

KUBÍNYI, Ľubomír, MITÁČEK, Radek. Profesionální a kariérní rozvoj vojenských profesionálů.
In: *Vzdělávání dospělých 2016: východiska a inspirace pro teorii a praxi*. Praha: Česká
andragogická společnost, 2017, s. 273-282. ISBN 978-80-905460-6-6.

PROFESNÍ A KARIÉRNÍ ROZVOJ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ

PROFESSIONAL AND CAREER DEVELOPMENT OF MILITARY PROFESSIONALS

Ľubomír Kubínyi, Radek Mitáček

Abstrakt:

Příspěvek se zabývá významem služebního hodnocení a dalšího profesního vzdělávání vojáků z povolání Armády ČR pro plánování a řízení kariér. Popisuje rozhodující prvky systému přípravy vojenského personálu Armády České republiky a naznačuje některé možnosti využití závěrů služebního hodnocení pro rozvoj kompetencí vojenských profesionálů v kontextu procesů plánování a řízení kariéry. V praktické části uvádí vybrané výsledky empirického šetření vztahující se k uvedeným oblastem.

Abstract:

The paper deals with the importance of service evaluation and vocational education of professional soldiers of the Army of the Czech Republic for the purposes of planning and career management. It describes critical elements of the preparation system for military personnel of the Army of the Czech Republic and suggests possible usage of conclusions of service evaluation for purposes of competence development of military professionals in the context of the planning and career management processes. The practical part presents selected results of empirical investigation in relation to above mentioned areas.

Klíčová slova:

kariérní rozvoj, kompetence, systém přípravy vojenského personálu, služební hodnocení.

Key words:

career development, competency, training system of military personnel, service appraisal of soldiers.

Úvod

Dosažená úroveň kvalifikačních předpokladů, kvalifikačních požadavků a výsledky služebního hodnocení jsou rozhodujícími podmínkami pro postup vojáků z povolání ve služební kariéře. Rozvoj kompetencí vojáků z povolání souvisí s dosaženými výsledky služebního hodnocení. V průběhu hodnotícího rozhovoru má nadřízený vojáka možnost zhodnotit kvantitu a kvalitu výkonu služby vojáka, ale má také možnost projednat a stanovit cíle a úkoly profesního a kariérního rozvoje na další období. Nadřízený pro dosažení výkonových a rozvojových cílů navrhuje vyslání vojáka ke studiu pro zvýšení úrovně dosaženého vzdělání, k prohloubení, rozšíření znalostí a dovedností v kurzech.

Poznání názorů hodnocených vojáků na podporu rozvoje vojáka ze strany nadřízeného, vytváření podmínek pro vzdělávání bylo jedním z cílů empirického šetření provedeného v rámci projektu institucionální podpory Univerzity obrany Rozvoj kompetencí vojáka-leADERA.

1. Řízení kariér vojenských profesionálů

Pojem kariéra se často užívá v mnoha významech, je námětem úvah a často souvisí s hodnocením úspěšnosti postupu člověka v profesní oblasti. Kariéra je často spojovaná s hierarchickým postupem, úspěchem, s finančním nebo jiným ohodnocením a souvisí s hodnocením pracovního výkonu.

Bauman uvádí, že kariéru je nutné vnímat jako sociální fakt, kategorii životních hodnot a také jako emocionálně psychický stav jedince. Podle autora má kariéra tři odlišné významy. Je termínem sociologickým, protože vypovídá o určité oblasti objektivních společenských vztahů, jehož jádrem je přemísťování lidských jedinců na vyšší sociální pozice. Je zároveň i termínem názorovým, protože označuje individuální modely životního úspěchu usměřující lidské jednání. Současně však je i termínem morálním, spjatým se systémem hodnocení životních postojů, vztahů k okolí a závazků (1967).

