

VAVŘÍNOVÁ, Tereza, SALIGER, Radomír, KUBÍNYI, Lubomír. The Service Appraisal of Members of the Armed Forces. *Ekonomika a management*, 2017, (1/2017), 7-15. ISSN 1802-3975.

## THE SERVICE APPRAISAL OF MEMBERS OF THE ARMED FORCES “ECONOMICS AND MANAGEMENT”

Tereza Dolečková, Radomír Saliger, Lubomír Kubínyi

### **Abstrakt:**

*Předkládaný příspěvek pojednává o stávajícím modelu služebního hodnocení profesionálních vojáků v České a Slovenské republice. Důraz je položen na objasnění metodických postupů při realizaci hodnocení vojenských profesionálů v obou zemích, včetně legislativního rámce. Naznačeny jsou rozdíly v přístupu k hodnocené kategorii vojáků. Poukazuje na nezbytnost propojení hodnocení vojáků na jejich kariérový rozvoj. V příspěvku jsou srovnávány oblasti služebního hodnocení vojáků Armády České republiky a objasněny změny ve služebním hodnocení profesionálních vojáků Ozbrojených sil Slovenské republiky. Autoři porovnávají úspěšnost vojáků vybraného hodnostního sboru na základě výsledků služebního hodnocení. V souladu s dosavadními poznatky jsou v příspěvku naznačeny konkrétní možnosti ke zvýšení objektivitě služebního hodnocení u profesionálních vojáků ozbrojených sil České republiky.*

**Klíčová slova:** kariérový rozvoj, kompetence k hodnocení, Ozbrojené síly České republiky, Ozbrojené síly Slovenské republiky, služební hodnocení vojáků,

### Abstract:

Following article deals with current model of the service evaluation of professional soldiers in the Army of the Czech Republic and in the Slovak Armed Forces. The emphasis is put on explanation of the methodical procedures of the evolution of military professionals in both countries including the legislative framework. The differences between the approaches towards the evaluated category of soldiers are also included. It also highlights the necessity of the connection of soldiers' evaluation considering their career development. The fields of the service evaluation of professional soldiers of The Army of the Czech Republic are compared and the changes within the service evaluation of professional soldiers of the Slovak Armed Forces are explained. The authors compare the success rate of soldiers of a chosen rank on the basis of the service evaluation results. In accordance with present pieces of knowledge, the concrete possibilities for increasing the objectivity of the service evaluation of the professional soldiers of the Armed Forces of the Czech Republic are introduced in the article.

Klíčová slova :

**Keywords: career development, competence to appraisal, the Armed Forces of the Czech Republic, the Armed Forces of the Slovak republic, service appraisal of soldiers**

## **1. Úvod**

Řízení kariér v Ozbroyených silách České republiky se vyrovnává se změnami na trhu práce, na které musí reagovat alespoň do takové míry, do jaké jí to její povaha existence dovolí. V Ozbroyených silách České republiky navíc musí být respektována specifika vlastního vnitřního prostředí a projevuje se zde závislost na politické vůli, která značně ovlivňuje především zdrojový rámec.

Změny v souvislosti s novelizací zákona č.221/1999 Sb. o vojácích z povolání zásadně zasahují i do procesu služebního hodnocení vojáků. Stěžejní novelizaci zaznamenala také Slovenská republika, jelikož od 1. 1. 2016 je účinný zákon č. 281/2015 O štátnej službe profesionálnych vojakov Ozbroyených síl Slovenskej republiky. Tato novela také přesahuje do oblasti služebního hodnocení vojáků v podobě nově zavedeného služebního předpisu č. 114/2015 O podrobnostiach služobného hodnotenia, o spôsobe oboznamovania profesionálneho vojaka so služobným hodnotením, který do praxe zavádí novou podobu formulářů pro služební hodnocení vojáků.

Autoři příspěvku se věnují objasnění procesu služebního hodnocení vojáků v České republice a Slovenské republice s důrazem na vymezení klíčových změn v Ozbroyených silách České republiky odrážejících se do oblasti služebního hodnocení a řízení kariér vojáků. V článku jsou srovnány procesy služebního hodnocení se zaměřením na posouzení hodnocených kritérií. V příspěvku jsou uvedena data úspěšnosti příslušníků vybraného hodnostního sboru Ozbroyených síl České republiky v letech 2014 a 2015.

## **2. MATERIÁLY A METODY**

Článek vychází z novelizovaného zákona č. 221/1999 Sb. O vojácích z povolání, dalších prováděcích a vnitřních předpisů Ozbroyených síl České republiky, využívá data Informačního systému o službě a personálu Armády České republiky. Dalším podkladem byl zákon č. 281/2015 Sb. O štátnej službe profesionálnych vojakov Ozbroyených síl Slovenskej republiky a dalších předpisů.

Autoři příspěvku vycházeli při jeho zpracování z obsahové analýzy odborných dokumentů. K popisu vývoje procesu služebního hodnocení byla využita historicko-deskriptivní metoda. Dále byla užita metoda deskripce k vymezení pojmů a popisu současného stavu zkoumané problematiky. K formulování závěrů byly použity metody indukce a dedukce. V příspěvku byla užita metoda komparace při srovnávání změn v procesu služebního hodnocení ve vybraných zemích.

## **3. SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ VOJÁKŮ**

Obecným obsahem pojmu hodnocení je posouzení, zda a do jaké míry jsou realizované činnosti v souladu s předem stanoveným cílem. V oblasti personální se hodnocení pracovníků zpravidla zabývá posuzováním pracovních postojů, hodnocením dosažených pracovních a rozvojových cílů. Za důležité považujeme skutečnost, že pomocí hodnocení lze orientovat a motivovat pracovníky k naplňování vizí a strategií organizace prostřednictvím konkrétních personálních činností.

### **3.1 Služební hodnocení vojáků v České republice**

V rezortu Ministerstva obrany České republiky je služebnímu hodnocení vojáků věnovaná zvýšená pozornost. To vyplývá také ze skutečnosti, že podstatu služebního hodnocení vymezuje zákon č. 221/1999 Sb., O vojácích z povolání. Podle uvedeného zákona „služební

hodnocení spočívá zejména v posouzení plnění služebních úkolů, povinností vojáka, jeho odborné a psychologické způsobilosti ke služebnímu zařazení, zdravotní způsobilosti a fyzické zdatnosti pro další výkon služby. Služební hodnocení musí být písemné a hodnocený voják s ním musí být seznámen.“ [1]

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

Zařazování vojáků na vyšší služební místa je podmíněno dosažením úrovně předepsaného kvalifikačního předpokladu, splněním nejkratší doby výkonu služby v hodnosti. Další faktor ovlivňující služební zařazení vojáka je prokázaná úspěšnost vojenského profesionála ve služebním hodnocení. Význam služebního hodnocení lze spatřovat také v možnosti jeho využití v konkurenčním výběru uchazečů na vyšší systemizovaná místa.

Zákon o vojácích z povolání upravuje základní podmínky a východiska pro vznik, průběh a zánik služebních poměrů a řízení kariér vojáků z povolání. Novelizace uvedeného zákona významně ovlivnila oblast služebního hodnocení. Vyhláška MO č. 189/2015 Sb., O postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích upravuje postup služebního hodnocení, stanovuje zásady služebního hodnocení a taxativně vymezuje podklady, ze kterých hodnotitel je povinen při jeho zpracování vycházet. Uvedený dokument propojuje dosažené výsledky s odměňováním. V novém systému odměňování je zaveden princip propojení hodností s platem a zastávanou funkcí, cílem kterého je motivovat vojáky k postupu v síti kariér. [2] Na základě výsledků služebního hodnocení vojáků je vojákům přiznáván výkonnostní příplatek, jehož výše je daná zákonem v závislosti na dosaženém bodovém rozpětí.

Rozhodující změnou procesu služebního hodnocení je taxativní stanovení oblastí podkladů pro služební hodnocení. Podle Vyhlášky MO 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 zavádí možnost písemného ověření znalostí právních a vnitřních předpisů včetně ověření znalostí vojensko-odborných témat souvisejících s výkonem služby. [3]

Nový proces služebního hodnocení probíhá formou bodového hodnocení kritérií jednou ročně v termínu od 1. prosince do 28. února následujícího roku a k 1. 4. se stanovuje nebo upravuje výše výkonnostního příplatku. Hodnocení zpracovává nadřízený voják, který má hodnoceného v podřízenosti nejméně 3 měsíce, pokud uvedenou podmínku nesplňuje, zpracovává hodnocení nejbližší nadřízený nebo jím určený velitel z úrovně řízení o stupeň vyšší. [3]

*Tab. 1: Srovnání oblastí služebního hodnocení vojáků České republiky*

<b>Oblasti služebního hodnocení před novelizací zákona o vojácích z povolání</b>	<b>Oblasti nového služebního hodnocení po novelizaci zákona o vojácích z povolání</b>
----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

