva obrany.

4.2 Srovnání stávajícího a navrhovaného služebního hodnocení

Účinnosti zákona č. 332/2014 Sb., kterým k 1. červenci 2015 došlo k novele zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, byla ustanovena přímá závislost výše platu vojáka z povolání na provedeném služebním hodnocení. Před samotným dotazníkovým šetřením,

²¹ ČESKO. MINISTERSTVO OBRANY. *Systém řízení kariér: Průvodce základními pravidly a metodikou služebního hodnocení vojáka z povolání*. 1. vydání. Praha: MO-Sekce personální, 2011, str. 9-12

který je součástí této diplomové práce, autorka v letech 2015–2017 provedla pilotáže, kterých se účastnily úzké skupiny vojáků z povolání napříč všemi hodnostními sbory. K identifikaci problémových oblastí ji vedly především negativní ohlasy v možnosti otevřených odpovědí dotazovaných. Nejen proto byla formulace jednotlivých otázek a některé druhy uzavřených odpovědí upraveny. Dále byla problematika systému řízení kariér a dopadů novelizace zákona o vojácích z povolání opakovaně konzultována s kolegy v obdobném služebním zařazení, tedy velitel roty a náčelník skupiny. Konkrétně byly probírány zejména nejasnosti ve výkladu shora uvedené metodiky pro provádění služebního hodnocení a z ní plynoucí nadbytečná administrativní zátěž hodnotitelů.

Ve výše uvedené metodice jsou zmíněny dva protiklady přístupu. První, kdy má být hodnocení transparentní v celé AČR tzn. dle stejného měřítka. A druhý, stanovením výkonu hodnoceného, které je srovnatelné s jeho nejbližším okolím. Což je naprostým paradoxem. Není možné, aby hodnotitel vnímal jiné okolí než to, s kterým je spjat. Pokud bude mít hodnotitel ve svém okolí, které slouží ke srovnání pro hodnocení podřízeného, výjimečné osobnosti, které se vymykají průměru AČR, musí vojáka hodnotit v této závislosti nižším hodnocením, než kdyby tam tyto nadprůměrné osobnosti nebyly. To samé platí i naopak, průměrný voják v podprůměrném prostředí dosáhne vyššího hodnocení, lidově řečeno: „*Mezi slepými jednooký králem*“.

4.2.1 Analýza stávajícího služebního hodnocení

Výsledné hodnocení má objektivně odrážet výkon hodnoceného a stanovovat cíle jeho osobního a profesního rozvoje na další období. Výsledky z předešlého hodnoceného období jsou především podklad pro další rozvoj a motivaci vojáka, a nejen faktor pro udělení finanční odměny v podobě růstu platu viz Tabulka 1, kde je stanoveno, že vojákovi s výtečným a velmi dobrým výsledkem náleží výkonnostní příplatek. Konkrétní navýšení příplatku je pak uvedeno v Tabulce 2 Procentuální navýšení výkonnostního příplatku.

Tabulka 1 Slovní hodnocení služebního hodnocení podle výše bodů

	Bodové rozpětí	Slovní zhodnocení
1.	86 – 100	výtečný
2.	64 – 85	velmi dobrý
3.	46 – 63	dobry
4.	30 – 45	vyhovující
5.	0 – 29	nevyhovující

Zdroj: příloha k Vyhlášce č. 189/2015 Sb., ze dne 28. července 2015, o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích

Tabulka 2 Procentuální navýšení výkonnostního příplatku

Dosažené hodnocení	Svobodník - nadpraporčík	Poručík - podplukovník
VÝTEČNĚ	+ 2 %	+ 1,5 %
VELMI DOBŘE	+ 1 %	+ 0,75 %
DOBŘE	+ 0 %	+ 0 %
VYHOVUJÍCÍ	- 2 %	- 2 %
NEVYHOVUJÍCÍ	NENÁLEŽÍ	NENÁLEŽÍ
MAXIMÁLNĚ	20 %	15 %

Zdroj: příloha k Vyhlášce č. 189/2015 Sb., ze dne 28. července 2015, o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích

Maximální výše výkonnostního příplatku je stanovena hranicí 20 %, resp. 15 % (s ohledem na dosaženou vojenskou hodnost) a voják z povolání jí tedy může dosáhnout po deseti letech výkonu služby s výtečným služebním hodnocením. Při jmenování do vyšší hodnosti procentuální navýšení tarifu vojákovi z povolání zůstane. Pokud je však výsledek plnění úkolů nevyhovující, výkonnostní příplatek se odebírání celý. U nejvyšších vojenských

hodností plukovník, brigádní generál, generálmajor, generálporučík a armádní generál se výkonnostní příplatek nestanovuje.

Jak bylo již v této kapitole zmíněno výsledné služební hodnocení má objektivně odrážet výkon hodnoceného. A právě slovo „výkon“ a jeho odpovídající standard či jiná měřitelná hodnota není ani v právních ani ve vnitřních předpisech resortu Ministerstva obrany (či metodikách) žádným způsobem stanoveno. Pětibodová stupnice úrovně plnění výkonu, je vyjádřením způsobu plnění, nikoli míra. Přesně v tomto duchu probíhaly konzultace a pilotáže, kdy slovo „výkon“ či „výkonnost“ je 18 krát zmíněno v metodice služebního hodnocení vojáka z povolání a také 14 krát přímo ve formuláři služebního hodnocení.

Následně se nabízela otázka, zda existují jiné skutečnosti ovlivňující výsledek služebního hodnocení například dosažená hodnota. Proto, po oslovení personalisty vybraného praporu XY byly dány k dispozici výsledky služebních hodnocení za předešlá tři hodnotící období po jednotlivých hodnostech (Tabulka 3).

Tabulka 3 Výtečné a velmi dobré hodnocení jednotlivých hodnostních sborů za předešlá tři hodnotící období

Období 2017	Mužstvo	Poddůstojníci	Praporčíci	Nižší důstojníci	Celkem VZP v kritériu
Výtečný	0	64	62	27	153
Velmi dobrý	37	215	31	20	303
Ostatní	47	50	5	3	105
Celkem VZP	84	329	98	50	561
Období 2016					Celkem VZP v kritériu
Výtečný	0	58	48	18	124
Velmi dobrý	7	197	41	23	268
Ostatní	77	73	6	7	163
Celkem VZP	84	328	95	48	555
Období 2015					Celkem VZP v kritériu
Výtečný	0	39	27	21	87
Velmi dobrý	0	153	60	19	232
Ostatní	84	137	10	8	239
Celkem VZP	84	329	97	48	558

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených dat jasně vyplývá vzestupná tendence výtečných a velmi dobrých vojáků praporu XY ve sledovaném období. V roce 2015 získalo výkonnostní příplatek 57 % vojáků z celkového počtu 558 praporu XY, následující rok to bylo 71 % a v loňském roce 81 %. Vzhledem ke standardnímu typu praporu (nezměněná organizační struktura) a jeho shodným úkolům v uplynulých třech letech se nedá vyvozovat, proč by příslušníci měli dosahovat takto nadprůměrných výkonů. Proto zcela objektivně lze vyslovit tři hypotézy, a to, zda za zvyšující se tendencí nestojí délka služebního poměru. Nebo zda většina hodnotitelů považuje služební hodnocení za zbytečnou činnost, a proto nevěnují služebnímu hodnocení potřebnou pozornost a čas, a hodnotí své podřízené co nejrychleji a v duchu „*vlk se nažral a koza zůstala celá*“. A v neposlední řadě lze z uvedených výsledků pochybovat o tom, zda vůbec hodnotitelé využívají sebehodnocení vojáka.

Další rovinou, která nepřímo ovlivňuje jak hodnotitele, tak hodnocené je markantní skoková stupnice výkonnostního příplatku. Opakovaně při pilotáži zaznělo, že více než na text a bodové vyjádření výkonu v části 3. služebního hodnocení (viz Příloha 3), vojáky z povolání zajímá část 5. služebního hodnocení „Závěr“, tedy součet dosažených bodů. Jak lze vyčíst z výše uvedené Tabulky 1 po překročení hranice 64 nebo 86 bodů přestává být hodnocený stimulován k lepším výkonům. Naopak stačí rozdíl jednoho bodu, aby se voják dostal do vyššího, nebo nižšího hodnocení, a to při neprováděném pohovoru se může negativně odrazit na vzájemných vztazích hodnotitele s hodnoceným.

Na závěr této podkapitoly, byla stanovena čtvrtá hypotéza: většina hodnocených se domnívá, že služební hodnocení negativně ovlivňuje jeho vztah s nadřízeným.

4.2.2 Navrhované služební hodnocení

Současný formulář služebního hodnocení posloužil pro návrh nového vzoru viz Příloha 4. Ten má oproti stávajícímu jasně stanovenou škálu bodů ve čtyřech úrovních, poskytuje objektivní prostor pro zhodnocení výkonu hodnoceného a dává možnost identifikovat předpoklady v oblasti rozvoje a kariéru s těmito předpoklady spojenou.

Již v části 1. služebního hodnocení lze zaznamenat drobnou změnu, a to uvedení zdravotní klasifikace vojáka. Tato klasifikace je ve stávajícím hodnocení v části 4. „Zdravotní stav“, který je u vojáků z povolání nedílným předpokladem ke splnění

měřitelných úkolů jemu určených v rámci jednotky (výsledky odborné a vševojskové přípravy) a v poslední řadě tělesné přípravy (výroční a profesní přezkoušení).

Část 2. v navrhovaném vzoru je naprosto identická se stávajícím formulářem.

Zásadní změna v návrhu je v části 3. „Hodnocení služebních schopností, dovedností a vlastností“. Zde nemá hodnotitel prostor pro subjektivní postoje k hodnocenému. Není nucen přemýšlet nad tím, jaký je rozdíl mezi slovy mimořádný, velmi dobrý, zásadní, určitý, uspokojivý apod. s následným výstižným bodovým kritériem výkonu s těmito slovy spojenými.

V části 3. je uvedeno 10 skutečností přímo souvisejících s výkonem služby vojáka z povolání:

- zda má podřízené (má více než 30 podřízených 3 b., má počet podřízených v rozmezí 13–29 2 b., má počet podřízených v rozmezí 1–12 1 b., nemá podřízené 0 b.);
- výše dosaženého vzdělání (vyšší, než je požadováno na služebním zařazení 3 b., v současnosti si studiem zvyšuje vzdělání, než je požadováno na sl. zařazení 2 b., dosahuje požadovaný stupeň vzdělání 1 b., nevykazuje schopnosti dosaženého vzdělání 0 b.);
- jazykové znalosti splňuje vyšší stupeň jazykové způsobilosti pro hodnot 3 b., dosáhl stanovený stupeň jazykové způsobilosti bez účasti na kurzu 2 b., splňuje stupeň jazykové způsobilosti pro hodnot 1 b., nesplňuje stupeň jazykové způsobilosti pro hodnot 0 b.);
- hodnocení výsledků výročního a profesního přezkoušení je totožné (výtečně 3 b., dobře nebo vyhovující 2 b., omluven 1 b., nevyhovující 0 b.);
- výsledky dosahované při vševojskové a odborné přípravě (splnil více než 80 % 3 b., splnil více než 50 % 2 b., splnil 50 % 1 b., více než z 50 % zaměstnání byl omluven 0 b.);
- ohodnocení schopnosti plnění úkolů jednotky i nad úroveň určenou jeho osobě (hodnocený dlouhodobě plnil úkoly nad úroveň určenou jeho osobě 3 b., hodnocený opakovaně krátkodobě plnil úkoly nad úroveň určenou jeho osobě 2 b., hodnocený je schopen plnit úkoly nad úroveň určenou jeho osobě 1 b., hodnocený není schopen plnit úkoly nad úroveň určenou jeho osobě 0 b.);

- nakládání se svěřeným materiálem (péče o svěřené prostředky je na vysoké úrovni 3 b., péče o svěřené prostředky je na dobré úrovni 2 b., péče o svěřené prostředky je vyhovující 1 b., nevyhovující 0 b.);
- odměny (hodnocenému byly v hodnoceném období uděleny více než tři odměny 3 b., uděleny dvě odměny 2 b., jedna odměna 1 b., hodnocenému nebyla v hodnoceném období udělena odměna 0 b.);
- tresty (hodnocený nebyl v hodnoceném období trestán 3 b., hodnocenému byla udělena pouze výtka 2 b., hodnocený byl trestán, ale odměnou nebo uplynutím 1 roku mu byl trest zahlazen 1 b., hodnocený byl v hodnoceném období trestán opakovaně 0 b.).

V části 4. „Další skutečnosti významné pro služební hodnocení“ má hodnotitel prostor pro hodnocení psané volnou formou jiné rozhodující aspekty souvisejících se službou vojáka např. další kladné nebo záporné stránky, zvláštní dovednosti, schopnosti nebo zkušenosti, vyznamenání, jiná ocenění za mimořádně plněné služební úkoly a jejich hodnocení, zapojení vojáka do činností posilující dobré jméno ozbrojených sil, další nebo vyšší jazykové znalosti, popsat osobnost vojáka a jím plněné úkoly apod.

Část 5. „Závěr“ je kromě výše bodového rozpětí slovního hodnocení shodná jako část 5. u stávajícího služebního hodnocení viz Tabulka 4 Slovní hodnocení u navrhovaného formuláře podle výše bodů.

Tabulka 4 Slovní hodnocení u navrhovaného formuláře podle výše bodů

	Bodové rozpětí	Slovní zhodnocení	Celkový výsledek služebního hodnocení
1.	25 – 30	předpoklady k postupu na vyšší místo	Součet dosažených bodů <input type="text"/>
2.	9 – 24	splnění podmínek pro další výkon služby	Slovní zhodnocení <input type="text"/>
3.	0 – 8	nezpůsobilý pro další výkon služby	<input type="text"/>

Zdroj: vlastní zpracování

Části 6. a 7. jsou se stávajícím hodnocením shodné.

Závěrem této podkapitoly autorka dodává, že i v tomto případě použití navrhovaného formuláře, byť jen jako průběžné hodnocení, musí být hodnotitel připravený k dialogu s hodnoceným jak po stránce objektivní, tak komunikační. Neboť správně provádět hodnotící pohovor a schopnost stanovovat měřitelné cíle je záruka podpory motivace vojáka z povolání a zachování si dobrých vztahů mezi nadřízeným a jeho podřízeným.

5 Stanovení cílů výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo zjištění postoje k problematice provádění služebního hodnocení v AČR u vybraného útvaru XY.

Na základě hlavního cíle byly vymezeny následující dílčí cíle výzkumu:

- zjistit všeobecný postoj k služebnímu hodnocení z řad respondentů ze strany jak hodnocených, tak hodnotitelů;
- zjistit rozdíl v postoji ke služebnímu hodnocení mezi hodnostními sbory;
- prověřit, zda dělesloužící vojáci nejsou oproti vojákům sloužícím do 5 let ve služebním hodnocení zvýhodňováni.

