STUDIJNÍ OPORA

Název předmětu: Řízení lidských zdrojů a jeho specifika v rezortu Ministerstva obrany

Garant předmětu: PhDr. Ľubomír Kubínyi, Ph.D.

Zpracovala: Ing. Monika Davidová, Ph.D.

Téma 11: Služební hodnocení vojáků, hodnocení občanských a státních zaměstnanců

Obsah:

Úvod

1. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

2. Služební hodnocení vojáků

3. Hodnocení občanských zaměstnanců

4. Hodnocení státních zaměstnanců

Závěr

Přílohy

Okruhy k samostatné přípravě

Úvod

Hodnocení zaměstnanců je podstatným úkolem řízení lidských zdrojů, je důležité pro zaměstnance i zaměstnavatele. Hodnocení zaměstnanců není možné brát jen jako administrativní prvek, je nutné s ním dále pracovat v dalších personálních činnostech. Z hlediska využití výsledků má hodnocení značný význam např. pro řízení kariéry, odměňování, motivaci zaměstnanců, zkvalitnění komunikace na pracovišti, výběr vhodných zaměstnanců pro účely vzdělávání, apod. Správně nastavený a realizovaný systém hodnocení zaměstnanců motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu a zkvalitňuje vazby na pracovišti.

1. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Podstatou a úkolem hodnocení zaměstnanců je **pro zaměstnavatele** získat objektivní informace o pracovním výkonu zaměstnance a jeho chování potřebné pro vedení zaměstnance, rozhodovat o rozmístění zaměstnanců, rozhodovat o přípravě a vzdělávání zaměstnanců, plánovat další rozvoj zaměstnanců a nástupnictví v pracovních funkcích, poskytnout zaměstnanci informace nutné

ke zlepšení jeho práce, diferencovat odměňování, zajistit účinnost personálního řízení. Podstatou a úkolem hodnocení zaměstnanců **pro zaměstnance** je porovnat a vyjasnit si představy s nadřízeným a podle toho orientovat úsilí, poskytnout informace, jak pracuje, sdělit a upřesnit své další úsilí a představy směru a intenzity pracovního výkonu ve vztahu např. k odměňování, vzdělávání, apod.
Hodnotitelem pracovního výkonu může být přímý nadřízený (nejčastěji), podřízení, spolupracovníci, psycholog, tým hodnotitelů.
Zásady hodnocení pracovního výkonu by měly respektovat charakter práce, kombinovat hodnotící techniky, preferovat jednoduchost, srozumitelnost, srovnatelnost výsledků, zpracovatelnost v elektronické podobě, využitelnost výsledků hodnocení pro další personální činnosti.

Základní hodnotící funkce:
- **poznávací** – skutečné poznání reality pracovního výkonu a chování zaměstnance,
- **stimulační** – lze stimulovat zaměstnance k udržení případně zlepšení budoucího pracovního výkonu,
- **srovnávací** – porovnání hodnocených zaměstnanců v rámci stejných pracovních podmínek a stejné činnosti,
- **komunikační** – hodnocení zaměstnanců představuje oboustrannou komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, obě strany by se měly relevantně vyjádřit a stanovit směry případně úkoly do budoucna,
- **regulační** – usměrňuje a diferencuje pracovní výkon a chování zaměstnance a nastavuje standardy pro výše uvedené.

Formy hodnocení zaměstnanců:
Formy hodnocení[1] zaměstnanců vycházejí z četnosti provedení hodnocení pracovního výkonu.
- **příležitostné** – dle příležitostí stanovených zaměstnavatelem, jde o nepravidelnou činnost,
- **průběžné** – dle stanovených časových limitů,
- **systematické** – dle směrnic, norem, vyhlášek zaměstnavatele, jde o pravidelnou opakující se činnost v přesně definovaném administrativním formátu.

Kritéria pracovního chování
Kritéria pracovního chování[2] lze rozdělit na hlavní kritéria (zaměřující se na pracovní výkon a chování) a manažerská kritéria (zaměřující se na podstatu manažerské práce). Mezi **hlavní kritéria** pracovního výkonu patří úroveň pracovní aktivity, úroveň pracovní kázně a spolehlivosti, vytrvalost, přizpůsobivost, smysl pro osobní odpovědnost, reakce na zatížení, sociální chování. Kritéria pro **hodnocení práce manažera** zahrnují schopnost aplikovat teoretické znalosti a praktické zkušenosti, poměr k novým úkolům, organizace práce, hospodárnost, rozhodování a odpovědnost, schopnost vést lidi, zachovávat ochranu zdraví a bezpečnost při práci.

---

[1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997. s. 169 – 170. ISBN 80-85943-51-4.

[2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. s. 272 – 273. ISBN 978-80-7400-347-9.

Metody hodnocení zaměstnanců

Autoři Werther a Davis[3] rozdělují metody hodnocení zaměstnanců na metody směřující do minulosti a metody hodnocení zaměstnanců směřující do budoucnosti. Mezi nejčastější metody hodnocení směřující do minulosti patří **volný slovní popis** – vždy se zaznamenává do písemné podoby, aby existoval záznam. Nevýhodou této metody je, že je otevřena subjektivním postojům, navíc někteří hodnotitelé mají odlišné vyjadřovací schopnosti. **Pomocí hodnotící stupnice** - hodnotí se jednotlivé znaky osobnosti a aspekty práce – iniciativa, samostatnost, kvalita. Jednotlivým znakům je přidělena bodovací stupnice např. číselná stupnice (kvalita práce: nízká, průměrná, vysoká), grafická stupnice (znázorňuje souhrnné hodnocení posuzovaných kritérií křivkou, která vznikne spojením dosažených výsledků), slovní stupnice (výborný, velmi dobrý, méně odolný). **Srovnání se stanovenými cíli** - používá se k hodnocení manažerů a specialistů. Vychází z postupu stanovení cílů včetně nadefinování plánu, pracovních podmínek pro realizaci, měření cílů, odstranění nedostatků. **Srovnání mezi zaměstnanci** - podle výkonu (nejlepší x nejhorší), - podle skupin (vynikající, nadprůměrný, průměrný), - nucené rozdělení výkonu skupiny (např. v nevýkonné skupině může být průměrný pracovník hodnocen jako špičkový), - střídavé porovnání (nejlepší první x nejhorší poslední), - párové porovnání (první s druhým, druhý se třetím). **Na základě klíčových případů** - orientuje se na posuzování výrazně dobrých nebo výrazně špatných výsledků práce ve sledovaném období. Nevýhodou této metody je pravidelné pořizování záznamů, které je časově náročné. **Dotazníkové hodnocení** (dotazník může mít různou strukturu dle zaměření organizace). Hodnotitel zaznamenává pracovní výkon zaškrtnutím pole v dotazníku, tak, aby co nejvíce vystihl hodnotící kritérium. Metoda **Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)** je metoda hodnocení zaměstnanců, která je zacílena nikoliv na přímé měření efektu vykonávané práce, ale na hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovní chování. Od svého uvedení do manažerské praxe v roce 1963 Smithem a Kendallem se těší oblibě jak mezi sociology, tak mezi praktikujícími manažery z oblasti řízení lidských zdrojů. Metoda BARS je založena na předpokladu, že žádoucí pracovní chování zaměstnance implikuje adekvátní a efektivní pracovní výkon. Jedná se tedy o behaviorálně orientovaný přístup. Do metod hodnocení zaměstnanců zaměřené na budoucnost patří psychodiagnostické hodnocení **(Assessment Centre AC)** - diagnosticko - výcvikový program, který je založen simulaci technicko - manažerských činností. Testuje se způsobilost zaměstnance, touto metodou se identifikují sociální charakteristiky a vlastnosti, řeší se individuální i skupinové úkoly. Nevýhodou této metody je, že se řeší momentální výkon zaměstnance v uměle vytvořeném prostředí, které nemusí odpovídat reálné situaci. V rámci metody **sebehodnocení** hodnotí zaměstnanec sám sebe a jeho pohled je konfrontován s posouzením jiného hodnotitele. Tato metoda zapojuje zaměstnance do procesu hodnocení a eliminuje jeho obranné reakce a napomáhá k učení.