Podle Dvořákové lze kariéru chápat jako proces sociálního vzestupu, který probíhá stupňovitě v souladu se zvyšováním odpovědnosti a náročnosti práce a postup v kariéře přináší významnější společenské postavení a výhody (2004). Kariéra je předmětem zájmů psychologie, sociologie, andragogiky, práva, ekonomie, managementu, organizačního chování a personálního řízení. V personálním řízení je spojována převážně se vzděláváním a hodnocením pracovníků, rozvojem manažerů, plánováním následnictví, vytvářením kariérních řádů a modelováním kariérních drah.

Systém řízení kariér vojáků Armády České republiky je upraven zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání a vnitřními právními předpisy. Právní předpisy stanovují podmínky pro služební zařazování vojáků do hodnostních sborů, jmenování do vojenských hodností a také upravují postupy konkurenčního výběru.

Podle zákona je voják z povolání služebně zařazován podle „dosažené kvalifikace, doby výkonu služby v hodnosti a závěrů služebního hodnocení“ (1999). Postup v kariéře vojáků je spojen se služebním zařazením na služební místa, která jsou vymezená vojenskou hodností, kvalifikačními požadavky, předpoklady, vojenskou odborností a popisem nejsložitějších služebních činností. Předpokladem účinného řízení kariér je stabilizace organizačních struktur a dodržení poměru rozložení jednotlivých hodnostních sborů.

Tabulka 1 Poměr mezi jednotlivými hodnostními sbory

Hodnostní sbor	Poměr
mužstvo a poddůstojníci	50%
praporčíci	30%
důstojníci	20

Zdroj: upraveno autory podle Koncepce výstavby Armády České republiky 2025.

V souvislosti s novelou zákona o vojácích z povolání v roce 2015 došlo ke změnám v řízení kariér vojáků z povolání. Základní změnou, která ovlivnila procesy řízení kariér, bylo propojení vojenské hodnosti se služebním tarifem. Novela zákona také zavedla institut výkonnostního příplatku, který je upravován jednou ročně na základě výsledků služebního hodnocení.

Výkonnostní příplatek je upravován u vojáků, kteří byli v hodnoceném období hodnoceni stupněm výtečně nebo velmi dobře.

Služební zařazování vojáků na vyšší služební místa je podmíněno dosažením úrovně předepsaného kvalifikačního předpokladu, splněním nejkratší doby výkonu služby v hodnosti, prokázanou úspěšností vojenského profesionála ve služebním hodnocení. Výsluhový princip výběru byl nahrazen principem výběru vojáků na vyšší služební místa na základě dosažené výkonnosti.

K základním principům řízení kariér patří zejména:

- objektivita při výběru vojáka ke jmenování do vyšší hodnosti, ke služebnímu zařazení a k přípravě,
- transparentnost, která je zabezpečena účastí vojenské veřejnosti v komisích pro výběr, stanovením kritérií výběru a zveřejňování výsledků výběru,
- stanovení nového systému odměňování, který je jednoduchý, transparentní a který snižuje subjektivitu služebního orgánu oprávněného rozhodovat o jeho výši (Koncepte výstavby, 2014).

Pro realizaci nových pravidel systému řízení kariér bylo potřebné snížit počet služebních orgánů oprávněných provádět právní úkony ve věcech služebního poměru a stanovit jejich působnost. Rozkaz Ministra obrany č. 64 o působnosti služebních orgánů v personální práci stanovuje, že ředitel Agentury Personalistiky Armády ČR realizuje vyjmenované personální opatření s vojáky v podřízenosti náčelníka Generálního štábu na služebních místech se stanovenými hodnostmi do hodnosti plukovníka včetně (2015).

Novela zákona č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání vytvořila předpoklady pro účinné a transparentní řízení kariér vojenských profesionálů. Výsluhový princip byl nahrazen principem výběru vojáků na vyšší služební místa na základě dosažené výkonnosti. Postup vojáka v kariéře je podmíněn dosažením odpovídající kvalifikace, odpovídajícími výsledky ve služebním hodnocení a úspěchem v konkurenčním výběru.