Vlastní dlouhodobé pozorování autorky a provádění opakované pilotáže s úzkou skupinou vojáků z povolání napříč vojenskými hodnostmi a typy funkcí ji vedly k přesnému stanovení hypotéz a specifikaci otázek pro dotazníkové šetření.

5.1 Stanovení hypotéz

Pro potřeby výzkumu autorka stanovila následující hypotézy:

H₁: Většina respondentů považuje služební hodnocení za zbytečnou byrokracii.

H₂: Většina hodnotitelů provádí hodnotící pohovor.

H₃: Služební hodnocení negativně ovlivňuje vztahu nadřízeného s podřízeným.

H₄: Sebehodnocení vojáka není ve většině případů ze strany hodnotitelů využíváno.

H₅: Respondenti sloužící v délce 5 až 10 let využívají možnosti provádění hodnotícího pohovoru.

H₆: Vojáci z povolání sloužící 10 a více let jsou častěji hodnoceni „velmi dobře“ a „výtečně“ oproti vojákům z povolání sloužících 1 až 5 let.

5.2 Výsledky výzkumu

Pro výzkum byly použity dva druhy dotazníků, a to pro hodnocené a hodnotitele. Dotazník pro hodnocené je složen z 11 otázek, které obsahují jak pevné otázky, tak otázky s možností otevřené odpovědi. Dotazník pro hodnotitele je složen, stejně jako dotazník pro hodnocené, z pevných a otevřených otázek, kterých je celkem 10.

Ze všech rozeslaných dotazníků se shromáždilo 192 dotazníků pro hodnocené a 103 dotazníků pro hodnotitele. Z důvodu nesprávného nebo neúplného vyplnění dotazníku, byly 3 dotazníky pro hodnocené vyřazeny. Konkrétní údaje jsou zaokrouhlené na celé číslo a jsou vyhodnoceny i v podobě grafu.

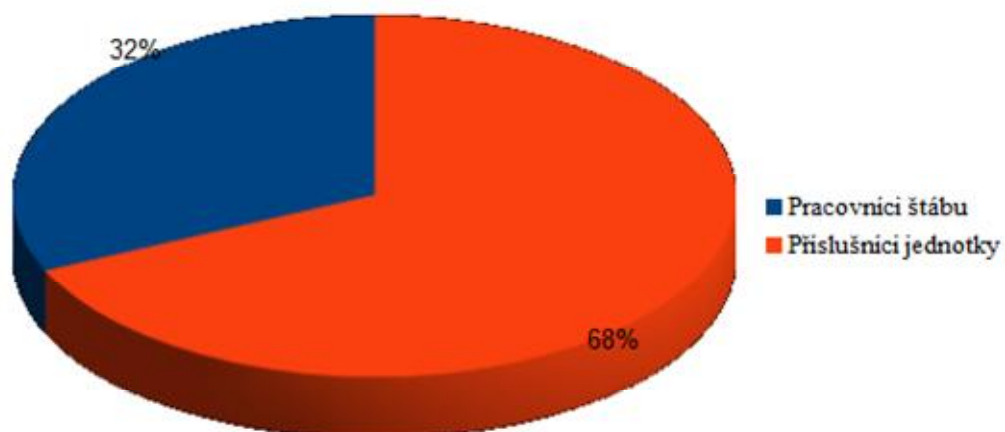
5.2.1 Výsledky dotazníkového šetření – dotazníku pro hodnocené

Proměnná č. 1 Jednotka

Tabulka 5 Jednotka

	Počet	Vyjádření v %
Pracovníci štábu	61	32 %
Příslušníci jednotky	131	68 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 1 Jednotka

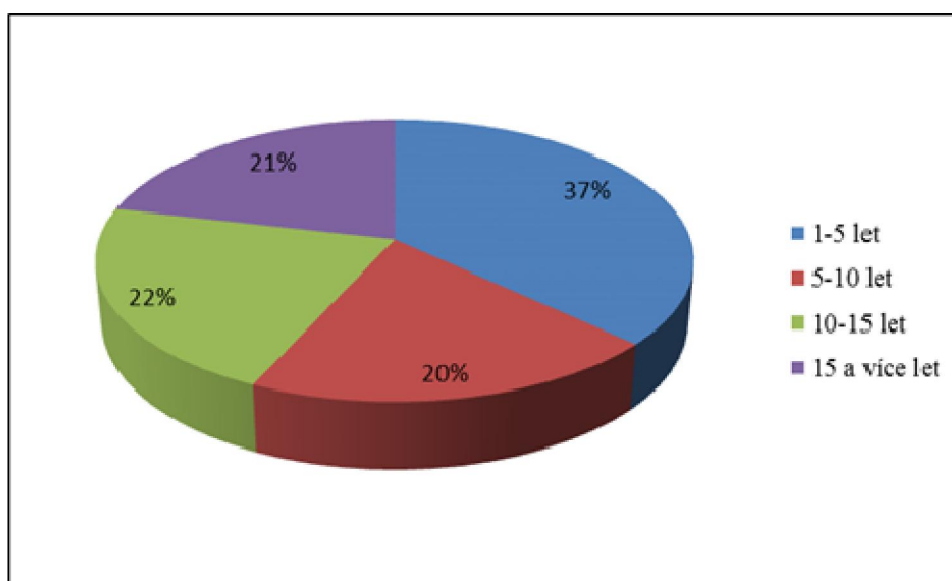
Celkový počet oslovených respondentů činilo 192, z něhož je služebně zařazeno 32 % na štábu útvaru a 61 % na jednotkách.

Proměnná č. 2 Délka služby

Tabulka 6 Délka služby

	Počet	Vyjádření v %
1-5 let	71	37 %
5-10 let	38	20 %
10-15 let	42	22 %
15 a více let	41	21 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 2 Délka služby

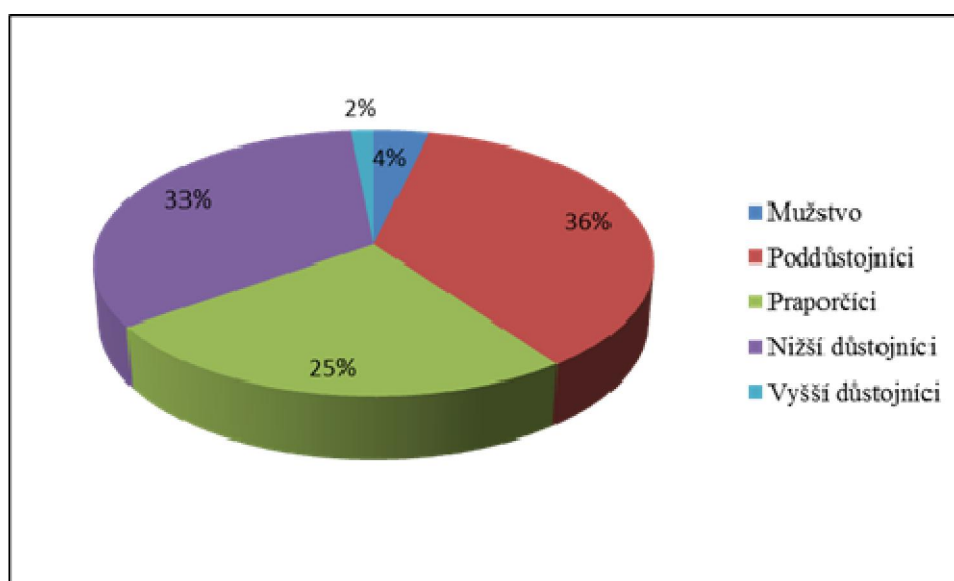
Nejpočetněji zastoupenou skupinou respondentů s 37 % byla skupina vojáků z povolání sloužících v délce 1-5 let. Skupina respondentů sloužící v délce 5-10 let byla zastoupena 20 %. Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou tvořila s 22 % skupina respondentů sloužících 10-15 let. Skupina respondenti sloužících déle než 15 let byla zastoupena 21 %.

Proměnná č. 3 Hodnostní sbor

Tabulka 7 Hodnostní sbor

	Počet	Vyjádření v %
Mužstvo	7	4 %
Poddůstojníci	70	36 %
Praporčíci	48	25 %
Nižší důstojníci	64	33 %
Vyšší důstojníci	3	2 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 3 Hodnostní sbor

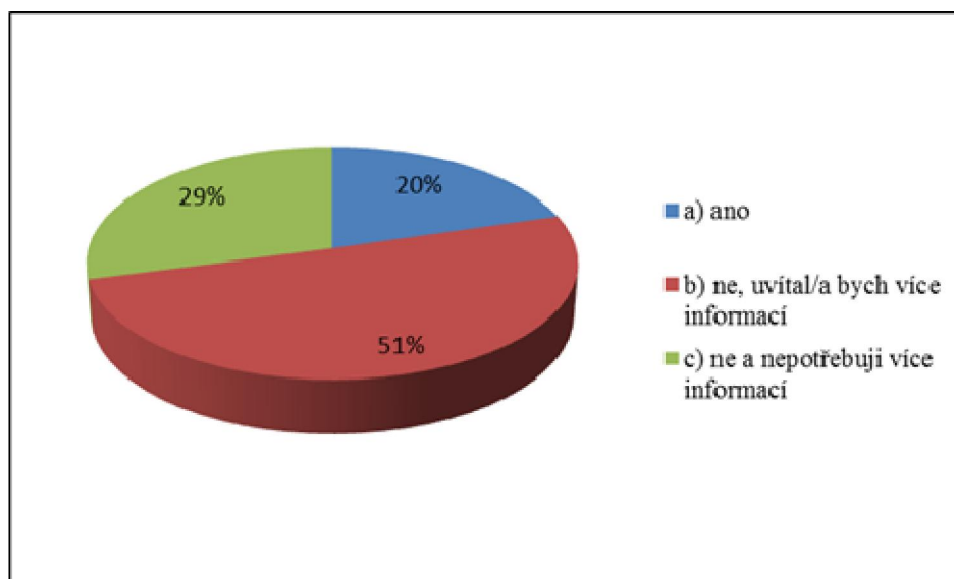
Z celkového počtu 192 respondentů se dotazníkového šetření účastnila 4 % respondentů z mužstva, 36 % respondentů z řad poddůstojníků, 25 % respondentů z praporčického sboru, 33 % nižších důstojníků a 2 % sboru vyšších důstojníků.

Otázka č. 1 Domníváte se, že Vám ze strany hodnotitele byl poskytnut dostatek informací o průběhu hodnocení?

Tabulka 8 Postojová škála k otázce č. 1

	Počet	Vyjádření v %
a) ano	39	20 %
b) ne, uvítal/a bych více informací	97	51 %
c) ne a nepotřebuji více informací	56	29 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4 Znárodnění postojové škály k otázce č. 1

20 % respondentů jednoznačně považuje informace o průběhu služebního hodnocení za dostačující. Více informací by uvítalo 51 % respondentů a 29 % respondentů odpovědělo, že dostatek informací nemá, nicméně další informace nepožadují.

Otázka č. 2 V jakém časovém horizontu Vám bylo oznámeno, že s Vámi bude provedeno hodnocení?

Tabulka 9 Hodnotová škála k otázce č. 2

	Počet	Vyjádření v %
a) 3 a více dní předem	39	20 %
b) 3 až 1 den předem	78	41 %
c) v průběhu dne, kdy jsem byl/a hodnocen	43	22 %
d) nebyl/a jsem předem informován/a	32	17 %

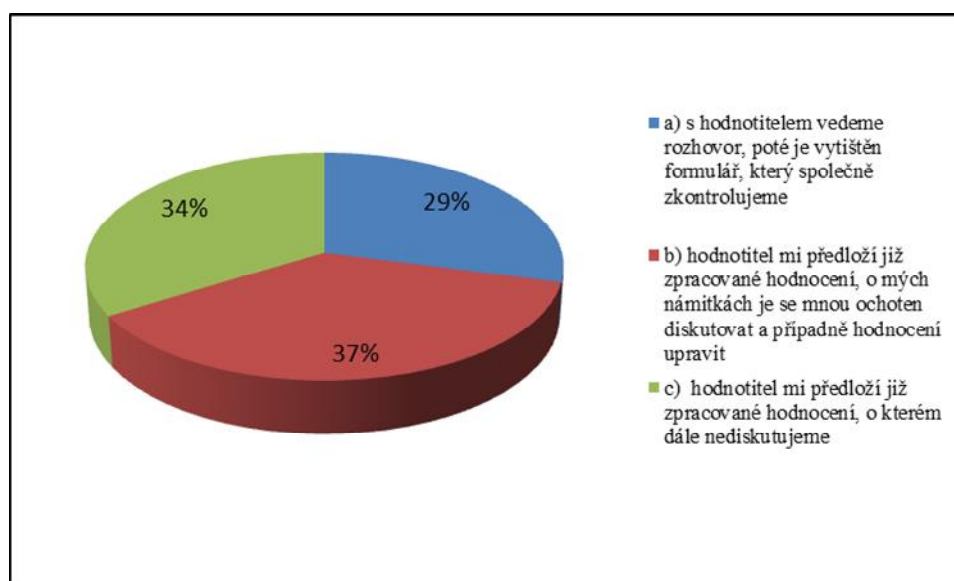
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 Jakou formou probíhá hodnocení Vaší práce v rámci služebního hodnocení?

Tabulka 10 Postojová škála k otázce č. 3

	Počet	Vyjádření v %
a) s hodnotitelem vedeme rozhovor, poté je vytištěn formulář, který společně zkontrolujeme	56	29 %
b) hodnotitel mi předloží již zpracované hodnocení, o mých námitkách je se mnou ochoten diskutovat a případně hodnocení upravit	71	37 %
c) hodnotitel mi předloží již zpracované hodnocení, o kterém dále nediskutujeme	65	34 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 5 Znázornění postojové škály k otázce č. 3

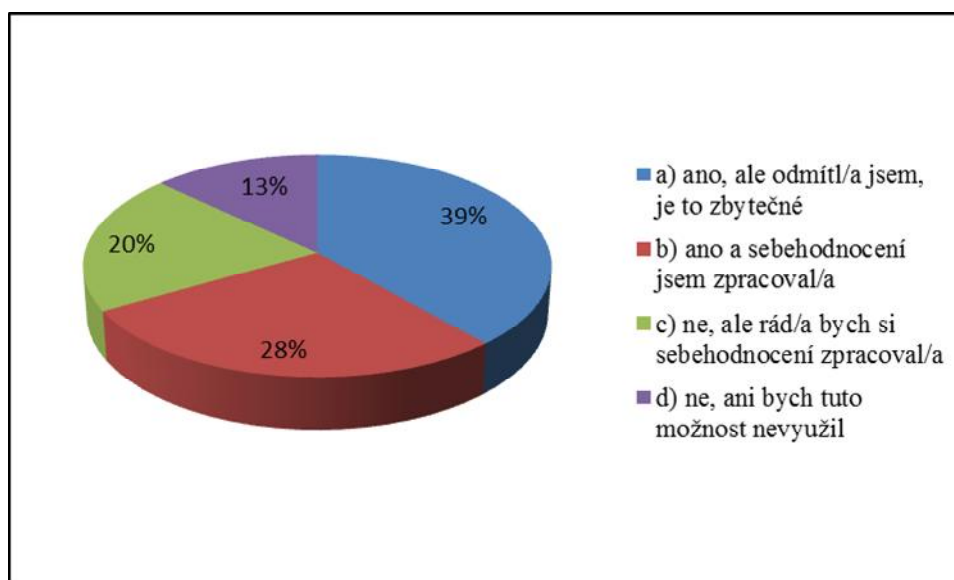
Služební hodnocení proběhlo u 29 % respondentů formou společného rozhovoru a následně byl vytištěn formulář. U 37 % respondentů jim byl ze strany hodnotitele předložen již vytištěný formulář, o kterém byl však hodnotitel s hodnoceným ochoten diskutovat a následně změnit. 34 % respondentům byl předložen předem vytištěný formulář, o kterém hodnotitel neměl zájem diskutovat.