V průběhu **hodnotícího pohovoru[4]** by **hodnotitel měl** nechat čas na přípravu (týden), zajistit místo a čas, naslouchat a ptát se, chválit konkrétní věci, nevnucovat své myšlenky, stanovit návrhy a opatření ke zlepšení. **Hodnocený by měl** mít prostor vyjádřit se, připravit si podklady, materiály, argumentace, dokázat stanovit úkoly do budoucna.

---

[3] WERTHER, William B a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management.* Praha: Victoria Publishing, 1992. 61 s. ISBN 80-85605-04-X.

[4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. s. 274–276, ISBN 978-80-7400-347-9.

Wagnerová vymezuje hodnotící rozhovor jako účelovou diskusi, která má[5]:

1) poskytnout komplexní obraz o výkonnosti jedince za uplynulé období,
2) umožnit sladění pohledů na výkonnost a problémové oblasti mezi hodnotitelem a hodnoceným,
3) dospět k závěrům o budoucím vývoji hodnoceného a o oblastech vyžadujících zlepšení.

Hodnotící rozhovor má ve své podstatě dva základní úkoly[6]:

1) společné posouzení pracovního výkonu pracovníka za hodnocené období a hledání možnosti jak jej v následujícím období zlepšit,
2) projednat a shodnout se na dohodě o pracovním výkonu a rozvojových cílech včetně vypracování odpovídajících plánů podporujících jejích dosažení.

V případě, že se hovor ubírá jiným směrem, nebo se vzdálil základnímu tématu, hodnotitel je odpovědný za řešení vzniklé situace. Lze k tomu využít nástrojů pro řízení rozhovoru, které uvádí Pilařová[7]:

1) Vstoupit do monologu hodnoceného a požádat o návrat k původnímu tématu, např. „promiňte, teď jsme se dostali k jinému tématu. Požádám vás o návrat zpátky k původní oblasti.“
2) Nabídnout prostor pro řešení aktuálních otázek v jiném termínu, např. “Tento pohled je inspirující, teď však není dostatek prostoru k diskusi. Navrhuji vám setkání dne XX v XX hod. a budeme
se uvedenému problému věnovat detailně. Děkuji.“
3) Strukturovat odpovědi hodnoceného pomocí uzavřených otázek, např. „Kdo……? Kde……? Souhlasíte…..?“
4) Strukturovat odpovědi hodnoceného pomocí instrukcí. Např. „Navrhněte tři oblasti, které považujete za důležité z hlediska svého osobního rozvoje, které přispějí ke kvalitě plněných úkolů.“

V případě vyhýbavých a neurčitých odpovědí je důležité být důsledným a pokračovat v komunikaci i za předpokladu, že otázku hodnotitel vícekrát opakuje, jinak formuluje nebo hodnoceného přímo instruuje za využití těchto postupů[8]:

a) Rozvoj komunikace na tématech blízkých hodnocenému. Např. „Jak jste spokojen s novým systémem opravy Vašich měřících nástrojů?“

b) Snaha rozmluvit hodnoceného pomocí otevřených otázek. Např. „Jakým způsobem řešíte problémy s dodržováním pracovní doby u Vašich podřízených?“

c) Strukturace odpovědí pomocí instrukcí. Např.. „Uveďte nejméně tři problémy ve Vašem úseku,
které by měly být urychleně řešené?“

---

[5] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. s. 83, ISBN 978-80-247-2361-7.

[6] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu.* Praha: Management Press, 2004. s. 128, ISBN 80-7261-116-X.

[7] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení lidí v praxi. s. 78, ISBN 978-80-247-2042-5. Upraveno autorem DAVIDOVÁ, Monika. *Diagnostické metody v personální praxi II: (druhy personálních pohovorů)*: studijní text. Brno: Univerzita obrany, 2012. ISBN 978-80-7231-895-7, kapitola 3, autor Ľubomír Kubínyi.

[8] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení lidí v praxi. s. 79, ISBN 978-80-247-2042-5. Upraveno autorem DAVIDOVÁ, Monika. *Diagnostické metody v personální praxi II: (druhy personálních pohovorů)*: studijní text. Brno: Univerzita obrany, 2012. ISBN 978-80-7231-895-7, kapitola 3, autor Ľubomír Kubínyi.

Chyby hodnotitelů
Hodnotitel se může dopustit chyb, **chyby hodnotitelů**[9] spočívají v neznalosti systému hodnocení, nezkušenosti výkonu řídící funkce, snaze zalíbit se, emocích, zaujatosti vůči zaměstnanci, přílišné shovívavosti nebo krajní přísnosti, předsudcích hodnotitelů. Jak eliminovat chyby hodnotitelů? Za vhodné se považuje proškolit hodnotitele, seznámit je s vnitřními předpisy zaměstnavatele, tj. s průběhem, kritérii, používanými formami, metodami) hodnocení).

