

KUBÍNYI, Lubomír. Vliv služebního hodnocení na profesní rozvoj vojáků. In: *Vzdělávání dospělých 2019 – v kontextu profesního rozvoje a sociálního kapitálu*. Praha: Česká andragogická společnost, s. 201-207. ISSN 2571-3841. ISBN 978-80-906894-8-0.

Vliv služebního hodnocení na profesní rozvoj vojáků

Influence of service evaluation on professional development of soldiers

Lubomír Kubínyi

Abstrakt:

Príspevok popisuje teoretická východiska řízení lidských zdrojů se zaměřením na vzdělávání, rozvoj a hodnocení personálu. Podle Younga současné řízení lidských zdrojů se zaměřuje na učení, výkon a změnu, a to jak z hlediska jedince, tak i organizace. Moderní hodnocení pracovníků se zabývá nejenom hodnocením výsledků práce, pracovním chováním, ale také potenciálem pro další profesní a osobnostní rozvoj. Rozvojem kompetencí vojenských profesionálů se v letech 2016 až 2019 zabýval pracovní tým Katedry leadershipu Fakulty vojenského leadershipu Univerzity obrany v Brně. Důležitým motivačním nástrojem je hodnotící rozhovor, v jehož průběhu jsou projednávány a stanovovány jak výkonové, tak i rozvojové cíle na následující rok.

Klíčová slova:

Osobní cíle, služební hodnocení, profesní rozvoj, vojáci, výzkum, vzdělávání vojáků.

Abstract:

This paper describes the theoretical basis of human resources management with an emphasis on personnel training, development and evaluation of staff. According to Young, current human resource management focuses on learning, performance and change, both in terms of individuals and organizations. Modern evaluation of employees deals not only with the evaluation of work results, work behavior, but also with the potential for further professional and personal development. In the years 2016 to 2019, the working team of the Department of Leadership of the Faculty of Military Leadership of the University of Defense was engaged in the development of competencies of military professionals. An important motivational tool is the evaluation interview, during which both performance and development goals for the following year are discussed and set.

Key words:

Personal goals, service evaluation, professional development, soldiers, research, education of soldiers.

Úvod

V uplynulých letech dochází k posílení významu řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje, jejich výkon a rozvoj, jsou důležitým faktorem pro dosažení konkurenceschopnosti organizace. Profesní rozvoj je faktorem významným jak pro dosahování cílů individuální kariéry pracovníka, tak i pro naplňování cílů organizace. V uvedeném kontextu pojem profesní rozvoj tvoří jádro pracovního života člověka, je pojmem andragogické didaktiky a obsahuje prvky zaměřené na porozumění, získávání znalostí, dovedností a profesní praxe (Mužík, 2011). Problematikou v kontextu vojenské teorie se zabývá např. Kubínyi & Veteška (2018).

Důležitým nástrojem podpory zvyšování úrovně profesního rozvoje je hodnocení pracovníků, které se zabývá hodnocením pracovního výkonu, posouzením způsobů dosahování stanovených cílů, včetně posouzení potenciálu pro další rozvoj. Jeho prostřednictvím

organizace získává rozhodující informace pro optimální využívání potenciálu pracovníků a pro jejich odpovídající rozmístění s výhledem na perspektivní potřeby organizace (Barták, 2010).

1. Profesionální rozvoj vojáků z povolání

Rezort Ministerstva obrany ČR deklaruje a v praxi potvrzuje, že lidské zdroje považuje za nejvýznamnější zdroj. Proto usiluje o udržitelnost stávajícího personálu, využití jeho znalostí, dovedností a vytváření podmínek pro jeho rozvoj (Obranná strategie České republiky, 2017). Základním úkolem ozbrojených sil, jejichž součástí je i Armáda ČR, je připravovat se k obraně republiky a bránit ji proti vnějšímu napadení (zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, 1999).