Otázka č. 4 Vyzval Vás nadřízený (hodnotitel) ke zpracování sebehodnocení? (Sebehodnocení = využijete formuláře služebního hodnocení, které sami vyplníte a které se zpravidla použije při hodnotícím pohovoru)?

Tabulka 11 Postojová škála k otázce č. 4

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, ale odmítl/a jsem, je to zbytečné	74	39 %
b) ano a sebehodnocení jsem zpracoval/a	54	28 %
c) ne, ale rád/a bych si sebehodnocení zpracoval/a	39	20 %
d) ne, ani bych tuto možnost nevyužil	25	13 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 6 Znárodnění postojové škály k otázce č. 4

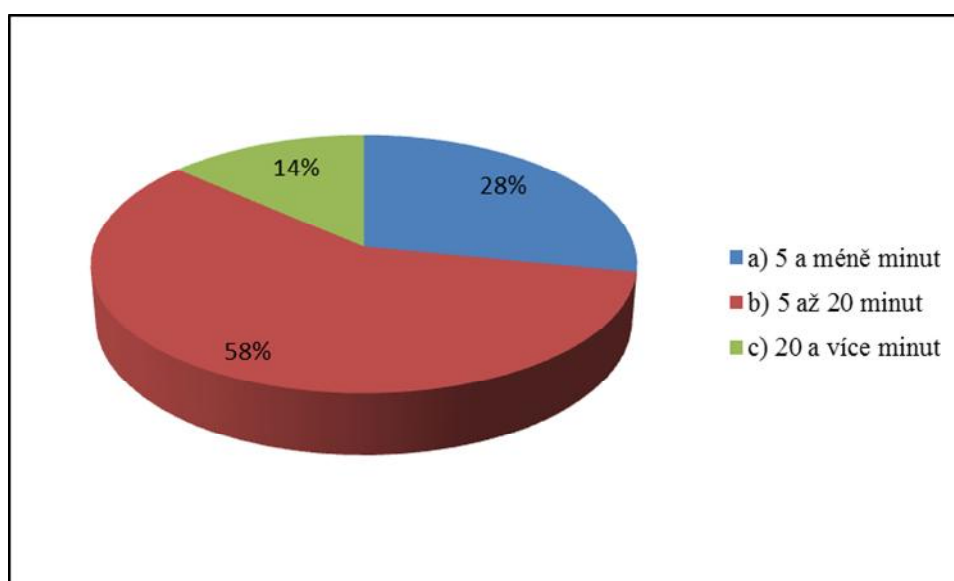
Na otázku, zda byl/a respondent/ka vyzván/a k provedení sebehodnocení, kladně odpovědělo celkem 67 % všech respondentů. Přes to, že těmto respondentům byla možnost sebehodnocení nabídnuta, 39 % respondentů provedení sebehodnocení považuje za zbytečné. Možnost provedení sebehodnocení využilo 28 % respondentů. 20 % respondentů nebylo k provedení sebehodnocení vyzváno, ale tuto možnost by uvítali. Ke zpracování sebehodnocení nebylo vyzváno 13 % respondentů. Tito respondenti by však tuto možnost stejně nevyužili.

Otázka č. 5 V případě, že s Vámi nadřízený (hodnotitel) prováděl hodnotící pohovor, jak dlouho trval?

Tabulka 12 Hodnotová škála k otázce č. 5

	Počet	Vyjádření v %
a) 5 a méně minut	54	28 %
b) 5 až 20 minut	112	58 %
c) 20 a více minut	26	14 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 7 Znárodnění hodnotové škály k otázce č. 5

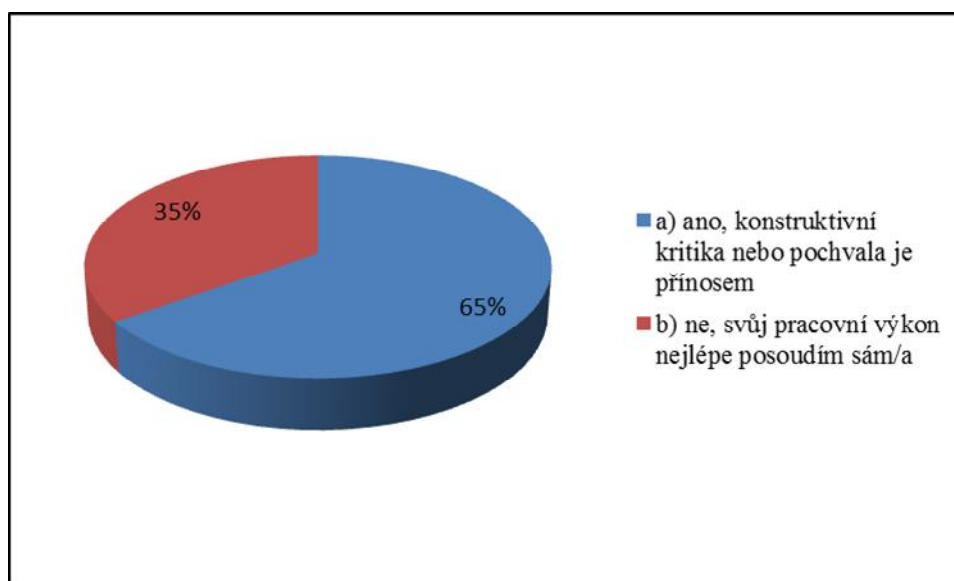
Hodnotící pohovor byl s 28 % respondentů proveden v délce 5 a méně minut. Nejpočetněji zastoupenou skupinou s 58 % byla skupina respondentů, se kterou byl prováděn hodnotící pohovor o délce 5 až 20 minut. Hodnotící pohovor s délkou 20 a více minut byl prováděn s 14 % respondentů.

Otázka č. 6 Myslíte si, že je hodnotící pohovor pro Vás přínosem?

Tabulka 13 Postojová škála k otázce č. 6

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, konstruktivní kritika nebo pochvala je přínosem	125	65 %
b) ne, svůj pracovní výkon nejlépe posoudím sám/a	67	35 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 8 Znázornění postojové škály k otázce č. 6

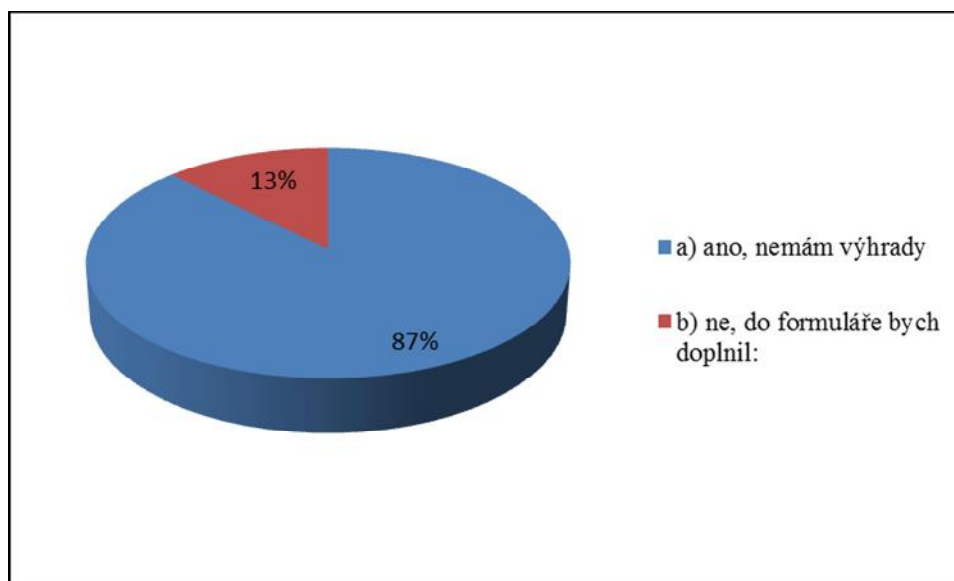
Provedení hodnotícího pohovoru považuje za přínos 65 % respondentů. 35 % respondentů se domnívá, že je nejlépe schopno posoudit svůj výkon sama.

Otázka č. 7 Považujete stávající formulář služebního hodnocení za dostačující?

Tabulka 14 Postojová škála k otázce č. 7

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, nemám výhrady	168	87 %
b) ne, do formuláře bych doplnil:	24	13 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 9 Znárodnění postojové škály k otázce č. 7

Na otázku, zda respondenti považují stávající formulář za dostačující, se kladně vyjádřilo 87 % respondentů. 13 % respondentů mělo k formuláři výhrady. Otázka č. 7 obsahuje 1 otevřenou odpověď. Nejčastěji uváděné odpovědi respondentů jsou znázorněny v Tabulce 15.

Tabulka 15 Rozložení odpovědí respondentů dotazníkového šetření u otázky č. 7

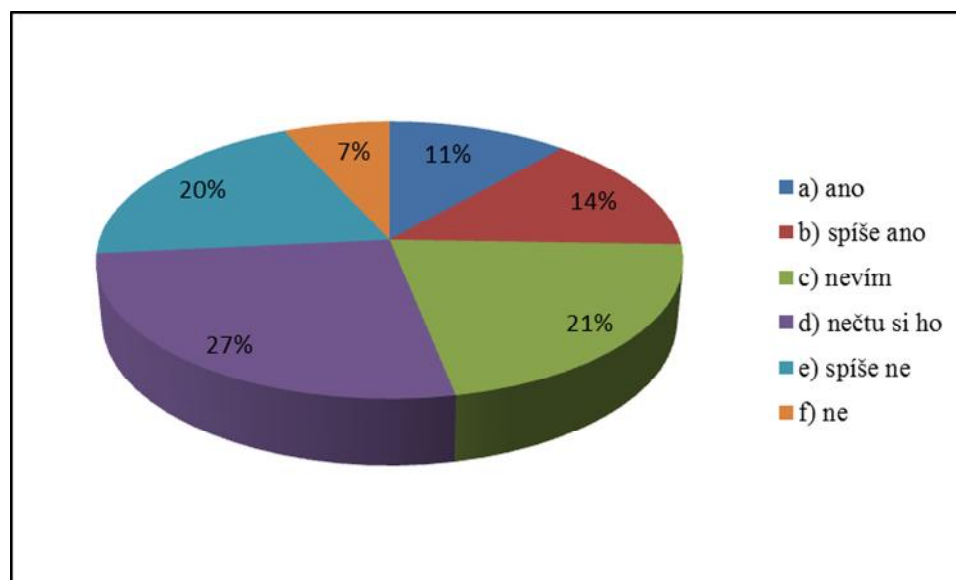
Nejčastější odpovědi
není hodnoceno, že zastupuji svého velitele, nic z toho nemám
není hodnoceno, že mám na starosti tak drahou techniku
není hodnoceno, že mám z výročního přezkoušení za 1, což každý nemá
není hodnoceno, že mám zdravotní klasifikaci A
není hodnoceno, že mám hmotnou odpovědnost za majetek
není hodnoceno, že jsem se účastnil 100 % zaměstnání
nejsem pochválen, že jsem nebyl za celý rok v pracovní neschopnosti
není hodnoceno, že jsem na bojové jednotce
není hodnoceno, kolik dní strávím mimo domov

Otázka č. 8 Jsou, dle Vašeho názoru, ve služebním hodnocení dostatečně zaznamenány Vaše silné stránky, schopnosti, dovednosti a znalosti?

Tabulka 16 Postojová škála k otázce č. 8

	Počet	Vyjádření v %
a) ano	22	11 %
b) spíše ano	27	14 %
c) nevím	41	21 %
d) nečtu si ho	51	27 %
e) spíše ne	38	20 %
f) ne	13	7 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 10 Znázornění postojové škály k otázce č. 8

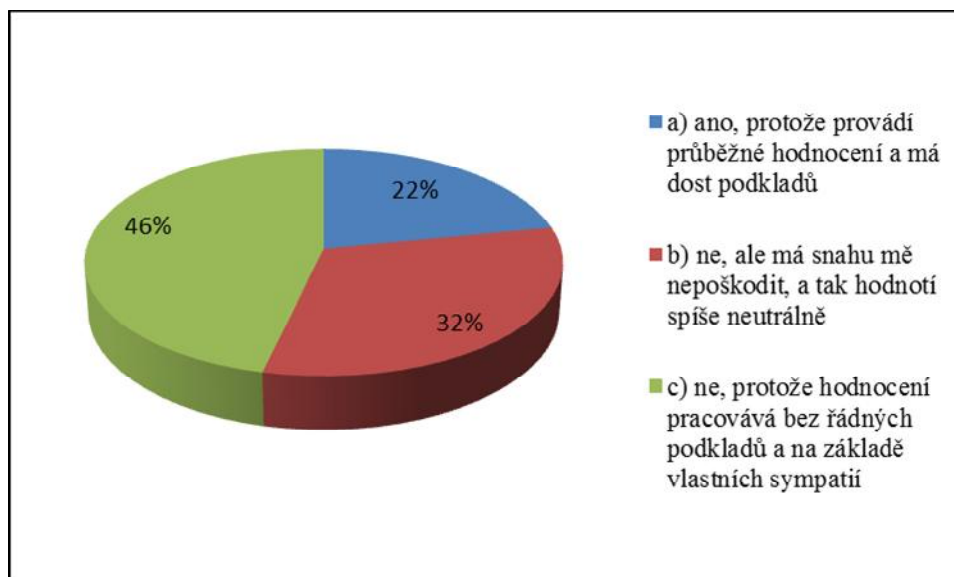
V služební hodnocení jsou dostatečně zaznamenány silné stránky, schopnosti, dovednosti a znalosti dle 11 % respondentů. 14 % respondentů se domnívá, že spíše ano. 21 % respondentů k otázce nezaujalo žádný postoj a vyjádřilo se, že neví.