2. Služební hodnocení vojáků

V resortu Ministerstva obrany ČR řešíme hodnocení zaměstnanců pro tři kategorie zaměstnanců: vojáci z povolání, občanští zaměstnanci a státní zaměstnanci v resortu MO. Každá kategorie zaměstnanců je upravena samostatnými zákony, vyhláškami a nařízením vlády.

Historický přehled hodnocení vojáků:
Rok 1981 – Předpis hodnocení vojáků československé armády (Všeob – P-7/č) a nahradil tak předpis z roku 1973. Hodnocení bylo průběžné a komplexní. Průběžné hodnocení se provádělo jedenkrát ročně, cílem bylo zhodnotit pracovní výkon a sloužilo jako podklad pro komplexní hodnocení. Komplexní hodnocení se provádělo jedenkrát za pět let a sloužilo ke zmapování kariéry jedince, provádělo se písemnou volnou formou, dominovala složka politické angažovanosti.
Rok 1991 – Rozkaz ministra obrany č. 38/1991 určil jednotné hodnocení, které probíhalo jedenkrát
za dva roky, hodnotilo se metodou otevřenou písemnou a byla vyřazena část politické evaluace.
Rok 1995 – Rozkaz ministra obrany č. 58/1995 zavedl průběžné, periodické, kariérové a speciální hodnocení, obsahem bylo 18 hodnotících kritérií.
Rok 1999 – Hodnocení vojáků upravila Vyhláška č. 262/1999 Sb. *o postupu při služebním hodnocení a jeho hlediscích* a Rozkaz ministra obrany č. 41/2000 *Služební hodnocení vojáků z povolání.*
Rok 2009 – Vyhláška č. 414/2009 Sb. *o postupu při služebním hodnocení vojáků*, hodnotící formulář obsahoval devět částí. První část obsahovala osobní a služební údaje hodnoceného vojáka, druhá část definovala stupně hodnocení (0 – nevyhovující, 1 – vyhovující, 2 – dobře, 3 – velmi dobře, 4 – výtečně). Třetí část hodnocení byla zaměřena na 12 kritérií (hlavní úkoly za hodnocené období, znalost a praktické uplatňování právních a vnitřních předpisů, odbornost ve služebním zařazení, samostatnost, organizační schopnosti a schopnost vést podřízené, přístup k plnění úkolů a dosahování cílů, zvládání zátěže, hospodaření se svěřeným materiálem, vojenské vystupování a upravenost, vliv na pozitivní mezilidské vztahy, zdravá ctižádost a snaha být nejlepší, kultivovanost projevu a jednání). Čtvrtá část hodnotila tělesnou zdatnost a zdravotní omezení, pátá část byla zaměřena na výrazné schopnosti a dovednosti, znalosti a charakteristiky osobnosti. Šestá část hodnocení se zaměřovala na silné a slabé stránky v činnosti hodnoceného a průměrnou výši bodového hodnocení. Sedmá část doporučovala k další kariéře, osmá část zaznamenávala údaje o hodnotiteli, devátá část seznamovala hodnoceného

[9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekomonie. s. 276–278, ISBN 978-80-7400-347-9.

s hodnocením případné stížnosti hodnoceného. V rámci služebního hodnocení byly použity metody - hodnocení pomocí stupňů hodnocení, volný slovní popis a hodnotící pohovor.
Rok 2015 – Od 1. 7. 2015 vstoupila v účinnost Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích.* Hlavní změnou byl přechod z hodnotících škál jednotlivých kritérií na bodové limity (max. 100 bodů). Vzor služebního hodnocení je uveden v příloze vyhlášky. Služební hodnocení se skládá ze sedmi částí. První část obsahuje osobní a služební údaje hodnoceného vojáka, druhá část vyhodnocuje plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka z předchozího služebního hodnocení. Třetí část hodnotí služební schopnosti, dovednosti a vlastnosti v deseti kritériích (základní vojenské povinnosti, odborné vědomosti a praktické zkušenosti, zvyšování vlastní výkonnosti a odstraňování nedostatků, hospodárné využívání svěřených prostředků, schopnost týmové práce, spolehlivost při plnění úkolů, samostatnost a iniciativa, analytické schopnosti a úsudek, schopnost vyrovnat se s neočekávanými okolnostmi a zátěžovými situacemi, mezilidské vztahy na pracovišti). Ve čtvrté části jsou hodnoceny další skutečnosti významné pro služební hodnocení (zdravotní, jazyková způsobilost, tělesná příprava). Pátá část hodnotícího formuláře je zaměřena na závěr tj. součet dosažených bodů v jednotlivých částech služebního hodnocení a tomuto součtu bodů odpovídající slovní hodnocení, šestá část specifikuje úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje na další hodnocené období. V sedmé části jsou údaje o hodnotiteli, seznámení vojáka se služebním hodnocením, řešení případných námitek, rozhodnutí o novém služebním hodnocení.

Z výše uvedeného vyplývá, že hodnocení vojáka z povolání se zaměřuje nejen na hodnocení pracovního výkonu ale také na hodnocení kompetencí. Mezi základní kompetence patří odborné dovednosti, odborné znalosti, obecné dovednosti a měkké kompetence.

„Odborné dovednosti, označují schopnost vykonávat určitou pracovní činnost nebo soubor pracovních činností. Jedná se tedy o schopnost aplikovat teoretické vědomosti v praxi. Patří mezi ně např. zajišťování speciálních prací a úkonů s nasazením speciální techniky, metodické vedení výuky a výcviku vojáků, obsluha a údržba přidělené zbraně, plnění úkolů v úkolových uskupeních, v bojových podmínkách a v zahraničních vojenských operacích, vedení boje se zbraní nebo zbraňovým systémem samostatně nebo v sestavě vojenské jednotky vyplývající z rozsahu příslušného služebního místa, plnění úkolů při vojenském výcviku, odborné přípravě a vzdělávání, obsluha a údržba vojenské výzbroje a výstroje, organizace vzdělávání, kariérové a odborné přípravy vojáků, plnění úkolů, zajišťování a výkon odborných a odborně specializovaných činností vyplývajících z vojenské hodnosti, vojenské odbornosti a zařazení na služební místo. Odborné znalosti označují teoretické vědomosti požadované pro výkon povolání, patří mezi ně vojenská taktika a strategie vyplývající z rozsahu příslušného služebního místa, vnitřní předpisy ozbrojených sil ČR, bezpečnost práce a požární ochrana, metody vzdělávání, kariérového postupu a odborné přípravy v ozbrojených silách ČR, základní právní normy a ustanovení s důrazem na bezpečnostně právní problematiku a ochranu osobních údajů, postupy při plánování a koordinaci vzdělávání, kariérového postupu a odborné přípravy v ozbrojených silách ČR, systémová činnost v organizačních formacích ozbrojených sil ČR, postupy řízení a velení vyplývající ze služebního zařazení v ozbrojených silách ČR, postupy při vykonávání náročných technických, specializovaných a odborných činností v ozbrojených silách ČR. Obecné dovednosti jsou souborem odborných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí. Mají průřezový charakter a jsou uplatnitelné napříč obory (např. práce na PC). Mezi obecné kompetence patří počítačová způsobilost, způsobilost k řízení osobního automobilu, numerická způsobilost, jazyková způsobilost v češtině a jiném jazyce. Měkké kompetence (soft skills) jsou souborem požadavků