2. Rozvoj kompetencí vojáků z povolání jako předpoklad rozvoje kariéry

Bílá kniha formuluje základní principy rozvoje rezortu Ministerstva obrany. Dokument zdůrazňuje, že příprava personálu je tvořena uceleným systémem výchovy, výcviku a vzdělávání (2011). Systém přípravy vojenského personálu je v souladu s Konceptí přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018 „orientován na komplexní řešení otázek bezpečnosti, přičemž základem je příprava vojáků k plnění úkolů v bojových operacích“ (2011, s. 17). Další vzdělávání je podle Vetešky vnímáno nejenom jako pokračování formálního vzdělávání, ale i jako rozhodující aspekt zvyšování konkurenceschopnosti (2013).

Institucionální příprava jednotlivce je prováděna ve vojenských školách a zařízeních, kolektivní příprava je realizovaná v prostředí vojenských útvarů. Cílem kolektivní přípravy je dosažení komplexní připravenosti k operačnímu nasazení v různorodém prostředí. Příprava vojsk k nasazení zahrnuje výcvik pro dosažení a následně udržení operačních schopností a výcvik pro nasazení do zahraničních operací. Kvalita přípravy personálu jak uvádí Saliger „se projevuje komplexně v průběhu procesu jeho profesní kariéry. Odráží se v jeho základních a rozhodujících představách, hodnotách a normách chování, které reprezentuje kultura Armády

České republiky“ (2016, s. 50). Systém individuální přípravy personálu v rezortu Ministerstva obrany vychází z konceptu celoživotního vzdělávání.

Je tvořen akreditovaným vzděláváním a profesní přípravou. Profesní příprava představuje systém kariérových a odborných kurzů.

Vojáka lze služebně zařadit na služební místo, pro které splňuje stanovenou kvalifikaci. Rozkaz MO č. 63/2015 vymezuje pojem kvalifikace. V článku číslo 25 rozkaz uvádí, že kvalifikací se rozumí kvalifikační předpoklady a kvalifikační požadavky. Pro služební zařazení vojáka z povolání na služební místo je nutné dosažení minimálně předepsaných kvalifikačních předpokladů. Kvalifikační předpoklad vzdělání (dosažená úroveň vzdělání) je stanoven podle nejnáročnější práce, jejíž výkon je požadován na služebním místě.

Vyhláška č. 217/2010 Sb., vymezuje minimální kvalifikační předpoklady pro služební zařazení vojáků. Lze konstatovat, že pokud má voják z povolání být služebně zařazen na služební místo, musí vždy splňovat minimální kvalifikační předpoklad (úroveň vzdělání).

Tabulka 2 Kvalifikační předpoklady pro služební zařazení

Hodnostní sbor	Minimální dosažené vzdělání
mužstvo	střední vzdělání s výučním listem
poddůstojníci	střední vzdělání s výučním listem
praporčíci	střední vzdělání s maturitní zkouškou
nižší důstojníci	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
vyšší důstojníci	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
generálové	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

Zdroj: upraveno autory podle Vyhlášky č. 217/2010.

Základním kvalifikačním požadavkem pro vojáky z povolání je absolvování kariérového kurzu, dalším kvalifikačním požadavkem je úroveň znalosti cizího jazyka.

Vojenské kariérové kurzy připravují vojáky z povolání pro výkon služby v hodnostním sboru. R MO č. 8/2010 rozděluje kariérové kurzy podle kritéria hodností na služebním místě následovně:

- poddůstojnický kurz pro služební místa s vojenskou hodností v hodnostním sboru poddůstojníků na nejnižších velitelských místech,
- praporčický kurz u služebních míst se stanovenou vojenskou hodností v hodnostním sboru praporčíků,
- vyšší praporčický kurz u míst se stanovenou vojenskou hodností nadpraporčík a štábní praporčík,
- důstojnický kurz u míst se stanovenou vojenskou hodností v hodnostním sboru důstojníků,
- kurz pro vyšší důstojníky u míst se stanovenou vojenskou hodností v hodnostním sboru vyšších důstojníků,
- kurz Generálního štábu u služebních míst se stanovenou hodností v hodnostním sboru generálů a vybraných míst s vojenskou hodností plukovníka (2010).