Otázka č. 9 Domníváte se, že je Váš nadřízený (hodnotitel) schopen spravedlivě posoudit Váš pracovní výkon?

Tabulka 17 Postojová škála k otázce č. 9

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, protože provádí průběžné hodnocení a má dost podkladů	42	22 %
b) ne, ale má snahu mě nepoškodit, a tak hodnotí spíše neutrálně	61	32 %
c) ne, protože hodnocení pracovává bez řádných podkladů a na základě vlastních sympatií	89	46 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 11 Znárodnění postojové škály k otázce č. 9

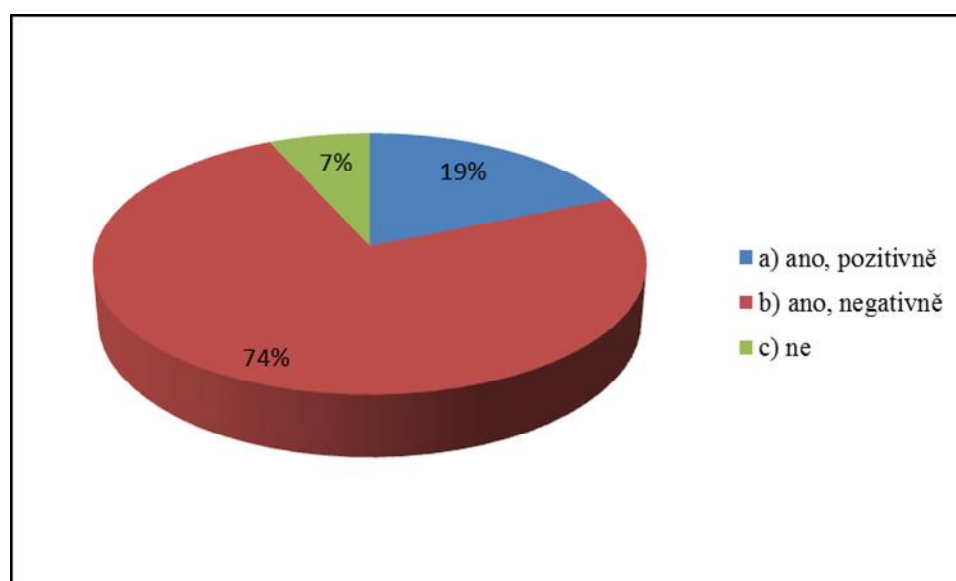
22 % respondentů se domnívá, že k jejich hodnocení nadřízený provádí průběžné hodnocení a má dostatek podkladů. 32 % respondentů má dojem, že je nadřízený hodnotí neutrálně a nemá snahu je jakkoliv poškodit. Největší zastoupenou skupinou s 46 % byla skupina respondentů, kteří se domnívají, že jsou ze strany nadřízeného hodnoceni bez řádných podkladů na základě intuice vlastních sympatií.

Otázka č. 10 Domníváte se, že hodnocení ovlivňuje vztah mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

Tabulka 18 Postojová škála k otázce č. 10

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, pozitivně	36	19 %
b) ano, negativně	143	74 %
c) ne	13	7 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 12 Znázornění postojové škály k otázce č. 10

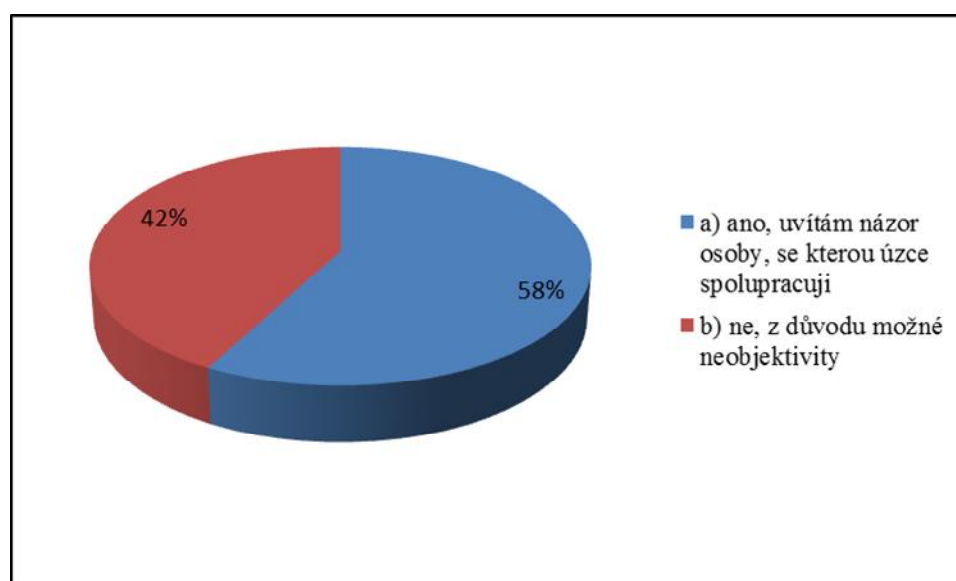
Z celkového počtu respondentů se 93 % domnívá, že hodnocení ovlivňuje vztah mezi ním a nadřízeným. Z těchto respondentů se 19 % vyjádřilo, že hodnocení ovlivňuje vztah pozitivně a 74 % negativně. 7 % respondentů se domnívá, že hodnocení vztah mezi ním a nadřízených neovlivňuje.

Otázka č. 11 Uvítali byste, kdyby se na Vašem hodnocení podílela třetí osoba (podřízený, kolega)?

Tabulka 19 Postojová škála k otázce č. 11

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, uvítám názor osoby, se kterou úzce spolupracuji	111	58 %
b) ne, z důvodu možné neobjektivity	81	42 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 13 Znázornění postojové škály k otázce č. 11

Na otázku, zda by respondenti uvítali, kdyby se na jejich hodnocení podílela třetí osoba, kladně odpovědělo 58 % respondentů. 42 % respondentů by tuto možnost neuvítalo z důvodu možné neobjektivity.

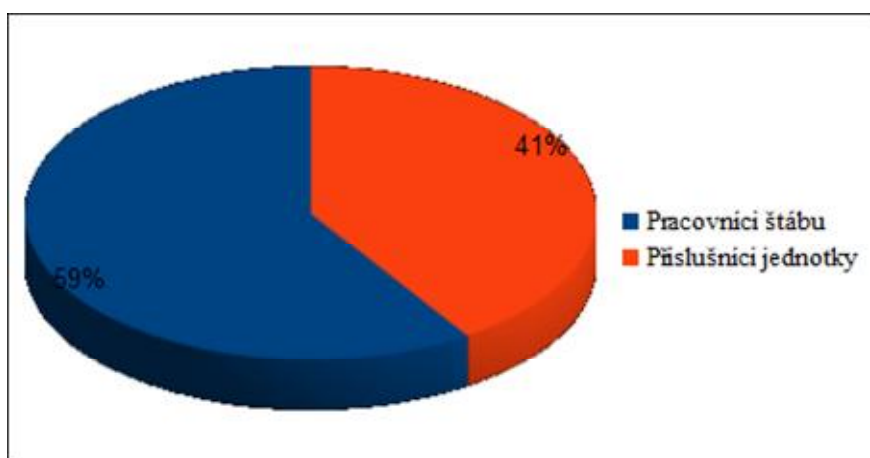
5.2.2 Výsledky dotazníkového šetření – dotazníku pro hodnotitele

Proměnná č. 1 Jednotka

Tabulka 20 Jednotka

	Počet	Vyjádření v %
Pracovníci štábu	61	59 %
Příslušníci jednotky	42	41 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 14 Jednotka

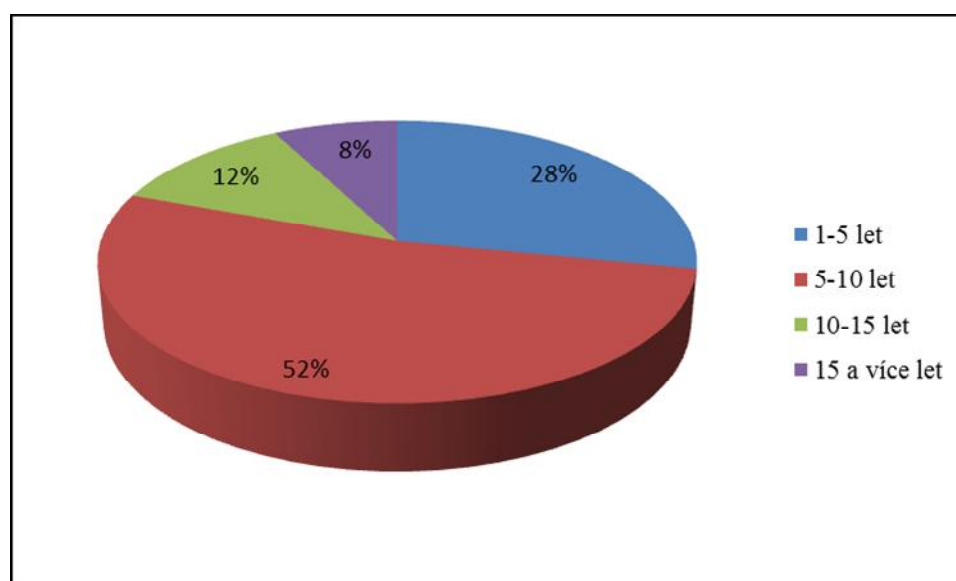
Celkový počet oslovených respondentů činilo 103, z něhož je služebně zařazeno 41 % na štábu útvaru a 59 % na jednotkách.

Proměnná č. 2 Délka služby

Tabulka 21 Délka služby

	Počet	Vyjádření v %
1-5 let	29	28 %
5-10 let	54	52 %
10-15 let	12	12 %
15 a více let	8	8 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 15 Délka služby

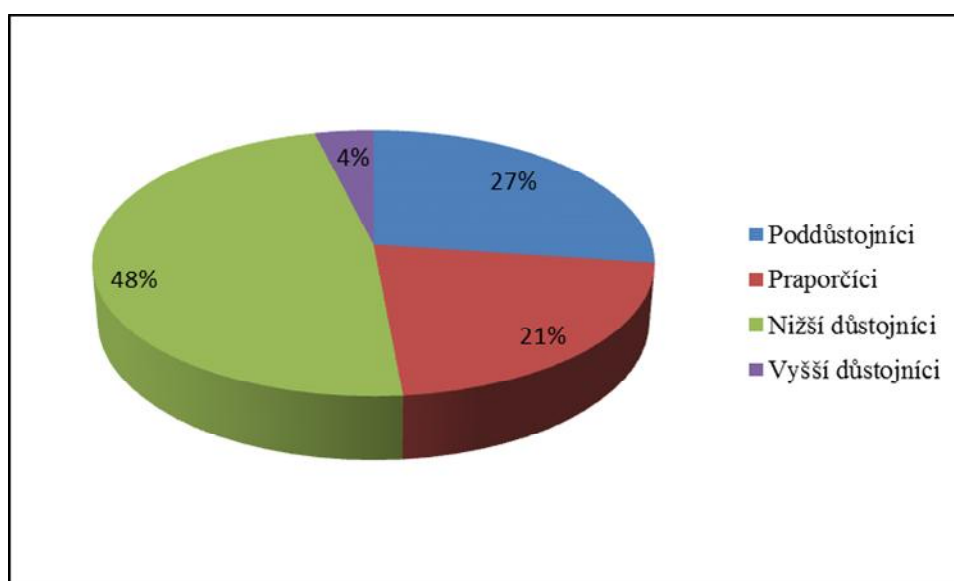
Skupina respondentů, kteří slouží 1-5 let byla zastoupena 28 %. Nejpočetněji zastoupenou skupinou tvořila s 52 % skupina respondentů sloužících 5-10 let. 12 % byla zastoupena skupina respondentů s délkou služby 10-15 let. Nejmenší skupinou, která tvořila 8 %, byli respondenti sloužící déle než 15 let.

Proměnná č. 3 Hodnostní sbor

Tabulka 22 Hodnostní sbor

	Počet	Vyjádření v %
Poddůstojníci	28	27 %
Praporčíci	22	21 %
Nižší důstojníci	49	48 %
Vyšší důstojníci	4	4 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 16 Hodnostní sbor

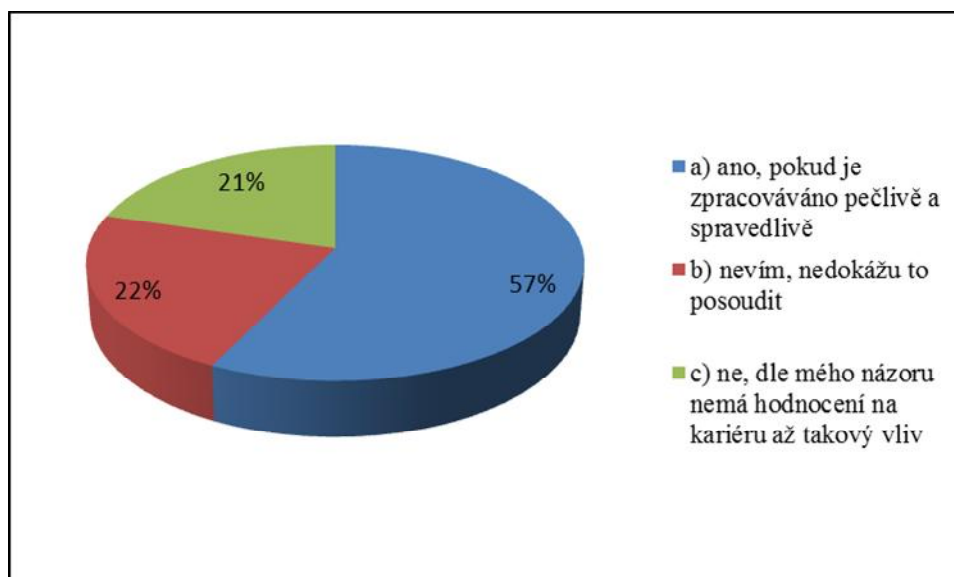
Z celkového počtu 103 respondentů se dotazníkového šetření účastnilo 27 % respondentů z řad poddůstojníků, 21 % respondentů z praporčického sboru, 48 % nižších důstojníků a 4 % sboru vyšších důstojníků.

Otázka č. 1 Domníváte se, že je služební hodnocení „dobrým“ nástrojem pro řízení kariéry vojáka?