potřebných pro kvalitní výkon práce nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné (např. tvořivé myšlení, efektivní komunikace, řešení problémů, plánování a organizování práce, objevování a orientace v informacích, vedení lidí (leadership).“ [10] Pro hodnocení vojáka z povolání se využívá metod hodnocení: bodová škála max. 100 bodů, volný slovní popis, hodnotící rozhovor.

Daná vyhláška specifikuje:

- **hodnotitele** (**přímý nadřízený vojáka**, v jehož podřízenosti je voják nejméně 3 měsíce, není-li přímý nadřízený pak **nejbližší nadřízený hodnoceného vojáka**, u hodnotitele **přímo podřízeného ministrovi obrany** se doba nejméně 3 měsíců jeho nadřízenosti hodnocenému vojákovi nevyžaduje),
- **zpracování služebního hodnocení** (hodnotitel zpracuje služební hodnocení vojáka písemně
  (na formuláři, který je v příloze Vyhlášky č. 189/2015 Sb.) za kalendářní rok v termínu od 1. prosince do 28. února následujícího roku),
- **podklady pro služební hodnocení** (výsledky výcviku, hodnocení výsledků vojáka v rámci přípravy nebo při plnění zvláštních úkolů, písemné ověření znalostí právních a vnitřních předpisů, znalostí vojensko-odborných témat),
- **bodové hodnocení vojáka** (výtečný 86 – 100 bodů, velmi dobrý 64 – 85 bodů, dobrý 46 – 63 bodů, vyhovující 30 – 45 bodů, nevyhovující 0 – 29 bodů),
- **postup v případě rozdílu ve služebním hodnocení** (pokud je rozdíl současného a minulého hodnocení 30 bodů, předloží hodnotitel nejprve hodnocení svému přímému nadřízenému
  a pak hodnocenému vojákovi. Pokud přímý nadřízený hodnotitele s výší bodového hodnocení nesouhlasí nebo nedojde s ním ke shodě, zpracuje přímý nadřízený hodnotitele nové hodnocení
  na vojáka),
- **hodnotící pohovor** (hodnotitel seznání vojáka s hodnocením bez zbytečného odkladu, pokud
  ze závěrů vyplyne potřeba úpravy, hodnotitel ji na místě provede),
- **námitky proti služebnímu hodnocení** (podává hodnocený voják prostřednictvím hodnotitele, hodnotitel přiloží písemné podklady a předá je do 3 dnů svému přímému nadřízenému, pokud přímý nadřízený vojáka shledá námitky důvodnými, služební hodnocení upraví. Námitky vojáka lze zamítnout písemně s odůvodněním vycházejícím z podkladů služebního hodnocení),
- **nové služební hodnocení** (pokud služební orgán příslušný ke stanovení služebního platu vojáka nařídí nové služební hodnocení, přímý nadřízený hodnotitele jej zpracuje do 10 dnů, ode dne,
  kdy bylo nové služební hodnocení nařízeno),
- **ukončení hodnotícího procesu** (končí marným uplynutím lhůty pro podání námitek, seznámením vojáka s výsledkem posouzení námitek, po ukončení hodnotícího procesu se zakládá do osobního spisu vojáka).

[10] Národní soustava povolání viz ozbrojené síly ČR. Dostupné na: https://www.nsp.cz/odborny-podsmer-rozsireny/ozbrojeny-sily-a-bezpecnostni-sbory

Hodnotitel
Služební hodnocení zpracuje hodnotitel, kterým je přímý nadřízený vojáka, v jehož podřízenosti je hodnocený voják nepřetržitě nejméně 3 měsíce.[11] Není-li hodnotitele podle odstavce 1, je hodnotitelem nejbližší další nadřízený hodnoceného vojáka.[12] U hodnotitele přímo podřízeného ministrovi obrany se doba nejméně 3 měsíců jeho nadřízenosti hodnocenému vojákovi nevyžaduje.[13]

Zpracování služebního hodnocení
Hodnotitel zpracuje služební hodnocení vojáka písemně na formuláři, jehož vzor je uveden v příloze k této vyhlášce, formou bodového hodnocení kritérií stanovených v jeho jednotlivých částech, a slovního hodnocení dalších skutečností o vojákovi a o jeho výkonu služby uvedených ve formuláři, a to za kalendářní rok (dále jen „hodnocené období“) v termínu od 1. prosince do 28. února následujícího kalendářního roku (dále jen „hodnotící období“).[14]
Hodnotitel zpracuje služební hodnocení mimo hodnotící období vždy[15]:
a) do 3 měsíců od ukončení hodnotícího procesu, v němž byl voják hodnocen jako nevyhovující,
b) před přeložením vojáka, pokud v novém služebním zařazení bude v kalendářním roce vykonávat službu před hodnotícím obdobím po dobu kratší než 3 měsíce,
c) před odvelením vojáka, pokud bude doba odvelení zasahovat do hodnotícího období, nebo
d) po skončení dočasné neschopnosti vojáka ke službě pro nemoc nebo úraz, pokud z tohoto důvodu voják v hodnotícím období nekonal službu.

Hodnotitel nezpracuje služební hodnocení vojáka, který[16]:
a) v hodnoceném období konal službu po dobu kratší než 6 měsíců,
b) vykonával službu ve svém služebním zařazení po dobu kratší než 3 měsíce, nebo
c) byl naposledy služebně hodnocen v posledních 3 měsících před začátkem hodnotícího období, s výjimkou hodnocení podle odstavce 2 písm. a).