Znalost cizího jazyka je dalším kvalifikačním požadavkem pro výkon služby. Úroveň požadovaných jazykových znalostí je stanovovaná vzhledem k plánované vojenské hodnosti.

Je požadovaná znalost anglického jazyka a u specifických míst i znalost dalších jazyků. Hodnocení dosažené úrovně jazykových znalostí se provádí komisionálně podle standardizovaného jazykového profilu SLP normy STANAG 6001. Prokázaná znalost anglického jazyka vyjadřuje schopnost vojáků komunikovat v anglickém jazyce.

Další kvalifikační požadavky popisují odborné znalosti a dovednosti nutné pro výkon služby na daném místě.

Vnitřní právní předpis (RMO č. 63) uvádí, že pokud nelze na služební místo zařadit vojáka splňujícího stanovené požadavky, lze na něj zařadit i vojáka splňující nižší kvalifikační požadavky, avšak pouze s písemným souhlasem orgánu odpovídajícího za správu vojenské odbornosti. Voják s nižšími kvalifikačními předpoklady je v případě služebního zařazení přednostně vyslán do odpovídajícího kurzu (2015).

3. Místo a úloha služebního hodnocení v řízení kariér

Služební hodnocení je významným nástrojem motivace vojáků pro zvyšování kvality plnění služebních úkolů a rozvoje osobnostního potenciálu. Právním východiskem služebního hodnocení vojáka z povolání je zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Zákon stanovuje, že „služební hodnocení spočívá zejména v posouzení plnění služebních úkolů, povinností vojáka, jeho odborné a psychické způsobilosti ke služebnímu zařazení, zdravotní způsobilosti a fyzické zdatnosti pro další výkon služby“ (1999).

Hlavním cílem služebního hodnocení je podpora motivace vojáků k plnění úkolů. Výsledky hodnocení lze využít pro průběžné vedení, pro potřeby výběru ke jmenování do vyšších hodností, ke služebnímu zařazení na vyšší služební místa, řízení kariér a také k identifikaci potřeby vzdělávání.

Novelizace uvedeného zákona v roce 2015 významně ovlivnila oblast služebního hodnocení. Ministerstvo obrany na základě zmocnění vydalo Vyhlášku MO č. 189/2015 Sb., o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích, která upravuje postup služebního hodnocení, stanovuje zásady služebního hodnocení a taxativně vymezuje podklady, ze kterých hodnotitel je povinen vycházet při zpracování hodnocení.

Důležitou změnou procesu služebního hodnocení je taxativní stanovení oblastí podkladů pro služební hodnocení. Podle vyhlášky č. 189/2015 Sb. podkladem pro zpracování služebního hodnocení jsou výsledky výcviků, podíl na splnění jiných úkolů jednotky. Služební hodnocení dále vychází z hodnocení výsledků vojáka v rámci jeho přípravy nebo při plnění zvláštních úkolů v hodnoceném období. Dokument také upravuje možnost písemného ověření znalostí vojáka z oblastí právních a vnitřních předpisů (2015).

Služební hodnocení je kombinací metod řízení podle cílů, volného popisu, check-listu a hodnocení podle stupnice. Vyhodnocení plnění úkolů v oblasti odborného a osobnostního rozvoje vychází z posouzení splnění úkolů a cílů stanovených v předchozím cyklu služebního hodnocení. Volný popis hodnotitel uplatní při stanovování úkolů a cílů pro následující období, při hodnocení jiných rozhodujících skutečností.