Tabulka 23 Postojová škála k otázce č. 1

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, pokud je zpracovááno pečlivě a spravedlivě	59	57 %
b) nevím, nedokážu to posoudit	23	22 %
c) ne, dle mého názoru nemá hodnocení na kariéru až takový vliv	21	21 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 17 Znárodnění postojové škály k otázce č. 1

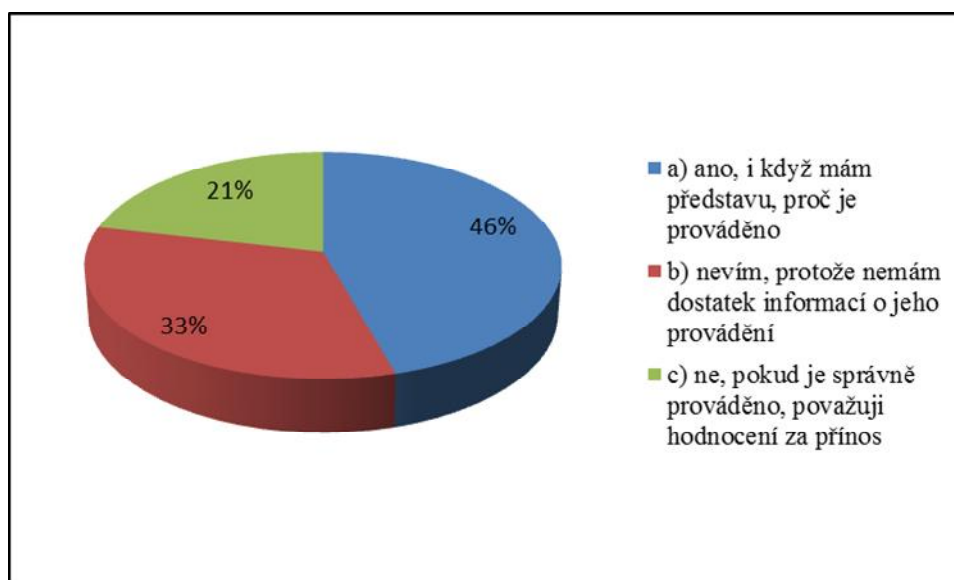
K otázce, zda se respondenti domnívají, že je služební hodnocení dobrým nástrojem pro řízení kariéry vojáka kladně odpovědělo 57 % respondentů. 22 % respondentů zaujalo neutrální postoj s tím, že danou otázku nedokáží posoudit. Dle 21 % respondentů se domnívá, že služební hodnocení nemá na kariéru vojáka zásadní vliv.

Otázka č. 2 Souhlasíte s tvrzením, že provádění služebního hodnocení je pouze byrokratickou zbytečností?

Tabulka 24 Postojová škála k otázce č. 2

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, i když mám představu, proč je prováděno	47	46 %
b) nevím, protože nemám dostatek informací o jeho provádění	34	33 %
c) ne, pokud je správně prováděno, považuji hodnocení za přínos	22	21 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 18 Znárodnění postojové škály k otázce č. 2

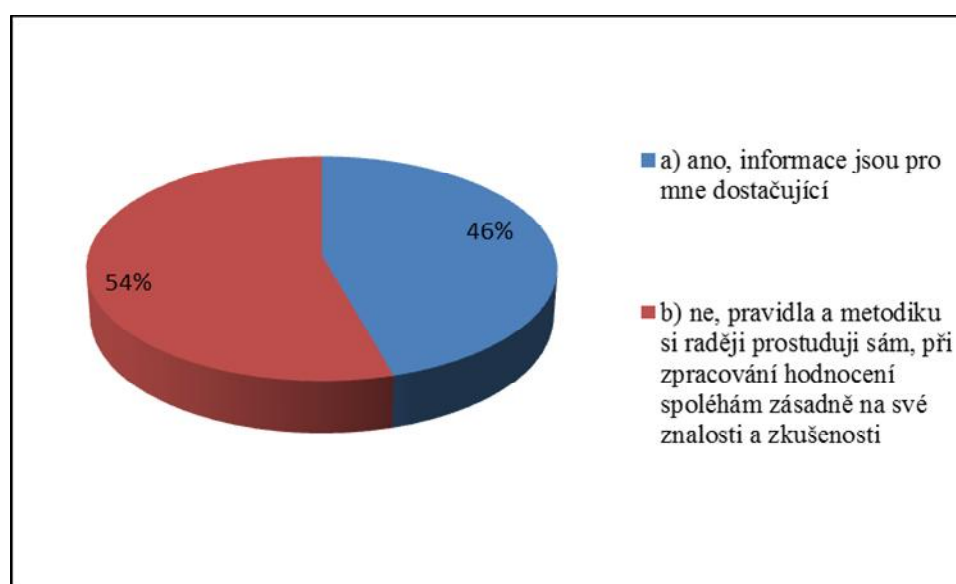
S tvrzením, že je provádění služebního hodnocení zbytečnou byrokracií souhlasilo 46 % respondentů. 33 % respondentů uvedlo, že neví, protože jim chybí dostatek informací k jeho provádění. 21 % respondentů s tvrzením nesouhlasilo, za předpokladu, že je služební hodnocení správně prováděno.

Otázka č. 3 Považujete informace týkající se pravidel a metodiky provádění služebního hodnocení předané v rámci školení (prezentace) za dostačující?

Tabulka 25 Postojová škála k otázce č. 3

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, informace jsou pro mne dostačující	47	46 %
b) ne, pravidla a metodiku si raději prostuduji sám, při zpracování hodnocení spoléhám zásadně na své znalosti a zkušenosti	56	54 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 19 Znárodnění postojové škály k otázce č. 3

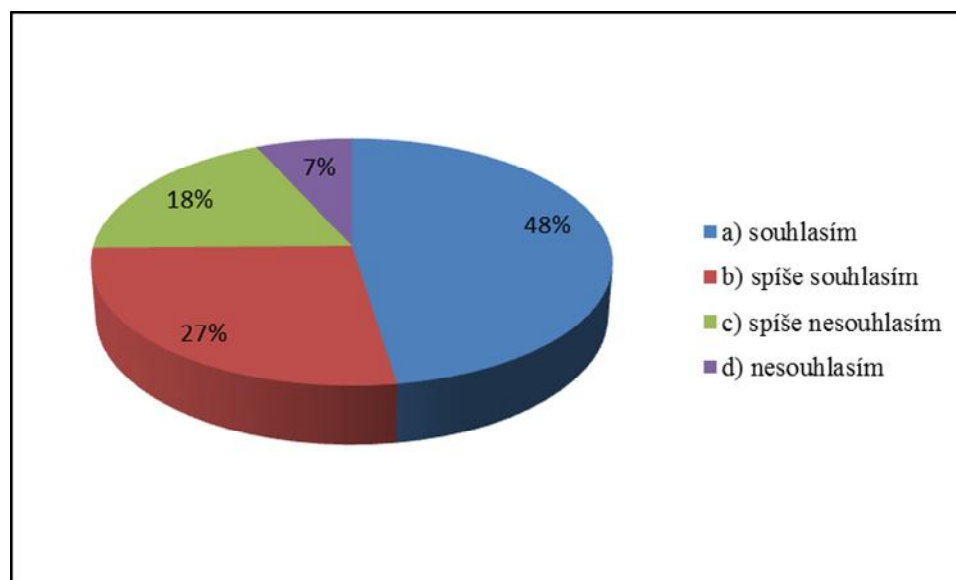
Za dostačující způsob podání informací, předaných v rámci školení, považuje 46 % respondentů. 54 % respondentů se vyjádřilo, že se raději spolehne na vlastní studium pravidel a metodiky k provádění služebního hodnocení a vlastní zkušenosti.

Otázka č. 4 Uved'te, do jaké míry se řídíte tímto tvrzením: „Před zpracováním formuláře služebního hodnocení prostudují všechny dostupné podklady týkající se hodnoceného, jako je popis pracovní činnosti, poslední hodnocení, záznam o odměnách a trestech, výsledky přezkoušení a výsledky odborné přípravy.“

Tabulka 26 Postojová škála k otázce č. 4

	Počet	Vyjádření v %
a) souhlasím	49	48 %
b) spíše souhlasím	28	27 %
c) spíše nesouhlasím	19	18 %
d) nesouhlasím	7	7 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 20 Znárodnění postojové škály k otázce č. 4

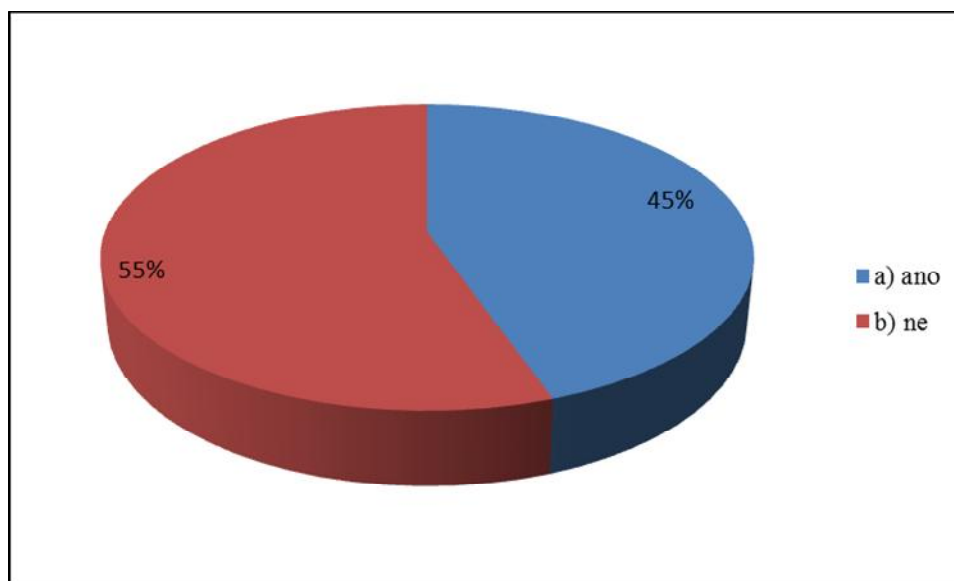
S tvrzením, že se hodnotitel před vyplněním služebního hodnocení seznámí se všemi dostupnými podklady týkající se osoby hodnoceného, souhlasilo 48 % respondentů, spíše souhlasilo 27 % respondentů, spíše nesouhlasilo 18 % respondentů a 7 % respondentů uvedlo, že s tvrzením nesouhlasí.

Otázka č. 5 Provádíte v rámci hodnocení i hodnotící pohovor?

Tabulka 27 Postojová škála k otázce č. 5

	Počet	Vyjádření v %
a) ano	46	45 %
b) ne	57	55 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 21 Znárodnění postojové škály k otázce č. 5

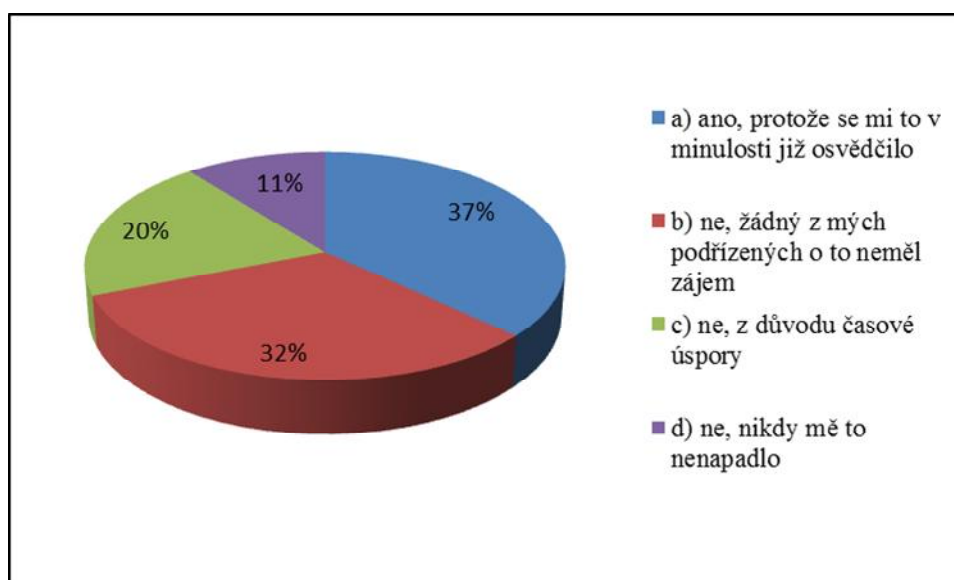
K otázce, zda hodnotitelé v rámci služebního hodnocení provádí hodnotící pohovor, se kladně vyjádřilo 45 % respondentů. 55 % respondentů uvedlo, že pohovor neprovádí.

Otázka č. 6 Využíváte jako podklad pro hodnocení také sebehodnocení vojáka (tj. kdy si voják zpracuje hodnocení na sebe sám)?

Tabulka 28 Postojová škála k otázce č. 6

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, protože se mi to v minulosti již osvědčilo	38	37 %
b) ne, žádný z mých podřízených o to neměl zájem	33	32 %
c) ne, z důvodu časové úspory	21	20 %
d) ne, nikdy mě to nenapadlo	11	11 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 22 Znárodnění postojové škály k otázce č. 6

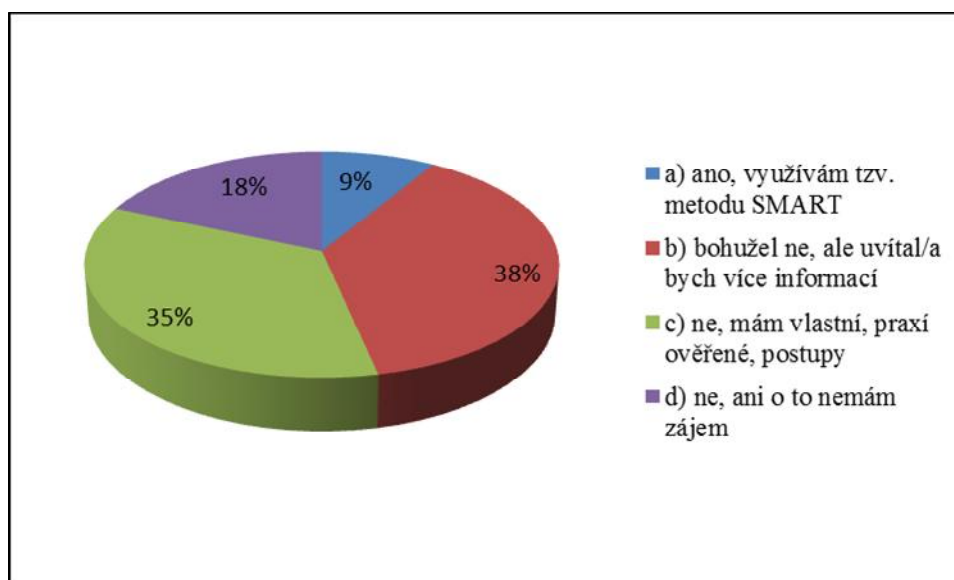
Sebehodnocení jako podklad pro provedení služebního hodnocení využívá 37 % respondentů. 30 % respondentů sebehodnocení jako podklad nevyužívá, protože ze strany hodnocených o toto není zájem. Z důvodu časové vytíženosti sebehodnocení jako podklad nepoužívá 47 % respondentů.