Podklady pro služební hodnocení jsou[17]:
a) hodnocení výsledků výcviku a splnění jiných úkolů jednotky, v níž je voják služebně zařazen, pokud se jich voják účastnil nebo se na nich osobně podílel,
b) hodnocení výsledků vojáka v rámci jeho přípravy nebo při plnění zvláštních úkolů za hodnocené období, zejména hodnocení na závěr základní přípravy, hodnocení plnění služebních úkolů v zahraniční operaci nebo hodnocení na závěr kariérových anebo odborných kurzů a
c) písemné ověření znalostí právních a vnitřních předpisů a znalostí vojensko-odborných témat, které souvisejí s výkonem služby hodnoceného vojáka.

Hodnotitel je oprávněn si pro účely služebního hodnocení u hodnoceného vojáka písemně ověřit znalosti právních a vnitřních předpisů a znalosti vojensko-odborných témat, které souvisejí s výkonem jeho služby. Okruhy a odborná témata, jejichž znalost bude hodnotitel ověřovat, je povinen zveřejnit písemně nejméně 10 dnů před provedením ověření, a to způsobem obvyklým pro zveřejňování informací u jednotky, ve které je hodnocený voják zařazen.[18] S podklady pro

[11] § 1, odst. 1, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[12] § 1, odst. 2, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[13] § 1, odst. 3, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[14] § 2, odst. 1, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[15] § 2, odst. 2, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[16] § 2, odst. 3, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[17] § 3, odst. 1, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[18] § 3, odst. 2, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*

služební hodnocení hodnotitel seznámí vojáka ústně při vyhodnocení jednotlivých úkolů. V případech, kdy se jedná o negativní hodnocení plnění úkolů, seznámí hodnotitel vojáka s vyhodnocením jednotlivých úkolů písemně.[19]

Voják je podle výše celkového bodového ohodnocení hodnocen[20]:
a) jako výtečný, pokud dosáhl bodového hodnocení v rozpětí 86 až 100 bodů,
b) jako velmi dobrý, pokud dosáhl bodového hodnocení v rozpětí 64 až 85 bodů, nebo pokud dosáhl vyššího počtu bodů, ale v některé části hodnocení obdržel méně než 3 body,
c) jako dobrý, pokud dosáhl bodového hodnocení v rozpětí 46 až 63 bodů, nebo pokud dosáhl vyššího počtu bodů, ale v některé části hodnocení obdržel méně než 1 bod,
d) jako vyhovující, pokud dosáhl bodového hodnocení v rozpětí 30 až 45 bodů, nebo
e) jako nevyhovující, pokud dosáhl bodového hodnocení v rozpětí 0 až 29 bodů; takový voják je nezpůsobilý pro další výkon služby.

V rámci služebního hodnocení byly použity metody – bodová škála (výtečný: 86–100 bodů; velmi dobrý: 64–85 bodů; dobrý: 46–63 bodů; vyhovující: 30–45 bodů; nevyhovující: 0–29 bodů). Formulář pro hodnocení vojáka z povolání je uveden v příloze A.

V návaznosti na vyhlášku č. 189/2015 Sb. vešlo v platnost a účinnost Nařízení vlády č. 59/2015 Sb. *o služebních tarifech a o zvláštním příplatku vojáka z povolání,* které stanovuje části služebního platu – služební tarif, výkonnostní příplatek, příplatek za službu v zahraničí, zvláštní příplatek, příplatek za zvýšenou odpovědnost, příplatek za služební pohotovost, odměna. Do výkonnostního příplatku se promítá služební hodnocení následně: výtečně (svobodník až nadpraporčík) 2%, (poručík až plukovník) 1,5%; velmi dobře (svobodník až nadpraporčík) 1%, (poručík až podplukovník) 0,75%. Pro další služební hodnocení je výše uvedených příplatků stejná, v dalších výkonech se poskytuje následně: dobrý – příplatek se nemění; nevyhovující – snižuje se o 2%; nevyhovující - příplatek nenáleží.

[19] § 3, odst. 3, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[20] § 4, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*

Tabulka č. 1 Výkonnostní příplatek

Vojákovi doposud nenáleží výkonnostní příplatek (1. rok hodnocení)		
	svobodník - nadpraporčík	poručík- podplukovník
Hodnocen VÝTEČNĚ	+ 2 % služebního tarifu	+ 1,5 % služebního tarifu
Hodnocen VELMI DOBŘE	+1 % služebního tarifu	+ 0,75 % služebního tarifu
Vojákovi již náleží výkonnostní příplatek (každý následující rok hodnocení)		
	svobodník - nadpraporčík	poručík- podplukovník
Hodnocen VÝTEČNĚ	navíc další 2 % služebního tarifu	navíc další 1,5 % služebního tarifu
Hodnocen VELMI DOBŘE	navíc další 1 % služebního tarifu	navíc další 0,75 % služebního tarifu
Hodnocen DOBŘE	dosažená výše výkonnostního příplatku se nemění	
Hodnocen VYHOVUJÍCÍ	- 2 % služebního tarifu, nebo pokud jsou 2% vyšší než dosažená výše příplatku - žádný výkonnostní příplatek vojákovi nenáleží	
Hodnocen NEVYHOVUJÍCÍ	nenáleží výkonnostní příplatek	

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

Postup v případě rozdílu ve služebním hodnocení[21]:
V případě, že rozdíl výše celkového bodového ohodnocení je oproti předchozímu služebnímu hodnocení více než 30 bodů, předloží hodnotitel služební hodnocení před tím, než s ním hodnoceného vojáka seznámí, k posouzení svému přímému nadřízenému. Pokud přímý nadřízený hodnotitele s výší celkového bodového ohodnocení podle odstavce 1 nesouhlasí a s hodnotitelem nedojde ke shodě na jeho úpravě, zpracuje nové služební hodnocení sám způsobem stanoveným touto vyhláškou.[22]

Hodnotící pohovor
Se služebním hodnocením hodnotitel seznámí hodnoceného vojáka bez zbytečného odkladu po jeho vypracování při hodnotícím pohovoru. Pokud ze závěrů pohovoru vyplyne potřeba úpravy služebního hodnocení, hodnotitel ji na místě provede.[23]