Tabulka 3 Srovnání oblastí služebního hodnocení vojáků

Oblasti služebního hodnocení před novelizací zákona o vojácích z povolání	Oblasti nového služebního hodnocení po novelizaci zákona
--	---

<ul style="list-style-type: none"> - plnění hlavních úkolů - znalosti a praktické uplatňování vnitřních předpisů, prokazovaná odbornost v oblasti služebního zařazení - samostatnost při plnění úkolů a služebních povinností - organizační schopnosti a schopnost vést podřízené - přístup k plnění úkolů a dosahování cílů - zvládání služební zátěže - hospodařením s materiálem - vojenské vystupování a upravenost - výrazné schopnosti, dovednosti, znalosti a charakteristiky osobnosti - vliv na mezilidské vztahy - ctížádostivost a snaha být nejlepší - kultivovanost projevu a jednání - hodnocení tělesné zdatnosti (hodnocení péče o fyzickou kondici s přihlédnutím k výsledkům přezkoušení z tělesné zdatnosti) - významnější silné a slabé stránky prokázané ve služební činnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka - plnění základních vojenských povinností - úroveň uplatňovaných vědomostí a praktických zkušeností nezbytných pro výkon zastávaného místa - zvyšování vlastní výkonnosti a podílu na odstraňování nedostatků - schopnosti účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby - schopnost týmové spolupráce - spolehlivost při plnění úkolů - samostatnost a iniciativa při plnění úkolů - hodnocení analytických schopností a úsudku - schopnost vyrovnat se při plnění úkolů s neočekávanými okolnostmi a zátěžovými situacemi - vliv na mezilidské vztahy - hodnocení zdravotní způsobilosti - hodnocení tělesné přípravy - jazyková způsobilost - hodnocení jiných rozhodujících skutečností
--	---

Zdroj: DOLEČKOVÁ, Tereza, Radomír SALIGER a Lubomír KUBÍNYI. The service appraisal of members of The Armed Forces. *Economics and Management*. Brno: University Press of University of Defence, 8. p. ISSN 1802-3975.

Rozhodující význam pro kariérní vzestup v síti služebních kariér má výkonnostní princip a na vyšší služební místo je vybírán voják s nejlepšími výsledky. Výsledky služebního hodnocení jsou faktorem ovlivňující kariérní postup vojáka. Požadavkem je, aby služební hodnocení poskytovalo informace o výkonnosti vojáka a také, aby na základě výsledků hodnocení bylo možné stanovit pořadí hodnocených. Pro taxativně stanovená služební místa je prováděn konkurenční výběr vojáků komisemi. Výběr vojáků ke služebnímu zařazení je transparentní a to vzhledem ke skutečnosti, že kritéria výběru a hodnocení zařazených vojáků jsou umístěna v informačním systému, který je dostupný vojenské veřejnosti.

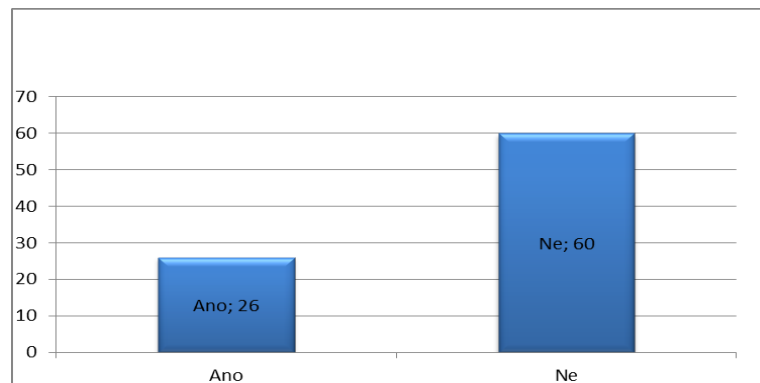
4. Vybrané výsledky empirického šetření

V rámci řešení projektu institucionální podpory Univerzity obrany Rozvoj kompetencí vojáka-leadera bylo provedeno empirické šetření zaměřené na šetření názorů respondentů na oblast přípravy vojáků z povolání.

Základní soubor tvořili vojáci z povolání vybraných organizačních celků. Celkem bylo požádáno o odpověď na otázky prostřednictvím žádostí s dotazníkem 122 respondentů v měsících září až listopad 2016. Vráceno bylo 105 vyplněných dotazníků, z uvedeného počtu pro nedostatky bylo vyřazeno 19 dotazníků. Celkem bylo vyhodnoceno 86. Teoretickým východiskem tvorby dotazníku byla teorie racionální volby, podle které lidé jednají tak, aby maximalizovali užitek.