Hlavním cílem přípravy vojenského personálu rezortu MO je vzdělávání, výcvik a výchova profesionála „který je charakterizován jako kvalifikovaný odborník v dobrovolném služebním poměru, vzdělaný ve vojenství a speciálně připravený pro vojenskou praxi“ (Koncepce přípravy, 2011, s. 17). Příprava personálu je realizovaná v prostředí, pro které je typická hierarchická organizační struktura. Vzdělávací a výcvikové aktivity jsou zaměřené na zvládnutí bojové činnosti za podmínek, kdy dochází k ohrožení zdraví a života. Významnou charakteristikou služební činnosti vojenských profesionálů je skupinová povaha plnění úkolů.

Zkušenosti z vojenských misí prokazují, že vojáci potřebují kromě specifických odborných dovedností, fyzické zdatnosti, psychické odolnosti a zvládnutí zvýšené míry zátěže i řadu dalších dovedností nutných pro výkon role velitele-manažera, pro řešení konfliktů spíše politické než vojenské povahy, často v odlišném kulturním prostředí. Diferencovaná profesní příprava je považována za základní formu přípravy vojáků pro výkon služby na systemizovaném místě. V moderních armádách kvalita každého vojáka ve služebním poměru je závislá na jeho osobním rozvoji a platí, že pokud vyčerpá motivaci pro osobní a profesní rozvoj, zpravidla dochází k ukončení služebního poměru (Němeček, Bucherie, Čep, Karaffa, Kroulík & Kutný, 2017).

Problematikou vzdělávání, rozvoje a služebního hodnocení vojáků z povolání Armády České republiky se dlouhodobě zabývají nejenom velitelé a náčelníci vojenských organizačních celků, ale také akademičtí pracovníci Univerzity obrany v Brně. Autoři Holcner, Čechová, Saliger se zaměřují na vzdělávání akademických pracovníků (2015). Problematika řízení a plánování kariér je oblastí zájmu autorů Kubíny & Veteška (2017); Binkové (2018) nebo také Adámkové a Boulaouad (2016). Dolečková (2016) se specializuje na oblast motivace a služebního hodnocení vojenských profesionálů Armády České republiky.

2. Služební hodnocení vojáků z povolání

Významným nástrojem podpory motivace k profesnímu rozvoji a postupu v kariéře je služební hodnocení vojáků z povolání. Jeho důležitost zvyrazňuje skutečnost, že hodnocení vymezuje zákon jako „posouzení plnění služebních úkolů, povinnosti vojáka, jeho odborné a psychické způsobilosti ke služebnímu zařazení, zdravotní způsobilosti a fyzické zdatnosti pro další výkon služby“ (zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, 1999). Voják z povolání může být zařazen na služební místo s vyšší vojenskou hodností, jenom pokud dosáhl odpovídající umístění v pořadí, podkladem pro stanovování pořadí je posouzení dosažené kvalifikace a výsledků služebního hodnocení (Rozkaz ministra obrany č. 9/2017, 2017). V systému řízení kariér vojenských profesionálů je každoročně stanovované pořadí vojáků pro každou vojenskou hodnost a odbornost.

Proces hodnocení vojáků, jeho hlediska, včetně určení jednotného formuláře hodnocení stanovuje Vyhláška č. 189/2015 Sb. Pro řešenou tematiku je významné, že již v úvodní části formuláře je stanovena povinnost hodnotitele posoudit, jak voják z povolání splnil úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje v hodnoceném období a stanovit úkoly pro rozvoj hodnoceného v následujícím období. V rámci služebního hodnocení je prováděno stanovení úrovně

uplatňování odborných vědomostí a praktických zkušeností nezbytných pro výkon zastávaného místa a také hodnocení zvyšování vlastní výkonnosti a podílu na odstraňování nedostatků (Vyhláška č. 189/2015 Sb., o postupu při služebním hodnocení, 2015).

3. Vybrané výsledky výzkumu a jejich interpretace

Teoretickým východiskem výzkumu byl sociologický přístup k motivaci, který považuje postoje za představitele klíčových motivů (Dvořáková, 2007). K měření postojů respondentů byl využit strukturovaný dotazník s 21 otázkami. Dotazník měřil zejména míru samostatné aktivity respondentů k dalšímu vzdělávání, motivaci ke vzdělávání, míru podpory nadřízených a umožňoval specifikovat důvody, které respondenti považovali za rozhodující pro zapojení se do dalšího profesního vzdělávání.

Výběrový soubor tvořili vojáci Armády České republiky, celkem bylo osloveno 439 respondentů. Sběr dat byl prováděn u vojenských útvarů členy řešitelského týmu a byl anonymní. Při statistickém vyhodnocení jednotlivých otázek byly započtené pouze validní odpovědi, proto u níže zmíněných otázek je rozdílný počet odpovědí.

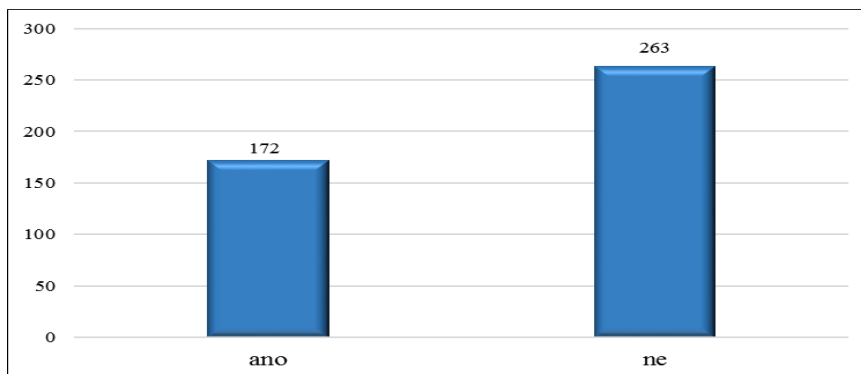
Důležitým nástrojem pro posouzení výkonu služebních činností a orientaci hodnoceného pro další období je služební hodnocení. Účelem služebního hodnocení není pouze posouzení dosaženého výkonu a splnění úkolů v uplynulém období, ale také pro projednání a stanovení cílů pro nadcházející období. Proto jedna z otázek byla zaměřená na zjišťování, kolik respondentů v průběhu hodnotícího rozhovoru řešilo problematiku dalšího profesního vzdělávání se svým nadřízeným. Celkem 39,54 % respondentů odpovědělo, že problematika další profesní přípravy byla projednávána v průběhu hodnotícího rozhovoru. Vzhledem ke skutečnosti, že dosažení vybraných kvalifikačních požadavků je jedním z předpokladů pro postup v kariéře, bylo možné očekávat vyšší počet respondentů s kladnou odpovědí. Lze se domnívat, že část respondentů nemusela správně pochopit otázku nebo část respondentů již stanovené kariérové kurzy, jazykové předpoklady a další odborné požadavky splňovala.

Tab. 1: Statistické údaje k uvedené otázce

Počet validních odpovědí	435	
Možnosti	ano	ne
Absolutní četnost	172	263
Relativní četnost %	39,54 %	60,46 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Projednávání dalšího profesního vzdělávání v průběhu hodnotícího rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

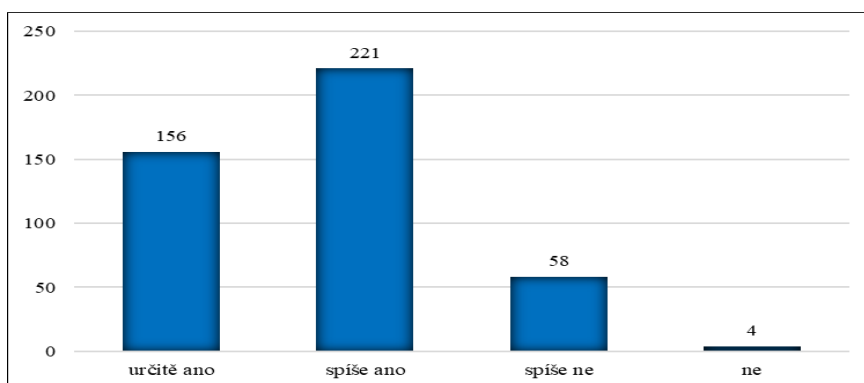
Významným faktorem pro účast jedince na aktivitách dalšího profesního vzdělávání je jeho motivace ke vzdělávání (Průcha a Veteška, 2014). Pokud je jedinec motivován k rozvoji, lze předpokládat, že aktivně vyhledává příležitosti k dalšímu vzdělávání. Proto jedna z otázek byla zaměřená na identifikaci postojů respondentů k vyhledávání příležitostí k rozvoji a průběžnému zvyšování odborných znalostí.

Tab. 2: Statistické údaje k uvedené otázce

Počet validních odpovědí	439			
Možnosti	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Absolutní četnosti	156	221	58	4
Relativní četnosti	35,54 %	50,34 %	13,21 %	0,91 %

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 2: Aktivní vyhledávání příležitostí pro zvyšování odborných znalostí



Zdroj: vlastní zpracování.

Další kvalifikační požadavky se stanovují v závislosti na potřebě odborných znalostí, které jsou nutné pro výkon služby na služebním místě. Další kvalifikační požadavky stanovuje vedoucí organizačního celku ve spolupráci se správcem vojenské odbornosti. Lze konstatovat, že celkový počet 377 souhlasných odpovědí může vyjadřovat skutečnost, že respondenti si uvědomují požadavky na vysokou míru profesionality při výkonu služebních činností. Je možné předpokládat, že aktivní vyhledávání příležitostí pro zvyšování odborných znalostí může souviset s trendem modernizace zbraňových a technologických systémů, ale také požadavků na uplatňování nejnovějších přístupů k vedení podřízených.

Závěr

V rezortu Ministerstva obrany je vytvořen systém dalšího vzdělávání, jsou zpracované koncepční materiály zabývající se problematikou přípravy personálu. Každoročně je zpracován přehled vzdělávacích aktivit se stanovenou odpovědností za jejich realizaci. Vytváření podmínek pro vzdělávání, profesní růst, stanovení transparentních pravidel pro povýšení a příležitosti ke kariérnímu růstu označovaných za vnitřní odměny (Herzberg, 1966) je v rezortu věnovaná systematická pozornost. Významným faktorem úspěšné personální práce s vojáky z povolání je propojení procesů služebního hodnocení, vzdělávání a rozvoje s procesy řízení kariér. Důležitou skutečností je i rozsah a zaměření nabídky vzdělávacích aktivit. Podle aktuálních dokumentů z oblasti vzdělávání rezort Ministerstva obrany pro rok 2020 připravil nabídku celkem 1 619 odborných a dalších odborných kurzů. Nejedná se o celkovou nabídku všech vzdělávacích aktivit, která je významně rozsáhlejší, ale pouze o nabídku vztahující se k tématu.

V příspěvku byly využité vybrané výsledky provedeného výzkumu. Za důležité výsledky výzkumu lze označit ochotu respondentů se průběžně vzdělávat, aktivně vyhledávat příležitosti pro průběžné zvyšování odborných znalostí a věnovat část volného času pro profesní rozvoj. Celkem 90,43% respondentů považuje účast v kurzech za důležitý pro kariérní postup a 76,66 % dotazovaných uvádí, že má možnost získané znalosti z další profesní přípravy uplatňovat ve výkonu služby.

Pro dosažení motivačního efektu služebního hodnocení v kontextu postupu v kariéře je nutné, aby služební hodnocení bylo objektivní, transparentní a byly nastavena pravidla pro praktické využívání výsledků. Vzhledem ke skutečnosti, že výsledky služebního hodnocení jsou předpokladem pro kariérní postup, bude vhodné zvážit uplatňování přístupů umožňujících zvyšování objektivitu hodnocení. Jednou z možností, jak dosáhnout zvýšení objektivitu hodnocení je zapojení více hodnotitelů, který je zaveden v americké armádě. Uvedený přístup je doplněn o možnost vyjádření vlastní představy hodnoceného v tzv. self development goals (Dolečková a Kubínyi, 2016).

Výsledky provedeného výzkumu budou využity pro výuku studentů programu Řízení použití ozbrojených sil, jako podklad při rozhodování o dalších projektech a příspěvek k diskusi o možnostech zvyšování objektivitu služebního hodnocení.

Literatura

- Adámková, A., & Boulaouad, J. (2016). Career and language training of the Czech Ministry of Defence sector officers from the economic effectiveness point of view. In: Chova, L., & Martinez, A., & Torres, I. (Eds.) *Edulearn16 Proceedings*. Barcelona, Spain: IATED Academy, Jul 04-06, p. 2986-2998.
- Barták, J. (2010). *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa.
- Binková, K. (2018). Innovative Approach to a Specific Area of Career Management in The Czech Armed Forces. In Dvoutělý, O., & Lukeš, M., & Misar, J. (Eds.) *Proceedings of the 6th International Conference on Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, May 31-Jun 01, 2018. (p. 66-76).
- Dolečková, T., & Kubínyi, L. (2016). The Service Appraisal and Career Management of Soldiers of the Army of the Czech Republic. In: Chova, L., & Martinez, A., & Torres, I. (Eds.) *Inted 2016 Proceedings*. Valencia, Spain: IATED Academy Mar, 07-09, p. 7619-7625.
- Dolečková, T. Motivation and Service Evaluation of the Armed Forces of the Czech Republic Members. (2016). In: Chova, L., & Martinez, A., & Torres, I. (Eds.) *Edulearn16 Proceedings*. Barcelona, Spain: IATED Academy, Jul 04-06, p. 8761-8769.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Herzberg, F. (1996). *The work and the nature of man*. Cleveland: The World Publishing Company.
- Holcner, V., Čechová, I., & Saliger, R. (2015). *Vzdělávání akademických pracovníků jako součást rozvoje lidských zdrojů*. Jihlava: Logos polytechnikos.
- Kubínyi, L., & J. Veteška (2017). Importance of Further Education of Soldiers in the Context of Development and Career Management. In: Soliman, K. S. (ed.) *Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*. Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference, 3-4 May 2017, Vienna Austria, p. 1114-1123.
- Kubínyi, L., & J. Veteška (2018). Postoje vojenských profesionálů k sebevzdělávání. In Veteška, J. (ed.) *Vzdělávání dospělých 2017 – v době rezonujících společenských změn = Adult Education 2017 – in times of resonant social changes: proceedings of the 7th*

- International Adult Education Conference, 11-12th November 2017 Prague.* Praha: Česká andragogická společnost, p. 131-139.
- Mužík, J. (2011). *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Němeček, V., Bucherie, B., Čep, D., Karaffa, V., Kroulík, J., Kutný, I., et al. (2017). *Trendy kariérového vzdělávání důstojníků ozbrojených sil České republiky.* Brno: Univerzita obrany.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník.* Praha: Grada.
- Vyhláška č. 189/2015 Sbírky. (2015). *O postupu při služebním hodnocení.* Praha: Ministerstvo obrany ČR.
- Rozkaz ministra obrany č. 9/2017 Věstníku. (2017). *Stanovení pořadí vojáků z povolání pro realizaci personálních opatření systému řízení kariér.* Praha: Ministerstvo obrany ČR.
- Obranná strategie České republiky.* (2017). Praha: Ministerstvo obrany ČR.
- Zákon č. 219/1999 Sb., *o ozbrojených silách České republiky.*
- Zákon č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání.*

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

Kontaktní údaje:

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