Námitky proti služebnímu hodnocení
Námitky proti služebnímu hodnocení podává hodnocený voják přímému nadřízenému hodnotitele prostřednictvím hodnotitele.[24] Hodnotitel k námitkám přiloží své vyjádření a písemné podklady podle § 3 odst. 1 a předá je do 3 pracovních dnů od jejich obdržení k posouzení svému přímému nadřízenému.[25] Pokud přímý nadřízený hodnotitele shledá námitky důvodnými, služební hodnocení na jejich základě upraví. S upraveným služebním hodnocením hodnotitel hodnoceného vojáka seznámí způsobem podle § 6 obdobně.[26] Námitky vojáka lze zamítnout pouze písemně s odůvodněním vycházejícím z podkladů pro služební hodnocení o plnění jeho služebních úkolů v hodnoceném období.[27]

[21] § 5, odst. 1, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[22] § 5, odst. 2, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[23] § 6, odst. 2, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[24] § 7, odst. 1, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[25] § 7, odst. 2, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[26] § 7, odst. 3, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[27] § 7, odst. 4, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*

Nové služební hodnocení
Pokud služební orgán příslušný ke stanovení služebního platu vojáka nařídí nové služební hodnocení, přímý nadřízený hodnotitele jej zpracuje do 10 dnů ode dne, kdy bylo zpracování nového služebního hodnocení nařízeno.[28] V případě podání námitek proti novému služebnímu hodnocení se při jejich řešení postupuje podle § 7 obdobně.[29]

Ukončení hodnotícího procesu
Hodnotící proces končí marným uplynutím lhůty pro podání námitek.[30] V případě podání námitek proti služebnímu hodnocení končí hodnotící proces seznámením vojáka s výsledkem posouzení námitek.[31] Po ukončení hodnotícího procesu se služební hodnocení zakládá do osobního spisu vojáka.[32]
Vzor formuláře služebního hodnocení vojáka – viz příloha A.

3. Hodnocení občanských zaměstnanců

Hodnocení občanských zaměstnanců v resortu MO upravuje zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce* (§ 302 písm. a), a pracovní řád. K hodnocení občanských zaměstnanců se používá hodnotící formulář: *Hodnocení pracovních výsledků občanského zaměstnance.* Tento formulář obsahuje v záhlaví základní identifikační znaky zaměstnance tj. příjmení, jméno, datum narození, systemizované místo a časové období. V další části „textu hodnocení“ je možné volnou písemnou formou zohlednit kritéria hodnocení, které vychází z popisu práce – viz příloha B.

Hodnotící kritéria:
- úroveň pracovní aktivity,
- úroveň pracovní kázně a spolehlivosti,
- vytrvalost, přizpůsobivost,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- reakce na zatížení,
- sociální chování.

4. Hodnocení státních zaměstnanců

Hodnocení státních zaměstnanců v resortu MO ČR probíhá dle zákona č. 234/2014 Sb., *o státní službě*, a 36/2019 Sb. o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státních zaměstnanců na výsledek služebního hodnocení.
Dané nařízení specifikuje:
- znalosti,
- dovednosti,
- výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými cíli.

[28] § 8, odst. 1, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[29] § 8, odst. 2, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[30] § 9, odst. 1, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[31] § 9, odst. 2, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*
[32] § 9, odst. 3, Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*

Hodnoticími kritérii pro hodnocené oblasti jsou[33]:

I. Znalosti

- znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby

II. Dovednosti

1. komunikační dovednosti
2. sociální dovednosti
3. osobní přístup
4. manažerské dovednosti, jde-li o představeného

III. Výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli

1. kvalita výkonu státní služby
2. množství plněných služebních úkolů a služební tempo
3. analýza a řešení problémů
4. organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu státní služby podřízených státních zaměstnanců a organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu práce podřízených zaměstnanců, jde-li o představeného

Vzor formuláře je v příloze C a D.

Způsob výpočtu výsledku služebního hodnocení státního zaměstnance

Výsledek služebního hodnocení státního zaměstnance se vypočítá podle vzorce[34]:

V = 0,2 x A + 0,2 x B + 0,6 x C,

kde

V je výsledek služebního hodnocení státního zaměstnance,
A je počet bodů získaných podle klasifikace stanovené v § 3 za hodnocenou oblast znalosti,
B je počet bodů získaných podle klasifikace stanovené v § 3 za hodnocenou oblast dovednosti,
C je počet bodů získaných podle klasifikace stanovené v § 3 za hodnocenou oblast výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli.

Hodnocená oblast se na výsledku služebního hodnocení státního zaměstnance podílí[35]:

a) 20 % v případě znalostí,

[33] Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů. Příloha 1.

[34] Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů. Příloha 2.

[35] § 2, Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.

b) 20 % v případě dovedností a
c) 60 % v případě výkonu státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními

Klasifikace plnění hodnocené oblasti odpovídá aritmetickému průměru klasifikací plnění hodnoticích kritérií, na jejichž základě je státní zaměstnanec v hodnocené oblasti posuzován, zaokrouhlenému matematicky na celé číslo.[36]

Hodnotitel klasifikuje hodnoticí kritérium[37]:
a) 4 body, je-li plněno vysoko nad rámec nároků na ně kladených,
b) 3 body, je-li plněno nad rámec nároků na ně kladených,
c) 2 body, je-li plněno v rámci nároků na ně kladených,
d) 1 bodem, je-li plněno v rámci nároků na ně kladených s občasnými výhradami, nebo
e) 0 body, je-li plněno nedostatečně.

Rámcem nároků podle odstavce 2 se rozumí průměrná úroveň plnění hodnoticích kritérií, která je vyžadována na služebním místě.[38]

Hodnotitel určí závěr služebního hodnocení způsobem stanoveným v příloze č. 2 k tomuto nařízení a vyjádří jej slovně. Hodnotitel uvede v závěru služebního hodnocení doporučení na přiznání, zvýšení, snížení nebo odejmutí osobního příplatku státnímu zaměstnanci nebo na ponechání osobního příplatku v nezměněné výši.[39]

Státní zaměstnanec dosahoval ve státní službě[40]:
a) vynikajících výsledků, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2 k tomuto nařízení činí alespoň 3,5 bodu,
b) velmi dobrých výsledků, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2 k tomuto nařízení činí alespoň 2,5 bodu a méně než 3,5 bodu,
c) dobrých výsledků, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2 k tomuto nařízení činí alespoň 1,5 bodu a méně než 2,5 bodu,
d) dostačujících výsledků, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2 k tomuto nařízení činí alespoň 0,5 bodu a méně než 1,5 bodu, nebo

[36] § 3, odst. 1, Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.
[37] § 3, odst. 2, Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.
[38] § 3, odst. 3, Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.
[39] § 4, Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.
[40] § 5, Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.

e) nevyhovujících výsledků, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2 k tomuto nařízení činí méně než 0,5 bodu.