V souladu s tematikou příspěvku se autoři šetření dotazovali respondentů na skutečnost, zda problematika další profesní přípravy byla oblastí, kterou při služebním hodnocení za rok 2015 řešili v průběhu hodnotícího rozhovoru.

Graf 1: Byla oblast přípravy součástí hodnotícího rozhovoru?



Zdroj: vlastní zpracování výsledků empirického šetření.

Celkem 26 (30,3%) respondentů potvrdilo, že uvedená problematika v průběhu hodnotícího rozhovoru byla řešená, 60 dotazovaných (69,7%) respondentů uvedlo, že problematika v průběhu hodnotícího rozhovoru nebyla řešená. Vzhledem k tomu, že služební hodnocení (obecně hodnocení pracovníků) má za úkol posoudit potenciál rozvoje hodnoceného a na základě dohody stanovit rozvojové cíle, lze jej proto považovat za důležitý motivační faktor. Uvedená data však názor nepotvrzují.

Vybrané výsledky dotazování respondentů, kteří potvrdili, že problematika přípravy byla součástí hodnotícího rozhovoru

Podporu profesního a osobního rozvoje a vytváření konkrétních podmínek pro rozvoj ze strany nadřízených autoři šetření považovali za důležité motivační faktory pro rozhodování respondentů zapojit se do přípravy.

Tabulka 4 Vyjádření respondentů na další otázky spojené s problematikou další profesní přípravy

Otázka	Odpověď respondentů (počet/%)			
	ano	%	ne	%
Pocítujete podporu pro Váš další profesní rozvoj od nejbližšího nadřízeného?	18	69,2	8	30,7
Vytváří Vám Váš nadřízený podmínky pro účast v kurzech další profesní přípravy?	10	38,4	16	61,6

Zdroj: vlastní zpracování výsledků empirického šetření.

Téměř 70% dotazovaných uvedlo, že pocítují podporu pro další profesní rozvoj od nejbližšího nadřízeného. Uvedené poznání je důležité vzhledem k tomu, že nejbližší nadřízený dává podnět pro zařazení hodnocených do vzdělávacích aktivit. Je proto překvapující, že pouze 38,4% respondentů uvádí, že nadřízený vytváří podmínky pro účast ve vzdělávacích aktivitách zaměřených na dosažení předepsaných kvalifikačních požadavků.

Výsledky dotazování respondentů, kteří potvrdili, že problematika přípravy nebyla součástí hodnotícího rozhovoru

Z celkového počtu 60 respondentů, kteří odpověděli na otázku, že problematika další profesní přípravy nebyla oblastí řešenou v průběhu hodnotícího rozhovoru, dále uvedlo, že:

Tabulka 5 Vyjádření respondentů na další otázky spojené s problematikou další profesní přípravy

Otázka	Odpověď respondentů (počet/%)			
	ano	%	ne	%
Pociťujete podporu pro Váš další profesní rozvoj od nejbližšího nadřízeného?	37	61,6	23	38,3
Vytváří Vám Váš nadřízený podmínky pro účast v kurzech další profesní přípravy?	24	40	36	60

Zdroj: vlastní zpracování výsledků empirického šetření.

Odpovědi respondentů na uvedené otázky jsou podobné jak v předchozím případě u respondentů, kteří problematiku osobního rozvoje řešili s nadřízeným v průběhu hodnotícího rozhovoru.

Diskuse výsledků empirického šetření

Analýzou výsledků odpovědí respondentů nebyl potvrzen předpoklad autorů příspěvku, že služební hodnocení resp. hodnotící rozhovor byl důležitým motivačním faktorem. Obě skupiny respondentů vypovídaly podobně, že pociťují podporu pro profesní rozvoj a jsou jim vytvářené podmínky pro rozvoj od nadřízeného. Uvedené skutečnosti mohou mít několik důvodů. Prvním důvodem může být vliv prostředí, ve kterém je služební hodnocení i příprava personálu realizována. Prostor je typické hierarchickou strukturou, vysokou mírou organizovaností, striktním vymezením vztahů nadřízenosti a podřízenosti, výrazně převažujícím týmovým aspektem služebních činností. Dalším důvodem mohlo být nepochopení smyslu otázek, i když položky dotazníků byly předem ověřené kontrolním vyplnění položek u 20 respondentů s následným rozhovorem zaměřeným na potvrzení porozumění jednotlivým položkám dotazníků. Nelze vyloučit, že mohlo dojít k částečnému zkreslení odpovědí ze strany respondentů, stylizací vlastní osoby do lepšího světla a část respondentů mohla mít pochybnosti o pravém důvodu prováděného výzkumu.

Závěr

Získání a přijetí uchazečů v potřebných počtech a kvalitě do služebního poměru je předpokladem pro dosažení požadovaných schopností. Řízení kariér vojáků z povolání, podmínky rozšiřování a prohlubování znalosti a dovednosti personálu v rezortu Ministerstva obrany je personální činnosti, která má výrazný vliv na atraktivitu, konkurenceschopnost vojenského povolání a stabilizaci personálu. Rozšiřování konceptu celoživotního učení je jednou z možností, jak dosáhnout propojení výsledků vzdělávání s procesy služebního hodnocení a řízení kariér vojenských profesionálů. Je přístupem, který může teoreticky zdůvodnit a v praktické činnosti napomoci vytvořit předpoklady a podmínky pro získávání a rozvoj kompetencí v průběhu vojenské služby různorodými studijními cestami v kombinaci s různými strategiemi vzdělávání.

Řešitelé projektu budou pokračovat po dobu řešení projektu v empirickém šetření u dalších organizačních celků, tak, aby bylo možné vytvořit reprezentativní vzorek respondentů pro Armádu České republiky.

Příspěvek byl zpracován v rámci řešení dlouhodobého záměru rozvoje organizace Rozvoj sociálních kompetencí vojáka - leadera.

Soupis bibliografických citací

Bílá kniha o obraně. Praha: Ministerstvo obrany České republiky-odbor komunikace a propagace, 2011. ISBN 9788072785643.

BAUMAN, Zygmunt. *Kariéra: sociologické črty*. Praha: Mladá fronta, 1967.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 8071794686.

DOLEČKOVÁ, Tereza, Radomír SALIGER a Lubomír KUBÍNYI. The service appraisal of members of The Armed Forces. *Economics and Management*, 2017. Brno: University Press of University of Defence, 8. p. Přijato k publikování. ISSN 1802-3975.

Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2011.

Koncepce výstavby Armády České republiky. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2015.

Rozkaz MO č. 63/2015, *některá ustanovení o průběhu služby vojáka z povolání*.

Rozkaz MO č. 64/2015, *působnost služebních orgánů v personální práci*.

Rozkaz MO č. 8/2010, *zásady vytváření systemizovaných míst*.

SALIGER, Radomír, KUBÍNYI, Lubomír. Rozvíjení vybraných kompetencí leadera jako součást organizační kultury Armády České republiky. *Andragogická revue*, 2016, sv. 2016, č. 1, s. 45-53. ISSN 1804-1698.

VETEŠKA, Jaroslav. The role of qualifications and competences in initial and further education. *Chowanna*, tom 2 (41), 2013, s. 179–191. ISSN 0137-706X.

Vyhláška č. 217/2010 Sb., *o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání*.

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

Zákon č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání (ve znění pozdějších předpisů)*.

Kontaktní údaje

PhDr. Lubomír Kubínyi, Ph.D.
Katedra leadershipu
Fakulta vojenského leadershipu
Univerzita obrany
Kounicova 65
662 10 Brno
Česká republika
E-mail: lubomir.kubinyi@unob.cz

PhDr. Radek Mitáček, Ph.D.

Katedra leadershipu
Fakulta vojenského leadershipu
Univerzita obrany
Kounicova 65
662 10 Brno
Česká republika
E-mail: radek.mitacek@unob.cz