Otázka č. 7 Je Vám známa některá z metod pro stanovení hlavních úkolů (cílů rozvoje)?

Tabulka 29 Postojová škála k otázce č. 7

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, využívám tzv. metodu SMART	9	9 %
b) bohužel ne, ale uvítal/a bych více informací	39	38 %
c) ne, mám vlastní, praxí ověřené, postupy	36	35 %
d) ne, ani o to nemám zájem	19	18 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 23 Znárodnění postojové škály k otázce č. 7

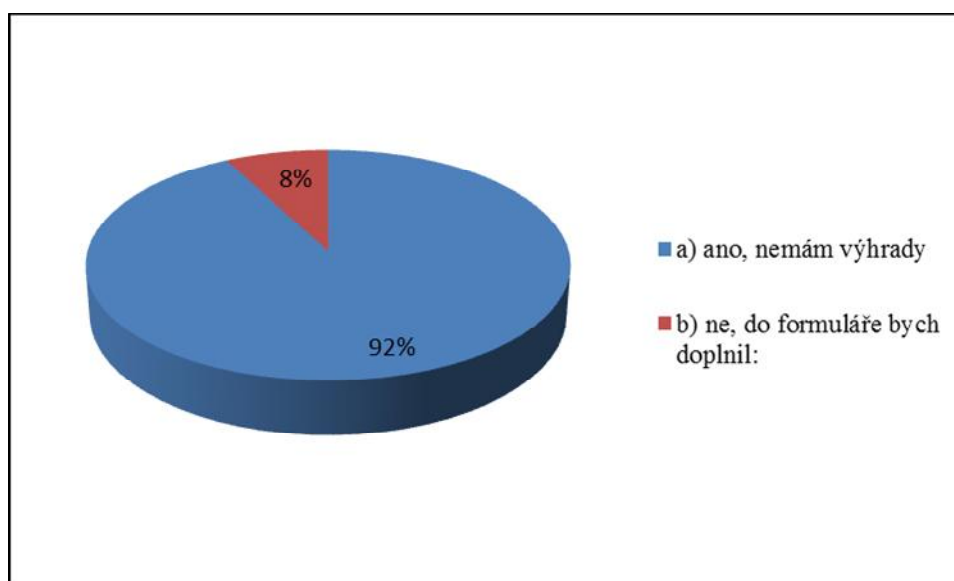
Pro stanovení hlavních úkolů využívá 9 % respondentů tzv. metodu SMART. S metodou pro stanovení hlavních úkolů (cílů rozvoje) se nesetkalo 38 % respondentů, s tím, že by uvítali více informací. 35 % respondentů žádnou metodu pro stanovení hlavních úkolů nevyužívá a spoléhá se na své zkušenosti z praxe. 18 % respondentů žádnou z metod nevyužívá a ani o to nemá zájem.

Otázka č. 8 Považujete stávající formulář služebního hodnocení za dostačující?

Tabulka 30 Postojová škála k otázce č. 8

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, nemám výhrady	95	92 %
b) ne, do formuláře bych doplnil:	8	8 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 24 Znázornění postojové škály k otázce č. 8

Na otázku, zda respondenti považují stávající formulář za dostačující, se kladně vyjádřilo 92 % respondentů. 8 % respondentů mělo k formuláři výhrady. Otázka č. 8 obsahuje 1 otevřenou odpověď. Nejčastěji uváděné odpovědi respondentů jsou znázorněny v Tabulce 31.

Tabulka 31 Rozložení odpovědí respondentů dotazníkového šetření u otázky č. 8

Nejčastější odpovědi
nehodnoceno, že mám podřízené a starosti
nehodnoceno kolik času strávím mimo domov nad rámec pracovní doby
nehodnoceno, že mám z výročního přezkoušení za 1, což každý nemá
nehodnoceno, že mám zdravotní klasifikaci A
nehodnoceno, že mám hmotnou odpovědnost za majetek
nehodnoceno, že jsem se účastnil 100 % zaměstnání
nehodnoceno, že jsem nebyl za celý rok v pracovní neschopnosti

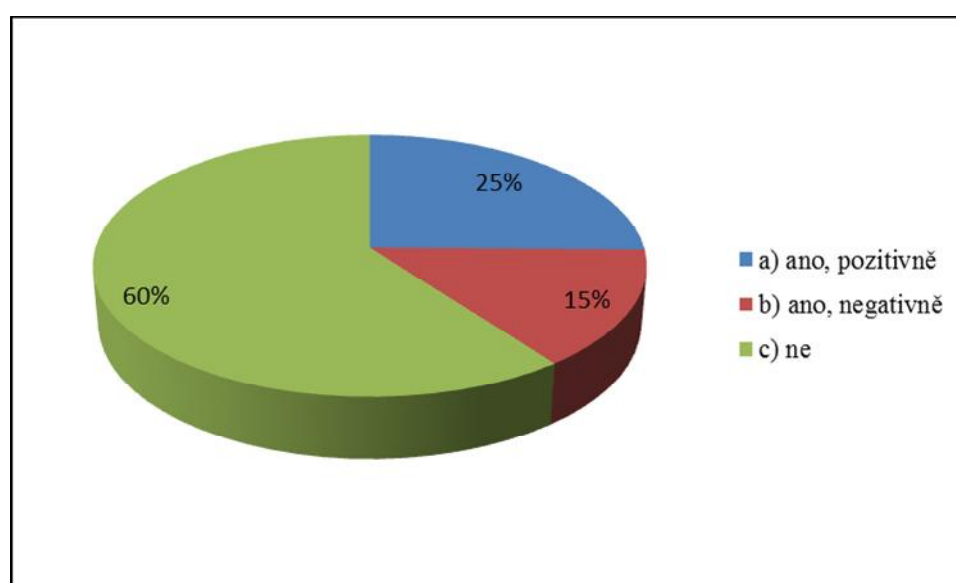
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 Domníváte se, že hodnocení ovlivňuje vztah mezi Vámi a Vaším podřízeným?

Tabulka 32 Postojová škála k otázce č. 9

	Počet	Vyjádření v %
a) ano, pozitivně	26	25 %
b) ano, negativně	15	15 %
c) ne	62	60 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 25 Znárodnění postojové škály k otázce č. 9

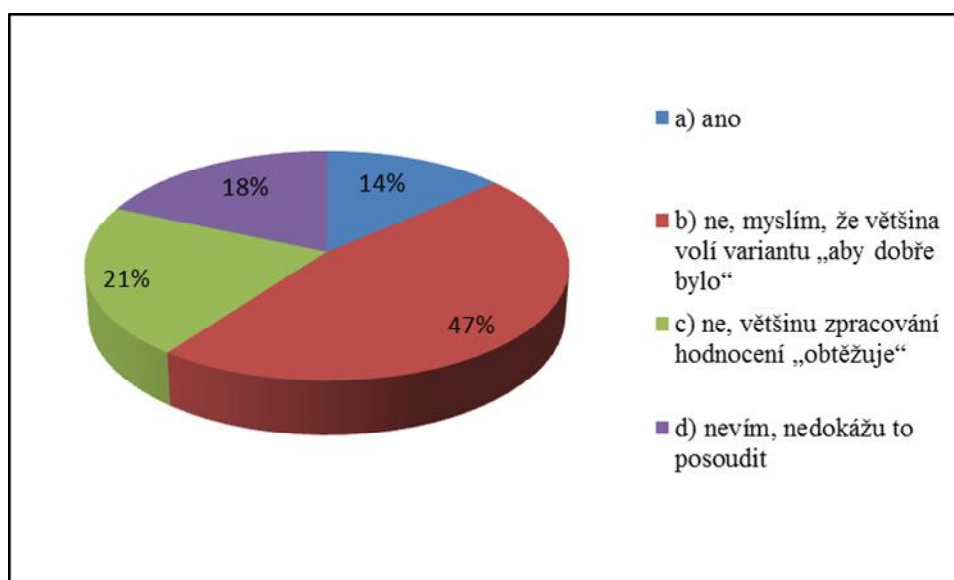
Z celkového počtu respondentů se 40 % domnívá, že hodnocení ovlivňuje vztah mezi ním a podřízeným. Z těchto respondentů se 25 % vyjádřilo, že hodnocení ovlivňuje vztah pozitivně a 15 % negativně. 60 % respondentů se domnívá, že hodnocení vztah mezi ním a podřízených neovlivňuje.

Otázka č. 10 Domníváte se, že jsou ostatní hodnotitelé při zpracování hodnocení svědomití?

Tabulka 33 Postojová škála k otázce č. 10

	Počet	Vyjádření v %
a) ano	14	14 %
b) ne, myslím, že většina volí variantu „aby dobře bylo“	48	47 %
c) ne, většinu zpracování hodnocení „obtěžuje“	22	21 %
d) nevím, nedokážu to posoudit	19	18 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 26 Znárodnění postojové škály k otázce č. 10

Na otázku, zda se respondenti domnívají, jestli jsou ostatní hodnotitelé při zpracování hodnocení svědomití, odpovědělo 14 % respondentů, že ano. Nejpočetněji zastoupenou skupinou byla skupina čítající 47 % respondentů, kde se respondenti domnívají, že je se ostatní hodnotitelé řídí příslovím „*Vlk se nažral a koza zůstala celá*“. S tím, že zpracování hodnocení ostatní hodnotitele obtěžuje, se ztotožnilo 21 % respondentů. 18 % respondentů se vyjádřilo, že tuto otázku nedokáže posoudit.

5.2.3 Výsledky služebního hodnocení za rok 2017

Pro potřeby potvrzení či vyvrácení hypotézy H6, byl personalistou vybraného útvaru poskytnut soubor s výsledky služebního hodnocení. Celkový počet hodnocených je 564 vojáků z povolání.

Tabulka 34 Hodnocení jednotlivých hodnostních sborů

	Mužstvo	Poddůstojníci	Praporčíci	Nižší důstojníci	Vyšší důstojníci
Výtečný	0	64	62	27	2
Velmi dobrý	37	215	31	20	1
Dobrý	29	28	2	3	0
Vyhovující	5	1	0	0	0
Nevyhovující	1	2	0	0	0
Nehodnocen	12	19	3	0	0
Celkem	84	329	98	50	3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 35 shrnuje hodnocení vojáků z povolání dle hodnostního sboru.

Tabulka 35 Délka služby po hodnostních sborech

	Mužstvo	Poddůstojníci	Praporčíci	Nižší důstojníci	Vyšší důstojníci
1-5 let	84	162	6	3	0
5-10 let	0	74	16	21	0
10-15 let	0	62	33	15	1
15 a více let	0	31	43	11	2
Celkem	84	329	98	50	3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 36 obsahuje hodnocení vojáků z povolání dle délky služby.

Tabulka 36 Počet vojáků podle délky služby

	1-5 let	10 a více let
Celkem	255	198

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 37 zachycuje počet vojáků z povolání dle délky služby.

Tabulka 37 Hodnocení vojáků podle délky služby

	1-5 let	10 a více let
Výtečný	16	95
Velmi dobrý	149	94
Dobrý	53	5
Vyhovující	6	0
Nevyhovující	3	0
Nehodnocen	28	4
Celkem	255	198

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.4 Potvrzení/vyvrácení hypotéz

Hypotéza č. 1

H₁: Většina respondentů považuje služební hodnocení za zbytečnou byrokracii.

Viz Tabulka 24 Postojová škála k otázce č. 2.

K potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 1 byla využita otázka č. 2 dotazníku pro hodnotitele.

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 103 respondentů, z nichž 47 respondentů vyjádřilo s tvrzením otázky č. 2 souhlas. Hypotéza č. 1 tedy byla potvrzena.

Hypotéza č. 2

H₂: Většina hodnotitelů provádí hodnotící pohovor.

Viz Tabulka 25 Postojová škála k otázce č. 5.

K potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 2 byla využita otázka č.5 dotazníku pro hodnotitele.

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 103 respondentů, z nichž 46 respondentů vyjádřilo s tvrzením otázky č. 5 souhlas. Hypotéza č. 2 tedy nebyla potvrzena.

Hypotéza č. 3

H₃: Většina hodnocených se domnívá, že služební hodnocení negativně ovlivňuje jeho vztah s nadřízeným.

Viz Tabulka 33 Postojová škála k otázce č. 10.

K potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 3 byla využita otázka č. 10 dotazníku pro hodnocené.

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 192 respondentů, z nichž 143 respondentů vyjádřilo s tvrzením otázky č. 10 souhlas, s tím, že hodnocení ovlivňuje vztah hodnoceného s nadřizovaným negativně. Hypotéza č. 3 tedy byla potvrzena.

Hypotéza č. 4

H₄: Sebehodnocení vojáka není ve většině případů ze strany hodnotitelů využíváno.

Viz Tabulka 28 Postojová škála k otázce č. 6.

K potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 4 byla využita otázka č. 6 dotazníku pro hodnotitele.

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 103 respondentů, z nichž se celkem 65 respondentů k tvrzení otázky č. 6 vyjádřilo nesouhlasně. Hypotéza č. 4 tedy byla potvrzena.

Hypotéza č. 5

H₅: Respondenti sloužící v rozmezí 5 až 10 let využívají možnosti provádění hodnotícího pohovoru.

Viz Tabulka 21 Délka služby.

Tabulka 38 Stanovisko k provádění pohovoru vojáků sloužících 5-10 let

Délka služby 5-10 let	Stanovisko	Vyjádření v %
13	ano	24 %
41	ne	76 %

Zdroj: vlastní zpracování

K potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 5 bylo využito proměnné č. 2 – délka služby a otázky č. 5 dotazníku pro hodnotitele. Celkový počet účastníků se respondentů bylo 103. Respondentů sloužících od 5 do 10 let bylo 54. Souhlasné stanovisko k otázce č. 5 vyslovilo 24 respondentů ze skupiny sloužících 5 až 10 let. Z tohoto závěru lze usoudit, že hypotéza č. 5 nebyla potvrzena.

Hypotéza č. 6

H₆: Vojáci z povolání sloužící 10 a více let jsou častěji hodnoceni „velmi dobře“ a „výtečně“ oproti vojákům z povolání sloužících 1 až 5 let.

K potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 6 bylo využito Tabulka 36 Počet vojáků podle délky služby a Tabulka 37 Hodnocení vojáků podle délky služby.

Vojáků sloužících 10 a více let bylo 198. Respondentů sloužících v rozmezí 1-5 let bylo 255.