Výše osobního příplatku
Pokud jde o státního zaměstnance, který podle § 5 dosahoval[41]:
a) vynikajících výsledků, osobní příplatek nesmí být vyšší než 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu,
b) velmi dobrých výsledků, osobní příplatek nesmí být vyšší než 40 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu,
c) dobrých výsledků, osobní příplatek nesmí být vyšší než 30 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu,
d) dostačujících výsledků, osobní příplatek nesmí být vyšší než 10 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu, nebo
e) nevyhovujících výsledků, osobní příplatek nelze přiznat; služební orgán odejme takovému státnímu zaměstnanci přiznaný osobní příplatek.

Služební orgán může přiznat státnímu zaměstnanci, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem, vykonává státní službu na služebním místě zařazeném v 10. až 16. platové třídě, dosahoval ve státní službě vynikajících výsledků a v hodnocené oblasti znalosti byl klasifikován 4 body, osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu.[42]

Závěr
Hodnocení zaměstnanců není jen administrativní úkon, správně nastavený systém hodnocení motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu. Při hodnocení zaměstnanců je důležitá komunikace mezi hodnotitelem a hodnoceným. Na výsledek hodnocení zaměstnanců navazují další personální činnosti (odměňování, vzdělávaní, kariéra).

Přílohy
PŘÍLOHA A VZOR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ
PŘÍLOHA B VZOR HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VÝSLEDKŮ OBČANSKÉHO ZAMĚSTNANCE
PŘÍLOHA C VZOR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE – PRO PŘEDSTAVENÉHO
PŘÍLOHA D VZOR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ PRO STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE

[41] § 6, odst. 1, Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.
[42] § 6, odst. 2, Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.

Kontrolní otázky ke kapitole

1. Vysvětlete podstatu a cíl hodnocení zaměstnanců a k jakým dalším personálním činnostem se závěry z hodnocení využívají.
2. Vyjmenujte kritéria pro hodnocení práce manažera.
3. Objasněte, jak by měl probíhat hodnotící pohovor.
4. Vyjmenujte metody hodnocení zaměstnanců.
5. Vytvořte kritéria pro hodnocení vysokoškolského učitele.
6. Charakterizujte hodnocení vojáka z povolání.
7. Charakterizujte hodnocení občanského zaměstnance.
8. Charakterizujte hodnocení státního zaměstnance.

Seznam odborných zdrojů ke kapitole

Koncepce a odborné směrnice:

1. Sekce státního tajemníka. *Metodika služebního hodnocení vojáků z povolání*. 2015.
2. Sekce státního tajemníka. *Služební předpis státního tajemníka v Ministerstvu obrany č. 6 ze dne 16. února 2018, kterým se upravuje postup při realizaci služebního hodnocení (SP-6/2018 ST).*

Zákony, vyhlášky a normy:

1. Zákon č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání*, v platném znění změn a doplňků.
2. Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*, v platném znění změn a doplňků.
3. Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.
4. Vyhláška č. 189/2015 Sb., *o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*, v platném znění změn a doplňků.

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	
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	
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 odstraňovaní 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	
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	
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	

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	
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	
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	
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	
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	

Část 4.	Další skutečnosti významné pro služební hodnocení

1. Hodnocení zdravotní způsobilosti

a) schopen ☐

b) schopen s omezením ☐

2. Hodnocení tělesné přípravy

a) splňuje ☐

b) nesplňuje ☐

c) nehodnocen – důvod ☐

3. Hodnocení jazykové způsobilosti

a) splňuje ☐

b) nesplňuje – důvod ☐

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.)

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
2.	64 – 85	velmi dobrý	
3.	46 – 63	dobrý	Slovní zhodnocení
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 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

UNIVERZITA OBRANY V BRNĚ

Útvar

Výtisk číslo: 1

Počet listů: 1

HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VÝSLEDKŮ

OBČANSKÉHO ZAMĚSTNANCE

podle § 302 písm. a) zákoníku práce a Pracovního řádu pro občanské zaměstnance

Příjmení:	**Jméno:**	**Narozen(a):**
Systemizované místo:		
Hodnocení za období	**Od:**	**Do:**

Text hodnocení: *(viz příloha č. 1 Pracovního řádu)*

Hodnocení zpracoval dne

_____ _____

hodnost, jméno, příjmení podpis

Vyjádření hodnoceného:

_____	_____
datum	občanský zaměstnanec

Vzor služebního hodnocení pro představeného

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE (PŘEDSTAVENÉHO)

Číslo jednací

Jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul státního zaměstnance

Evidenční číslo státního zaměstnance

Služební označení

Obor, popř. obory služby

Platová třída

Služební úřad a služební místo včetně jeho organizačního zařazení

hodnocené období od

do

Jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul hodnotitele

Služební místo včetně jeho organizačního zařazení

A. HODNOCENÉ OBLASTI

I. Znalosti a dovednosti

K jednotlivým hodnotícím kritériím, pokud jsou pro služební místo služebním předpisem stanovena, doplňte slovní hodnocení.

(A) Znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby	**Počet bodů**
(B) Dovednosti **1. Komunikace** 1.1 ústní a písemný projev	**Počet bodů**
2. Týmová práce a spolupráce 2.1 schopnost udržovat konstruktivní mezilidské vztahy	**Počet bodů**
3. Osobní přístup a iniciativa 3.1 otevřenost novým přístupům	**Počet bodů**
3.3 tvůrčí schopnosti	**Počet bodů**
3.5 rozhodnost, schopnost a ochota nést odpovědnost	**Počet bodů**
5. Přesnost, pečlivost a smysl pro detail	**Počet bodů**

8. Vedení a motivace 8.1 schopnost vést a organizovat	**Počet bodů**

8.2 schopnost povzbudit, ocenit, objektivně a spravedlivě hodnotit	**Počet bodů**

Celkové hodnocení za oblast I.
(aritmetický průměr bodů výše uvedených podoblastí a kritérií)
Klasifikace 0, 1, 3, 5, 7

II. Výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli

K jednotlivým hodnotícím kritériím, pokud jsou pro služební místo služebním předpisem stanovena, doplňte slovní hodnocení.