---

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

---

*Zdroj: vlastní úprava autorů [3] [4]*

Služební hodnocení je kombinací metod řízení podle cílů, volného popisu, check-listu s využitím hodnocení podle stanovené stupnice. Vyhodnocení plnění úkolů v oblasti odborného a osobnostního rozvoje vychází z hodnocení splnění úkolů a cílů stanovených v předchozím cyklu služebního hodnocení. Možnost volného popisu hodnotitel uplatní pouze v oblasti stanovující úkoly a cíle pro hodnoceného na následující období, hodnocení jiných rozhodujících skutečností a dále hodnotitel má povinnost formulovat výkonové a rozvojové cíle na následující období. V případě nehodnocení nebo neplnění některých oblastí nadřízený uvádí důvod uvedeného stavu.

Změnami procesu služebního hodnocení v návaznosti na novelizaci zákona O vojácích z povolání má být dosaženo vyšší míry objektivit služebního hodnocení a to především rozšířením okruhu posuzovaných kritérií. Postupy pro zvyšování objektivit (i když určitá míra subjektivit při hodnocení bude vždy existovat) při služebním hodnocení vojáků a následné využívání závěrů tohoto hodnocení činí z něj vhodný nástroj pro efektivní řízení kariér vojáků.

### **3.2 Služební hodnocení vojáků Ozbrojených sil Slovenské republiky**

Stěžejním zákonem upravujícím služební hodnocení vojáků Slovenské republiky je zákon č. 281/2015 Sb., O štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky. Služební hodnocení představuje základní podklad pro rozhodování služebního úřadu ve věcech služebního poměru pro plánování postupu vojáka v příslušném hodnostním sboru. Služební hodnocení obsahuje bodové hodnocení schopností, znalostí a dovedností profesionálního vojáka a návrh opatření v jeho kariéře. Služební hodnocení za předcházející kalendářní rok se zpracovává do 31. 1. následujícího roku a voják musí být s výsledky služebního hodnocení prokazatelně seznámen do 15. 2. [5]

Ve Slovenské republice existují dva hodnotící formuláře: pro hodnocení vojáků bez přímých podřízených a pro hodnocení vojáků vykonávající řídicí anebo velitelskou funkci. Stejně tak jako v České republice došlo i ve Slovenské republice k novelizaci a k 1. 1. 2016 je

upraven zákon č. 281/2015 Sb., O štátní službě profesionálních vojáků ozbrojených sil Slovenskej republiky. Tato novelizace se prolíná i do procesu služebního hodnocení vojáků. S počátkem roku 2016 nabývá proces služebního hodnocení vojáků jiné podoby. Dochází k částečné změně oblastí hodnocení. Hodnocená oblast praktické zručnosti při výkonu funkce byla nově vymezená jako „velitelské schopnosti“, v rámci které je komplexně posouzena účinnost vedení podřízených (viz Tab. 2).

*Tab. 2: Nové služební hodnocení vojáků Slovenské republiky zavedené od roku 2016*

<b>Oblasti hodnocení vojáků bez přímých podřízených</b>	<b>Oblasti hodnocení vojáka vykonávajícího řídicí anebo velitelskou funkci</b>
- splnění navrhovaných opatření (splnění úloh a cílů odborného a osobního rozvoje, personální opatření)	- splnění navrhovaných opatření (splnění úloh a cílů odborného a osobního rozvoje, personální opatření)
- úroveň cizího jazyka	- úroveň cizího jazyka
- pohybová výkonnost	- pohybová výkonnost
- teoretické vědomosti potřebné pro výkon funkce	- teoretické vědomosti potřebné pro výkon funkce
- praktická zručnost při výkonu funkce	- velitelské schopnosti
- vojenské vystupování	- vojenské vystupování
- vliv zátěže na plnění úkolů	- vliv zátěže na plnění úkolů
- iniciativa	- iniciativa
- schopnost týmové spolupráce	- schopnost týmové spolupráce
- spolehlivost při plnění úkolů	- spolehlivost při plnění úkolů
- samostatnost při plnění úloh	- samostatnost při plnění úloh
- zvyšování vlastní výkonnosti	- zvyšování vlastní výkonnosti

*Zdroj: vlastní úprava autorů [6]*

Do hodnotícího formuláře byla nově zavedena písemná část služebního hodnocení vojáků, která je shodná pro obě skupiny hodnocených (bez přímých podřízených a pro vojáky v řídicí funkci). V části hodnotícího formuláře označené jako Služební hodnocení se hodnotitel volně slovně vyjadřuje ke zhodnocení zastávaných funkcí, k hlavním úkolům, reprezentaci Ozbrojených sil, nad rámec plněných úkolů, jiných schopnostem a k jazykové způsobilosti - mimo anglický jazyk, zájem o setrvání ve službě a k dodržování základních povinností vojáka. Následně jsou stanoveny úkoly a cíle pro následující období a hodnotitel stanovuje návrh na personální opatření včetně zdůvodnění svého rozhodnutí. [6]

#### **4. VÝSLEDKY**

Výsledky služebního hodnocení a jejich využívání při řízení kariér jsou jedním z faktorů ovlivňujících kariérní vzestup vojáka. Rozhodující roli pro kariérní vzestup v síti služebních kariér hraje výkonnostní princip a na pomyslný vrchol pyramidy by měl být vybrán voják s nejlepšími výsledky. Proto bylo požadavkem, aby služební hodnocení poskytovalo dostatečné množství informací o výkonnosti vojáka a také, aby výsledky hodnocení umožňovali srovnávání a stanovování pořadí hodnocených.

V uvedených tabulkách lze sledovat úspěšnost vojáků vybraného hodnostního sboru prováděného podle Vyhlášky č. 414/2009 a výsledky dosaženého služebního hodnocení po novelizaci zákona o vojácích z povolání ke dni 1. 7. 2015.

*Tab. 3: Služební hodnocení příslušníků hodnostního sboru nižších důstojníků Ozbrojených sil České republiky v roce 2014 před novelizací*

### Výsledky služebního hodnocení rok 2014 v %

	<b>poručík</b>	<b>nadporučík</b>	<b>kapitán</b>
<b>výtečně</b>	0, 79 %	1, 09 %	3, 11 %
<b>velmi dobře</b>	34, 38 %	50, 42 %	66, 00 %
<b>dobře</b>	62, 78 %	47,80 %	30, 49 %
<b>vyhovující</b>	1, 92 %	0, 67 %	0, 30 %
<b>nevyhovující</b>	0, 11 %	0 %	0, 07 %

Zdroj: [7]

Rozložení hodnocení stupněm „výtečně“ je poměrně očekávané a může vyjadřovat zvyšující se profesní zkušenost vojáků z povolání, kdy nejvíce hodnocených vojáků uvedeného stupně je u hodnosti kapitán. Podobnou tendenci lze sledovat i v rozložení hodnocení stupněm velmi dobře. Hodnocení stupněm „dobře“ bylo v roce 2014 nejvíce u vojáků v hodnosti poručík a klesající tendenci je patrná u hodností nadporučík a kapitán.

Tab. 4: Služební hodnocení příslušníků hodnostního sboru nižších důstojníků Ozbrojených sil České republiky v roce 2015 po novelizaci

### Výsledky služebního hodnocení rok 2015 v %

	<b>poručík</b>	<b>nadporučík</b>	<b>kapitán</b>
<b>výtečně</b>	12, 25 %	18, 47 %	28, 19 %
<b>velmi dobře</b>	65, 33 %	70, 42 %	63, 18 %
<b>dobře</b>	21, 6 %	10, 48 %	8, 2 %
<b>vyhovující</b>	0, 82 %	0, 55 %	0, 43 %
<b>nevyhovující</b>	0 %	0, 08 %	0 %

Zdroj: vlastní úprava autorů [8]

Po novelizaci zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, změně filozofie a také procesu služebního hodnocení vojáků z povolání došlo u výsledků hodnocení za rok 2015 k výrazným změnám. Lze sledovat výrazný nárůst hodnocených vojáků stupněm „výtečně“ který např. u hodnosti kapitánů činí více než 25%. Ve sledovaném hodnocení se výrazně zvýšil počet vojáků v hodnostech poručík a nadporučík hodnocených stupněm „velmi dobře“. U vojáků v hodnostech kapitánů došlo ke snížení takto hodnocených vojáků o 2,82%.

Protože se jedná pouze o výsledky za první rok realizace nového služebního hodnocení a pouze u vybraného hodnostního sboru lze si položit otázku, zda došlo ke zvýšení kvality plnění služebních úkolů nebo se spíše jedná o přizpůsobení se konkurenčnímu tlaku, případně působení jiných faktorů.

Uvedená tendence zvýšení úspěšnosti se podle Rejta projevila po zavedení nového systému hodnocení profesionálních vojáků ozbrojených sil Slovenské republiky. [9]

## 5. DISKUSE A ZÁVĚRY

Služebnímu hodnocení vojáků je jak České republice tak ve Slovenské republice věnována pozornost a dochází k tendencím k rozvoji tohoto procesu, jelikož adekvátní informace získané prostřednictvím hodnocení vytvářejí vizi o kvalitě hodnocených. Tento fakt se odráží v novelizacích příslušných dokumentů.

V Ozbrojených silách České republiky se přešlo k bodovanému hodnocení v návaznosti na novelu zákona O vojácích z povolání v tomto roce, na Slovensku tomu tak bylo již v roce 2003.

V uváděných podobách hodnocení je možnost písemného vyjádření hodnotitele v oblasti hodnocení schopností a dovedností nad rámec běžného plnění a stejně tak v oblasti stanovení úkolů a povinností pro nadcházející období.

V Ozbrojených silách Slovenské republiky je pro hodnocení vojáků velitelů využíván formulář, kde jsou zohledněny navíc jejich klíčové dovednosti vyplývající z jejich řídicí pozice. Vzhledem k počtu příslušníků Ozbrojených sil České republiky by mohlo být zavedení odlišného formuláře alespoň pro velitele dalším směrem rozvoje služebního hodnocení vojáků, jelikož by byla postihnuta základní stěžejní odlišnost ve výkonu služebních povinností, tedy manažerská funkce.

Kariérní postup v hierarchické organizační struktuře Ozbrojených sil České republiky je zpravidla vertikální. Jedná se o postup na vyšší velitelská, respektive odborná služební místa (manažerský typ) s větší odpovědností a pravomocemi. Funkční (mezioborový) postup nebývá tak častý, i když možný je se svolením správce dané vojenské odbornosti. Individuální plánování kariéry vojákem se projevuje spíše jako snaha o to plnit podmínky

V souvislosti s kariérním řízením došlo ve Slovenské republice k posunu v tom smyslu, že s novelizací zákona 281/2015 Sb., byl zpracován také služební předpis č. 107/2015. Podle uvedeného předpisu při řízení kariéry jsou kromě výsledků služebního hodnocení zohledňovány také vojenské odbornosti.

V uvedených hodnotících systémech je patrná snaha zdokonalit přípravu hodnotitelů. S přípravou hodnotitelů souvisí i celkový průběh hodnotícího pohovoru. Na základě sociologického výzkumu z roku 2013 Rejt uvádí, že „23% vojáků Slovenské republiky své hodnocení pouze podepsalo a hodnotící pohovor s nimi nebyl vůbec proveden. A dále 21 % respondentů odpovědělo, že je služební hodnocení nemotivuje k tomu, aby byli lepšími vojáky.“ [9]

Jelikož je významným motivačním faktorem finanční odměna, mohl by být pro Slovenskou republiku inspirujícím směrem propojení výsledků hodnocení s odměňováním.

V současné době hodnocení provádí zpravidla nejbližší nadřízený. Pokud však služební hodnocení bude jedním z podkladů pro vzestup v kariéře vojáka, je nutné hledat způsoby jak zvýšit objektivitu hodnocení. Vícezdrojové hodnocení by umožnilo, aby se na hodnocení podíleli hodnotitelé, kteří mají detailní znalost o činnosti hodnoceného a mohou posoudit jeho výkon.

Dalším směrem, který by bylo možné využít pro zvýšení objektivitu a významu hodnocení, je zavedení kompetenčních modelů a jejich využití pro hodnocení personálu. Jako možný přístup a východisko k realizaci kompetenčního modelu v hodnocení může být část modelu kompetencí profesionálního manažera uváděný autory [10, s. 59], kteří člení tento model na “centrální, jádrovou kompetenci a dílčí kompetence,” do kterých můžeme zařadit i kompetenci k hodnocení vojenských profesionálů.

Ačkoliv výsledky služebního hodnocení v podmínkách České republiky jsou využívány pro úpravu výkonnostních příplatků, lze doporučit ještě těsnější spěti s odměňováním vojenských profesionálů. Jako vhodný konstrukt pro dosažení uvedeného cíle lze doporučit model řízení pracovního výkonu. Z pohledu autorů příspěvku jeho nespornou výhodou, využitelnou ve specifických podmínkách ozbrojených sil je skutečnost, že integruje základní personální činnosti na základě společně formulované a odsouhlasené dohody. Méně častou uplatňovanou metodou v hodnocení pracovníků je metoda nucená distribuce, kdy navrhovatel systému hodnocení má možnost definovat distribuci výsledků hodnocení. Autoři příspěvku se domnívají, že uvedenou metodu by bylo možné využít i v prostředí ozbrojených sil.

Služební hodnocení je zásadní článek pro personální činnosti v Ozbrojených silách České i Slovenské republiky a pro karierní rozvoj vojáků. Je tedy důležité správně vnímat význam služebního hodnocení ze strany velitelů jakožto nástroj řízení, který má význam pro rozvoj lidských zdrojů a ze strany hodnocených jako poznávací a motivační nástroj.

Kompetentně realizovaný proces služebního hodnocení by mohl být optimálním nástrojem řízení kariér a předpokladem pro úspěch v konkurenčních výběrech. K tomu, aby systém služebního hodnocení byl vnímán jako jeden z důležitých nástrojů pro výběr vojáků ke služebnímu zařazení na vyšší systemizovaná místa, je nutné zvyšovat objektivitu hodnocení, věnovat pozornost objasňování cílů a účelu služebního hodnocení, připravovat hodnotitele i hodnocené.

Doporučení pro prostředí České republiky se dotýkají zejména následujících oblastí:

- zlepšit metodickou přípravu hodnotitelů, zvýšené úsilí věnovat přípravě na vedení hodnotícího rozhovoru,
- pravidelně objasňovat podstatu, cíle a účel služebního hodnocení všem vojákům,
- vytvořit komplexní systém řízení kariér vojenských profesionálů,
- na základě právní úpravy vytvořit předpoklady pro využívání výsledků služebního hodnocení pro řízení kariér vojáků,
- ve zvýšené míře využívat pro zpracování služebního hodnocení informační systémy umožňující statistické vyhodnocení výsledků a porovnání náročnosti hodnotitelů.

## POUŽITÉ ZDROJE

- [1] MO ČR. Zákon č. 221/1999 Sb., O vojácích z povolání ve znění pozdějších předpisů [online]. [cit. 8. 8. 2016]. Dostupné: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221/zneni-20150701>, §17.
- [2] MO ČR. Zákon č. 143/1992 Sb., O platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech [online]. [cit. 30. 8. 2016]. Dostupné: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-143/info>, §13.
- [3] MO ČR. Vyhláška č. 189/2015 Sb., O postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích [online]. [cit. 19. 8. 2016]. Dostupné: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-189>, §3, 1, 2 a příloha.
- [4] MO ČR. Vyhláška č. 414/2009 Sb., O postupu při služebním hodnocení vojáků [online]. [cit. 1. 8. 2016]. Dostupné: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=414/2009&type=Law=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=414/2009&type=Law=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).
- [5] MO SR. Zákon č. 281/2015 Sb. O štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky. [online]. [cit. 10. 8. 2016]. Dostupné: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2015-281>, §59.
- [6] MO SR. Služobný predpis č. 114/2015 o podrobnostiach služobného hodnotenia, o spôsobe oboznamovania profesionálneho vojaka so služobným hodnotením, o komisii podľa § 57 ods. 2 zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakova o zmene a doplnení niektorých zákonov, o náležitostiach rozhodnutia o odvolaní proti služobnému hodnoteniu a o odvolacích orgánoch, prílohy 1 a 2.
- [7] DOLEČKOVÁ, Tereza; KUBÍNYI, Ľubomír. The Service Appraisal and Career Management of Soldiers of the Army of the Czech Republic. In: *INTED 2016*



*Proceedings*. Valencia, Spain: IATED Academy, 2016, p. 7619-7625. ISSN 2340-1079. ISBN 978-84-608-5617-7, s. 4622.

- [8] Agentura personalistiky Armády ČR, Data ISSP, Praha: 2016
- [9] REJT, T. Hodnotový systém, hodnoty. Služobné hodnotenie profesionálnych vojakov. 2013 [online]. [cit. 1. 8. 2016]. Dostupné: <http://www.12mpr.mil.sk/data/files/2783.pdf>, s. 44, 45.
- [10] AMBROZOVÁ, Eva, KOLEŇÁK, Jiří, ULLRICH, David a POKORNÝ Vratislav. *Kognitivní management*. Ostrava: Key Publishing, 2016. 190s. ISBN 978-80-7418-254-9.