Tabulka 39 Hodnocení vybraných skupin vojáků

	1-5 let	Vyjádření v %	10 a více let	Vyjádření v %
Výtečný + Velmi dobrý	165	65 %	189	95 %
Celkem	255		198	

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledku viz Tabulka 39 lze vzhledem k procentuálnímu vyjádření hodnocených vojáků známkou „výtečně“ a „velmi dobře“, že hypotéza č. 6 byla potvrzena.

6 Závěr

Tématem diplomová práce byla problematika hodnocení pracovního výkonu příslušníků AČR. Hlavním cílem bylo formulovat nový vzor služebního hodnocení s ohledem na implementaci novely zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

V návaznosti na hlavní cíl byly stanoveny dílčí cíle:

- charakterizovat současný stav služebního hodnocení;
- porovnání pohledu vojáků z povolání na tuto oblast;
- provést srovnávací analýzu dle hodnostních sborů.

V teoretické části byla zpracována problematika všeobecného hodnocení pracovníků na základě studia a analýze odborných zdrojů. Dále se tato část zabývá obecnými názory a požadavky na hodnocení pracovníků. Jednalo se zejména o cíle, typy, kritéria a metody hodnocení, následně bylo pojednáno o implementaci hodnocení, postupu při hodnocení pracovníků a o chybách, kterých se dopouští hodnotitelé při hodnocení.

V praktické části byla analyzována stávající situace a průběh hodnocení u vybraného vojenského útvaru XY provedením dotazníkového šetření pro hodnocené a hodnotitele, které bylo zaměřeno na kvalitu zpracovávání služebního hodnocení, dále na způsob hodnocení práce podřízených a zda se služební hodnocení slučuje s obecnými požadavky dle výše uvedených právních norem a vnitřních předpisů Ministerstva obrany. V závěru tohoto šetření byly uvedeny výsledky.

K dosažení stanovených cílů bylo zapotřebí provést komparaci jednotlivých údajů z odborných zdrojů a právních norem, s údaji získanými z dotazníkového šetření. Z čehož bylo patrné, jak vojáci z povolání vnímají služební hodnocení, které má dopad na jejich služební poměr s možnostmi jejich uplatnění v rámci rezortu Ministerstva obrany, a samozřejmě také na jejich finanční ohodnocení.

Hlavní a dílčí cíle práce byly splněny na základě závěrů dotazníkového šetření, průběžného osobního pozorování autorky a dále výstupů z Informačního systému o službě a personálu.

Z výsledků výše uvedených metod a výstupů vyplývá, že hodnocení příslušníků AČR se zdá jako propracovaný systém, který poskytuje veškeré podklady pro kvalitní proces hodnocení, avšak situace je v reálné podobě odlišná. Vojáci nejsou dostatečně seznámeni o významu hodnocení a následně zaujímají negativistický přístup k systému

hodnocení. Nedostatečná proškolení zejména v oblasti samotného provádění hodnocení se projevuje tím, že se strany hodnotitelů nejsou z velké části prováděny hodnotící pohovory a není využito možnosti sebehodnocení podřízených jako podkladu při pohovoru. Většina velitelů jednotek nemá povědomí o pomůcce pro hodnocení vojáků, a pokud o její existenci ví, neřídí se jejími pravidly a doporučeními. Následkem je projev naprosté absence průběžného hodnocení a neznalostí metod pro správné stanovení hlavních úkolů (cílů).

V neposlední řadě autorka dodává, že přesto, že provedené šetření zjistilo řadu výše uvedených problémů v procesu služebního hodnocení vojáků AČR, zastává názor, že hodnocení je jeden z cenných nástrojů nejen pro sběr informací o osobě příslušníka AČR, ale i jako jeden z motivů k jeho profesnímu růstu. Záleží však také na samotných hodnotitelích, jak na základě těchto informací lze podřízeného “formovat” co se týče jeho dalšího vzdělávání a rozvoje a motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu.

Nový vzor služebního hodnocení byl formulován na základě závěrů z provedeného šetření pro celkové zkvalitnění systému hodnocení příslušníků AČR a pro snížení subjektivních stanovisek hodnotitelů.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*: Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Překl. M. Koš a kol. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1993, 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

ČESKO. Zákon č. 221/1999 Sb., ze dne 14. září 1999, o vojácích z povolání. [online]. <<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jspidBiblio=48032&nr=221~2F1999&rpp=15#local-content>>.

ČESKO. Vyhláška č. 189/2015 Sb., ze dne 28. července 2015, o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích. [online]. <<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jspidBiblio=84446&name=189~2F2015&rpp=15#local-content>>.

ČESKO. MINISTERSTVO OBRANY. Bílá kniha o obraně ze dne 18. května 2011. [online]. <<http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/plne-zneni-bile-knihy-o-obrane-55515/>>.

ČESKO. MINISTERSTVO OBRANY. *Systém řízení kariér: Průvodce základními pravidly a metodikou služebního hodnocení vojáka z povolání*. 1. vydání. Praha: MO-Sekce personální, 2011.

Ministerstvo obrany České republiky: <http://www.army.cz/>

Česká republika. (2008). Dlouhodobá vize rezortu Ministerstva obrany. Praha.

Česká republika. (2015 A). Koncepce výstavby armády České republiky (upravená verze ke zveřejnění). Praha.

Ministerstvo obrany. (2011 B). Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012 – 2018. Praha.

Ministerstvo obrany. (Červenec 2016). Statistická ročenka o personálu MO. Praha: Agentura personalistiky AČR.

Ministerstvo obrany. (2015). Metodika služebního hodnocení vojáků z povolání.

8 Přílohy

Příloha 1	Dotazník pro hodnocené	76
Příloha 2	Dotazník pro hodnotitele	78
Příloha 3	Stávající služební hodnocení	80
Příloha 4	Návrh nového služebního hodnocení	86

Příloha 1 Dotazník pro hodnocené

Dotazník

Vážená respondentko, vážený respondente,

obracím se na Vás s žádostí o uvádění pravdivých odpovědí na otázky v dotazníku připraveném pro účely zpracování mé diplomové práce. Jeho cílem je zjistit, jak se aplikuje služební hodnocení v systému řízení kariér. A také identifikovat problematické oblasti pro návrhy na zvýšení efektivity procesu hodnocení. Dotazník je anonymní, zjištěná data budou použita výhradně pro účely zpracování mé diplomové práce.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

Gabriela Dučková

U uzavřených otázek označte (zakroužkujte) písmeno s Vaší odpovědí. U otevřených otázek (bez možnosti výběru) se vyjádřete stručně a jasně vlastními slovy.

Jednotka:

Délka služby:

Hodnostní sbor:

1. Domníváte se, že Vám ze strany hodnotitele byl poskytnut dostatek informací o průběhu hodnocení?

- a) ano
- b) ne, uvítal/a bych více informací
- c) ne a nepotřebuji více informací

2. V jakém časovém horizontu Vám bylo oznámeno, že s Vámi bude provedeno hodnocení?

- a) 3 a více dní předem
- b) 3 až 1 den předem
- c) v průběhu dne, kdy jsem byl/a hodnocen
- d) nebyl/a jsem předem informován/a

3. Jakou formou probíhá hodnocení Vaší práce v rámci služebního hodnocení?

- a) s hodnotitelem vedeme rozhovor, poté je vytištěn formulář, který společně zkontrolujeme
- b) hodnotitel mi předloží již zpracované hodnocení, o mých námitkách je se mnou ochoten diskutovat a případně hodnocení upravit
- c) hodnotitel mi předloží již zpracované hodnocení, o kterém dále nediskutujeme

4. Vyzval Vás nadřízený (hodnotitel) ke zpracování sebehodnocení? (Sebehodnocení = využijete formuláře služebního hodnocení, které sami vyplníte a které se zpravidla použije při hodnotícím pohovoru)

- a) ano, ale odmítl/a jsem, je to zbytečné
- b) ano a sebehodnocení jsem zpracoval/a
- c) ne, ale rád/a bych si sebehodnocení zpracoval/a
- d) ne, ani bych tuto možnost nevyužil

5. V případě, že s Vámi nadřízený (hodnotitel) prováděl hodnotící pohovor, jak dlouho trval?

- a) 5 a méně minut
- b) 5 až 20 minut
- c) 20 a více minut

6. Myslíte si, že je hodnotící pohovor pro Vás přínosem?

- a) ano, konstruktivní kritika nebo pochvala je přínosem
- b) ne, svůj pracovní výkon nejlépe posoudím sám/a

7. Považujete stávající formulář služebního hodnocení za dostačující?

- a) ano, nemám výhrady
- b) ne, do formuláře bych doplnil - uved'te:

8. Jsou, dle Vašeho názoru, ve služebním hodnocení dostatečně zaznamenány Vaše silné stránky, schopnosti, dovednosti a znalosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) nečtu si ho
- e) spíše ne
- f) ne

9. Domníváte se, že je Váš nadřízený (hodnotitel) schopen spravedlivě posoudit Váš pracovní výkon?

- a) ano, protože provádí průběžné hodnocení a má dost podkladů
- b) ne, ale má snahu mě nepoškodit, a tak hodnotí spíše neutrálně
- c) ne, protože hodnocení pracovává bez řádných podkladů a na základě vlastních sympatií

10. Domníváte se, že hodnocení ovlivňuje vztah mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

- a) ano, pozitivně
- b) ano, negativně
- c) ne

11. Uvítali byste kdyby se na Vašem hodnocení podílela třetí osoba (podřízený, kolega)?

- a) ano, uvítám názor osoby, se kterou úzce spolupracuji
- b) ne, z důvodu možné neobjektivity

Příloha 2 Dotazník pro hodnotitele

Dotazník

Vážená respondentko, vážený respondente,

obracím se na Vás s žádostí o uvádění pravdivých odpovědí na otázky v dotazníku připraveném pro účely zpracování mé diplomové práce. Jeho cílem je zjistit, jak se aplikuje služební hodnocení v systému řízení kariér. A také identifikovat problematické oblasti pro návrhy na zvýšení efektivity procesu hodnocení. Dotazník je anonymní, zjištěná data budou použita výhradně pro účely zpracování mé diplomové práce.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

Gabriela Dučková

U uzavřených otázek označte (zakroužkujte) písmeno s Vaší odpovědí. U otevřených otázek (bez možnosti výběru) se vyjádřete stručně a jasně vlastními slovy.

Jednotka:

Délka služby:

Hodnostní sbor:

1. Domníváte se, že je služební hodnocení „dobrým“ nástrojem pro řízení kariéry vojáka?

- a) ano, pokud je zpracováváno pečlivě a spravedlivě
- b) nevím, nedokážu to posoudit
- c) ne, dle mého názoru nemá hodnocení na kariéru až takový vliv

2. Souhlasíte s tvrzením, že provádění služebního hodnocení je pouze byrokratickou zbytečností?

- a) ano, i když mám představu, proč je prováděno
- b) nevím, protože nemám dostatek informací o jeho provádění
- c) ne, pokud je správně prováděno, považuji hodnocení za přínos

3. Považujete informace týkající se pravidel a metodiky provádění služebního hodnocení předané v rámci školení (prezentace) za dostačující?

- a) ano, informace jsou pro mne dostačující
- b) ne, pravidla a metodiku si raději prostuduji sám, při zpracování hodnocení spoléhám zásadně na své znalosti a zkušenosti

4. Uveďte, do jaké míry se řídíte tímto tvrzením: „Před zpracováním formuláře služebního hodnocení prostuduji všechny dostupné podklady týkající se hodnoceného, jako je popis pracovní činnosti, poslední hodnocení, záznam o odměnách a trestech, výsledky přezkoušení a výsledky odborné přípravy.“

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím

5. Provádíte v rámci hodnocení i hodnotící pohovor?

- a) ano
- b) ne

6. Využíváte jako podklad pro hodnocení také sebehodnocení vojáka (tj. kdy si voják zpracuje hodnocení na sebe sám)?

- a) ano, protože se mi to v minulosti již osvědčilo
- b) ne, žádný z mých podřízených o to neměl zájem
- c) ne, z důvodu časové úspory
- d) ne, nikdy mě to nenapadlo

7. Je Vám známa některá z metod pro stanovení hlavních úkolů (cílů rozvoje)?

- a) ano, využívám tzv. metodu SMART,
- b) bohužel ne, ale uvítal/a bych více informací
- c) ne, mám vlastní, praxí ověřené, postupy
- d) ne, ani o to nemám zájem

8. Považujete stávající formulář služebního hodnocení za dostačující?

- a) ano, nemám výhrady
- b) ne, do formuláře bych doplnil - uveďte:

9. Domníváte se, že hodnocení ovlivňuje vztah mezi Vámi a Vaším podřízeným?

- a) ano, pozitivně
- b) ano, negativně
- c) ne

10. Domníváte se, že jsou ostatní hodnotitelé při zpracování hodnocení svědomití?

- a) ano
- b) ne, myslím, že většina volí variantu „aby dobře bylo“
- c) ne, většinu zpracování hodnocení „obtěžuje“
- d) nevím, nedokážu to posoudit

Příloha 3 Stávající služební hodnocení

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

Otevřený název útvaru	Hodnocené období

Část 1.	Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka		
Osobní číslo	Vojenská hodnost	Den zařazení na služební místo	Datum povolání do služebního poměru
Titul před jménem	Jméno, popřípadě jména	Příjmení	Titul za jménem
Datum narození	Místo narození		
Název služebního místa, na kterém je jmenovaný(á) zařazen(a)			
Stanovená vojenská hodnost		Číslo vojenské odbornosti	
Část 2.	Vyhodnocení plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka z předchozího služebního hodnocení		
Vyhodnocení plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka z předchozího služebního hodnocení			
a) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení byly splněny			
b) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení byly splněny částečně			
c) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení nebyly splněny			
d) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení nebyly splněny z objektivních příčin nezaviněných hodnoceným			
e) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje v předchozím služebním hodnocení nebyly hodnocenému určeny			
f) slovní zdůvodnění písm. b), c) nebo d)			



Část 3.	Hodnocení služebních schopností, dovedností a vlastností		
1. Plnění základních vojenských povinností:			
a) mimořádně vysoká úroveň plnění vojenských povinností	12 bodů		
b) velmi dobrá úroveň plnění vojenských povinností	9 bodů		
c) dobrá úroveň plnění vojenských povinností	7 bodů		
d) plnění vojenských povinností s určitými nedostatky	2 body	Počet bodů	
e) nedostatečné plnění vojenských povinností	0 bodů		<input type="text"/>
2. Hodnocení úrovně uplatňování odborných vědomostí a praktických zkušeností nezbytných pro výkon zastávaného místa:			
a) mimořádně vysoká úroveň odborných vědomostí a praktických zkušeností přesahujících rámec požadovaný pro výkon zastávaného místa	10 bodů		
b) velmi dobrá úroveň odborných vědomostí a praktických zkušeností zabezpečujících úspěšný výkon zastávaného místa	8 bodů		
c) nevykazuje zásadní nedostatky v odborných vědomostech a praktické zkušenosti přiměřeně využívá při výkonu zastávaného místa	6 bodů		
d) nedostatky v odborných vědomostech snižují úroveň výkonu zastávaného místa, úroveň využití praktických zkušeností je nízká	2 body	Počet bodů	
e) úroveň odborných vědomostí a využití praktických zkušeností nezabezpečuje úspěšný výkon zastávaného místa	0 bodů		<input type="text"/>
3. Hodnocení zvyšování vlastní výkonnosti a podílu na odstraňování nedostatků:			
a) samostatná iniciativa a aktivita při zvyšování vlastní výkonnosti a odstraňování nedostatků	8 bodů		
b) aktivita při možnosti zvyšování výkonnosti a odstraňování nedostatků	5 bodů		
c) snaha zvyšovat vlastní výkonnost a odstraňovat nedostatky po upozornění nadřízeným	3 body		
d) stereotypní výkon práce bez zájmu o odstraňování nedostatků	1 bod	Počet bodů	
e) dlouhodobý nezájem o zvyšování vlastní výkonnosti a o odstraňování nedostatků i přes upozornění	0 bodů		<input type="text"/>
4. Hodnocení schopnosti účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby:			
a) mimořádně dobré využívání svěřených prostředků a doby služby	6 bodů		
b) využívání svěřených prostředků a doby služby na dobré úrovni	4 body		
c) využívání svěřených prostředků a doby služby na uspokojivé úrovni	3 body		
d) využívání svěřených prostředků a doby služby na částečně uspokojivé úrovni	1 bod	Počet bodů	
e) neschopnost účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby	0 bodů		<input type="text"/>
5. Hodnocení schopnosti týmové práce			
a) mimořádně dobrá spolupráce v týmu a vynikající komunikační schopnosti	7 bodů		
b) dobrá spolupráce v týmu a dobrá schopnost komunikace	5 bodů		
c) uspokojivá spolupráce v týmu s omezenými schopnostmi komunikace	3 body		
d) částečně uspokojivá spolupráce v týmu, těžko akceptuje jiný názor, individualistické sklony	1 bod	Počet bodů	
e) konfliktní osoba, neuznává jiný názor, neschopnost plnit úkoly v týmu	0 bodů		<input type="text"/>

6. Hodnocení spolehlivosti při plnění úkolů		
a) vysoká spolehlivost při plnění úkolů	12 bodů	
b) poměrně vysoká spolehlivost při plnění úkolů	9 bodů	
c) uspokojivá spolehlivost při plnění úkolů	7 bodů	
d) nízká spolehlivost při plnění úkolů	2 body	Počet bodů
e) nespolehlivost při plnění úkolů	0 bodů	<input type="text"/>
7. Hodnocení samostatnosti a iniciativy při plnění úkolů		
a) mimořádná samostatnost a iniciativa, schopnost řešit i složité úkoly	12 bodů	
b) samostatný a aktivní přístup při plnění složitějších úkolů	9 bodů	
c) snaha o samostatné plnění úkolů, nižší úroveň vlastní iniciativy, potřebná kontrola nadřízeného	7 bodů	
d) nízká úroveň samostatnosti a iniciativy, úkoly plní jen pod přímým vedením a kontrolou nadřízeného	2 body	Počet bodů
e) nesamostatnost a nezájem o plnění úkolů, potřebná soustavná kontrola nadřízeným	0 bodů	<input type="text"/>
8. Hodnocení analytických schopností a úsudku		
a) schopnost analytického myšlení, tvořivost, předvídatelnost problémových situací a upozorňování na problémové situace	11 bodů	
b) velmi dobrý úsudek, v některých situacích schopnost předvídat problémy	8 bodů	
c) přiměřený úsudek	5 bodů	
d) analytické myšlení na nízké úrovni, opožděné odhalování problémových situací, neupozorňování na problémové situace	1 bod	Počet bodů
e) neschopnost analytického myšlení, neschopnost rozpoznat problémové situace	0 bodů	<input type="text"/>
9. Hodnocení schopnosti vyrovnat se při plnění úkolů s neočekávanými okolnostmi a se zátěžovými situacemi		
a) zátěžové situace řeší mimořádně dobrým způsobem	12 bodů	
b) zátěžové situace řeší bez výrazného snížení výkonnosti	9 bodů	
c) při zatížení plní úkoly dobrým způsobem s občasnými nedostatky	7 bodů	
d) výrazné snížení výkonnosti a úrovně plnění úkolů v zátěžových situacích	2 body	Počet bodů
e) neschopnost zvládnout zátěžové situace	0 bodů	<input type="text"/>
10. Hodnocení vlivu hodnoceného na mezilidské vztahy na pracovišti při plnění úkolů		
a) významně přispívá k pozitivní pracovní atmosféře	10 bodů	
b) je schopný navazovat a udržovat kontakty, je vnímavý vůči ostatním	7 bodů	
c) svým jednáním nenarušuje mezilidské vztahy na pracovišti při plnění úkolů, je nekonfliktní	5 bodů	
d) neschopností spolupráce a kooperace přispívá ke zhoršování mezilidských vztahů	1 bod	Počet bodů
e) narušuje mezilidské vztahy, jeho jednání je nečestné a neupřímné	0 bodů	<input type="text"/>

Část 4.	Další skutečnosti významné pro služební hodnocení	
1. Hodnocení zdravotní způsobilosti a) schopen b) schopen s omezením		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Hodnocení tělesné přípravy a) splňuje b) nesplňuje c) nehodnocen – důvod	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Hodnocení jazykové způsobilosti a) splňuje nesplňuje – b) důvod	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. Hodnocení jiných rozhodujících skutečností souvisejících se službou vojáka (další kladné nebo záporné stránky vojáka, zvláštní dovednosti, schopnosti nebo zkušenosti, vyznamenání, jiná ocenění nebo potrestání, mimořádně plněné služební úkoly a jejich hodnocení, zapojení vojáka do činností posilujících dobré jméno ozbrojených sil, další nebo vyšší jazykové znalosti, důvod neprovedení navrhovaných personálních opatření apod.) <div style="border: 1px solid black; height: 350px; width: 100%; margin-top: 10px;"></div>		

Část 5.	Závěr
----------------	--------------

Součet dosažených bodů v jednotlivých částech služebního hodnocení a tomuto součtu bodů odpovídající slovní zhodnocení

	Bodové rozpětí	Slovní zhodnocení	Celkový výsledek služebního hodnocení
1.	86 – 100	výtečný	Součet dosažených bodů  Slovní zhodnocení 
2.	64 – 85	velmi dobrý	
3.	46 – 63	dobrý	
4.	30 – 45	vyhovující	
5.	0 – 29	nevyhovující	

Část 6.	Úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje na další hodnocené období
----------------	--

Část 7.	Datum zpracování služebního hodnocení, údaje o hodnotiteli, seznámení vojáka se služebním hodnocením, řešení námitek, přezkoumání hodnocení
1. Datum zpracování služebního hodnocení a údaje o hodnotiteli	
Datum zpracování služebního hodnocení	
Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení hodnotitele	
	Podpis hodnotitele
2. Seznámení vojáka se služebním hodnocením	
Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl(a) seznámen(a) s celým obsahem služebního hodnocení. Vyjádření hodnoceného(ho) k výsledku hodnocení:	
Datum	Podpis vojáka
3. Popis řešení případných námitek ke služebnímu hodnocení	
Vojenská hodnost, titul, jméno, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o námitkách vojáka	
Datum	Podpis nadřízeného hodnotitele
4. Rozhodnutí o novém služebním hodnocení.	
Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o novém služebním hodnocení	
Datum	Podpis velitele

Příloha 4 Návrh nového služebního hodnocení

Otevřený název útvaru _____

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

Hodnocené období

Část 1.	Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka			
Osobní číslo	Vojenská hodnost	Den zařazení na služební místo	Datum povolání do služebního poměru	
Titul před jménem	Jméno, popřípadě jména	Příjmení		Titul za jménem
Datum narození	Místo narození			
Název služebního místa, na kterém je jmenovaný(á) zařazen(a)				
Zdravotní klasifikace	<input type="text"/>	Číslo vojenské odbornosti	<input type="text"/>	
Část 2.	Vyhodnocení plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka z předchozího služebního hodnocení			
<p><small>*Vyberte jednu z možností</small></p> <p>a) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení byly splněny</p> <p>b) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení byly splněny částečně</p> <p>c) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení nebyly splněny</p> <p>d) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení nebyly splněny z objektivních příčin nezaviněných hodnoceným</p> <p>e) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje v předchozím služebním hodnocení nebyly hodnocenému určeny</p> <p>f) slovní zdůvodnění písm. b), c) nebo d)</p>				
				<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

Část 3.	Hodnocení služebních schopností, dovedností a vlastností		
1. Počet podřízených			
a)	hodnocený má více než 30 podřízených	3 body	
b)	hodnocený má počet podřízených v rozmezí 13–29	2 body	
c)	hodnocený má počet podřízených v rozmezí 1–12	1 bod	
d)	hodnocený nemá podřízené	0 bodů	Počet bodů <input data-bbox="1187 546 1275 591" type="text"/>
2. Dosažené vzdělání			
a)	vyšší, než je požadováno na služebním zařazení	3 body	
b)	v současnosti si studiem zvyšuje vzdělání, než je požadováno na sl. zařazení	2 body	
c)	dosahuje požadovaný stupeň vzdělání	1 bod	
d)	hodnocený nevykazuje schopnosti dosaženého vzdělání	0 bodů	Počet bodů <input data-bbox="1187 869 1275 913" type="text"/>
3. Jazykové znalosti:			
a)	splňuje vyšší stupeň jazykové způsobilosti pro hodnost	3 body	
b)	dosáhl stanovený stupeň jazykové způsobilosti bez účasti na kurzu	2 body	
c)	splňuje stupeň jazykové způsobilosti pro hodnost	3 body	
d)	nesplňuje stupeň jazykové způsobilosti pro hodnost	0 bodů	Počet bodů <input data-bbox="1187 1218 1275 1263" type="text"/>
4. Výsledky výročního přezkoušení:			
a)	výtečně	3 body	
b)	dobře nebo vyhovující	2 body	
c)	omluven	1 bod	
d)	nevyhovující	0 bodů	Počet bodů <input data-bbox="1187 1554 1275 1599" type="text"/>
5. Výsledky profesního přezkoušení			
a)	výtečně	3 body	
b)	dobře nebo vyhovující	2 body	
c)	omluven	1 bod	
d)	nevyhovující	0 bodů	Počet bodů <input data-bbox="1187 1912 1275 1957" type="text"/>

6. Výsledky dosahované při vševojskové a odborné přípravě			
a) splnil více než 80 %	3 body		
b) splnil více než 50 %	2 body		
c) splnil 50 %	1 bod		
d) více než z 50 % zaměstnání byl omluven	0 bodů	Počet bodů	<input type="text"/>
7. Schopnost plnění úkolů jednotky i nad úroveň určenou jeho osobě			
a) hodnocený dlouhodobě plnil úkoly nad úroveň určenou jeho osobě	3 body		
b) hodnocený opakovaně krátkodobě plnil úkoly nad úroveň určenou jeho osobě	2 body		
c) hodnocený je schopen plnit úkoly nad úroveň určenou jeho osobě	1 bod		
d) hodnocený není schopen plnit úkoly nad úroveň určenou jeho osobě	0 bodů	Počet bodů	<input type="text"/>
8. Nakládání se svěřeným materiálem			
a) péče o svěřené prostředky je na vysoké úrovni	3 body		
b) péče o svěřené prostředky je na dobré úrovni	2 body		
c) péče o svěřené prostředky je vyhovující	1 bod		
d) péče o svěřené prostředky je nevyhovující	0 bodů	Počet bodů	<input type="text"/>
9. Odměny			
a) hodnocenému byly v hodnoceném období uděleny více než tři odměny	3 body		
b) hodnocenému byly v hodnoceném období uděleny dvě odměny	2 body		
c) hodnocenému byla v hodnoceném období udělena jedna odměna	1 bod		
d) hodnocenému nebyla v hodnoceném období udělena odměna	0 bodů	Počet bodů	<input type="text"/>
10. Tresty			
a) hodnocený nebyl v hodnoceném období trestán	3 body		
b) hodnocenému byla udělena pouze výtka	2 body		
c) hodnocený byl trestán, ale odměnou nebo uplynutím 1 roku mu byl trest zhlazen	1 bod		
d) hodnocený byl v hodnoceném období trestán opakovaně	0 bodů	Počet bodů	<input type="text"/>

Část 4.	Další skutečnosti významné pro služební hodnocení
Hodnocení jiných rozhodujících skutečností souvisejících se službou vojáka (další kladné nebo záporné stránky vojáka, zvláštní dovednosti, schopnosti nebo zkušenosti, vyznamenání, jiná ocenění mimořádně plněné služební úkoly a jejich hodnocení, zapojení vojáka do činnosti posilujících dobré jméno ozbrojených sil, další nebo vyšší jazykové znalosti, popsat osobnost vojáka a jím plněné úkoly apod.)	

Část 5.	Závěr		
Součet dosažených bodů v jednotlivých částech služebního hodnocení a tomuto součtu bodů odpovídající slovní zhodnocení			
	Bodové rozpětí	Slovní zhodnocení	Celkový výsledek služebního hodnocení
1.	25 – 30	předpoklady k postupu na vyšší místo	Součet dosažených bodů <input data-bbox="989 638 1236 694" type="text"/>
2.	9 – 24	splnění podmínek pro další výkon služby	Slovní zhodnocení <input data-bbox="837 728 1260 840" type="text"/>
3.	0 – 8	nezpůsobilý pro další výkon služby	
Část 6.	Úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje na další hodnocené období		
<div style="border: 1px solid black; height: 400px; width: 100%;"></div>			

Část 7.	Datum zpracování služebního hodnocení, údaje o hodnotiteli, seznámení vojáka se služebním hodnocením, řešení námitek, přezkoumání hodnocení
1. Datum zpracování služebního hodnocení a údaje o hodnotiteli	
Datum zpracování služebního hodnocení	
Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení hodnotitele	
	Podpis hodnotitele
2. Seznámení vojáka se služebním hodnocením	
Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl(a) seznámen(a) s celým obsahem služebního hodnocení. Vyjádření hodnocené(ho) k výsledku hodnocení:	
Datum	Podpis vojáka
3. Popis řešení případných námitek ke služebnímu hodnocení	
Vojenská hodnost, titul, jméno, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o námitkách vojáka	
Datum	Podpis nadřízeného hodnotitele
4. Rozhodnutí o novém služebním hodnocení.	
Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o novém služebním hodnocení	
Datum	Podpis velitele