1. Dosahování výsledků – organizace výkonu státní služby 1.2 provádění úkolů	**Počet bodů**

1.3 organizování výkonu státní služby a zajištění kvality plněných úkolů	**Počet bodů**

2. Řešení problémů a úsudek 2.1 analýza problémů	**Počet bodů**

2.2 výběr řešení	**Počet bodů**

2.3 aplikace řešení	**Počet bodů**

Celkové hodnocení za oblast II.
(aritmetický průměr bodů výše uvedených podoblastí a kritérií)
Klasifikace 0, 1, 3, 5, 7

III. Dodržování služební kázně

Přístup k dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů, které se vztahují ke státní službě ve vykonávaném oboru státní služby, ze služebních předpisů a z příkazů.

Celkové hodnocení za oblast III.
(klasifikace buď 0, nebo 1)

IV. Výsledky vzdělávání

Osobní rozvoj v kontextu státní služby.

Celkové hodnocení za oblast IV.
(klasifikace buď 0, nebo 1)

B. STANOVENÍ INDIVIDUÁLNÍCH CÍLŮ PRO DALŠÍ OSOBNÍ ROZVOJ STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE

Na rok 2018 stanovuji tyto individuální cíle s termíny k jejich splnění:

C. ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Státní zaměstnanec dosahoval v hodnoceném období ve službě (zvýrazněte vhodně příslušné políčko s výsledky):

VYNIKAJÍCÍ VÝSLEDKY	DOBRÉ VÝSLEDKY	DOSTAČUJÍCÍ VÝSLEDKY	NEVYHOVUJÍCÍ VÝSLEDKY

Výsledek služebního hodnocení vyjádřený bodovou klasifikací: [ ]

S ohledem na dosažený výsledek služebního hodnocení doporučuji státnímu zaměstnanci osobní příplatek (zvýrazněte vhodně příslušné políčko):

přiznat - **zvýšit** - **snížit** - **odejmout** - **ponechat v nezměněné výši**

[ ] tj. [ ] platového tarifu 12. platového stupně v . platové třídě. [ ] tj. [ ]

Stávající osobní příplatek v Kč | v procentech | Navrhovaný osobní příplatek v Kč | v procentech

Státního zaměstnance **navrhuji** **nenavrhuji** považovat za vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka – vysvětlení pojmu v odůvodnění služebního předpisu NMVSS č. 11/2015 (zvýrazněte vhodně příslušné políčko)

Odůvodnění: [ ]

podpis státního zaměstnance

V Praze dne .....

podpis hodnotitele

V Praze dne .....

Státní zaměstnanec **je** **není** vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem.

Ing. Petr Vančura
státní tajemník v Ministerstvu obrany

Podpis

V Praze dne .....

Přílohy ke služebnímu hodnocení:

Vzor služebního hodnocení pro státního zaměstnance

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE

Číslo jednací

Jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul státního zaměstnance

Evidenční číslo státního zaměstnance

Služební označení

Obor, popř. obory služby

Platová třída

Služební úřad a služební místo včetně jeho organizačního zařazení

hodnocené období od

do

Jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul hodnotitele

Služební místo včetně jeho organizačního zařazení

A. HODNOCENÉ OBLASTI

I. Znalosti a dovednosti

K jednotlivým hodnotícím kritériím, pokud jsou pro služební místo služebním předpisem stanovena, doplňte slovní hodnocení.

(A) Znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby	**Počet bodů**
(B) Dovednosti **1. Komunikace** 1.1 ústní a písemný projev	**Počet bodů**
3. Osobní přístup a iniciativa 3.1 otevřenost novým přístupům	**Počet bodů**
3.3 tvůrčí schopnosti	**Počet bodů**
5. Přesnost, pečlivost a smysl pro detail	**Počet bodů**
Celkové hodnocení za oblast I. *(aritmetický průměr bodů výše uvedených podoblastí a kritérií)* Klasifikace 0, 1, 3, 5, 7	

II. Výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli

K jednotlivým hodnotícím kritériím, pokud jsou pro služební místo služebním předpisem stanovena, doplňte slovní hodnocení.

1. Dosahování výsledků – organizace výkonu státní služby 1.2 provádění úkolů	**Počet bodů**

2. Řešení problémů a úsudek 2.1 analýza problémů	**Počet bodů**

2.2 výběr řešení	**Počet bodů**

2.3 aplikace řešení	**Počet bodů**

Celkové hodnocení za oblast II. *(aritmetický průměr bodů výše uvedených podoblastí a kritérií)* [ ]
Klasifikace 0, 1, 3, 5, 7

III. Dodržování služební kázně

Přístup k dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů, které se vztahují ke státní službě ve vykonávaném oboru státní služby, ze služebních předpisů a z příkazů.

Celkové hodnocení za oblast III. *(klasifikace buď 0, nebo 1)* [ ]

IV. Výsledky vzdělávání

Osobní rozvoj v kontextu státní služby.

Celkové hodnocení za oblast IV. *(klasifikace buď 0, nebo 1)* [ ]

B. STANOVENÍ INDIVIDUÁLNÍCH CÍLŮ PRO DALŠÍ OSOBNÍ ROZVOJ STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE

Na rok 2018 stanovuji tyto individuální cíle s termíny k jejich splnění:

C. ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Státní zaměstnanec dosahoval v hodnoceném období ve službě (zvýrazněte vhodně příslušné políčko s výsledky):

VYNIKAJÍCÍ VÝSLEDKY	**DOBRÉ** VÝSLEDKY	**DOSTAČUJÍCÍ** VÝSLEDKY	**NEVYHOVUJÍCÍ** VÝSLEDKY

Výsledek služebního hodnocení vyjádřený bodovou klasifikací: [ ]

S ohledem na dosažený výsledek služebního hodnocení doporučuji státnímu zaměstnanci osobní příplatek (zvýrazněte vhodně příslušné políčko):

přiznat - **zvýšit** - **snížit** - **odejmout** - **ponechat v nezměněné výši**

[ ] tj. [ ] platového tarifu 12. platového stupně v . platové třídě. [ ] tj. [ ]

Stávající osobní příplatek v Kč — v procentech — Navrhovaný osobní příplatek v Kč — v procentech

Státního zaměstnance **navrhuji** **nenavrhuji** považovat za vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka – vysvětlení pojmu v odůvodnění služebního předpisu NMVSS č. 11/2015 (zvýrazněte vhodně příslušné políčko)

Odůvodnění:

podpis státního zaměstnance

V Praze dne .....

podpis hodnotitele

V Praze dne .....

Státní zaměstnanec **je** **není** vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem.

Ing. Petr Vančura
státní tajemník v Ministerstvu obrany

Podpis

V Praze dne .....

Přílohy ke služebnímu hodnocení: