



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VOJÁKŮ ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

THE PROPOSAL EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM OF THE CAREER
SOLDIERS IN THE ARMY OF THE CZECH REPUBLIC

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. RADIM HOLUŠA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D.

BRNO 2012

Abstrakt

Tato diplomová práce je věnována procesům, týkajících se hodnocení a odměňování vojenských profesionálů v Armádě České republiky. Cílem práce je analýza systému hodnocení a odměňování v AČR. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou navrženy postupy zlepšení těchto procesů probíhajících v dané organizaci. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy hodnocení a odměňování v souvislosti s armádním prostředím a požadavky kladených na vojenské profesionály. V praktické části je charakterizována studovaná organizace a výzkum, který je založen na dotazníkovém šetření velitelů a řadových vojáků. Na závěr jsou formulovány návrhy na zlepšení v oblasti hodnocení a odměňování vojenských profesionálů v dané organizaci.

Klíčová slova

Odměňování, hodnocení, motivace, motivační program, vojenský profesionál.

Abstract

This dissertation is dedicated to the evaluation and remuneration processes career soldiers in the Army of the Czech Republic. The main goal is to make an analysis of evaluation and remuneration in the company and on the basis of research make a suggestion to improve these processes. In the theoretic part are explained the basic conceptions as the evaluation and remuneration that are related with army background and the requirements laid to regular soldiers. In the practical part is the chosen company described and the research, that contains of questionnaire commanders and career soldiers. In conclusion is a suggest for an improve of the evaluation and remuneration processes by career soldiers in the company.

Keywords

Remuneration, evaluation, motivation, motivation program, career soldier.

Citace

HOLUŠA, Radim. *Návrh systému hodnocení a odměňování vojáků v Armádě České republiky*, Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 102 s.
Vedoucí diplomové práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil
autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech
souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2012

.....

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat své vedoucí práce PhDr. Martině RAŠTICOVÉ, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odbornou pomoc při sestavování této práce. Také bych rád poděkoval za podporu mé rodině, bez které by tato práce nemohla vzniknout. Poděkování patří také respondentům a manažerům organizace, kteří se podíleli na vypracování dotazníků a řízených rozhovorů s managementem firmy

OBSAH

ÚVOD	2
1 HODNOCENÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY	4
1.1 PROFIL VOJENSKÉHO PROFESIONÁLA	4
1.2 HODNOCENÍ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ – SOUČASNÝ STAV	6
1.3 HODNOCENÍ V ŘÍDICÍM PROCESU	10
1.3.1 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	16
1.4 HODNOCENÍ PŘÍPRAVY VOJSK	21
1.4.1. VYCVIČENOST	21
1.4.2 ODBORNOST	22
1.4.3 KVALITA	23
1.5. FORMY HODNOCENÍ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ	25
1.5.1 HISTORIE – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ, PERIODICKÉ HODNOCENÍ, KARIÉROVÉ A SPECIÁLNÍ HODNOCENÍ.	25
1.5.2 SOUČASNOST – SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ	28
2 ODMĚŇOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY	32
2.1 ZÁKLADNÍ FORMY ODMĚŇ PRO VOJÁKY Z POVOLÁNÍ	34
2.2 SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ A MZDOTVORNÉ FAKTORY	35
2.2.1 PENĚŽNÍ ODMĚNA	38
2.2.2 DODATEČNÉ ODMĚNY	39
2.2.3 NEPENĚŽNÍ FORMY ODMĚŇ – FOND KULTURNÍCH A SOCIÁLNÍCH POTŘEB	42
2.2.4 EKONOMICKÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ÚROVEŇ MEZD A PLATŮ	47
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	50
3.1 PROFIL VYBRANÉ ORGANIZACE	50
4 VÝZKUMNÁ ČÁST	57
4.1 CÍL VÝZKUMNÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE	57
4.2 DÍLČÍ CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	57
4.3 POUŽITÉ METODY A POPIS SBĚRU DAT	58
4.4 POPIS VZORKU	60
4.5 VÝSLEDKY VÝZKUMU	63
4.5.1 VÝHODNOCENÍ SEMISTRUKTUROVANÝCH ELEKTRONICKÝCH OTÁZEK PÍSEMNOU FORMOU JEDNOTLIVÝCH VELITELŮ	63
4.5.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ JEDNOTLIVÝCH ŘADOVÝCH VOJÁKŮ	75
4.6 DISKUZE A ZÁVĚRY	94
4.7 PŘÍNOSY DIPLOMOVÉ PRÁCE	95
4.8 NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ V AČR	98
ZÁVĚR	100
POUŽITÁ LITERATURA	103

ÚVOD

Téma diplomové práce, kterým je návrh systému hodnocení a odměňování vojenských profesionálů v Armádě České republiky, nebylo vybráno v žádném případě náhodně. Hlavním důvodem, proč bylo vybráno toto téma je, že v dané organizaci pracuji na pozici velitele jednotky. Na základě teoretických a praktických poznatků od svých podřízených, kolegů a spolupracovníků jsem si vybral jednu z významných oblastí personální práce. Oblast hodnocení vojenských profesionálů byla několikrát modifikována, jak se dále dočtete v mé práci, nicméně ani poslední forma hodnocení, není stoprocentně správným řešením. Oblast odměňování je velice úzce provázána se systémem hodnocení vojáků z povolání a stává se velice často tématem mnoha konfrontací mezi hodnotiteli a hodnocenými. Jelikož stále častěji dochází k těmto střetům, domnívám se, což pramení i z mé praxe v oboru, že systém hodnocení a odměňování není nastaven úplně optimálně. Což bylo druhým důvodem, proč jsem si vybral tuto oblast jako předmět ke zkoumání v mé diplomové práci. Pro dotazníkové šetření byly vybrány tři vojenské útvary, kde byly rozeslány dotazníky pro velitele a řadové vojáky. Cílovou skupinou mého zkoumání jsou řadoví vojáci, protože se domnívám, že u nich je oblast správného ohodnocení a odměnění obzvlášť důležitá. Dále samozřejmě vyhotovím závěry z dotazníků pro velitele jednotek, kteří by měli být těmi objektivními hodnotiteli vojenských profesionálů.

Cílem mé práce je analýza systému hodnocení a odměňování a návrh řešení na zlepšení tohoto systému ve vybrané organizaci.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž obě části jsou ještě dále členěny na několik konkrétnějších kapitol.

První část teoretické části je rozdělena na dva dílčí úseky. V první oblasti je rozebráno hodnocení vojáků z povolání, ve druhém úseku jejich odměňování. V první pasáži nastíním profil vojenského profesionála, podrobně je popsán současný stav hodnocení vojáků z povolání v Armádě České republiky, tak jak to ukládají služební povinnosti jednotlivým velitelům. Analyzuji a rozdělím oblasti, za které jsou vojáci z povolání hodnoceni a odměňováni. Dále se zabývám oblastí hodnocení v řídicím procesu, přesněji v manažerském cyklu. V předposledním oddíle teoretické části hodnocení se zmíním o hodnocení přípravy vojsk jako celku. V poslední fázi teoretické

části hodnocení jsou rozebrány formy a metody hodnocení práce vojenských profesionálů.

V druhé oblasti detailně popíši odměňování, formy a dále složky a faktory, které ovlivňují mzdu. Za nejdůležitější pasáž druhé teoretické části považuji tu, ve které budou popisovány různé formy odměn (dodatečné odměny, mimořádné, nepeněžité aj.), protože tyto druhy odměn se týkají především řadových vojáků z povolání, kteří jsou cílovou skupinou mého výzkumu. Odměňování v rámci organizace můžeme podle zákona č. 221/99 Sb. rozdělit dle kázeňského řádu a na odměny mimořádné. Při tomto odměňování se zohledňuje odbornost, výkon, přínos pro organizaci, schopnosti a zvláštní dovednosti, kdy pracovní výkon je zde výsledkem spojení vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání úkolů.

Praktická část se člení na dvě hlavní podkapitoly. V první části je charakterizována vybraná organizace, její historie, činnost a její postavení ve společnosti. Je zde také popsána organizační struktura firmy a přiblížen její systém hodnocení a odměňování.

Druhá část praktické části je zaměřena na samotné výzkumné šetření. Ta se skládá ze dvou částí. Na základě zjištěných informací a poznatků z teoretické části se pokusím navrhnout zlepšení fungování systému hodnocení a odměňování ve vybrané organizaci. Tento druhý úsek praktické části považuji za vůbec nejdůležitější část celé diplomové práce, protože výsledky mohou být pro firmu přínosné a na rozdíl od teoretické části budou všechny informace zdrojem mého vlastního výzkumu.

1 HODNOCENÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY

Tato kapitola pojednává o hodnocení pracovníků z hlediska moderní personalistiky, při použití pokročilých metod hodnocení. V této části je popsáno použití těchto metod a forem hodnocení v armádním prostředí.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.

Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. V praxi se výsledků hodnocení pracovníků využívá pro účely odměňování, rozmisťování pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování pracovníků.¹

V praxi jsou tyto obecně známé závěry využívány i v Armádě České republiky, především v oblasti velení, hodnocení a motivace vojenských profesionálů. Záleží pak na jednotlivých manažerech a velitelích jakým způsobem k procesu hodnocení přistupují.

1.1 Profil vojenského profesionála

Z veřejně dostupných faktů vyplývá, že na profesionální vojáky jsou v současné době kladeny náročné požadavky v podobě vzájemně provázané odborné připravenosti, jazykové vybavenosti, fyzické zdatnosti, psychické odolnosti a morálních kvalit. Současně se vojenské povolání s technickým vývojem štěpí na obrovské množství specializací, jejichž prostupnost je omezená, a je tak těžší identifikovat se s obecnou

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 207. ISBN 80-7261-033-3.

profesí vojáka, která je zcela imaginární a nemá kromě tradičních sdílených hodnot žádný konkrétní obsah. Podle většiny teoretiků už nelze hovořit o celistvém vojenském povolání, hovoří se o superprofesionalizaci (tříštění na vnitřní specializace) a deprofesionalizaci (pronikání specialistů „zvnějšku“).

Specializace lidských činností je trendem obecným, nikoli čistě vojenským, a jeho důsledky jsou stejné pro armádu i pro společnost. Cenou za větší efektivitu je větší zranitelnost systému, což v případě armádní organizace platí dvojnásob. Tendence k superprofesionalizaci i deprofesionalizaci sílí současně s posilováním zaměstnaneckých trendů v ozbrojených silách a jsou úzce spojeny s profesní identitou vojáků. Přesto má hypotetická profese vojáka z povolání, zastřešující všechny odbornosti, svá specifika, kterými se liší od výkonu jiných pracovních činností v civilní sféře, za které jsou vojenští profesionálové bonusově hodnoceni a odměňováni. Tyto zvláštnosti jsou patrné zejména v období reálného bojového nasazení, kdy jsou kladeny limitní nároky na psychický i fyzický výkon člověka. Jak konstatují Felix Černoch a Otto Piffl, extrémní podmínky vnějšího prostředí jsou spojeny s bezprostředním ohrožením zdraví a života a tento fakt klade na vykonavatele profese vysoké nároky. Ty se ale týkají nejenom fyzické a psychické připravenosti, ale také morálních kvalit a společenské odpovědnosti, vázané k potenciálnímu riziku zneužití zbraně a řízení bojové činnosti.²

Co si představit pod pojmem vojenský profesionál? Jaké vlastnosti má mít důstojník soudobých ozbrojených sil, jak je utvářet a rozvíjet u specialistů, jejichž úkolem je především velet, řídit kolektivy lidí, složité technické systémy a rozhodovat někdy i o životech. Jakými výchovnými, vzdělávacími a výcvikovými procesy a institucemi by měl projít a kdy? Jakou úroveň vzdělání, výcviku a praxe by měl mít? Jak evaluovat úspěšnost jeho působení při zvažování jeho kariérního postupu? Jak realizovat princip přípravy vojenského profesionála jako občana v uniformě, nedopustit jeho odtržení od celospolečenské reality a zabezpečit bezproblémové začlenění do civilního prostředí po ukončení jeho aktivní služby v ozbrojených silách? Při hledání odpovědi na tyto hlavní otázky je nutno si především uvědomit, že vojenský profesionál není námezdní žoldněř. Dále pak, že neexistuje sám o sobě, ale je součástí společnosti,

² LAŠTOVKOVÁ, Jitka. *VELET PROFESIONÁLŮM. VELITELSKÉ SCHOPNOSTI DŮSTOJNÍKŮ ARMÁDY ČR VE SVĚTLE PROFESIONALIZACE* [online]. Plzeň, 2010. s 20. Dizertační práce. Západočeská univerzita v Plzni.

je utvářen v kontextu se společensko-historickým vývojem a byť určen ke zcela specifickým úkolům je stále občanem této společnosti.

Zabýváme-li se otázkami co a jak udělat pro přípravu důstojníka, musíme alespoň obecně vědět, čeho chceme v jeho přípravě dosáhnout. Vezmeme-li v úvahu pravděpodobný průběh kariéry důstojníka AČR, pak můžeme za hlavní obecné požadavky na jeho připravenost považovat:

- 1) Odpovídající morálně volní vlastnosti, vlastenectví, přesvědčení o významu profese.
- 2) Zvládnutí vojenské profese – kvalitní výcvik, připravenost pro výkon funkce.
- 3) Odpovídající vzdělání, vzhledem k vývoji ve společnosti jednoznačně vysokoškolské,
na určitém (vyšším) stupni kariéry magisterský až doktorský studijní program.
- 4) Fyzická zdatnost, výrazně vyšší než běžný průměr ve společnosti.
- 5) Manažerské schopnosti a dovednosti.
- 6) Znalost cizích jazyků – velmi dobře anglicky, s dobrou znalostí dalšího jazyka.
- 7) Pedagogicko – psychologická průprava.
- 8) Odpovídající praxe pro postup v kariérním systému.

Lze vycházet z předpokladu, že člověk, který se stává vojenským profesionálem, ví, proč tak činí a zejména co znamená být vojenským profesionálem? V budoucnu zřejmě ano. Zatím tomu tak ještě není, vzhledem k celospolečenské prestiži povolání, společensko-historickým důvodům, způsobu rekrutace a přípravy. Hlavními motivačními faktory jsou zejména ekonomické zajištění a získání vzdělání. Ale v profesionálních armádách tyto faktory převládají rovněž. A to je nutno respektovat.³

1.2 Hodnocení vojenských profesionálů – současný stav

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp.

³ KOTEK, Karel. Jak připravovat vojenské profesionály. *Obrana a strategie* [online]. 2002,s 16-17, [cit. 2010-12-08]. Dostupný z WWW: <www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php?file=6405>.

vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků je v dnešní době alfou omegou zdravě fungující organizace. V současné době lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

1. *Neformální hodnocení* tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.⁴

U této definice z řízení lidských zdrojů bych se rád pozastavil a podotknul, že ani Armáda České republiky není výjimkou a k neformálnímu hodnocení vojáků z povolání dochází v průběhu kontrolní činnosti nadřízeného. Samozřejmě kontrolní činnost vojáků nadřízeným, přitom jak efektivně plní pracovní úkoly během pracovní doby, je jednou z funkcí managementu, kterou vykonávají svědomití vedoucí pracovníci. Tato činnost je rutinou do té doby, než narazí na problém při plnění úkolu a na základě subjektivního názoru a vlastního postoje, začnou vyvozovat důsledky z pochybení daného zaměstnance. Již podle zákona 221/99 Sb. o vojácích z povolání a Základního řádu ozbrojených sil, kde je napsáno:

„Před uložením kázeňského trestu se musí úplně a přesně zjistit skutkový stav. Vojákovi se musí před uložením kázeňského trestu umožnit vyjádřit se k věci, navrhnout důkazy a hájit se. Orgány s kázeňskou pravomocí jsou oprávněny vyslechnout též toho, kdo podal podnět k projednání kázeňského přestupku.“

Tudíž by nemělo docházet k impulsivním, neprofesionálním a neadekvátním rozhodnutím jednotlivých velitelů-manažerů, ale celý přečin či pochybení by mělo být prošetřeno až druhý den, při vyslechnutí inkriminované osoby a za účasti nezávislého svědka (nejlépe bezprostředního nadřízeného tohoto vojáka).

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s 208. ISBN 80-7261-033-3.

2. *Formální hodnocení* (či také syntetické hodnocení) je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry vojáka. Dochází však k němu spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k pronikavým změnám v pracovním výkonu.⁵

V Armádě České republiky existuje služební hodnocení, které zpracovává nejbližší nadřízený vojáka, který má hodnoceného vojáka z povolání v podřízenosti nejméně 3 měsíce. Služební hodnocení je průběžné posuzování profesionálních kvalit vojáka. Zpracovává se písemně na formuláři uvedeném v příloze č. 1, a to jednou ročně v období od 1. listopadu do 31. ledna následujícího roku.

Odborná literatura nám sice doporučuje vyhotovovat periodická hodnocení jednou ročně, ale otázka zní - stačí to? Armáda České republiky se ztotožňuje s touto radou a dokonce je ukotvena v zákonné vyhlášce č. 414 ze dne 30. listopadu 2009. Spíše je třeba přihlížet ke konkrétní povaze práce v organizaci, ke konkrétním podmínkám a potřebám jednotlivých organizací. Hodnocení pracovníků různých kategorií na různých stupních velení a řízení může mít různou periodicitu. Jednotlivé strategické stupně velení a řízení a vrchní velitelé a manažeři, by neměli mít stejnou periodiku hodnocení, jako řadoví vojáci na jednotce.

Vedle formálního hodnocení je vhodné dvakrát či třikrát do roka zorganizovat určitý druh neformálního hodnocení v podobě diskuzí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění. Lze konstatovat, že jedním z předpokladů úspěšného formálního hodnocení pracovníků je – jak ostatně vyplývá z koncepce řízení pracovního výkonu – průběžné neformální hodnocení a poskytování zpětné vazby na pracovní výkon vojáků.

⁵ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management*. 10th edition. London, Kogan Page 2006, 982 s.

Shrnutí

Z předchozího oddílu vyplývá, že v souvislosti s hodnocením pracovníků je třeba řešit následující klíčové otázky:

- 1) Proč hodnotit pracovníky?
- 2) Jaké složky a aspekty práce pracovníků hodnotit (a co hodnotit)?
- 3) Jak měřit pracovní výkony?
- 4) Jaké metody hodnocení zvolit?
- 5) Kdo by měl hodnotit?
- 6) Kdy a jak často by se mělo hodnocení provádět?
- 7) Jak sdělovat pracovníkům výsledky hodnocení a jak je s nimi projednávat?
- 8) Jak využívat výsledků hodnocení?
- 9) Jak uvést hodnocení do souladu se zákony?

Je třeba zdůraznit, že ústředním požadavkem a zároveň problémem každého hodnocení pracovníků je přesnost a spravedlnost, proto je třeba mít na zřeteli formulování odpovědí na každou z uvedených otázek.

Moderním a efektivním hodnocením pracovníků je systematické, periodicky se opakující hodnocení pracovníků. Předchozí otázky zároveň tvoří jakési pilíře systému hodnocení. Tento systém však nelze vytvořit jednou provždy, ale je nutné jej soustavně zkoumat a inovovat a do tohoto zkoumání a vylepšování zapojit všechny zúčastněné strany, tedy nejen vedoucí, ale i řadové pracovníky organizace.⁶

Vhodné je, aby do systému hodnocení pracovníků byly zabudovány následující zásady:

- Cíle systému hodnocení musejí být jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné
- Do přípravy hodnocení musejí být zapojeny všechny strany
- Obsah a kritéria hodnocení musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů
- Pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s 211. ISBN 80-7261-033-3.

- Organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení pracovníků jsou v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními, a zabezpečovat tento soulad.
- Organizace by měla zpracovávat písemné pokyny hodnotitele a proškolovat je.
- Organizace by měla o účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny pracovníky.
- Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch.
- Systém hodnocení musí být soustavně zkoumán a vylepšován.

Tyto zásady by se měli stát vzorem pro každou organizaci a vrcholový management, který provádí hodnocení svých podřízených. Tyto zásady by měly být nápomocny, ba by se měli dokonce stát etalonem při zhotovování periodických hodnocení. Z praxe víme, že ne vždy je tomu tak, objektivita jde někdy stranou a necháme se ovlivnit subjektivním pohledem na jednotlivce a citovým vztahem vůči němu, při závěrečných hodnoceních. Nicméně správný profesionál, ať vojenský či civilní, nedopustí tento způsob ovlivňování a bude se rozhodovat dle hodnotících zásad a doložitelných výsledků práce.

1.3 Hodnocení v řídicím procesu

Moderní řízení lidských zdrojů, jak již bylo několikrát uvedeno, zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. Musí však také respektovat individualitu lidí a důsledky výrazného rozvoje vzdělanosti a osobnosti lidí, to, že pracovníci organizací jsou stále rozmanitější, že se stávají partnery a v podstatě podnikateli se svou pracovní silou a že řízení lidí je stále více nahrazováno jejich vedením. Moderním řízením lidských zdrojů si také uvědomuje, že přesně definovaná pracovní místa jsou brzdou tolik žádoucí flexibility a že je třeba je nahrazovat systémem flexibilněji chápaných rolí s volněji definovanými profily, specifikovanými s ohledem na situaci a profil konkrétního pracovníka. A také že do práce pracovníka je třeba vkládat maximální množství prvků zvyšujících motivaci pracovníka.

Tyto zásady jsou východiskem nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, tj. k tzv. řízení pracovního výkonu.

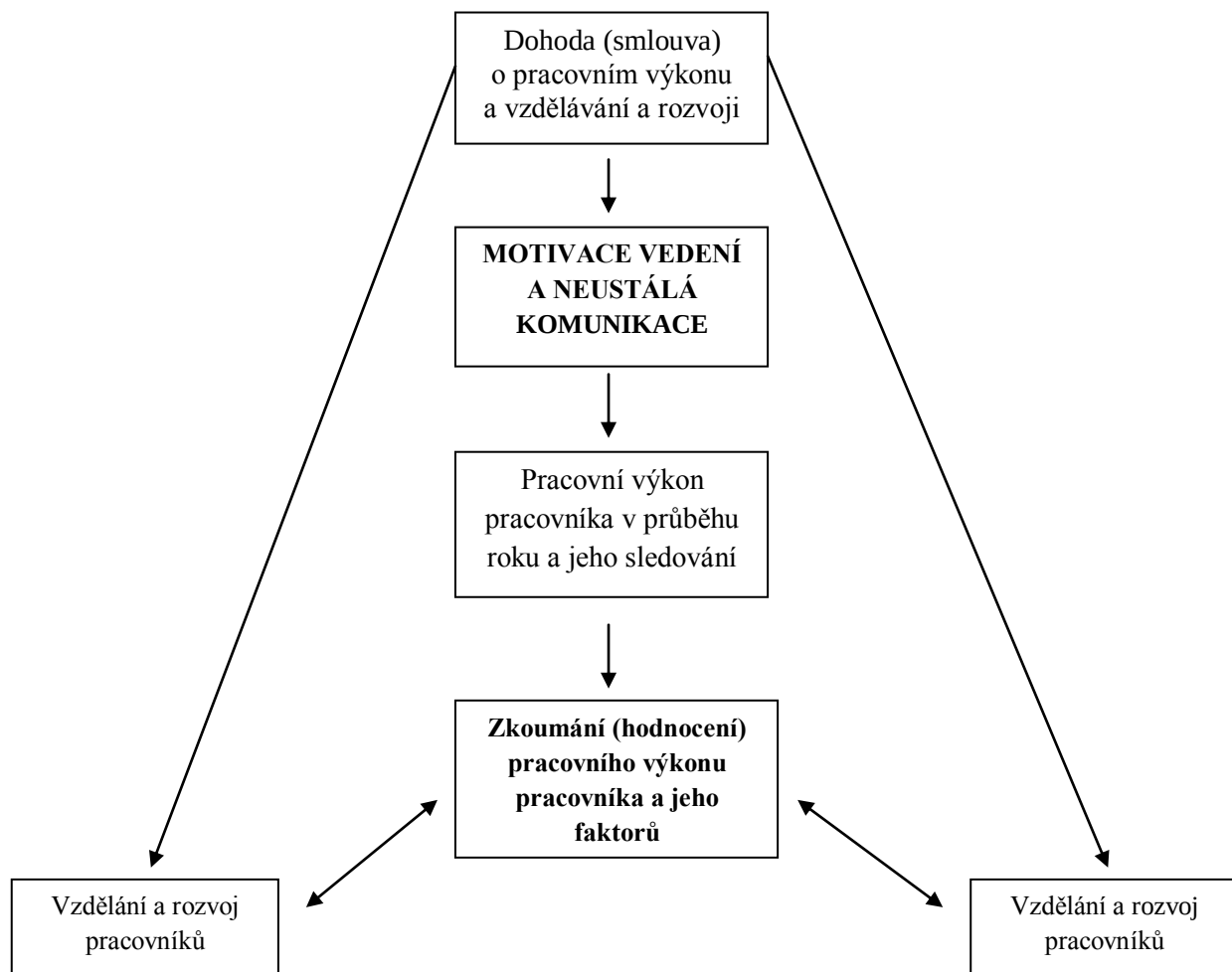
Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Tomu však musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formování postojů vedoucích pracovníků/manažerů.⁷

Tyto definice a hypotézy se dají využít i na platformě personální politiky v Armádě České republiky. Nicméně k určitým změnám a modifikacím dochází na rozdíl od civilní sféry. Personální oddělení Ministerstva obrany a Armády České republiky se snaží vytvářet pracovní místa „na míru“, a také se snaží obsazovat pracovníky/vojáky na tyto místa, kteří vyhovují daným parametrům systematizovaného místa. Celopodnikovým problémem je, že není dosaženo synchronizace mezi řízením pracovního výkonu a odměňováním pracovníků/vojáků. Přičemž na vedoucí pracovníky/manažery klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka/vojáka a průběžné poskytování zpětné vazby na jeho pracovní výkon.

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha, Grada Publishing 2007, 789 s.

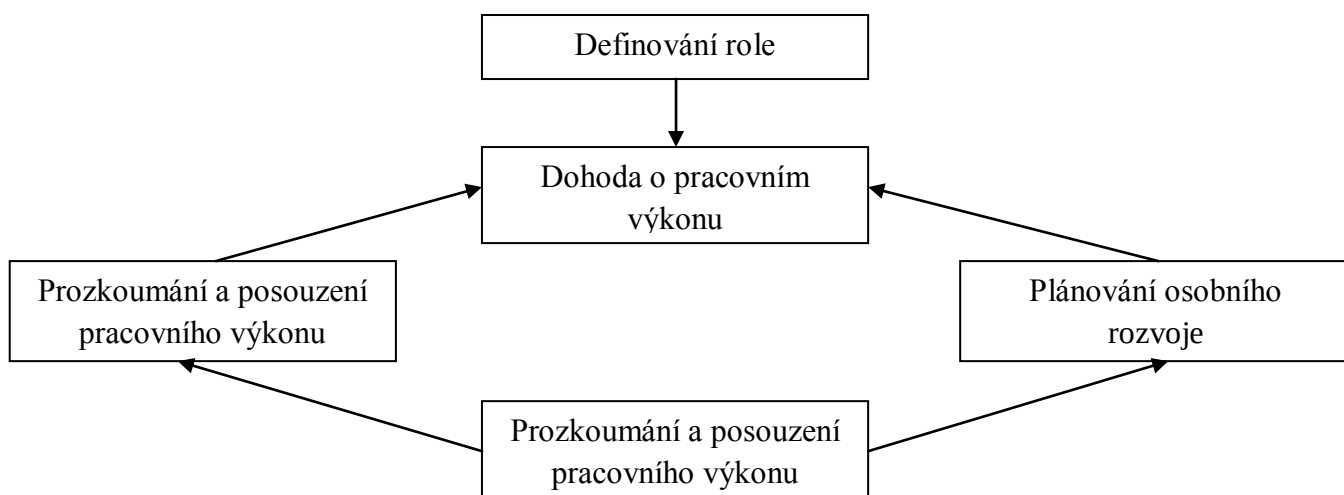
Následující obrázek znázorňuje vzorové schéma – Řízení pracovního výkonu

Schéma 1.1 Řízení pracovního výkonu



Řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus, který je neměnný a platný i v armádním prostředí.

Schéma 1.2 Cyklus řízení pracovního výkonu



Hlavními aktivitami a fázemi tohoto cyklu jsou⁸:

1. ***Definování role pracovníka*** – při němž jsou dohodnuty hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti. V rámci AČR se jedná o popis funkční náplně vojáka z povolání.
2. ***Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu***. Dohoda definuje očekávání, tj. čeho by měl pracovník dosáhnout v podobě výsledků, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti jsou pro dosažení požadovaných výsledků potřebné. Jde vlastně o ***fázi plánování pracovního výkonu***. Konkrétněji tedy dohoda či smlouva definuje:
 - a) Cíle a normy pracovního výkonu i které oblasti pracovního výkonu je třeba zlepšit, tedy to, co se od pracovníka očekává, ale také, co pro to může udělat bezprostřední nadřízený (manažer)
 - b) Jak se bude pracovní výkon měřit (posuzovat) a jaké ukazatele se použijí;
 - c) Jaké schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) jsou potřebné k efektivnímu plnění pracovních úkolů na konkrétním pracovním místě) v konkrétní roli;
 - d) Základní hodnoty organizace nebo požadavky týkající se kvality, služeb zákazníkům, týmové práce, rozvoje pracovníků, zásad ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, snižování nákladů apod., jejichž dodržování se od pracovníků očekává.

V Armádě České republiky se využívá těchto faktorů formou služebního hodnocení, kde se vytyčují cíle, kterých má daný pracovník/voják dosáhnout ve výcvikovém roce. Pracovní výkon se měří jednoduchým způsobem, což je dosažení stanovených výsledků či ne. Efektivní rozvíjení schopností a vedení, chcete-li řízení pracovního výkonu vojáka, bohužel chybí v hodnotícím řídicím cyklu. Voják se připravuje na zvládnutí úkolů samostatně příp. pomocí kurzů či školení, na které je odeslán a podle toho je hodnocen. Nicméně chybí zde podání pomocné ruky ze strany managementu vojákům, kteří nedosáhli na odpovídající

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 205 s. ISBN 80-7261-033-3.

výsledky a chceme s nimi nadále týmově pracovat. Motivačním dokumentem každého velitele jednotky by měl být ***plán osobního rozvoje pracovníka/vojáka***.

3. ***Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka***, tedy v podstatě vypracování ***plánu osobního rozvoje pracovníka*** – který stanovuje, jaké kroky by měl pracovník podniknout v zájmu svého rozvoje, aby rozšířil své znalosti a dovednosti, zvýšil úroveň svých schopností a v konkrétních oblastech zlepšil svůj výkon. Jde vlastně o fázi rozvíjení předpokladů pro zlepšování pracovního výkonu. Plán konkretizuje dohodu či smlouvu o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka.
4. ***Řízení pracovního výkonu v průběhu období*** – což je fáze, během níž se podnikají kroky směřující k realizaci dohody/smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje pracovníka při vykonávání každodenní práce a naplňování plánovaných vzdělávacích aktivit. Zahrnuje nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby na výkon, provádění neformálních prozkoumání a posouzení pracovního výkonu a diskuzí o něm, aktualizaci cílů a – pokud je to nezbytné – i řešení problémů pracovního výkonu.
5. ***Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu*** – což je fáze jakéhosi formálního vyhodnocování, kdy dochází k prozkoumání a posouzení pracovního výkonu za celé období s důrazem na úspěchy, pokrok i problémy. Je to východisko pro úpravy dohod o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje. Může samozřejmě také vést ke klasifikaci pracovního výkonu, pokud je to z nějakého důvodu zapotřebí.⁹

Shrnutí

Za povšimnutí z předchozích oddílů stojí, že cíle, na nichž se manažer a pracovník dohodnou, jsou dvojího druhu: pracovní a rozvojové. Pokud jde měření ukazatele pracovního výkonu, pak je vhodné dodržovat následující:

1. *Měření ukazatele by se měly vztahovat k výsledkům, a nikoliv k úsilí.*
2. *Dosažení výsledků musí mít pracovník pod kontrolou.*

⁹ BECKER, F. G. – MARTIN, A. (Hg.): *Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele*. München und Mering, Reiner Hampp Verlag 1993, 296 s.

3. *Měření musí být objektivní a ukazatele zjistitelné*
4. *Měření být pracovníky považováno za spravedlivé.*
5. *Pro měření musejí být k dispozici potřebné údaje.*
6. *Je vhodné upřednostňovat tradiční a všeobecně srozumitelné ukazatele.*

Pokud jde o schopnosti potřebné pro efektivní plnění pracovních úkolů a s tím související potřebu vzdělávání a rozvoje, pak je zapotřebí, aby pracovník a jeho manažer prodiskutovali a společně našli odpověď na následující otázky:

1. *Jaké schopnosti jsou potřebné pro efektivní plnění pracovních úkolů na daném pracovním místě?*
2. *Potřebuje pracovník pro zabezpečení dohodnutých pracovních cílů a zlepšení svého pracovního výkonu nějaké vzdělávání?*
3. *V čem se potřebuje rozvíjet v zájmu plnění svých pracovních úkolů a zvyšování svého uspokojení z vykonané práce?*
4. *Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity přicházejí v úvahu?*
5. *Kdy, kde a jak by se měly uskutečnit?*
6. *Co udělá v zájmu svého vzdělání a rozvoje pracovník a jaké podmínky pro to vytvoří a čím přispěje nadřízený/manažer?*
7. *Jakým způsobem se bude ověřovat, že pracovník zvládl znalosti a dovednosti zprostředkované vzdělávacími a rozvojovými aktivitami?*
8. *Co udělá nadřízený/manažer v zájmu umožnění a usnadnění přenosu těchto znalostí a dovedností do pracovníkovi/vojákovi práce?*¹⁰

Tyto zásady by měly být alfou omegou u řízení a hodnocení pracovníků v každé organizaci a nemělo by tomu být jinak ani v Armádě České republiky, i když ta má svá specifika. Pokud jde o pracovní nebo rozvojové aktivity mimořádný význam má soustavná a efektivní komunikace mezi nadřízeným/manažerem a pracovníkem/vojákem. Pokud je

¹⁰ BOWEY, A. M. – LUPTON, T.: *Managing Salary and Wage Systems*. Aldershot, Gower 1989, 407 s.

komunikace pouze jednosměrný proces řízení pracovního výkonu nefunguje a proces hodnocení nemůže být objektivní, ani z jedné strany. V Armádě České republiky chybí větší tolerance ze strany nadřízených/manažerů, při sebevzdělávání a rozvoji (jazykovém, odbornostním, fyzickém) tzn. uvolňování takovýchto pracovníků, udělování náhradních volen či studijních volen. Na druhou stranu chybí větší iniciativa a chuť po rozvoji a vzdělání ze strany řadových vojáků/pracovníků, každý podá takový pracovní výkon, aby splňoval průměrný stav, poté se nelze divit u hodnocení pracovníků/vojáků, že máme devadesát procent průměrných až podprůměrných. Tato hodnocení jsou pak zdrojem problémů na pracovišti. Tudíž je důležité, aby byli vztahy mezi nadřízeným/manažerem a pracovníkem/vojákem založeny na důvěře, toleranci, vzájemné komunikaci a společném dosažení cílů organizace. Tyto čtyři jednoduché pilíře jsou klíčem k lepším a efektivním pracovním výkonům pracovníků/vojáků a potažmo celé organizace.

1.3.1 Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc mívají ještě řadu variant. Uvedu jen ty, které jsou relevantní při využívání v organizaci jakou je Armáda České republiky.

a) Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)¹¹

Hojně se využívá jak pro manažery/nadřízené tak i pro normální pracovníky/řadové vojáky.

1. Stanovení jasných, přesně definovaných a termínovaných cílů práce, jichž má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo.
3. Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Podnikání opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
6. Stanovení nových cílů.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s 219-222. ISBN 80-7261-033-3.

Aby byla metoda úspěšná, je třeba splnit určité podmínky:

- Cíle musí být kvantifikované a měřitelné
- Cíle, jejichž dosažení není měřitelné nebo alespoň ověřitelné, by měly být pokud možno vynechány.
- Cíle by měly být dosažitelné
- Cíle by měly vyvolávat zaujetí, měly by být podnětné.
- Měly by být formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně.
- Při jejich stanovování a při zpracování plánu by měl být ponechán prostor pro součinnost pracovníků.
- Cíle a plán postupu musejí sloužit jako základna pro pravidelné rozhovory o pracovním výkonu mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Tyto pravidelné rozhovory poskytují vedoucímu pracovníkovi i jeho podřízeným příležitost posoudit a projednat dosavadní postup plnění cílů a v případě potřeby i cíle upravit.

Pro vytváření dobrých cílů je možné se orientovat tak, že budeme mít na paměti anglický výraz SMART (což v překladu z angličtiny znamená „chytrý“ nebo „inteligentní“). Této metody se používá při plánování a určování cílů na výcvikový rok u jednotlivých praporů. Tedy co mají vojenské jednotky splnit za daný rok. Jeho jednotlivá písmena charakterizují znaky dobře zformulovaných cílů:

S (specific/stretching)	= konkrétní a náročné, tedy jasné, jednoznačné, poctivé, srozumitelné a podnětné.
M (measurable)	= měřitelné, tedy vyjádřitelné v pojmech množství, kvality, času a peněz.
A (achievable)	= dosažitelné, tedy podnětné, náročné, ale dosažitelné pro schopného a motivovaného jedince.
R (relevant)	= relevantní, odpovídající cílům organizace, tedy aby cíle jednotlivého pracovníka měly vazbu na cíle celé organizace, přispívaly k jejich dosažení.

T (time-framed) = časově určené, tedy termínované, aby bylo jasné, kdy mají být dosaženy.

b) Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se nejčastěji používá v armádě v určitých odvětvích, kde je pracovní výkon měřitelný a zůstávají hmotné výsledky po aktivitě a dokončené práci vojsk. Jedná se především o ženijní vojsko, zejména tedy o jednotky stavební, logistické a dílenské, které se řídí platnými časovými normami Žen 4 – 1. Navíc je tato metoda používána především pro hodnocení jednotky.

1. Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu (v případě aplikace koncepce řízení pracovního výkonu dohoda o očekávaném výkonu).
2. Seznámení pracovníků s normami.
3. Porovnávání výkonů každého pracovníka s normami.

Výhodou metody je to, že výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek. Nevýhodou je to, že neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst (nelze srovnávat, řidiče s pyrotechniky nebo zdravotníky s výsadkáři pomocí jednotných norem).

c) Hodnocení pomocí stupnice

Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.). V praxi se jedná o hojně využívanou metodu v AČR např. forma služebního hodnocení.

Užívá se tří typů posuzovací stupnice:

1) Číselná, kdy každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím, různými bodovými hodnotami či různými váhami používanými k výpočtu průměrného bodového ohodnocení. K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součtu bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.

2) Grafická, kdy je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Tato křivka jasně dokumentuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka/vojáka.

3) Slovní, kdy je buď vhodným slovem obdobně jako ve školním vysvědčení (např. výborný, velmi dobrý, atd.) hodnocena u každého kritéria úroveň výkonu, nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka. Ten pak charakteristiku, která podle jeho mínění nejlépe odpovídá výkonu pracovníka, označí.¹²

Lze samozřejmě použít i některou z kombinací uvedených typů posuzovací stupnice.

Schéma 1.3 Příklady posuzovací (hodnoticí) stupnice

Číselná stupnice

Kritérium: Kvalita práce

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nízká

Vysoká

Grafická stupnice

Kritérium: Kvalita práce

			X	
--	--	--	---	--

Nízká

Vysoká

Slovní stupnice

Kritérium: Kvalita práce

Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
------------	-------------	----------	-------------	--------

Vysoká

Nízká

Metoda je univerzálně použitelná, dokonce i pro účely sebehodnocení, a hojně se v praxi používá. Má však i některé slabiny. Někdy hodnotitelé nejsou schopni porozumět slovnímu popisu nebo jej interpretovat stejně, ať už je to způsobeno různou zkušeností, vzděláním či osobností hodnotitele. Problémem bývá i výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, na jaké jsou pracovníkem plněna. Dosti často se totiž vyskytují formuláře zpracované podle jakéhosi univerzálního vzoru a z nich jsou přejata i kritéria málo vhodná pro posuzování pracovního výkonu na konkrétním pracovním místě. Naopak mohou být opomenuta kritéria, která pro vykonávání práce na daném

¹² BRETZ, R. D. – MILKOVICH, G. T.: *Performance Appraisal in Large Organizations: Practise and Research Implications*. Ithaca, Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies 1989. Working Paper No. 89 -17.

pracovním místě mají mimořádný význam. Je-li však formulář používající hodnotící stupnice pečlivě připraven, jde o metodu, která bývá považována za nejvhodnější.

Tento formulář se hojně využívá v hodnotícím procesu Armády České republiky, dalo by se říct, téměř v celé organizaci. Nevýhody, které byly zmíněny výše, jsou typickým problémovým prvkem při vyplňování služebních hodnocení vojáků z povolání. Služební hodnocení je kombinace číselné a grafické metody, kde se v závěru aritmetickým průměrem, zjišťuje výsledná známka. Nicméně problémy jsou zjevné, již při zpracování dotazníku, jelikož někdy hodnotitelé nejsou schopni porozumět slovnímu popisu nebo jej interpretovat stejně. Různé odborné zpracování dotazníku, které závisí na výši vzdělání či osobnosti hodnotitele. Ujednocený vzor, který se používá plošně pro všechny vojáky z povolání a nevyhovuje některým parametrům pracovních míst, které spadají do zvláštních skupin (vojenská policie, vojenští lékaři, pyrotechnici, výsadkáři aj.)

Shrnutí

V této pasáži byly nastíněny metody hodnocení pracovníků/vojáků využívající se v praxi u civilních organizací, tak i u Armády České republiky (dále jen „AČR“). U AČR se tyto metody využívají pro hodnocení vojsk (metoda podle stanovených cílů, metoda SMART), hodnocení jednotek (metoda podle stanovených norem) a hodnocení jednotlivce (hodnocení podle stupnice – služební hodnocení). Všechny tyto metody se prolínají, doplňují a v praxi hojně využívají, nicméně měly by se aktualizovat, a pokud se zaměříme na hodnocení jednotlivce, tak tam by se měly precizovat. Ideálním prvkem pro nadřízeného/manažera při hodnocení jednotlivce je další pomocný hodnotící dokument např. *plán osobního rozvoje vojáka*, který se může použít u všech pracovních pozic s diferenčními kritérii na pracovní místo. Jedná se tedy o pomocný dokument pro manažery/nadřízené, který si vedou po celý výcvikový rok a toto vedení přispívá k objektivnímu hodnocení, při závěrečném vyhodnocení.

1.4 Hodnocení přípravy vojsk

V této kapitole se pokusím přiblížit rozdělení hodnotícího procesu a cyklu v Armádě České republiky. Většina lidí si představí pod pojmem hodnocení proces, kdy je hodnocen pracovník za podaný výkon během daného období. Pojem hodnocení nelze dogmaticky chápat, že se jedná pouze o proces mezi hodnoceným a hodnotitelem. V Armádě České republiky se hodnocení člení na tři podkategorie – hodnocení jednotlivce, jednotky a hodnocení přípravy vojsk.

Řízení přípravy nelze omezovat jen na řízení daného konkrétního zaměstnání. Jedná se o celý soubor činností, který začíná již od zpracování plánu a zadání úkolů k přípravě konkrétního zaměstnání. Přípravu u jednotky řídí velitel jednotky podle zpracovaného plánu. Velitel také odpovídá za kvalitu přípravy a za to, že stanovené cíle přípravy budou splněny. Před každým cvičením velitel provede přípravu podřízených a zadá úkoly ke zpracování osobní přípravy každému řídícímu pro jednotlivá pracoviště. Při samotném cvičení osobně řídí průběh přípravy své jednotky. Provede úvod, kontrolu přítomnosti a úplnost potřebného materiálu. Rozdělí jednotku na pracoviště a vysvětlí průběh procvičování. Pokud se jedná o vrcholová cvičení na závěr etapy přípravy, kde jedním z cílů může být i kontrola připravenosti jednotky, tato cvičení řídí nadřízený velitel o stupeň výš než je cvičící jednotka (taktická cvičení, taktická cvičení s bojovou střelbou, velitelsko-štábní cvičení, apod.). Níže jsou uvedeny hlavní oblasti, za které jsou jednotky hodnoceny.

1.4.1. Vycvičenost

Vycvičeností jednotlivce, jednotky či vojsk, se rozumí úroveň znalostí, dovedností, návyků a schopností při kterých dokáže jednotlivec či jednotka úspěšně zvládnout zadaný úkol, před který je postaven/a. Vycvičeností štábů a vojsk se rozumí úspěšné strategické, operační i taktické plánování výcviku a operací, při dosažení stanovených cílů. Hodnocení výsledků je záležitost individuální. Hodnotí se nejen každý příslušník jednotky, ale zároveň daná jednotka jako celek. Důležitým kritériem pro hodnocení je také čas. Proto lze k tomuto účelu velmi dobře využít předpis Vševojsk 3 –1 Časové normy, ve kterém jsou uvedeny hlavní činnosti jednotlivců i jednotek a hodnocení je rozpracován právě s ohledem na čas.

1.4.2 Odbornost

Odborností se má na mysli diverzifikace speciálních vlastností a dovedností vojáků a jednotek. Na základě odbornosti jsou vojáci kastováni a diferenčně hodnoceni. S tímto hodnocením je úzce propojen i systém odměňování jednotlivců a jednotek. Jedná se o to, že existuje velké množství druhů vojsk (průzkumné jednotky, vševojskové, ženijní, logistické, chemické, protivzdušná obrana, vojenští piloti, vojenští lékaři, psychologové, CIMIC aj.). Nelze tedy všechny jednotky měřit podle jednoho metru, ale musí se hodnotit podle určených programů přípravy, které jsou šité na míru pro jednotlivé druhy vojsk. Programy přípravy pomáhají mladým velitelům připravovat své vojáky na zvládnutí odborné vycvičenosti u daného druhu vojska. Každý voják po vstupním pohovoru na systematizované místo musí, splňovat určité požadavky tzn. adekvátní stupeň vzdělání, kurz (dle odbornosti), jazykové znalosti, psychologická a lékařská vyšetření a také musí mít fyzické předpoklady pro plnění nastávající funkce. Pokud nesplňuje adekvátní stupeň vzdělání či mu chybí odbornostní kurz, mělo by mu být umožněno doplnění vzdělání nebo vyslání na účelový kurz. Pokud voják splňuje všechny výše popsané předpoklady pro výkon funkce, zdokonaluje se ve své odbornosti výcvikem, samostudiem a předává své zkušenosti ostatním vojákům. Připravuje se k obraně vlasti a plní požadavky dle plánu přípravy jednotek. Profesionální velitel na konci výcvikového roku hodnotí jednotlivce dle splněných úkolů, které jim byly zadány na začátku roku. Na jednotlivé vojenské odbornosti jsou kladeny rozdílné požadavky, týkající se vzdělání, zodpovědnosti, nebezpečnosti a pracovních podmínek, kde je výkon služby prováděn. S tímto souvisí i různorodý způsob odměňování podle jednotlivých druhů vojsk (tím se má na mysli, že jsou odlišné platové tarify např. pro vojenské piloty a vševojskové vojáky.) Samozřejmostí je, že vojáci nasazení v zahraničních operacích na území blízkého východu dostávají dolarové příspěvky, kde se zohledňuje odloučení od rodiny, nebezpečí výkonu služby, ztížené pracovní podmínky (prašno, hluchost) a nepříznivý dopad na psychickou stránku člověka.¹³

¹³ FLASAR, Zdeněk. *Základní zásady plánování, řízení, hodnocení a evidence přípravy vojsk.*, Prezentace Vojenský management. Brno, 2007.

1.4.3 Kvalita

Kvalita vojenských profesionálů spočívá v jejich přípravě, vzdělání, rozvoji, vycvičenosti a zvládnutí své odbornosti. Příprava vojenských profesionálů se člení na několik dalších subkategorií. Rozeznáváme *samostatnou přípravu* (je zaměřena na získávání a prohlubování odborných i všeobecných, vědomostí a schopností k úspěšnému zastávání funkce podle předurčení) *metodickou přípravu* (směřuje k rozšiřování a prohlubování znalostí, dovedností a návyků velitelů nezbytných pro přípravu, řízení a zabezpečení přípravy podřízených velitelů a štábů a výcviku vojáků a jednotek) *velitelskou přípravu* (vede ke zvyšování morálních kvalit a vojensko-odborných vědomostí, návyků a dovedností potřebných k velení jednotkám a útvarům v boji a k rozvíjení schopností velitelů vychovávat podřízené) *týmová příprava* (rozhodující forma přípravy velitelů, štábů a vojsk). V týmové přípravě se velitelé a štáby učí a zdokonalují v plánování, řízení a zabezpečení boje podřízených jednotek a útvarů v polních podmínkách. Vojska se učí a zdokonalují v umění vést boj. Vzdělání v Armádě České republiky se dělí na dvě skupiny:

- 1) Vojenské školství (Univerzita Obrany, Vojenská střední technická škola)
- 2) Praporčické kurzy, odborná a speciální příprava vojenských profesionálů

Ad 1) řeší vojenské profesionály, kteří úspěšně splnili středoškolské vzdělání s maturitou a složili přijímací zkoušky na Univerzitu Obrany. Poté následuje 3 měsíční náhradní vojenská služba ve Vyškově a bakalářský (3 roky) či magisterský (5 let) vzdělávací program. Po úspěšném absolvování studia se z vojenských profesionálů stávají důstojníci Armády České republiky, kteří nastupují k jednotlivým vojenským útvarům a jednotkám na pozici nižších manažerů. Tyto skupiny lidí by měly být erudovaní, odborně a jazykově vybaveni s dostatečnou psychickou odolností a fyzickou výkonností.

Ad 2) se dělí na praporčické kurzy a odborné a speciální kurzy. Praporčický kurz se týká vojenských profesionálů s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou a minimální dvouletou praxí u Armády České republiky. Tito lidé jsou vysíláni do těchto kurzů na základě dobrých dlouhodobých výsledků z důvodu zvýšení vojenského vzdělání a pro zlepšení orientace ve své odborné činnosti. U odborných a speciálních kurzů se školí vojenští profesionálové vyslaní útvarům, kteří si potřebují doplnit

odborné vzdělání podle požadavků svého systematizovaného místa. U těchto kurzů se může lišit délka trvání, jelikož každá odbornost má jiné výstupní požadavky. Kurzy mají různou náplň a programy přípravy se liší pro každého vojáka vyslaného do kurzu.

Rozvojem vojáků se má na mysli jejich samostudium, zájem o druh vojska, u kterého se nachází, jejich zvláštní dovednosti, znalosti a v dnešní době již nezbytná jazyková vybavenost, alespoň jedním cizím jazykem.

Vycvičenost jednotlivce, jednotek a vojsk již byla popsána výše. Jedná se o úroveň schopnosti zvládnout zadaný úkol v dané časové normě, tak aby bylo dosaženo požadovaného cíle. Odbornost je úzce spjatá s výcvikem vojáka, jednotky. Vycvičenost a odbornost je jako dvě strany mince. Rub a líc, pokud není jedno nebo druhé, není to mince pravá. Stejně je to s vycvičeností vojáka a se zvládnutím jeho odbornosti. Pokud je voják pouze vycvičen, ale nezvládá odbornost, nelze se na něj spolehnout. Pokud je voják odborník, ale není dostatečně vycvičen, nelze s ním pracovat v týmu. Pouze kombinace vycvičenosti a odbornosti je správná a vítězná cesta k úspěchu a dosažení požadovaných cílů.

1.5. Formy hodnocení vojenských profesionálů

Jak již bylo zmíněno v minulém oddíle formy hodnocení vojenských profesionálů, jsou dané a platné podle zákonných vyhlášek a předpisů. Existuje předpřipravený formulář, kde velitelé-manažeři zaznamenávají výsledky svých podřízených na hodnotící stupnici. V současné době existuje pouze jedno platné služební hodnocení pro vojáky z povolání dle vyhlášky č. 414 ze dne 30. listopadu 2009. V minulých letech existovalo několik druhů hodnocení. Rozkaz ministra obrany číslo 41/2000 stanovoval i tyto druhy služebního hodnocení: průběžné (formou pohovoru), periodické (pravidelné posouzení profesionálních kvalit, zpracovává se jednou za rok), kariérové (posuzuje se osobnost vojáka, jeho výkonnost, schopnosti, znalosti a celková způsobilost při změnách v kariéře - prodlužování služebního závazku, povyšování atp.) a speciální (komplexní posouzení osobnosti vojáka formou psychologického vyšetření nebo posouzení jazykových znalostí v závislosti na služebním zařazení). Z výše uvedeného je patrné, že hodnocení je věnována systematická pozornost a je jednou z činností, která je plně byrokratizována ve Weberovském smyslu. Posléze byla zjednodušena a ustanoveno bylo pouze služební hodnocení z roku 2009.

1.5.1 Historie – průběžné hodnocení, periodické hodnocení, kariérové a speciální hodnocení.

Demonstrační historický výčet a popis jednotlivých hodnocení v byrokratickém systému Armády České republiky.

a) Průběžné hodnocení

Průběžné hodnocení je posouzení způsobu plnění služebních úkolů a jednání vojáka. Je podkladem pro další druhy hodnocení vojáka. Toto hodnocení provádí hodnotitel/nadřízený formou pohovoru s vojákem. O případném zaznamenání výsledků průběžného hodnocení rozhoduje hodnotitel/nadřízený. Jedná se spíše o neformální druh hodnocení, který sloužil spíše jako pomocný argument při jednotlivých hodnoceních.

b) Periodické hodnocení

Periodické hodnocení je pravidelné písemné posouzení profesionálních kvalit vojáka podle přílohy č. 2. Profesionální kvality vojáka se hodnotí v soustavě osmnácti hledisek s využitím pětibodové stupnice. Voják je hodnocen z hlediska požadavků, které jsou na něho kladeny při výkonu služby ve služebním zařazení a plnění uložených úkolů. Zpracovává se jednou za rok, a to na závěr výcvikového roku, nejpozději do 31. ledna následujícího kalendářního roku. Zvláštní formou periodického hodnocení je hodnocení vojáků, kteří studují v denním studiu ve vojenských školách. Tito vojáci jsou hodnoceni písemně na závěr každého školního roku.

Periodické hodnocení se nezpracovává na vojáky:

- a) přímo podřízené ministrovi obrany České republiky, náměstkům ministra obrany a náčelníkovi Generálního štábu Armády České republiky,
- b) kteří byli vysláni do kurzů s dobou studia delší než 6 měsíců,
- c) kteří v hodnoceném období vykonávali službu ve služebním zařazení po dobu kratší než 6 měsíců,
- d) kteří byli více než polovinu z hodnoceného období neschopni služby pro nemoc nebo úraz nebo kterým byla na takovou dobu poskytnuta dovolená bez nároku na peněžní náležitosti,
- e) u kterých bylo v daném roce provedeno kariérové hodnocení, které není starší 6 měsíců,
- f) u kterých bylo rozhodnuto o propuštění ze služebního poměru nebo kteří požádali o propuštění ze služebního poměru, popřípadě kterým do konce kalendářního roku uplyne stanovená doba trvání služebního poměru.

Periodické hodnocení se rovněž nezpracovává na vojákyně z povolání, které v hodnoceném období čerpaly mateřskou dovolenou nebo další mateřskou dovolenou po dobu delší než 6 měsíců. Jestliže byl voják nejméně v šesti hlediscích posledního periodického hodnocení hodnocen stupněm 0, není způsobilý pro další výkon služby a hrozí mu tedy neprodloužení závazku.

c) Kariérové hodnocení

Kariérové hodnocení je písemné posouzení profesionální způsobilosti vojáka podle přílohy č. 3. Posuzuje se při něm osobnost vojáka, jeho výkonnost, schopnosti, znalosti a celková způsobilost pro předpokládaný další průběh služby a změny ve služebním zařazení.

Zpracovává se

- a) před rozhodnutím o změně doby trvání služebního poměru,
- b) před služebním zařazením vojáka na systemizované místo se stanovenou vyšší hodností,
- c) při ukončení studia ve vojenské škole,
- d) jednou za 2 roky na vojáky přímo podřízené ministrovi obrany České republiky, náměstkům ministra obrany a náčelníkovi Generálního štábu Armády České republiky,
- e) v důsledku dlouhodobého neplnění uložených úkolů nebo závažných nedostatků ve služební činnosti,
- f) pokud má dojít ke změně podřízenosti hodnoceného vojáka a hodnocená doba přesáhne 6 měsíců.

Kariérové hodnocení se nezpracovává, jestliže od zpracování předchozího kariérového hodnocení uplynul méně než 1 rok; v takovém případě se zpracovává pouze doplněk ke kariérovému hodnocení podle přílohy č. 4.

d) Speciální hodnocení

Speciální hodnocení je komplexní posouzení osobnosti vojáka formou psychologického vyšetření nebo posouzení jazykových znalostí. Zpracovává se písemně v závislosti na služebním zařazení, které svou povahou vyžaduje u vojáka speciální psychickou způsobilost k výkonu služby nebo stanovený stupeň jazykových znalostí.¹⁴

¹⁴ Česká republika. Vyhláška 262/1999 Sb. služební hodnocení. In *Sbírka zákonů 1999*. 1999, 114, s. 1 - 15

1.5.2 Současnost – služební hodnocení

Služební hodnocení vojáka zpracovává nejbližší nadřízený vojáka, který má hodnoceného vojáka v podřízenosti nejméně 3 měsíce. Nesplňuje-li nejbližší nadřízený tuto podmínku, zpracovává hodnocení jeho nejbližší nadřízený nebo jím určený velitel z úrovně řízení o jeden stupeň vyšší než hodnocený, který zná hodnoceného vojáka z jeho služebního zařazení nejméně 3 měsíce (dále jen „hodnotitel“). Vojáci přímo podřízení ministrově obrany, jeho náměstkům a náčelníkovi Generálního štábu Armády České republiky jsou hodnoceni bez ohledu na dobu přímé podřízenosti.

Služební hodnocení je průběžné posuzování profesionálních kvalit, fyzické výkonnosti a silných a slabých stránek vojáka. Služební hodnocení se skládá z devíti částí. V prvních dvou částech se jedná o administrativu. Doplnění základních údajů o hodnoceném, druhá část vysvětluje hodnotiteli, jak má postupovat při hodnocení. Tato část může být při špatném výkladu, nedostatečné praxi a rozdílném přístupu problémovou oblastí celého hodnocení. Může dojít ke třem zásadním chybám při zpracování hodnocení:

- a) Přílišná shovívavost.* Jde o případ, kdy při hodnocení pracovníků/vojáků jsou hodnocení pracovníci/vojáci výrazně koncentrováni na pozitivním konci stupnice, místo aby byli spíše rozptýleni po celé stupnici hodnocení.
- b) Přílišná přísnost* je opačným případem – s tímto souvisí i *výrazně kritická forma hodnocení* ta je kontraproduktivní, protože postaví hodnoceného do opozice. Je třeba vhodně namíchat pochvalu s kritikou.
- c) Tendence hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice* (všichni nebo většina jsou jakoby průměrní a nikomu není zdánlivě ublíženo, nikdo není příliš vyzdvihnut, a tedy nezpychne). Ve skutečnosti se to lepších pracovníků dotkne a demotivuje je to, horší pracovníci nabudou dojmu, že je všechno v pořádku, a nebudou se tedy snažit o zlepšení.

Třetí část služebního hodnocení se věnuje přímo hodnocenému – hlavní úkoly výcvikového roku, znalosti a praktické uplatňování předpisů, prokazovaná odbornost, samostatnost při plnění úkolů, organizační schopnosti a schopnost vést podřízené, přístup k plnění úkolů, vliv na pozitivní mezilidské vztahy a v neposlední řadě

kultivovanost projevu písemného a mluveného. Je to celá škála dovedností, vědomostí a kvalit vojáka, která jsou přísně hodnocena. Ve čtvrté části se hodnotí tělesná zdatnost vojáka za uplynulý rok. V páté části se uvádí výrazné schopnosti, dovednosti, znalosti a charakteristiky osobnosti hodnoceného. V šesté části se jmenují silné a slabé stránky v činnosti hodnoceného. V sedmé části podává hodnotitel vyjádření a doporučení k další kariéře. Osmá část služebního hodnocení je opět administrativní záležitostí, tentokrát na straně hodnotitele tzn. jeho údaje – jméno a příjmení. Devátá poslední část je seznámení hodnoceného s hodnocením. Tato část bývá velmi často opomíjena a zanedbávána. Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Rozhovor by měl:

1. Zhodnotit současný výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období.
2. Formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu.
3. Rozpoznat problémy anebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce.
4. Rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezáviselých, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon.
5. Orientovat pozornost pracovníka na práci a některé jeho aspekty.
6. Zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným.
7. Umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor.
8. Zabezpečit podklady pro odměňování.
9. Rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci.
10. Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.

Dalším pomocným dokumentem při rozhodování o stupni známky ve služebních hodnoceních by se mohl stát *Plán osobního rozvoje vojáka/pracovníka*, kde by bylo zaznamenáno, čeho měl pracovník dosáhnout za daný výcvikový rok, jak si vedl, a s čím může počítat do budoucna. Jelikož manažer, který má pod sebou sto podřízených,

si v den vypracování služebních hodnocení nevzpomene na všechny pozitiva a negativa pracovníků/vojáku za uplynulé období.

Služební hodnocení se zpracovává písemně na formuláři uvedeném v příloze č. 1, a to jednou ročně v období od 1. listopadu do 31. ledna následujícího roku.

Služební hodnocení může být zpracováno i mimo tento termín v důsledku dlouhodobého neplnění uložených úkolů nebo závažných nedostatků v plnění služebních povinností. Služební hodnocení se zpracuje před přeložením vojáka, pokud v novém služebním zařazení bude v kalendářním roce vykonávat službu po dobu kratší než 3 měsíce. Služební hodnocení vychází z průběžného hodnocení. S písemným hodnocením seznámí hodnotitel hodnoceného vojáka při hodnotícím pohovoru. Po ukončení hodnotícího procesu se hodnocení zakládá do osobního spisu vojáka.

Služební hodnocení hodnotitel nezpracovává na vojáky, kteří v době zpracování hodnocení

- a) byli vysláni do kurzů s dobou studia delší než 6 měsíců,
- b) vykonávali službu ve svém služebním zařazení po dobu kratší než 3 měsíce,
- c) byli více než 6 měsíců neschopni služby pro nemoc nebo úraz, nebo kterým byla na takovou dobu poskytnuta dovolená bez nároku na peněžní náležitosti,
- d) čerpali mateřskou nebo rodičovskou dovolenou po dobu delší než 6 měsíců, nebo
- e) měli vypracováno služební hodnocení, které není starší než 3 měsíce.¹⁵

Shrnutí

Tato kapitola měla podat vyčerpávající informace a analyzovat proces hodnocení vojenských profesionálů v oblasti lidských zdrojů. Kapitola hodnocení vojenských profesionálů byla rozdělena na několik dalších oddílů, aby byly snadněji pochopitelné požadavky, které jsou kladeny na vojenské profesionály, hodnotící cyklus v řídicím procesu společně s používanými metodami a jednotlivé kritické faktory, za které jsou jednotlivci, vojenské jednotky, štáby a vojska hodnoceny. Dále zde byly taxativně vypsány formy hodnocení vojenských profesionálů a jednotlivé druhy služebních

¹⁵ Česká republika. Vyhláška č. 414/2009 služební hodnocení. In *Sbírka zákonů* . 2009, 134, s. 6948 - 6963.

hodnocení od historie až po současnost. Tato kapitola také poukázala na některé problémy a nedostatky, které je třeba v organizaci odbourat a navrhla možné způsoby řešení nebo doporučení, kterými je možno tyto chyby a nedostatky eliminovat.

2 ODMĚŇOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.

Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení služebního počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.

Třebaže vnější a vnitřní typy odměn mají různou povahu, jsou navzájem úzce propojeny. Organizace může dosti výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn např. prostřednictvím pečlivého a na míru pracovníkovi šitého vytváření úkolů, pověřování pracovníka pracemi, které jsou pro něj přitažlivé už svou povahou, které od něj vyžadují využívání právě těch schopností, jichž si sám váží. Neméně důležitým faktorem ovlivňujícím vnitřní odměny vojáků/pracovníků jsou korektní vztahy mezi vedením organizace a pracovníky a korektní pracovní vztahy vůbec, spravedlivé hodnocení a

peněžní odměňování pracovníků/vojáků, systém péče o vojáky/pracovníky, participativní způsob řízení, vytváření příznivých pracovních podmínek atd. Z předchozího vyplývá, že organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. A protože odměňování je jeden z nejeфекtivnějších nástrojů motivování pracovníků/vojáků determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí.

Bez ohledu na to, co bylo řečeno o moderním pojetí odměňování se personální praxe v této oblasti (zejména u Armády České republiky) stále ještě orientuje převážně či dokonce výhradně na otázky peněžního odměňování, tj. na problematiku mezd a platů, jejich konstrukce, na otázky vztahu peněžní odměny a výkonu, mzdových forem apod. Pozornost se tedy výrazně soustřeďuje na vnější odměny a to ještě spíše na jejich peněžní formu.¹⁶

V Armádě České republiky se systém odměňování dělí také na vnější a vnitřní odměny. Vnitřní odměny jsou v Armádě České republiky zřídka uplatňovány, jelikož organizace o síle 26 000 pracovníků/vojáku nemůže, vždy vyjít vstříc zájmům jedince. Avšak je to také způsobené neobratnými tahy manažerů při využívání vnitřních odměn. Často dochází k nekorektním vztahům mezi vedením organizace a pracovníky, nezájmu o vzdělání a rozšíření odbornosti svých podřízených a už vůbec se nepřipouští participativní způsob řízení. V Armádě České republiky nadále platí direktivní způsob řízení a velení a pouze nadřízený určuje, jaký postup bude ten nejlepší, i když to nemusí být vždy pravda. Vnější odměny se především soustřeďují na peněžní formu. Tyto odměny se řídí dle zákona č. 221/1999 Sb., dále jsou vojáci odměňováni na základě služebních hodnocení a na základě odvedené práce, která dlouhodobě přesahuje rámec jejich funkční náplně. Mimořádné odměny se udělují zpravidla na konci výcvikového roku a ty záleží na ekonomické a politické situaci země.

¹⁶ COLE, G. A.: *Personnel Management. Theory and Practise*. London, D. P. Publications 1988, 492 s.

2.1 Základní formy odměn pro vojáky z povolání

Základní formy odměn jsou udělovány v souladu se zákonem č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání. Kázeňské odměny se udělují za příkladné plnění služebních povinností nebo za záslužné činy. Záslužným činem se rozumí zejména vykonání hrdinského skutku, projev statečnosti při záchraně života nebo majetku.

Kázeňskými odměnami jsou zejména

- a) písemná pochvala,
- b) prominutí dříve uloženého kázeňského trestu nebo jeho zahlazení,
- c) peněžitý nebo věcný dar.

Kázeňské odměny mohou udělovat nadřízení s kázeňskou pravomocí. Kázeňskou pravomocí se rozumí právo udělovat kázeňské odměny a ukládat kázeňské tresty.

Kázeňskou pravomoc mají v celém rozsahu prezident a ministr; v rozsahu stanoveném ve vojenských řádech služební orgány a nadřízení (dále jen "orgány s kázeňskou pravomocí"). K rozhodování o udělování kázeňských odměn a ukládání kázeňských trestů mohou orgány s kázeňskou pravomocí zřizovat kázeňské komise jako poradní orgány, ve kterých jsou zejména zástupci hodnostního sboru.

Písemná pochvala je jeden ze základních nepeněžních druhů odměny spadajících do oblasti vnitřních odměn, kde vedení organizace veřejně děkuje a projevuje uznání za kvalitně odvedenou práci případně za záslužný čin.

Prominutí dříve uloženého kázeňského trestu nebo jeho zahlazení je druhem odměny spíše kompenzační. Jelikož voják z povolání s uloženým kázeňským trestem nemá nárok během výcvikového roku na žádnou formu peněžní odměny, která by se případně plošně udělovala (např. již zmíněné mimořádné odměny).

Peněžitý nebo věcný dar, zde se jedná o vnější peněžitou odměnu pobídkového charakteru, která se uděluje vojákům za výtečné plnění služebních povinností a má motivační charakter. Může být udělena jak, za činnost v zahraniční operaci, tak za činnost na území České republiky. Do této kategorie nespádají zahraniční mise, pro které je vyčleněný zvláštní dolarový fond NATO. Kázeňská peněžitá odměna má ještě jednu zvláštnost a tou je, že se na ni nevztahuje daň z příjmu. O výši peněžitě odměny rozhoduje kázeňská komise a může být udělena prezidentem, ministrem obrany, sborem generálů a kázeňskou komisí.¹⁷

Kázeňské tresty se ukládají za kázeňské přestupky podle zákona č. 221/1999 Sb. § 51 odst. 1.

Kázeňskými tresty jsou

- a) napomenutí,
- b) písemná důtka,
- c) výstraha pro neodpovědný výkon služby,
- d) snížení platu až o 15 % až na dobu 6 měsíců.

Kázeňský přestupek se rozumí zaviněné jednání, které je v rozporu s právními předpisy nebo vojenskými řády, předpisy a rozkazy, nejde-li o jiný správní delikt nebo není-li trestné podle trestního zákona.

2.2 Složky odměňování a mzdovorné faktory

Odměňování má několik složek a skládá se z peněžních odměn, které se ještě dají rozdělit na pevné a pohyblivé složky platu a zaměstnaneckých výhod, které spolu s peněžními odměnami tvoří celkovou odměnu vojáka. K zaměstnaneckým výhodám patří nemocenské dávky, úhrada pojistného, dotované obědní dávky, služební telefon a počítač nebo renta.

A na druhé straně jsou ještě nepeněžní odměny jako je úspěch, postup na vyšší funkci, povýšení, uznání, přebírání odpovědnosti nebo pochvala. K peněžním odměnám patří základní odměny (popsané v předchozím odstavci) a mimořádné odměny.

¹⁷ Česká republika. Zákon č. 221/1999 Sb.. In *Sbírka zákonů* . 1999, Hlava čtyři, s. 58-60

Odměny se udělují: - za plnění pracovních úkolů a povinností, které podstatně převyšují rámec funkční náplně nebo se liší v kvalitě běžné pracovní činnosti,

- k ocenění reprezentace vojáků v zahraničí, při různých příležitostech a spolupráci Armády České republiky s ostatními armádami zemí NATO a EU.

Mzdotvorné faktory

Pracovní výkon bývá často obtížně měřitelný. A i u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu. Kromě tohoto, měření výkonu je dosti náročná záležitost, která vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka/vojáka (pracovní podmínky, organizace práce, rozdíly v používané technice či technologii aj.). Kromě toho je při odměňování pracovníků/vojáků zvykem přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci a jiným objektivněji zjištělým znakům pracovníka. Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu. Pan Goodrige doplnil, upravil a uspořádal tyto faktory do následující tabulky a snaží se pomocí ní odpovědět na otázku, *proč jsou někteří lidé placeni lépe než jiní.*¹⁸

¹⁸ Goodridge, M., „Payment By time.“ S. 304 v: Bowey, A. M. - Lupton, T. (ed.): *Managing Salary And Wage Systems*. Aldershot, Gower 1989

Tabulka faktorů: Ukázka vnitřních mzdotovorných faktorů modifikována na AČR

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty (*) Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí/strojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Výkon Produktivita Kvalita

Všechny uvedené faktory představují vlastně vnitřní mzdotovorné faktory organizace a mohli bychom je shrnout do následujících skupin:

1. Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce. V případě, že organizace preferuje systém rolí, je zdrojem informací profil role a jí vyžadované schopnosti.

2. Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů a tedy úroveň výkonu. Zdrojem informací je opět hodnocení pracovníků.

3. Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka/vojáka, mohou zvyšovat únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, psychická náročnost, nadměrný stres aj.

Organizace však musí při odměňování pracovníků brát v úvahu i vnější mzdovotvorné faktory.

4. Situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurující na trhu práce, v odvětví, regionu či státě, popřípadě životní způsob s životními podmínkami ve společnosti. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.

5. Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Jde např. o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou aj.

2.2.1 Peněžní odměna

Základní plat je pevně daná složka celkové odměny a pracovník/voják si touto složkou může být jistý, protože ji tvoří stálá sazba za vykonávanou práci. U vojenských profesionálů se především jedná o časovou mzdu. Vojáci jsou placeni organizací na základě evidence docházky a množství odpracovaných hodin. Jako základní sazba za vykonávanou práci je považována sazba pro kvalifikovaného pracovníka/vojáka, který tuto práci vykonává. Úrovně těchto odměn jsou dány podle vytvořených struktur tzv. platových tarifů, které se aktualizují podle pohybu sazeb na trhu, s ohledem na inflaci, dle intervenčních zásahů vlády a podle ekonomické úrovně dané země. Vojákovi náleží

platový tarif pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen, podle přílohy č. 5, ve které je stanovena stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů. Platové tarifové třídy jsou rozděleny na 16 kategorií podle požadavků jednotlivých pracovních míst (tím se myslí – kvalifikace, vzdělání, hodnost) a také podle platových stupňů, tedy doby započitatelné praxe tzn. podle odsloužených let v Armádě České republiky. Voják z povolání má nárok po patnácti letech odsloužených v Armádě České republiky na odpovídající rentu.

2.2.2 Dodatečné odměny

Dodatečné odměny se řadí mezi pohyblivé složky platu a přidávají se k základní peněžní odměně, které se vztahují právě ke kvalitě vykonávané práce, dovednostem, schopnostem a také k délce pracovního poměru v podniku. Pohyblivé složky platu mohou mít několik forem.

Formy dodatečných odměn:¹⁹

- a) *Individuální výkonnostní odměny* - závisí na jednotlivých individuálních výkonech pracovníka.
- b) *Prémie* - odměny, které se odvíjí od dosažení určité předem dané úrovně výkonu. (*) Stanoví se například nějaký objem výroby, kterého se musí k udělení premii dosáhnout.
- c) *Příplatky* - druh odměny, který se vyplácí za práci přesčas, směnný provoz, pracovní pohotovost nebo porovnání bydlení v hlavním, či jiných městech, kde se zohledňuje rozdíl životních nákladů a dojíždění.
- d) *Provize* - procento z hodnoty uskutečňovaných prodejů. (*)
- e) *Mimořádné odměny* - bonus za úspěšný výkon, který je vyplácen za dosažení výsledků.
- f) *Odměna závisející na délce zaměstnání* – odměna, která se odvíjí od doby, kdy je pracovník ve firmě zaměstnán.
- g) *Odměna podle dovedností* - závisí na individuálních dovednostech, znalostech pracovníka.

¹⁹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing a.s., 2002, Praha, strana 554 - 555

h) Odměna podle schopností - závisí na individuálních schopnostech pracovníka.

i) Odměna podle přínosu - odměna, která se vztahuje k přínosu pracovníka pro firmu.

() Tyto formy odměn nelze aplikovat v Armádě České republiky.*

Nejčastější z těchto forem odměny jsou nejspíše příplatky a mimořádné odměny, obzvláště u vojáků, které zkoumám, odměňování podle dovedností a schopností a individuální výkonnostní odměny závisí pouze na jednotlivci, na tom, jaká je jeho škála schopností nebo dovedností. Velmi časté jsou také příplatky, které jsou jasně stanoveny v každé firmě. Myslím, že všechny formy těchto dodatečných odměn v jedné organizaci nemohou být zároveň. Záleží na činnosti firmy a na tom, jaký systém odměňování firma praktikuje. Provize bude třeba v nějaké dealerské firmě, u vojáků z povolání je hlavní formou odměny výkonnostní odměna a příplatky k platovému tarifu, které se stanoví také podle výkonu, zastávané pozice, náročnosti a funkce.

Zvláštní příplatky za práci:

Podle zákona se poskytují příplatky za noční práci, příplatky za práci v sobotu a v neděli, příplatky za práci přesčas a dále ještě příplatek za dělenou směnu, což je za práci ve směnách rozdělených na dvě nebo více částí, příplatek za činnost spojenou s ochranou zájmu států. Zvláštní příplatek, který je poskytován za práci ve ztížených podmínkách a zdraví škodlivému prostředí aj.

Výňatek z nařízení vlády č.565/2006 Sb o platových poměrech vojáků z povolání § 11

(1) Vojákovi, kterému zaměstnavatel rozvrhl výkon služby tak, že střídavě vykonává službu v ranní, odpolední a noční směně, přísluší příplatek ve výši 400 Kč až 1 000 Kč měsíčně.

(2) Vojákovi, výkonnému letci, přísluší příplatek ve výši 2 000 Kč až 8 000 Kč měsíčně.

(3) Vojákovi, který soustavně poskytuje zdravotní péči na operačních sálech, anesteziologickoresuscitačních odděleních, odděleních urgentního příjmu, jednotkách intenzivní péče a na onkologii, přísluší příplatek ve výši 600 Kč až 2 000 Kč měsíčně.

(4) Vojákovi, který je členem výjezdové skupiny zdravotnické záchranné služby přísluší příplatek ve výši 1 000 Kč až 4 000 Kč měsíčně.

(5) Vojákovi, který vykonává činnosti spojené s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení jeho života nebo zdraví, popřípadě k jiným závažným rizikům, přísluší příplatek ve výši 1 500 Kč až 6 000 Kč měsíčně v I. skupině, 1 000 Kč až 4 000 Kč měsíčně ve II. skupině nebo 600 Kč až 2 000 Kč měsíčně ve III. skupině. Zařazení těchto činností do I., II. nebo III. skupiny stanoví podle míry rizika ministr obrany.

Vojákovi přísluší pouze jeden z příplatků stanovených v odstavcích (2) až (5). Výši zvláštního příplatku určí vojákovi zaměstnavatel v rámci rozpětí, které je při splnění stanovených podmínek pro vojáka nejvýhodnější.²⁰

Hodnostní příplatek, jeho výše závisí na dosažené hodnosti pro vojáky z povolání, která je ukotvena v zákoně č. 565/2006 Sb. S každým systematizovaným místem pro vojenské profesionály je spojena určitá hodnost s adekvátním finančním ohodnocením.

Příplatek za vedení a zastupování

Příplatek za vedení a příplatek za zastupování, se uděluje v případě, že pracovník má pod sebou podřízené, které vede a motivuje nebo zastupuje vedoucího v plném rozsahu jeho činnosti po delší dobu než 4 týdny. Příplatek za vedení se v Armádě České republiky pohybuje v rozmezí od 500 Kč – 13 000 Kč, podle zastávané funkce a množství podřízených.

Osobní ohodnocení

Osobní příplatek je nenároková platová složka, sloužící k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných kvalitních výsledků vykonávané práce. Vojákovi, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých služebních výsledků nebo plní větší rozsah služebních úkolů než ostatní vojáci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50% platového tarifu.²¹

Dále existují různé nárokové příspěvky pro vojáky z povolání, jako jsou např. příspěvek na bydlení, příspěvek na přestěhování, příspěvek na dovolenou aj. Přičemž příspěvek na bydlení je pro vojáky z povolání konstantní nedaněnou složkou platu, která udržuje finanční atraktivitu této profese.

²⁰ Nařízení vlády č. 565/2006 Sb. o platových poměrech vojáků z povolání § 11

²¹ Nařízení vlády č. 143/1992 o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech a Nařízení vlády č. 565/2006 Sb. o platových poměrech vojáků z povolání § 8

Součtem základní složky a dodatečných odměn se získá celkový výdělek pracovníka. Myslím, že pohyblivá složka je pro pracovníky velmi motivující. Nemají nic jistého, a tak je to nutí pracovat s nasazením. Samostatná základní složka, tedy stálý plat má funkci jistého základu, se kterým se ale žádný pracovník nespokojí.

2.2.3 Nepeněžní formy odměn – Fond kulturních a sociálních potřeb

V současné době se však mezi odměňování nezahrnují jen peněžní odměny, ale lze mezi ně zahrnout například i povýšení, pochvalu, pověření nějakým významným pracovním úkolem, pozvání na slavnostní oběd, pověření školením nových pracovníků nebo vedením lidí, vytváření příznivých podmínek na pracovišti, obzvlášť podmínek, které mohou zvýšit hodnotu jména jako je přidělení vlastní kanceláře nebo vlastního počítače. Dále jsou to zaměstnanecké výhody, které pracovník dostává nezávisle na svém výkonu a závisí pouze na úrovni jeho pracovního postu a jsou vypláceny za to, že je pracovník zaměstnancem podniku. Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do čtyř základních skupin²²:

1. výhody sociální povahy - důchodové připojištění hrazené firmou, životní pojištění, podnikové půjčky.
2. výhody, které zkvalitňují využití volného času - dotované rekreace rodiny, lístky na kulturní nebo sportovní akce
3. výhody, které mají vztah k práci - stravování, podnikové vzdělávání, pracovní oděv
4. výhody spojené s postavením v podniku - prestižní předměty, podnikové auto pro osobní účely.

Dále jde o stravenky, poukazy na dovolenou, služební auto, služební telefon, kupony do supermarketu nebo dary k nějakému pracovnímu, či životnímu výročí. Hlavním přínosem těchto odměn je zajištění spokojenosti pracovníka/vojáka, tyto dary mu dávají pocit sounáležitosti s podnikem a užitečnosti.

Některé zaměstnanecké výhody pracovníci pobírají podle uvážení, některé však povinně. Na některé si musí připlatit a jiné dostanou bezplatně. Stává se také, že o některé zaměstnanecké výhody pracovníci zájem vůbec nemají, ale povinně se jim

²² KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*, Grada Publishing, 1996, Praha, s. 163

strhává srážka ze mzdy na tyto nechtěné výhody. Častým jevem také je, že pracovníci/vojáci nemají dostatečné informace o možných zaměstnaneckých výhodách od svých vedoucích a pokud jsou vypsány písemně, často bývají pro pracovníka nesrozumitelné.

Zaměstnanecké výhody většinou vybírá personální oddělení, ale pokud chce organizace, aby zaměstnanecké výhody byly maximálně účinné v podobě motivace k zajištění jejich spokojenosti, měla by se jejich forma konzultovat se samotnými pracovníky. Ti totiž často mívají odlišný názor a vědí lépe, o které zaměstnanecké výhody skutečně stojí, a které by klidně postrádali. Rovněž je třeba vzít v úvahu různé potřeby různých pracovníků. Požadavky na zaměstnanecké výhody se budou lišit věkem, pohlavím, rodinným stavem nebo zájmy. Jiná přání bude mít například čtyřicetiletý pracovník s manželkou a dvěma dětmi a jiná svobodný dvacetiletý pracovník.²³

Fond kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen fond) organizační složky státu – Ministerstva obrany je určen:

- a) vojákům ve služebním poměru, kteří vykonávají službu v organizační složce státu – Ministerstvu obrany (dále jen Ministerstvo obrany), a zaměstnancům v pracovním poměru k Ministerstvu obrany (dále jen zaměstnanci);
- b) důchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu pracovali nebo vykonávali službu vojáka z povolání (vojáka v další službě) u Ministerstva obrany, skončil-li jejich pracovní nebo služební poměr u Ministerstva obrany v době, kdy splňovali podmínky nároku na důchod (dále jen důchodci);
- c) manželům (druhům) a nezaopatřeným dětem²⁾ zaměstnanců a manželům (druhům) důchodců (dále jen rodinní příslušníci);

Základním posláním fondu je zabezpečovat kulturní a sociální potřeby zaměstnanců, bývalých zaměstnanců – důchodců a jejich rodinných příslušníků. Při sestavování rozpočtu dílčího fondu a pravidel pro čerpání tohoto fondu se musí část

²³ ANDRÁŠKO, Jan. *Motivování a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci* [online]. Pardubice, 2009. 88 s. Diplomová práce. Univerzita Pardubice - Fakulta ekonomicko - správní. Dostupné z WWW: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33738/1/AndraskoJ_Motivovani_a_odmenovani_pracovniku_ZB_2009.pdf>.

plnění vázat na konkrétní sociální poměry jednotlivých zaměstnanců (důchodců) a další část na financování kulturních a dalších plnění.

a) Půjčky

Půjčku na pořízení domu nebo bytu do vlastnictví nebo spoluvlastnictví pro vlastní trvalé bydlení zaměstnance a půjčku na složení členského podílu na družstevní byt pro vlastní trvalé bydlení zaměstnance lze poskytnout do výše 100 000 Kč.

b) Dary

Z prostředků dílčího fondu finančního odboru se zaměstnancům při jejich pracovních a životních výročích a při jejich prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu poskytují věcné nebo peněžité dary.

c) Příspěvky na provoz zařízení, která slouží ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců

Z prostředků dílčího fondu útvaru lze přispívat na náklady na provoz kulturních, sportovních, tělovýchovných a rehabilitačních zařízení a zařízení pro zájmovou činnost zaměstnanců za předpokladu, že zařízení byla pořízena z tohoto fondu a že slouží ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, kteří se podílejí na plnění z fondu.

d) Kultura, tělovýchova a sport

Za kulturní akce se považují zejména vánoční besídky, setkání s důchodci, akce při příležitostech významných výročí nebo obdobných slavnostních příležitostech nebo plesy pro zaměstnance (důchodce) a jejich rodinné příslušníky. Za sportovní akce se považují zejména různé sportovní soutěže a turnaje pro zaměstnance (důchodce) a jejich rodinné příslušníky.

e) Nákup vstupenek

Z dílčího fondu útvaru a z dílčího fondu územní vojenské správy (dále jen ÚVS) lze přispívat zaměstnancům a důchodcům a jejich rodinným příslušníkům na všechny druhy vstupenek na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce včetně dopravy na tyto akce za předpokladu, že celkové náklady spojené s nákupem vstupenek a s dopravou se uhradí z dílčího fondu útvaru (ÚVS). Účetní doklad o zaplacení vstupenek (permanentek) a

dopravy se musí vystavit na příslušný útvar (ÚVS). Zaměstnancům (důchodcům) se pak vstupenka (doprava) poskytne za cenu sníženou o příspěvek z dílčího fondu tohoto útvaru (ÚVS).²⁴

f) Rekreační

Z dílčího fondu útvaru a ÚVS lze zaměstnancům, důchodcům a jejich rodinným příslušníkům přispívat na rekreaci, kterými se rozumějí rekreační pobyty, rehabilitace a zájezdy v tuzemsku i v zahraničí. Přispívat lze na rekreaci, které byly zakoupeny od jiných subjektů (organizačních složek státu, právnických nebo fyzických osob). Je-li součástí rekreačního pobytu i rehabilitace, lze přispívat i na tyto náklady. Stejně tak lze přispívat na komerční lázeňskou péči, nejedná-li se o příspěvkovou lázeňskou péči.

g) Výměnné akce

Z dílčího fondu útvaru lze hradit pobytové náklady zaměstnanců jiných zaměstnavatelů. Pobytové náklady důchodců (bývalých zaměstnanců) zahraničních zaměstnavatelů lze hradit z dílčího fondu odboru pro veterány a pobytové náklady důchodců tuzemských zaměstnavatelů z dílčího fondu ÚVS.

h) Příspěvky na závodní stravování

Zaměstnanci se poskytují jednotný příspěvek na jedno hlavní jídlo během stanovené směny (služby), odpracoval-li v této směně (službě) nejméně tři hodiny. Odpracoval-li ve stanovené směně (službě) 10 hodin a více, poskytuje se mu ještě jeden jednotný příspěvek na jedno hlavní jídlo.

i) Jednorázová sociální výpomoc

Z dílčího fondu útvaru lze poskytnout zaměstnanci nebo jeho nejbližšímu pozůstalému rodinnému příslušníkovi jednorázovou sociální výpomoc do výše 15 000 Kč.²⁵

Je zřejmé, že zaměstnaneckých výhod v Armádě České republiky je celá řada. Nicméně chybí informovanost řadových vojáků o množství těchto benefitů, které tato organizace nabízí. Dalším problémem je sladění preferencí vojáků o služby a výhody, které se využívají a eliminaci těch benefitů, které jsou nepotřebné a nevyužité. K tomu nám slouží komise fondu kulturních a sociálních potřeb, které se zřizují na jednotlivých

²⁴ Rozkaz ministra obrany z roku 2003 k realizaci vyhlášky č.114/2003 Sb.

²⁵ Rozkaz ministra obrany z roku 2003 k realizaci vyhlášky č.114/2003 Sb.

vojenských útvech. V těchto komisích jsou zpravidla velitelé/manažeři, kteří rozhodují o preferencích svých podřízených, což se nemusí shodovat s reálnými preferencemi a potřebami vojáků. Právě kvůli těmto odlišnostem v preferencích by měla organizace nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod tzv. *kafetéria systém*.

Každý pracovník si sám zvolí určitý soubor zaměstnaneckých výhod, který jemu samotnému nejvíce vyhovuje a v případě, že se po nějakém čase jeho preference změní, bez problémů si navolí jiný soubor zaměstnaneckých výhod. Avšak málokdy je tu možnost navolit si jednotlivé zaměstnanecké výhody konkrétně. Zpravidla je pracovníkům nabídnut určitý soubor zaměstnaneckých výhod, který je pro ně již sestaven, a pracovníci si z jednotlivých souborů vyberou ten, který jim nejvíce vyhovuje. Mezi hlavní výhody volitelného systému zaměstnaneckých výhod patří tyto:²⁶

1. Zaměstnanecké výhody představují stále významnější nákladovou položku a volitelný systém je úspornější a poskytuje větší možnost kontroly nákladů.
2. Potřeba některých tradičních výhod se snížila a dá se na nich tedy ušetřit a naopak potřeba jiných, méně tradičních výhod, vzrostla a organizace tedy může své náklady na zaměstnanecké výhody vynakládat efektivněji a ještě to má pro zaměstnance značný motivační náboj.
3. Díky tomu, že je po pracovníkovi požadováno, aby si vytvořil sám svůj soubor zaměstnaneckých výhod, tak se zvyšuje všeobecná informovanost pracovníka o zaměstnaneckých výhodách.
4. Pokud soubor zaměstnaneckých výhod nabízených organizací neodpovídá potřebám pracovníků, ztrácí konkurenční výhodu v podobě získávání nových pracovníků a zároveň se komplikuje i stabilizace stávajících pracovníků. Podnik tam zcela zbytečně vynakládá své prostředky na tyto výdaje. Pokud naopak podnik nabízí možnost výběru, hraje i to roli při volbě budoucího zaměstnání a podnik je pro potenciální pracovníky přitažlivější.

²⁶ ANDRÁŠKO, Jan. *Motivování a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci* [online]. Pardubice, 2009. 88 s. Diplomová práce. Univerzita Pardubice - Fakulta ekonomicko - správní. Dostupné z WWW: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33738/1/AndraskoJ_Motivovani_a_odmenovani_pracovniku_ZB_2009.pdf>.

5. Pracovníci si volitelného systému více váží, mají větší pocit rovnoprávnosti než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.

Mezi nevýhody tohoto volitelného systému zaměstnaneckých výhod patří náročnější administrativa a eventuelní špatný výběr pracovníka. Je možné, že se špatně rozhodne a změna většinou není možná ihned, ale až po určitém časovém intervalu a tak se to může odrazit v pracovníkově spokojenosti na pracovišti. Nicméně tento systém je lepší a spravedlivější, než stávající, kdy lidé nejeví zájem o nové trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod.

2.2.4 Ekonomické faktory ovlivňující úroveň mezd a platů

Pojem mzda a plat je třeba rozlišovat. Mzdy jsou převážně v podobě týdenní platby a mohou být založeny na hodinové sazbě, aby zde byla možnost snížit mzdu za pozdní příchod nebo absenci v práci. Mzdu často dostávají zaměstnanci v podnikatelském sektoru a to často v hotovosti a nedostávají příliš zaměstnanecké výhody. Takto vyplácející podniky očekávají od svých zaměstnanců krátkodobé myšlení a i stimuly pro tyto zaměstnance jsou většinou rychlé a přesné. U pracovníků pracujících za mzdu je menší ochrana než u těch, kteří dostávají plat. Důraz je kladen na krátkodobý vztah zaměstnanců s organizací a sami zaměstnanci očekávají krátkodobou práci s určitou mírou nejistoty. Na rozdíl od toho platy jsou vypláceny měsíčně a zaměstnanci je dostávají přímo na bankovní účet a také mají více zaměstnaneckých výhod. Takto placení zaměstnanci bývají na vyšších pozicích, očekávají zdoluhavý kariérní postup a stálou pracovní jistotu. Jsou většinou zaměstnání ve veřejném sektoru.

Platový systém pro zaměstnance státu, veřejné správy a služeb je čtyřsložkový:²⁷

- a) Základní složkou platu je platový tarif, který je zaměstnancům přiznáván na základě vykonávaného druhu práce, splnění předepsaných kvalifikačních předpokladů a délky započitatelné praxe.
- b) Osobní příplatek, který slouží k individuálnímu ocenění schopností a výkonnosti zaměstnance.
- c) Další příplatky k platu (př. příplatek za vedení) oceňují specifické podmínky práce.

²⁷ Foot, M., Hook, C.: Personalistika, CP Books a. s., Brno, 2001, strana 260

d) Odměny pak oceňují splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů, pracovní zásluhy při dovršení 50 let věku a jiné.

V podnikatelském sektoru se uplatňuje smluvní mzda. Výši mzdy lze určit dvěma základními faktory:²⁸

- a) sjednat si ji, a tedy podrobit souhlasu obou účastníků pracovního poměru,
- b) ponechat ji na uvážení zaměstnavatele, který ji stanoví jednostranně, a to tak aby odpovídala požadavkům stanoveným příslušnými pracovněprávními a mzdovými předpisy, přičemž zaměstnavatel musí dodržet zejména minimální standardy odměňování, jako jsou minimální mzdové tarify.

Výši mzdy pracovníka ovlivňuje několik faktorů jako třeba vyjednávání s odbory, přínos daného pracovníka pro podnik a také ekonomické faktory jako situace na trhu práce. Nabídka a poptávka určuje úroveň mezd na trhu práce. Pokud nabídka pracovních sil je větší než poptávka po nich, úroveň mzdy se snižuje. Pokud převládá poptávka, mzdy stoupají. Ve spoustě firem se vyplácí větší mzdy, než je tržní sazba. Jejich filosofie spočívá v tom, že zvýšení úrovně mezd by mělo zaručit zvýšení produktivity a motivovat pracovníky k lepším výkonům. Tento styl se nazývá ekonomie vysokých mezd.

Každý pracovník má nějakou svou hodnotu na trhu práce. Investování do svých pracovníků zvyšuje hodnotu firmy. Hodnota pracovníků stoupá díky získaným novým zkušenostem, schopnostem a dovednostem. Ty lze dosáhnout praxí, školením nebo vzděláváním. Tyto schopnosti nebo dovednosti by měly být zohledněny i na výši mzdy, protože tržní hodnota těchto pracovníků je vyšší než tržní sazba za jejich druh práce. A pokud nejsou adekvátně odměněni, budou se poohlížet jinde.

Shrnutí

Kapitola odměňování byla zaměřena na analýzu a popis současného stavu ve statní sféře se specifikací na armádní prostředí. Byly zaznamenány všechny formy odměn používané v Armádě České republiky, také rozděleny a vysvětleny jednotlivé složky platu. Druhá část oddílu odměňování byla věnována nepeněžním formám odměn (Fond

²⁸ ANDRÁŠKO, Jan. *Motivování a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci* [online]. Pardubice, 2009. 88 s. Diplomová práce. Univerzita Pardubice - Fakulta ekonomicko - správní. Dostupné z WWW: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33738/1/AndraskoJ_Motivovani_a_odmenovani_pracovniku_ZB_2009.pdf>.

kulturních a sociálních potřeb), kde byly popsány možnosti odměn a problematika s nimi spojená. V závěru byl popsán návrh řešení problémů a nedostatků při nepeněžním odměňování, prostřednictvím určení preferenčního koše pracovníků, který jim vyhovuje.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Pro výzkum byla vybrána níže uvedená organizace, ve které osobně pracuji, a tudíž je mi nejbližší a důvěrně známá, co se týče pracovních procesů, managementu a jiných dílčích oblastí, kterých se můj výzkum dotýká. V této kapitole bude popsána organizace z pohledu historického až po současnost.

3.1 Profil vybrané organizace

Jako vybraná organizace pro předmět zkoumání byla veřejnosti známá Armáda České republiky. Samozřejmě se jedná o část ozbrojených sil. V této kapitole stručně popisuji od historie až po současnost zkoumaný objekt v širším pojetí. Zabývám se obecnou charakteristikou organizace, problémovými oblastmi hodnocení a odměňování a závěrem poskytnu návrhy na zlepšení jednotlivých procesů v daných oblastech.

Obecná charakteristika:

Armáda České republiky tvoří hlavní část ozbrojených sil České republiky, do kterých se dále řadí Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Česká republika je od roku 1999 členem organizace NATO a tato skutečnost silně ovlivňuje úkoly Armády České republiky. Hlavním úkolem ozbrojených sil České republiky je zabezpečování obrany území České republiky s využitím možnosti kolektivní obrany

Vrchní velitel ozbrojených sil	Václav Klaus
Ministr obrany	Alexandr Vondra
Náčelník Generálního štábu	Vlastimil Pícek
Stav	
Věk odvodu:	18 let
K dispozici pro službu	2 414 728, věk 15–49 (do 2005)
Vhodných pro službu	1 996 631, věk 15–49 (do 2005)
Roční počet branců	66 583 (do 2005)
Aktivních vojáků	22 261 vojenských a 8 303 civilních zaměstnanců (2010)
Výdaje	
Rozpočet	1,184 miliard CZK (2010)
Podíl na HDP (%)	1,32 % (2010)

Historie

Předchůdcem Armády České republiky byla před rokem 1954 Československá armáda, v letech 1954-1990 Československá lidová armáda (ČSLA) a v letech 1990-1993 opět Československá armáda. Československá armáda se 1. ledna 1993 rozdělila na dvě samostatné armády: Armádu České republiky a Armádu Slovenské republiky, slovensky: *Armáda Slovenské republiky* (1993-2003, od roku 2003 Ozbrojené síly Slovenské republiky, slovensky: *Ozbrojené sily Slovenské republiky*). Od 1. ledna 2005 je AČR plně profesionální armádou. Podle současné právní úpravy může být branná povinnost vyžadována pouze v případě ohrožení státu či za válečného stavu.

Struktura

Základní organizační struktura Armády České republiky:

- Generální štáb Armády ČR (Praha);
- Společné síly - bojové jednotky a mobilní podpůrné jednotky (velitelství v Olomouci);
- Síly podpory a výcviku - stacionární jednotky a zařízení armády (velitelství ve Staré Boleslavi);
- Některé jednotky jsou přímo podřízené ministerstvu obrany. Některé z těchto jednotek patří k nejlépe vycvičeným a vybaveným v rámci Armády ČR. Součástí Vojenského zpravodajství je např. 601. skupina speciálních sil.

Pozemní síly AČR

- 4. brigáda rychlého nasazení (Žatec)
 - **41. mechanizovaný prapor (Žatec)**
 - 42. mechanizovaný prapor (Tábor)
 - 43. výsadkový mechanizovaný prapor (Chrudim)
 - **44. lehký motorizovaný prapor (Jindřichův Hradec)**
- 7. mechanizovaná brigáda (Hranice)
 - 71. mechanizovaný prapor (Hranice)
 - 72. mechanizovaný prapor (Přáslavice)
 - 73. tankový prapor (Přáslavice)

- **74. lehký motorizovaný prapor (Bučovice)**
- 13. dělostřelecká brigáda (Jince)
 - 131. dělostřelecký oddíl (Jince)
 - 132. dělostřelecký oddíl (Jince)
- **102. průzkumný prapor (Prostějov)**

Vzdušné síly AČR

- 21. základna taktického letectva (Čáslav)
- 22. základna letectva (Náměšť nad Oslavou)
- 23. základna vrtulníkového letectva (Přerov)
- 24. základna dopravního letectva (Praha - Kbely)
- 25. protiletadlová raketová brigáda (Strakonice)
- 26. brigáda velení, řízení a průzkumu (Stará Boleslav)
- Správa letiště Pardubice

Podpůrný komplet společných sil AČR

- 31. brigáda radiační, chemické, biologické ochrany (Liberec)
 - 311. prapor radiační, chemické, biologické ochrany (Liberec)
 - 312. prapor radiační, chemické, biologické ochrany (Liberec)
 - 314. centrum výstrahy zbraní hromadného ničení (Hostivice - Břve)
- 15. ženijní brigáda (Bechyně)
 - 151. ženijní prapor (Bechyně)
 - **152. ženijní prapor (Rakovník)**
 - samostatná záchranná rota Rakovník
 - **153. ženijní prapor (Olomouc)**
 - samostatná záchranná rota Olomouc
- 14. brigáda logistické podpory (Pardubice)
 - 141. zásobovací prapor (Pardubice)
 - 142. prapor oprav (Klatovy)
- **53. brigáda pasivních systémů a elektronického boje (Opava)**
 - 531. prapor pasivních systémů (Tábor)
 - 532. prapor elektronického boje (Opava)

- 101. spojovací prapor (Lipník nad Bečvou)
- 103. středisko CIMIC/PSYOPS (Lipník nad Bečvou)
- 104. zabezpečovací prapor (Olomouc)

Ve svém výzkumu se budu orientovat především na oblast pozemních sil, jelikož k ní přísluším a také z důvodů větší podobnosti u platových náležitostí v oblasti hodnocení a odměňování vojáků z povolání (u vzdušných sil dochází ke značnému rozlišení ve zvláštních příplatcích za výkon služby).

Jednotliví kolegové, kteří zastávají funkci velitelů jednotek, sloužící u pozemních sil v AČR byli osloveni (výše zvýrazněné prapory tučně) a zařazeni do výzkumu. Obdrželi dotazník, který byl předán jejich podřízeným. Dotazníky jsou vyhodnoceny a výsledky zpracovány v oddíle čtyři dotazníkové šetření a jeho výsledky.

Činnost organizace

Vojenská strategie České republiky stanovuje základní úkoly Armády ČR (AČR) které směřují k realizaci výše uvedených funkcí při:

- obraně České republiky proti vnějšímu napadení,
- podílu na obraně Aliance,
- podílu na mírových operacích a záchranných a humanitárních akcích a
- podílu na eliminaci nevojenských ohrožení.

Vzhledem k tomu, že paralelně s tímto dokumentem spatřila světlo světa Nová strategická koncepce NATO, dovoluji si navrhnout doplnění ještě pátého úkolu:

- podílet se na operacích NATO nad rámec článku 5 Severoatlantické smlouvy.

Detailní popis činnosti organizace se liší podle jednotlivých oblastí AČR. Vojenská strategie nahlíží na úkoly AČR ze strategického hlediska a pouze vymezuje globální úkoly, které jsou propojeny s bezpečnostní strategií České republiky. V současné době patří ke stěžejním úkolům Armády České republiky i participace v jednotlivých zahraničních operacích pod aliančním vedením NATO

Problematika hodnocení a odměňování vojáků z povolání – výzvy

Analýza předmětu hodnocení a odměňování vojáků z povolání potvrzuje mou hypotézu, že tato oblast je nedotažena do konce. Systém hodnocení a odměňování sice existuje, dokonce byl v roce 2008 modifikován a zjednodušen, nicméně stále v této oblasti chybí metodická pomůcka podle, které by měli být vojáci hodnoceni. Bez těchto metodických pokynů k vyplňování služebních hodnocení, jsou vojáci odkázáni na subjektivní hodnocení velitelem (hodnotitelem), což je obvykle nejbližší nadřízený vojáka. V určitých složkách je hodnotitelem osoba, která dosáhla edukativní hranice - vyučen s maturitou. Což jenom potvrzuje uvedenou hypotézu, že bez metodické pomůcky, jakým způsobem hodnotit vojáky, je pro tyto hodnotitele nadlidský úkol, korektně ohodnotit své podřízené. Tímto se celý systém hodnocení a odměňování stává netransparentním a pouhým plýtváním času.

Důsledek problému je na první pohled jasný. Neadekvátní a subjektivní systém hodnocení manažerů, kteří na konci roku tápou v paměti a zpracovávají hodnocení na své podřízené, které je založeno na osobním vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a na emočním vlivu hodnotitele. Typickou ukázkou jsou hodnocení, které směřují, ke středové stupnici hodnocení tzn. většina vojáků je průměrná nebo nadprůměrná, avšak pouze administrativně. Také se projevuje vliv toho, že nikomu nechce být ublíženo, proto se nám dostává hodnocení, kde i problémoví jedinci jsou průměrní. Tento systém hodnocení vyvolává nespokojenost s hodnocením u opravdu nadprůměrných jedinců a jistotu pro jedince problémové, že jim toto hodnocení zajistí alibi pro prodloužení závazku v AČR.

Druhým důležitým mezníkem v tomto projektu je vypracování přílohy resp. metodologické příručky či tabulky²⁹, která by doplnila služební hodnocení. Jedná se o jednoduchý dokument, který by rozdělil a vyznačil oblasti, za které jsou a měli by být vojáci z povolání hodnoceni a následně odměňováni. Pro velitelé/manažery se jedná o pomocnou příručku na základě, které mohou argumentovat a jednoduše obhájit vypracování služebního hodnocení na své podřízené. Vojáci budou mít jasný, jednoduchý a průkazný systém, podle kterého budou hodnoceni a odměňováni.³⁰

²⁹ Metodologická příručka uvedena v přílohách

³⁰ Radim HOLUŠA, *Metodologická příprava k diplomové práci*. 2011, VUT.

Dalším pomocným dokumentem při vypracování služebních hodnocení by mohl být *plán osobního rozvoje vojáka z povolání*³¹. Jedná se o jednoduchý dlouhodobý (2-4 roky) záměr, kam chceme směřovat úsilí vložené do vojáka. Tento dokument stanovuje, jaké kroky by měl voják podniknout v zájmu svého rozvoje, aby rozšířil své znalosti a dovednosti, zvýšil úroveň svých schopností a v konkrétních oblastech zlepšil svůj pracovní výkon. Jedná se vlastně o fázi rozvíjení předpokladů pro zlepšování pracovního výkonu. Pokud tento plán voják dodržuje a lepší se, následuje jeho posun na vyšší pozici, a zároveň hodnotný růst související s lepším platovým ohodnocením. Pokud tento plán voják nedodržuje nebo sabotuje je to aspekt k ukončení pracovního poměru vojáka z povolání tudíž neprodloužení závazku.

Poslední problematickou oblastí, která nepřímo souvisí s oblastí hodnocení a odměňování vojáků je absence kvalitního motivačního programu. Absence motivačního programu způsobuje nedostatečnou pracovní výkonnost a notné rezervy u vojáků z povolání. Chybí použití správných motivačních prvků a to jak hmotných, tak i nehmotných forem. Velitelé neuplatňují motivační činitele, kterými by mohly nadchnout své pracovníky k pozitivnímu a nadprůměrnému výkonu (lepší pracovní pozice, delegování úkolů, podílení se na řešení vyskytlých událostí, udělení krátké dovolené, účast v zahraniční operaci aj.).

Motivační program by měl být důmyslně promyšlený benefiční systém pokrývající potřeby všech pracovníků/vojáků, tak aby byl funkční, působil pozitivně a dlouhodobě na danou skupinu zaměstnanců. Avšak skutečnost je taková, že manažeři/velitelé si vytvářejí motivační program sami na svých jednotkách. Nicméně pokud velitelé nemají obecný vzor, jakým způsobem mohou aplikovat své motivační nástroje na své podřízené, využívají je minimálně anebo vůbec. Velitelé/manažeři často nemají ani představu, jakými pravomocemi a možnostmi disponují. Vytvoření motivačního programu, který je přizpůsoben dané jednotce a odráží její cíle, kterých má být dosaženo ve výcvikovém roce. Motivační program si může vytvořit každý velitel buď sám, nebo bude vypracován centrální motivační program, který bude alternativně upraven dle specializace vojenské jednotky (průzkum, ženisti, mechanizované vojsko, vzdušné síly aj.).

³¹ *Plán osobního rozvoje vojáka z povolání uveden v Přílohách*

V tomto oddíle byly formulovány základní nedostatky a problémy systému hodnocení a odměňování, a zároveň poskytnout možnosti jakým způsobem lze eliminovat jednotlivé problémy a realizovat jejich nápravu, tak aby systém hodnocení a odměňování byl věrohodným, průkazným, spravedlivým a motivačním dokumentem Armády České republiky.

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

Jako cílová skupina výzkumu byli vybráni řadoví vojáci, protože je mi tato pracovní úroveň blízká, spousta mých kolegů, podřízených a spolupracovníků pracuje na této pozici a v minulosti jsem začínal na obdobné pozici, i když velice krátkou dobu, na náhradní vojenské službě. Jako reprezentativní vzorek bylo vybráno sto vojáků z pěti vojenských útvarů s různým zaměřením (průzkum, ženisti, vševojskový, Explosive Ordnance Disposal aj.) u pozemních sil. Jelikož organizace je poměrně rozsáhlá, rozhodnul jsem se pro rozmanitější skupinu respondentů, jelikož každého se dotýká systém hodnocení a odměňování v praxi jinak.

4.1 Cíl výzkumné části diplomové práce

Cílem šetření je analyzovat systém hodnocení a odměňování v Armádě České republiky, a zároveň porovnat výsledky reálného systému s připravovanou koncepcí systému hodnocení a odměňování. K analýze systému hodnocení a odměňování v Armádě České republiky bylo použito dotazníkové šetření a polostrukturované elektronické rozhovorové otázky s managementem jednotlivých vojenských útvarů, kde jsou jednotliví vojáci dislokováni.

Na základě výsledků výzkumu bude navržen aplikovatelný způsob, jak systém hodnocení a odměňování v Armádě České republiky zlepšit.

4.2 Dílčí cíle diplomové práce

Popis a obecná charakteristika problémových oblastí

Pokud budeme analyzovat problémové oblasti Armády ČR, můžeme si vybírat z poměrně rozmanitého spektra. Externí pohled médií a expertů zabývajících se armádními problémy nabízí různé kauzy při realizaci veřejných zakázek, projevy rasismu a extremismu v armádě anebo prošetřování kauzy z šíření dětské pornografie na Ministerstvu obrany. Jak již jsem uvedl, jedná se o marginální problémy, které jsou ovšem velmi medializovány a vrhají tak jednostranné světlo na situaci v AČR. Je však důležité mít na mysli, že jsou to problémy lokalizované u jednotlivců nebo úzké skupiny lidí (vojáků). Jedním z hlavních problémů Armády České republiky ze

strategického úhlu pohledu, je neúplný a disfunkční systém hodnocení a odměňování vojáků z povolání.

Hlavním úkolem praktické části diplomové práce je progresivní změna systému hodnocení a odměňování v Armádě České republiky, který by měl být doplněn o motivační plán (je uveden v přílohách) a bodový systém hodnocení vojáků z povolání, který by měl být přílohou ke služebnímu hodnocení.

Při řešení výzkumného úkolu byly formulovány následující dílčí cíle, které reflektují základní majoritní nedostatky a problémové oblasti:³²

- 1) Vytvořit systém služebního hodnocení, který je v současné době založený pouze na jednom periodicky opakovaném služebním hodnocení.**
- 2) Vytvořit systém odměňování včetně metodické pomůcky, která stanoví jednotlivé oblasti, za které jsou vojáci hodnoceni a zároveň odměňováni.**
- 3) Vytvořit motivační program pro vojáky z povolání u jednotlivých útvarů a na Ministerstvu obrany.**
- 4) Navrhnout postupy a metody, jak vést a motivovat své podřízené na jednotlivých útvarech.**
- 5) Navrhnout postupy, jak je možno vyřešit modifikaci systému hodnocení a odměňování pro celou Armádu České republiky.**

4.3 Použité metody a popis sběru dat

1. Aplikace dotazníků

Dotazník se skládal z patnácti uzavřených a polootevřených otázek, který je k nahlédnutí v přílohách. Dotazníky byly rozeslány na šest vojenských útvarů, kde probíhal sběr dat. Sběr dat proběhl bez problémů, z každého útvaru byla sto procentní návratnost dotazníků. Mezi základní použité metody, které byly použity v této diplomové práci, patří analýza stavů a procesů dále výzkum prováděný pomocí dotazníkového šetření. Výzkum byl zaměřen na získání názorů respondentů, které měly přinést objektivní pohled na systém hodnocení a odměňování v Armádě České

³² Radim HOLUŠA, *Metodologická příprava k diplomové práci*. 2011, VUT.

republiky, zároveň také nasměrovat řešitele správným směrem při určování nápravných opatření v systému hodnocení a odměňování.

2. Aplikace polostrukturovaných elektronických rozhovorových otázek

U této metody proběhl sběr dat bez větších nedostatků. Zde byli vybráni čtyři respondenti z různých vojenských útvarů, kteří odpovídali na zadané otázky. Sběr dat probíhal elektronicky (vyplněné otázky byly zaslány na email řešitele). U této další metody, kterou jsem využil, se jednalo o rozhovory s managementem firmy. Jednalo se o patnáct otázek, které byly předloženy manažerům jednotlivých útvarů. Z těchto odpovědí byly vyvozeny závěry a přeneseny do řešitelových závěrů diplomové práce. Rozhovorové otázky byly graficky i tabulkově zpracovány a zařazeny do diplomové práce. Rozhovorové otázky byly rozeslány na čtyři vojenské útvary se stoprocentní návratností.

Dotazníky, které byly vojákům rozdány, tvoří stěžejní část mého zkoumání, ve kterém bylo zjišťováno fungování systému hodnocení a odměňování v dané organizaci prostřednictvím otázek v dotazníku. Dotazník se skládá ze tří základních částí. V první části jsou otázky formulovány tak, aby upoutaly respondentovu pozornost a vtáhly jej do centra problému. Zde jsou pokládány jednoduché otázky zaměřené obecně na systém hodnocení v organizaci. Ve druhé části, která je pro výzkum stěžejní, přijdou na řadu už samotné otázky týkající se služebního hodnocení a odměňování v Armádě České republiky (dále jen AČR). Třetí část dotazníku je věnována problematice motivace jednotlivých vojáků, a jejich názoru na motivační program u AČR. V závěrečné části jsou zjišťovány demografické údaje o vojácích, jako je dosažené vzdělání, věk nebo doba, jakou je již voják ve výkonu služby.

Dotazník obsahuje celkem patnáct otázek, z toho šest polootevřených otázek. Pro zbytek otázek byla volena jednoduchost, kdy budou vojáci pouze zaškrtnávat vybrané odpovědi nebo doplňovat na stanovené ose či tabulce, tak aby s jejich vyplňováním nebyly problémy a aby vojákům nezabraly příliš mnoho času. Byl proveden předvýzkum u skupiny respondentů, kde bylo ověřeno porozumění dotazníkovým otázkám, poté byly drobné formulační změny zapracovány do finální verze dotazníku.

4.4 Popis vzorku

V organizaci AČR je celkem cca 22 000 vojenských profesionálů. Hlavní část vojáků je rozdělena do 3 oblastí na vzdušné, pozemní a speciální síly. Zbytek tvoří vojáci pro podporu zabezpečení vojsk.

Jako předmět zkoumání bylo vybráno sto vojáků, pouze od pozemních sil z důvodu stejného či podobného systému odměňování a hodnocení, z několika různých útvarů, kterým byly dotazníky rozdány. Návratnost dotazníků byla stoprocentní, všichni dotazovaní vojáci tedy odevzdali bez problémů vyplněné dotazníky. Následuje zhodnocení struktury dotazovaných vojáků podle níže uvedeného vzdělání, věku a podle délky pracovního poměru v organizaci.

POPIS VZORKU

- a) dle věku
- b) dle délky pracovního poměru
- c) dle dosaženého vzdělání

CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO VZORKU DLE VĚKU RESPONDENTŮ

Věková struktura vojáků ve zkoumaném vzorku je víceméně vyrovnaná ve všech položkách do 55 let. Nejvyšší zastoupení má mladá generace ve věku do 25 let s 38 %, následována starší generací v rozmezí věku 45 – 55 let se 12 %. Zbýlé dva desetileté intervaly mezi těmito mají zastoupení ve věkové struktuře po 25 % a organizace AČR nezaměstnává žádného z vojáků ve věku nad 55 let.

Tabulka č. 1: Struktura dotazovaných vojáků podle věku

VĚK	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
do 25 let	38	0,38
26 – 35 let	25	0,25
36 – 45 let	25	0,25
45 – 55 let	12	0,12
nad 55 let	0	0
CELKEM	100	1,00

CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO VZORKU DLE VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ

Struktura vojáků podle dosaženého vzdělání je odpovídající postu a funkci, kdy velká většina vojáků je vyučena nebo mají střední školu vojenského nebo všeobecného zaměření. Žádný z vojáků nemá jenom základní vzdělání, 43 % vojáků je vyučeno a 33 % vojáků získalo maturitu. V daném vzorku je zaměstnáno 24 % vojáků s vysokoškolským diplomem.

Tabulka č. 2: Struktura dotazovaných vojáků podle vzdělání

VZDĚLÁNÍ	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
Základní	0	0,00
Vyučen	43	0,43
vyučen s maturitou	33	0,33
Vysokoškolské	24	0,24
CELKEM	100	1,00

CHARAKTERISTIKA DLE DÉLKY PRACOVNÍHO POMĚRU RESPONDENTŮ

Struktura vojáků podle délky pracovního poměru v daném vzorku je také celkem vyrovnaná. Největší zastoupení má skupina od jednoho do pěti let. Tuto skupinu tvoří třetina všech dotazovaných vojáků. Zbytek je rozložen do ostatních skupin víceméně rovnoměrně od 10 – 15 let trvání závazku.

Tabulka č. 3: Struktura dotazovaných vojáků podle délky pracovního poměru

DÉLKA PRAC. POMĚRU	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
do 1 roku	0	0,00
1 – 5 let	40	0,40
6 – 10 let	31	0,31
11 – 15 let	21	0,21
16 – 20 let	8	0,08
21 let a více	0	0,00
CELKEM	100	1,00

4.5 Výsledky výzkumu

Tato kapitola je věnována vyhodnocení dotazníkových otázek. Jak již byla v minulé kapitole zhodnocena struktura vojáků podle vzdělání, věku a délky pracovního poměru v AČR, v této kapitole se budeme věnovat vyhodnocení samotných otázek. Vyhodnocení dotazníků spočívalo ve zjištění úrovně jednotlivých respondentů. Dotazníkové otázky, jejichž cílem bylo zjistit úroveň znalostí a povědomí vojáků o problémech týkajících se systému hodnocení a odměňování v AČR. Zároveň zjistit upřímný a transparentní pohled vojáků na otázku hodnocení a odměňování v rámci vybraných testovaných vzorků v AČR. V následujících oddílech se věnuji vyhodnocení jednotlivých otázek vojenských profesionálů/velitelů-manažerů. Tyto rozhovorové otázky byly vyhodnoceny běžným způsobem, nejdříve byla položena otázka, která byla následně vyhodnocena a doplněna o můj komentář. V počátku jsem se věnoval vyhodnocení rozhovorových otázek velitelů/manažerů (z důvodů menšího počtu dotazovaných respondentů), pak následovalo vyhodnocení zbylých sto dotazníků vojenských profesionálů.

4.5.1 Vyhodnocení semistrukturovaných elektronických otázek písemnou formou jednotlivých velitelů

Otázka č. 1: Jeví se Vám přínosné koncepční zpracování služebního hodnocení? Myslíte si, že je služební hodnocení dostačující dokument pro kvalitní, průkazné a spravedlivé hodnocení vojáků během výcvikového období?

Odpověď velitel A:

Částečně ano, ale slovo koncepce bych v tomto příliš „nezneužíval“. Svým zpracováním příliš průkazné a spravedlivé není.

Odpověď velitel B:

Služební hodnocení musí mít jistou formu. Současně platná však není dle mého názoru vhodná. Není problém s hodnocením dle jistých vlastností. Problém je s absencí možnosti slovního hodnocení v závěru formuláře. Zásadní však je skutečnost, že toto hodnocení není bráno na zřetel při povyšování v hodnostech, povyšování ve funkcích, vysílání do kurzů. Při těchto aktivitách musí být konkurenční výběr. Jinak je služební

hodnocení jenom „cár“ papíru. Systém pak nemotivuje velitele a manažery k objektivnímu hodnocení. **Je to pouze povinnost navíc.**

Odpověď velitel C: Tak jak jsem se zmínil v úvodu, záleží více na odpovědnosti hodnotitele než formě hodnocení

Odpověď velitel D: Forma služebního hodnocení je zpracovaná tak, že pokud hodnotitel chce skutečně zhodnotit podřízeného, tak ho může kvalitně zhodnotit. Nezáleží na papíru a odstavcích, ale na tom jak se k provedení hodnocení postaví hodnotitel. Kolik si najde času na provedení hodnocení a kolik si připraví podkladů do hodnocení v průběhu určitého časového období.

Komentář k rozhovorové otázce: Respondenti se shodují na tom, že služební hodnocení není v současné době zpracované jako průkazný a spravedlivý dokument. Velitel B dokonce tvrdí, že je to pouze povinnost navíc, pro manažery/velitele.

Otázka č. 2: *Domníváte se, že je dostačující hodnotit vojáky písemně pouze jednou ročně?*

Odpověď velitel A:

Dostačující ano, ale v jiné formě. Případně bych doporučil podklady pro roční hodnocení si zakládat průběžně, nebo k tomu použít osobní plán.

Odpověď velitel B:

Ne. Je vhodné, aby stručné písemné hodnocení bylo realizováno čtvrtletně – do 100 slov se zaměřením na silné a slabé stránky a podíl na plnění úkolů jednotky / složky. 1 x ročně provést vyhodnocení komplexní.

Odpověď velitel C:

V současném systému plném byrokratických úkonů si nemyslím, že bychom zvládli písemně hodnotit každého vojáka častěji.

Odpověď velitel D:

Nevím o tom, že by bylo nařízeno provádět hodnocení pouze jednou ročně. Nadřízený může provádět hodnocení podřízených dle potřeby, ale to by si musel najít čas připravit konkrétní podklady pro provedení dalšího hodnocení.

Komentář k rozhovorové otázce: Všichni respondenti se shodují na tom, že je vhodné využívat jinou formu písemného hodnocení např. stručné písemné hodnocení – čtvrtletně do 100 slov se zaměřením na silné a slabé stránky.

***Otázka č. 3:** Myslíte si, že vojáci přesně vědí, za jaké oblasti jsou hodnoceni ve služebním hodnocení?*

Odpověď velitel A:

Rozhodně ne vždy. Ostatně ne vždy to vědí sami nadřízení.

Odpověď velitel B:

Ano – jsou, pokud si jej někdy přečetli. Pokud ne tak jsou hlupáci.

Odpověď velitel C:

Pokud dodržují nastavený systém hodnocení, pak musí, jelikož i oni sami provádějí tzv. sebehodnocení, které se porovnává a diskutuje s hodnocením nadřízeného.

Odpověď velitel D:

Vojáci jsou s hodnocením seznamováni hodnotitelem. Hodnotitel by měl hodnocené seznámit s konkrétními poznatky, které k tomuto hodnocení vedly.

Komentář k rozhovorové otázce: Názory jsou diferenční, ale víceméně se respondenti shodují na tom, že hodnocení se dozvědí o oblastech, za které jsou hodnoceni, otázkou však zůstává, zda hodnocení přesně vědí a rozumějí, za které oblasti jsou hodnoceni.

***Otázka č. 4:** Používá se ve vaší organizaci více hmotná nebo nehmotná motivace?*

Odpověď velitel A:

Pro vojáky na základních funkcích spíše nehmotná, pro pracovníky štábu 41.mpr především hmotná.

Odpověď velitel B:

Hmotná převažuje – je to pro manažery / velitele jednodušší. Nehmotná (formou kurzů ke zvýšení vzdělávání, ...) nutí lidi myslet a to „manažeri“ neumí a chybí jim znalost takových předmětů jako je „leadership“ a „coaching“.

Odpověď velitel C:

S ohledem na přidělení finančních zdrojů jednoznačně nehmotná.

Odpověď velitel D:

Nelze posoudit, zda se více používá hmotná nebo nehmotná motivace, protože hmotnou motivací jsou pro vojáka pouze peníze, a ty může velitel rozdělit na odměny pouze na pokyn nadřízeného z nejvyššího velení. Vždy se jedná o přesně stanovenou částku a někdy je dokonce stanoveno povinné vyplacení určité částky pro každého vojáka bez ohledu, na jak plnil zadané úkoly v daném období.

Komentář k rozhovorové otázce: Hlavním názorem je že hmotná motivace převažuje. Nehmotná motivace, nutí lidi myslet a to „manažeri“ neumí a chybí jim znalost takových předmětů jako je „leadership“ a „coaching“, říká respondent č. 2.

***Otázka č. 5:** Co z následujícího výčtu si myslíte, že považují vojáci za nejdůležitější motivační faktor pro práci a proč? (příplatek za práci přesčas, sobotu, neděli a svátky; zaměstnanecké výhody; postup na vyšší post ve firmě; zvýšení mzdy; pochvala; něco jiného např. účast v zahraniční misi aj.)*

Odpověď velitel A:

Většina vojáků na rotě rozhodně účast v zahraniční operaci, berou to jako uznání a důvěru.

Odpověď velitel B:

Postup na vyšší post ve firmě; zvýšení mzdy; pochvala; něco jiného např. účast v zahraniční misi

Odpověď velitel C:

To je velmi těžké posoudit a záleží na mnoha okolnostech. Např. jednotka, která rotuje v misích pravidelně a často, tak tato jednotka tuto činnost jako motivaci zcela jistě nechápe, protože to bere jako normální záležitost. Důležitější pozici sehrává jednoznačně finanční motivace. To nejdůležitější však je, aby byl každý voják ohodnocen za svou práci a to bez ohledu jestli pozitivně či negativně.

Odpověď velitel D:

Každý voják může mít jiný motivační faktor pro práci. V současné době jsou pro vojáky největším motivačním faktorem peníze. Peníze se také prolínají všemi motivačními faktory, které jste uvedl - zvýšení mzdy, účast v zahraniční misi, vyšší post.

Komentář k rozhovorové otázce: Účast v zahraniční operaci převažuje, názorově se respondenti shodují, že i postup na vyšší funkci, zvýšení mzdy apod.

Otázka č. 6: *Myslíte si, že v současné době při „finančním ořezávání“ v rezortu Ministerstva obrany jsou vojáci spokojeni s výší mzdy?*

Odpověď velitel A:

Myslím si, že nikoliv. Především není příliš motivační snižovat vojákům platy na straně jedné a na straně druhé stále zadávat předražené zakázky.

Odpověď velitel B:

Pravděpodobně nejsou. Je však zásadní šetřit a to napříč společnostmi. Pokud to neuděláme teď tak projíme budoucnost našich dětí a vnoučat. Mám děti a děším se toho, co jim tady po nás zůstane. Seznam promarněných šancí a špatných kroků je neuvěřitelně dlouhý – bez legrace.

Odpověď velitel C: Přinejlepším jsou s tím smíření.

Odpověď velitel D: Nejsou.

Komentář k rozhovorové otázce: Názorově se respondenti shodují, že není příznivá situace pro resort MO a AČR. Vojáci pravděpodobně nejsou spokojeni s výší mzdy a s krácením platových náležitostí, které by měli nastat v průběhu příštího roku 2012.

Otázka č. 7: *Myslíte si, že současná situace v AČR by mohla vést ke sníženému pracovnímu výkonu nebo k nedostatečné pracovní motivaci u vojáků z povolání?*

Odpověď velitel A:

Myslím si, že nikoliv. Především není příliš motivační snižovat vojákům platy na straně jedné a na straně druhé stále zadávat předražené zakázky.

Odpověď velitel B:

To si nemyslím. Plakat a flákat se není na místě. Je to odpovědnost všech velitelů a manažerů v AČR, aby motivovali vojáky a přiměly je důvěřovat v budoucnost. Armáda je organizace, kde disciplína a loajalita musí být prvořadá. Jinak může každý odejít. Ať si to kdokoliv zkusí v civilním sektoru, tam je teprve „jungle“ v pracovních podmínkách. Člověk ve své podstatě je tvor líný a krátkozraký, který si lehce zvyká na luxus a těžce zvyká na tvrdou práci.

Odpověď velitel C: Tak o tom jsem přesvědčen, protože existuje spousta funkcí, u kterých v důsledku uplynulých reorganizačních změn v průběhu uplynulých let docházelo ke snižování počtů, ale zachování funkčních povinností v rámci daného celku. Do toho snížení finančních příjmů a výsledek určitě nebude v rovině zvýšení pracovního nasazení.

Odpověď velitel D: Ano

Komentář k rozhovorové otázce: Respondenti se shodují, že motivačním činitelem může být cokoli a je jenom na velitelích/manažerech, jak a čím „namotivují“ svoje podřízené. V současné době se AČR dostává do fáze nedostatečné pracovní motivace.

***Otázka č. 8:** Myslíte si, že vojáci pocítují v současné době pracovní spokojenost?*

Odpověď velitel A: Částečně ano.

Odpověď velitel B: Pravděpodobně nejsou, protože v Čechách budou lidi remcat i kdyby se měli lépe než kdekoli jinde. Mnohem méně jsou však nespokojení s nekvalitními rozhodnutími při rozvoji AČR, s absencí konceptu rozvoje, která by nám nalila čistého vína o tom, že AČR je nevhodně organizovaná a proto není adekvátně vybavená materiálem, nemá INA pro výcvik, protože je nemá kdo tvořit.

Odpověď velitel C: V dnešní době pocítuji spíše nejistotu než pracovní spokojenost.

Odpověď velitel D: Je těžké celkově posoudit co je to pracovní spokojenost, protože je to hodně individuální. Pro někoho je pracovní spokojenost to, že dělá práci, která ho baví, pro jiného to, že to má kousek do práce a že práci vůbec má...

Komentář k rozhovorové otázce: Většina respondentů se domnívá, že vojáci pocítují v současné době částečnou pracovní nespokojenost. Domnívá se, že pracovní

nespokojenost pramení s nekvalitních manažerských rozhodnutí, která můžeme vidět na strategickém stupni, při rozhodování o koncepčních či nekoncepčních nákupech a veřejných zakázkách.

Otázka č. 9: *Myslíte si, že pohyblivá složka mzdy podporuje pracovní úsilí vojáků v AČR více než fixní složka mzdy?*

Odpověď velitel A:

Nelze jednoznačně odpovědět. Co se týče mé jednotky, doufám v to.

Odpověď velitel B:

Rozhodně ANO.

Odpověď velitel C:

Pokud se jedná o zvláštní příplatky, tak určitě ano. Osobní hodnocení má ale tak malý finanční rozměr, že svou roli nesehrává.

Odpověď velitel D:

Pohyblivá složka mzdy by měla vždy podporovat pracovní úsilí. V AČR, ale asi nelze hovořit o plnohodnotné pohyblivé složce mzdy, protože jsou zde nastaveny takové finanční mantinely, že se již jedná spíše o fixní složku mzdy.

Komentář k rozhovorové otázce: Domnívám se, že se lze přiklonit k tomu, že pohyblivá složka mzdy markantně podporuje pracovní úsilí vojáků v AČR.

Otázka č. 10: *Domníváte se, že vojáci považují motivační proces ve Vaší firmě za vyhovující?*

Odpověď velitel A:

Rozhodně ne

Odpověď velitel B:

Pravděpodobně ne, ale jen málokdo z nich ví co je jeho obsahem.

Odpověď velitel C:

Nedomnívám se.

Odpověď velitel D:

Motivační proces u útvaru je odrazem motivačního procesu v AČR. Pokud jsou základní motivací pro vojáky peníze a ty nejsou, tak základní motivace neexistuje. Další druhy motivací jsou předmětem individuálního přístupu nadřízených k vojákům, protože pro každého vojáka může být motivací něco jiného.

Komentář k rozhovorové otázce: Respondenti se shodují na tom, že v současné době se jeví motivační proces v organizaci jako nevyhovující. Není vytvořen koncepční dokument, podle kterého by se dalo motivovat jednotlivé vojáky z povolání a zároveň je plošně hodnotit za odvedené jednotlivé úkony.

***Otázka č. 11:** Myslíte si, že odměňování v podobě pohyblivé složky mzdy považují vojáci ve Vaší firmě za motivující?*

Odpověď velitel A:

Považují, avšak necítí se jím příliš zasaženi.

Odpověď velitel B:

ANO, protože to jediné je rozlišit mezi sebou. „Konkurenčnost“ je motorem lidského rozvoje.

Odpověď velitel C:

Pokud se jedná o zvláštní příplatky, tak určitě ano. Osobní hodnocení má ale tak malý finanční rozměr, že svou roli nesehrává.

Odpověď velitel D:

Nejspíš ne.

Komentář k rozhovorové otázce: Jak vyslovil trefně první respondent, považují, avšak necítí se jím příliš zasaženi. Důležitá je konkurence, která musí být i mezi jednotlivci uvnitř organizace.

Otázka č. 12: *Plánujete do systému odměňování zařadit vybrané zaměstnanecké benefity z fondu FKSP (Fond Kulturních a Sociálních Potřeb) pro vojáky z povolání? (např. vstupenky na kulturní akce, příspěvky za reprezentaci, dárkové poukazy, příspěvky na dovolenou aj.)*

Odpověď velitel A:

NE

Odpověď velitel B:

ANO, to je velmi dobrý nástroj.

Odpověď velitel C:

To přece jednoznačně záleží na rozhodnutí komise FKSP. A mimo to fond FKSP má přesně stanovený účel a pravidla použití a s odměňováním nemá moc společného.

Odpověď velitel D:

Fond FKSP má zcela jasně stanovená pravidla. Používání prostředků z tohoto fondu jako formy odměny je v rozporu s těmito pravidly.

Komentář k rozhovorové otázce: Názory jsou rozdílné. Většina z nich neplánuje zařadit tento nástroj do oblasti odměňování vojáků z povolání. Fond FKSP je jedním z nových trendů, jaký lze použít k odměňování a k ohodnocení vojáků z povolání. Je to nový prostředek, kterým se lze pracovitým vojákům odměnit za dobře odvedenou práci.

Otázka č. 13: *Jak velký dopad mají podle Vás současná úsporná opatření vlády České republiky na systém motivování a odměňování v AČR?*

Odpověď velitel A:

V současnosti ještě nevím, jakým způsobem se na našem praporu upravují pohyblivé složky platu v závislosti na úsporných opatřeních.

Odpověď velitel B:

Pravděpodobně negativní, ale tyto kroky nejsou zásadní de-motivační faktor.

Odpověď velitel C:

System úsporných opatření se odráží v celém spektru činnosti AČR tedy i v systému motivování a odměňování. Konkrétně se pak jedná zejména o snížení finančních zdrojů na odměny.

Odpověď velitel D:

Znemožňují provádění plnohodnotného systému motivování v AČR. Finanční prostředky se totiž prolínají celým systémem motivování.

Komentář k rozhovorové otázce: Respondenti se shodují, že úsporná opatření vlády budou mít negativní dopad na výkon zaměstnanců i na celkový systém odměňování a motivování v AČR. Především se bude jednat o nadcházející období (tedy rok 2012), kdy by mělo docházet ke krácení platů u vojáků z povolání a zároveň ke snížení příspěvku na bydlení.

***Otázka č. 14:** S čím jsou podle Vás vojáci nejvíce spokojeni a s čím naopak nejvíce nespokojeni na Vašem vojenském útvaru/zařízení?*

Odpověď velitel A:

Nedokážu definovat, s čím jsou nejvíce spokojeni. Podle mého názoru jsou nejvíce nespokojeni právě se systémem odměňování a motivování.

Odpověď velitel B:

Jsou nespokojeni s nekvalitními rozhodnutími při rozvoji AČR, s korupcí, s promarněnými šancemi v nákupech, s absencí konceptu rozvoje, která by nám nalila čistého vína o tom, že AČR je nevhodně organizovaná a proto není adekvátně vybavená materiálem, nemá INA pro výcvik, protože je nemá kdo tvořit.

Odpověď velitel C:

Toto je snad otázka přímo na vojáky. S ohledem na skutečnost, že pracuji na velitelství brigády a to ještě krátkou dobu nebudu na tuto otázku odpovídat.

Odpověď velitel D:

Nemohu přesně stanovit, s čím jsou vojáci nejvíce spokojeni, protože je to velmi individuální. Snad jsou nejvíce spokojeni s tím, že mají práci a že ta práce je

v Prostějově v přijatelné vzdálenosti od jejich bydliště. Naopak nejméně spokojeni jsou s nedostatkem kvalitního vybavení k výtečnému splnění stanovených úkolů.

Komentář k rozhovorové otázce: V zásadě je těchto myšlenek více, nicméně veřejná nespokojenost pramení z nefunkčnosti systému hodnocení a motivování. Vojáci jsou v současné době nespokojeni také s nekonceptností jednotlivých nákupů.

***Otázka č. 15:** Jak hodnotíte současný systém hodnocení a odměňování vojenských profesionálů v Armádě České republiky? Pokud byste na něm něco změnil, tak definujte co?*

Odpověď velitel A:

Nechal bych větší možnost vyjádřit se velitelům nejnižších stupňů. Dále bych zvážil spravedlivé rozdělení částek mezi jednotkami a štábem a rozhodně bych se rád vyvaroval nadhodnocování typu: je tu nejdéle, měl by mít největší osobní, apod.

Odpověď velitel B:

Není vhodný

Odpověď velitel C:

Tak jak jsem již zmínil dříve, systém může být dostačující, pokud je prováděn důkladně veliteli všech stupňů. Důležité je, aby každý voják věděl, že svou práci dělá dobře nebo naopak špatně. Dalším krokem pak je, toto hodnocení s ohledem na časový úsek zhmotnit (pochvala, finanční odměna, zvýšení osobního příplatku, změna funkčního zařazení a povýšení nebo kázeňský trest, snížení osobního příplatku, negativní hodnocení, neprodloužení závazku...)

Odpověď velitel D:

Současný systém hodnocení a odměňování vojenských profesionálů v AČR by měl projít efektivním zhodnocením a na základě výsledků přepracován tak, aby reagoval na současný vývoj v armádě i ve společnosti. Nový systém by měl více reagovat na žebříček hodnot současných mladých lidí, ale i na reálný (asi snížený) zdrojový rámeček AČR.

Komentář k rozhovorovým otázkám a zásadní změny: Velitelé/manažeři se v zásadě shodují, že systém hodnocení a odměňování není vhodný. Navrhovaná realizovatelná opatření jsou následující:

- Provázet s kariérním růstem;
- Realizovat vhodnější formu a časnost – viz. detaily uvedené v předcházejících bodech;
- Vzdělat velitele v „leadershipu“ a v pochopení proč a jak vojáky hodnotit;
- Naučit velitele/manažery proces objektivního hodnocení, delegování úkolů a hodnocení na nižší velitele;
- Navýšit stanovené limity pro osobní hodnocení. Ty jsou nyní nastaveny tak, že pokud velitel potřebuje někoho v jednotce odměnit zvýšením osobního příplatku za dobrou práci, tak naopak musí někomu tento příplatek snížit.

4.5.2 Výsledky dotazníkového šetření jednotlivých řadových vojáků

I. ČÁST DOTAZNÍKU

V této otázce byla posuzována spokojenost s uplynulým služebním hodnocením u jednotlivých vojáků v naší organizaci AČR.

Tabulka č. 4: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Jste spokojen/a se svým posledním služebním hodnocením?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
ANO	79	0,79
NE	14	0,14
NEVÍM	7	0,07
CELKEM	100	1,00

Kontingenční tabulka č. 1 – Jste spokojen/a se svým posledním služebním hodnocením?

Délka	Věk	Jste spokojen/a se svým posledním služebním hodnocením? (Ano)%	Jste spokojen/a se svým posledním služebním hodnocením? (Ne)%	Řádk. (součty)
do 1 roku	do 25 let	0,120	0,020	0,140
do 1 roku	26-35 let	0,592	0,096	0,688
do 1 roku	36-45 let	0,139	0,023	0,161
do 1 roku	nad 55 let	0,009	0,002	0,011
Celk.		0,860	0,140	1,000
1 – 5 let	do 25 let	3,126	0,508	3,634
1 – 5 let	26-35 let	15,391	2,501	17,892
1 – 5 let	36-45 let	3,607	0,586	4,194
1 – 5 let	nad 55 let	0,240	0,039	0,280
Celk.		22,366	3,634	26,000
6 – 10 let	do 25 let	5,050	0,821	5,871
6 – 10 let	26-35 let	24,863	4,040	28,903
6 – 10 let	36-45 let	5,827	0,947	6,774
6 – 10 let	nad 55 let	0,388	0,063	0,452
Celk.		36,129	5,871	42,000
11 – 15 let	do 25 let	2,405	0,391	2,796
11 – 15 let	26-35 let	11,840	1,924	13,763
11 – 15 let	36-45 let	2,775	0,451	3,226
11 – 15 let	nad 55 let	0,185	0,030	0,215
Celk.		17,204	2,796	20,000
16 – 20 let	do 25 let	0,361	0,059	0,419
16 – 20 let	26-35 let	1,776	0,289	2,065
16 – 20 let	36-45 let	0,416	0,068	0,484
16 – 20 let	nad 55 let	0,028	0,005	0,032
Celk.		2,581	0,419	3,000
21 let a více	do 25 let	0,120	0,020	0,140
21 let a více	26-35 let	0,592	0,096	0,688
21 let a více	36-45 let	0,139	0,023	0,161
21 let a více	nad 55 let	0,009	0,002	0,011
Celk.		0,860	0,140	1,000
Sloupce celk		80,000	13,000	93,000

Z výsledků vyplynulo, že 24,8 % ve věku mezi 26 – 35 let a s délkou služebního poměru 6 – 10 let je spokojeno se svým posledním služebním hodnocením a má také největší zastoupení. Další kdo má druhé největší zastoupení, je skupina ve věku 26 – 35 let a s délkou služebního poměru 11 – 15 let, celých 11,8 % bylo také spokojeno se svým služebním hodnocením. Celkově bylo spokojeno 80 % se svým posledním

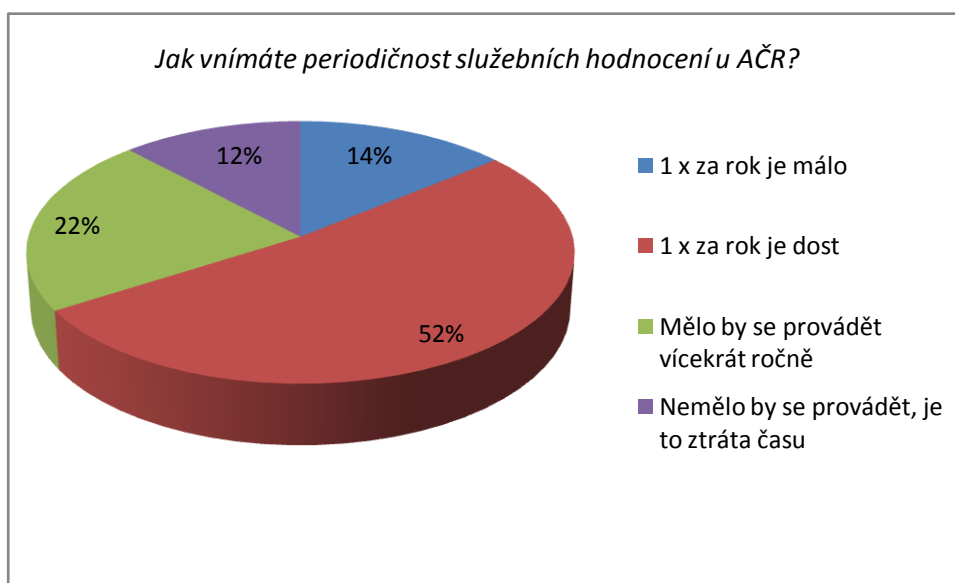
služebním hodnocením a 13 % bylo nespokojeno. Zbýlých 7 % se nedokázalo rozhodnout, tudíž patřili do skupiny nevím.

U této otázky byli vojáci tázáni, jak vnímají intenzitu služebních hodnocení a zda jim vyhovuje periodičnost jednotlivých hodnocení.

Tabulka č. 5: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Jak vnímáte periodičnost služebních hodnocení u AČR?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
1 x za rok je málo	14	0,14
1 x za rok je dost	52	0,52
Mělo by se provádět vícekrát ročně	22	0,22
Nemělo by se provádět, je to ztráta času	12	0,12
CELKEM	100	1,00

Graf č. 1: Grafické znázornění výsledků na otázku č. 2



Na tomto grafu lze vidět rozdělení četností mezi čtyři skupiny respondentů. Převažuje skupina s 52 %, kdy je vyhovující periodičita 1 x za rok u vypracování služebních hodnocení.

Tabulka č. 6: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Víte, za jaké oblasti jste byli hodnoceni při posledním služebním hodnocení?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
ANO	84	0,84
NE	10	0,10
NEVÍM	6	0,06

U této otázky bylo sledováno, zda jednotliví vojáci vědí, za jaké oblasti byli při posledním služebním hodnocení ohodnoceni. Také zde můžeme sledovat, zda vojáci porozuměli poslednímu služebnímu hodnocení.

Kontingenční tabulka č. 2 – Víte, za jaké oblasti jste byli hodnoceni při posledním služebním hodnocení?

Vzdělání	Délka	Víte, za jaké oblasti jste byli hodnoceni při posledním služebním hodnocení? (Ano)%	Víte, za jaké oblasti jste byli hodnoceni při posledním služebním hodnocení? (Ne)%	Řádk. (součty)
Vyučen	do 1 roku	0,266	0,032	0,298
Vyučen	1 – 5 let	6,921	0,824	7,745
Vyučen	6 – 10 let	10,647	1,268	11,915
Vyučen	11 – 15 let	5,590	0,665	6,255
Vyučen	16 – 20 let	1,331	0,158	1,489
Vyučen	21 let a více	0,266	0,032	0,298
Celk.		25,021	2,979	28,000
Střední s maturitou	do 1 roku	0,561	0,067	0,628
Střední s maturitou	1 – 5 let	14,583	1,736	16,319
Střední s maturitou	6 – 10 let	22,435	2,671	25,106
Střední s maturitou	11 – 15 let	11,779	1,402	13,181
Střední s maturitou	16 – 20 let	2,804	0,334	3,138
Střední s maturitou	21 let a více	0,561	0,067	0,628
Celk.		52,723	6,277	59,000

Vysokoškolské	do 1 roku	0,067	0,008	0,074
Vysokoškolské	1 – 5 let	1,730	0,206	1,936
Vysokoškolské	6 – 10 let	2,662	0,317	2,979
Vysokoškolské	11 – 15 let	1,397	0,166	1,564
Vysokoškolské	16 – 20 let	0,333	0,040	0,372
Vysokoškolské	21 let a více	0,067	0,008	0,074
Celk.		6,255	0,745	7,000
Sloupce celk		84,000	10,000	94,000

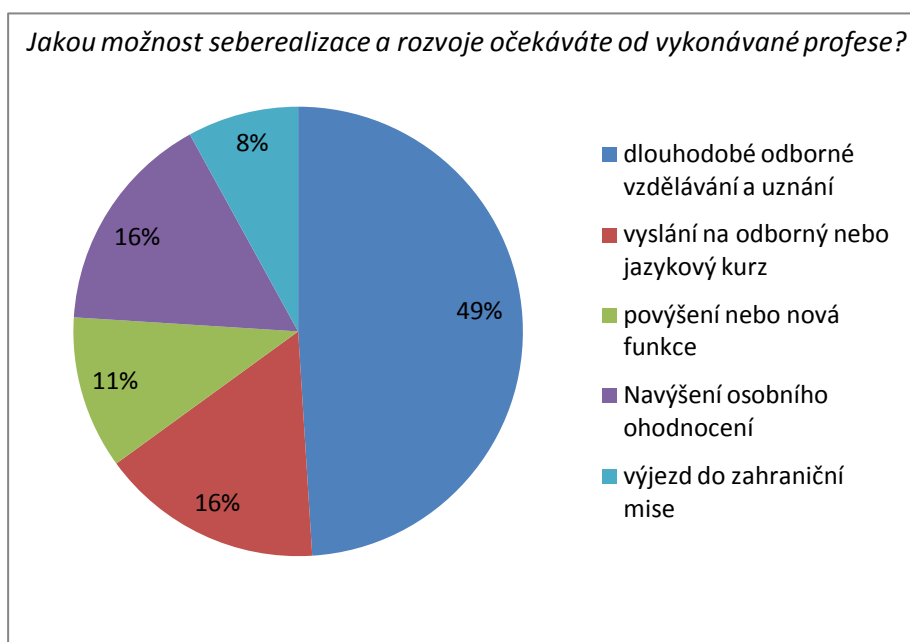
Z výsledků výzkumu vyplynulo, jak odpovídali vojáci s různým vzděláním a délkou pracovního poměru u AČR. Můžeme si povšimnout, že vyučených vojáků s délkou pracovního poměru 6 – 10 let bylo 10,6 % a vědělo, za jaké oblasti byli hodnoceni při posledním služebním hodnocení. Největší zastoupení a to celých 22 % měli vojáci, kteří absolvovali středoškolské vzdělání s maturitou a s délkou pracovního poměru 6 – 10 let. Celkově odpovědělo 84 % ANO a 10 % NE na otázku zda ví, za jaké oblasti byli vojáci hodnoceni při posledním služebním hodnocení.

U této otázky jsem se snažil dostat z vojáků informace, jakým způsobem se cítí seberealizováni od vykonávané profese a co očekávají od dané funkce/pozice.

Tabulka č. 7: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Jakou možnost seberealizace a rozvoje očekáváte od vykonávané profese?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
dlouhodobé odborné vzdělávání a uznání	49	0,49
vyslání na odborný nebo jazykový kurz	16	0,16
povýšení nebo nová funkce	11	0,11
Navýšení osobního ohodnocení	16	0,16
výjezd do zahraniční mise	8	0,8
CELKEM	100	1,00

Graf č. 2: Grafické znázornění výsledků na otázku č. 4



U této otázky byli vojáci přímočaře tázáni na to jaký druh motivace je pro vojáky lepší – hmotná či nehmotná motivace.

Tabulka č. 8: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Je pro Vás významnější hmotná nebo nehmotná motivace?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
hmotná motivace (například peníze)	98	0,98
nehmotná motivace (například pochvala)	2	0,02
CELKEM	100	1,00

Je vidět, že hmotná motivace markantně převažuje a hlavním motivačním faktorem jsou peníze. Nehmotná motivace jako je např. pochvala má velmi nízké zastoupení.

Kontingenční tabulka č. 3 – Je pro Vás významnější hmotná nebo nehmotná motivace?

Vzdělání	Věk	Je pro Vás významnější hmotná motivace? (hmotná motivace například peníze)%	Je pro Vás významnější nehmotná motivace? (nehmotná motivace například pochvala)%	Řádk. (součty)
Vyučen	do 25 let	3,822	0,078	3,900
Vyučen	26-35 let	20,874	0,426	21,300
Vyučen	36-45 let	4,410	0,090	4,500
Vyučen	nad 55 let	0,294	0,006	0,300
Celk.		29,400	0,600	30,000
Střední s maturitou	do 25 let	8,026	0,164	8,190
Střední s maturitou	26-35 let	43,835	0,895	44,730
Střední s maturitou	36-45 let	9,261	0,189	9,450
Střední s maturitou	nad 55 let	0,617	0,013	0,630
Celk.		61,740	1,260	63,000
Vysokoškolské	do 25 let	0,892	0,018	0,910
Vysokoškolské	26-35 let	4,871	0,099	4,970
Vysokoškolské	36-45 let	1,029	0,021	1,050
Vysokoškolské	nad 55 let	0,069	0,001	0,070
Celk.		6,860	0,140	7,000
Sloupce celk		98,000	2,000	100,000

U této otázky měli největší zastoupení generace od 26 – 35 let se středoškolským vzděláním a to 43,8 % s tím, že považují důležitější hmotnou motivaci, než-li nehmotnou. Druhá skupina 20,8 % byla také ve věku 26 – 35 let nicméně se jednalo o vyučené vojáky a také s pozitivním názorem na hmotnou motivaci. Celkově bylo 98 % pro hmotnou motivaci a pouze 2 % pro nehmotnou motivaci.

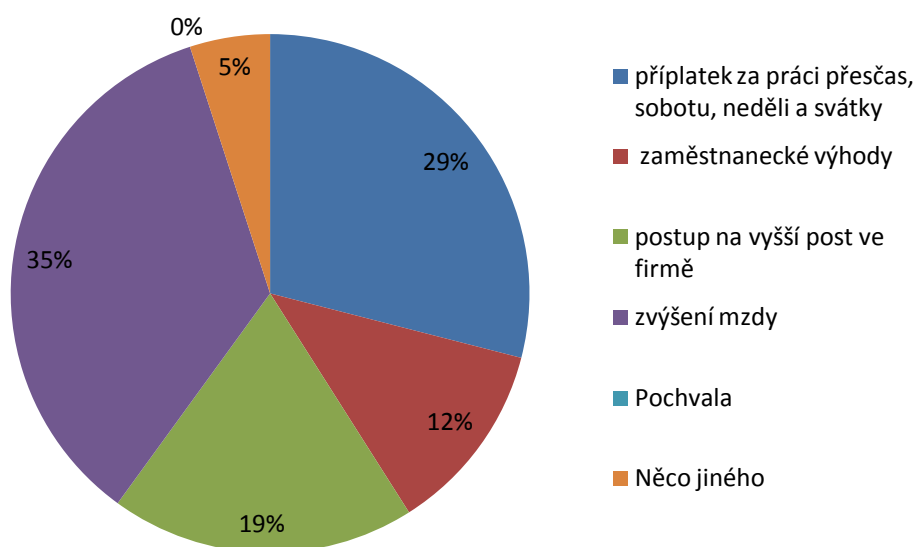
U níže položené otázky bylo zjišťováno, jaké následující motivační faktory jsou důležité dle hodnot pro práci vojáků z povolání.

Tabulka č. 9: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: Vyberte, kterou z následujících možností považujete za nejdůležitější motivační faktor pro Vaši práci?

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
příplatek za práci přesčas, sobotu, neděli a svátky	29	0,29
zaměstnanecké výhody	12	0,12
postup na vyšší post ve firmě	19	0,19
zvýšení mzdy	35	0,35
pochvala	0	0,00
Něco jiného	5	0,05
CELKEM	100	1,00

Graf č. 3: Grafické znázornění výsledků

Vyberte, kterou z následujících možností považujete za nejdůležitější motivační faktor pro Vaši práci?



II. ČÁST DOTAZNÍKU

Tabulka č. 10: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
ANO	39	0,39
NE	52	0,52
NEVÍM	9	0,09
CELKEM	100	1,00

U této otázky byly zaznamenány reakce respondentů na výši mzdy u současného zaměstnavatele. Můžeme sledovat, že převládá nespokojenost s výší mzdy.

Kontingenční tabulka č. 4 – Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?

Věk	Délka	Jste spokojeni s výší Vaší mzdy? (Ano)%	Jste spokojeni s výší Vaší mzdy? (Ne)%	Řádk. (součty)
do 25 let	do 1 roku	0,052	0,069	0,121
do 25 let	1 – 5 let	1,140	1,520	2,659
do 25 let	6 – 10 let	2,124	2,832	4,956
do 25 let	11 – 15 let	1,192	1,589	2,780
do 25 let	16 – 20 let	0,155	0,207	0,363
do 25 let	21 let a více	0,052	0,069	0,121
Celk.		4,714	6,286	11,000
26-35 let	do 1 roku	0,316	0,421	0,736
26-35 let	1 – 5 let	6,942	9,256	16,198
26-35 let	6 – 10 let	12,937	17,250	30,187
26-35 let	11 – 15 let	7,257	9,677	16,934
26-35 let	16 – 20 let	0,947	1,262	2,209
26-35 let	21 let a více	0,316	0,421	0,736
Celk.		28,714	38,286	67,000
36-45 let	do 1 roku	0,057	0,075	0,132
36-45 let	1 – 5 let	1,243	1,658	2,901
36-45 let	6 – 10 let	2,317	3,089	5,407
36-45 let	11 – 15 let	1,300	1,733	3,033
36-45 let	16 – 20 let	0,170	0,226	0,396

36-45 let	21 let a více	0,057	0,075	0,132
Celk.		5,143	6,857	12,000
nad 55 let	do 1 roku	0,005	0,006	0,011
nad 55 let	1 – 5 let	0,104	0,138	0,242
nad 55 let	6 – 10 let	0,193	0,257	0,451
nad 55 let	11 – 15 let	0,108	0,144	0,253
nad 55 let	16 – 20 let	0,014	0,019	0,033
nad 55 let	21 let a více	0,005	0,006	0,011
Celk.		0,429	0,571	1,000
Sloupce celk		39,000	52,000	91,000

Tato kontingenční tabulka znázorňuje, že 17,2 % s délkou závazku 6 – 10 let ve věku od 26-35 let jsou nespokojeni s výší jejich mzdy navzdory tomu je 12,9 % spokojeno s výší mzdy a to ve stejné kategorii. Celkově je 39 % spokojených a naproti tomu stojí 52 % nespokojených zaměstnanců.

Tabulka č. 11: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla:
Pociťujete u Vašeho současného zaměstnavatele pracovní spokojenost?

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
ANO	52	0,52
NE	28	0,28
NEVÍM	20	0,20
CELKEM	100	1,00

Zde se odpovídalo na dotaz, zdali jsou vojáci spokojeni u svého současného zaměstnavatele. Můžeme dojít k závěru, že vojáci jsou převážně spokojeni (52% odpovědělo ANO).

Kontingenční tabulka č. 5 – Pociťujete u Vašeho současného zaměstnavatele pracovní spokojenost?

Délka	Vzdělání	Pociťujete u Vašeho současného zaměstnavatele pracovní spokojenost? (Ano)%	Pociťujete u Vašeho současného zaměstnavatele pracovní spokojenost? (Ne)%	Řádk. (součty)
do 1 roku	Vyučen	0,195	0,105	0,300
do 1 roku	Střední s maturitou	0,406	0,219	0,625
do 1 roku	Vysokoškolské	0,049	0,026	0,075
Celk.		0,650	0,350	1,000
1 – 5 let	Vyučen	3,705	1,995	5,700
1 – 5 let	Střední s maturitou	7,719	4,156	11,875
1 – 5 let	Vysokoškolské	0,926	0,499	1,425
Celk.		12,350	6,650	19,000
6 – 10 let	Vyučen	7,605	4,095	11,700
6 – 10 let	Střední s maturitou	15,844	8,531	24,375
6 – 10 let	Vysokoškolské	1,901	1,024	2,925
Celk.		25,350	13,650	39,000
11 – 15 let	Vyučen	2,925	1,575	4,500
11 – 15 let	Střední s maturitou	6,094	3,281	9,375
11 – 15 let	Vysokoškolské	0,731	0,394	1,125
Celk.		9,750	5,250	15,000
16 – 20 let	Vyučen	0,975	0,525	1,500
16 – 20 let	Střední s maturitou	2,031	1,094	3,125
16 – 20 let	Vysokoškolské	0,244	0,131	0,375
Celk.		3,250	1,750	5,000
21 let a více	Vyučen	0,195	0,105	0,300
21 let a více	Střední s maturitou	0,406	0,219	0,625
21 let a více	Vysokoškolské	0,049	0,026	0,075
Celk.		0,650	0,350	1,000
Sloupce celk		52,000	28,000	80,000

Tato tabulka znázorňuje všechny vojáky ze zkoumaného vzorku s délkou závazku 6 – 10 let středoškolsky vzdělané, kteří mají nejpočetnější zastoupení a to 15,8 %, a to že pociťují u současného zaměstnavatele pracovní spokojenost. Můžeme nahlédnout i na celkové hodnocení a to že 52 % pociťuje pracovní spokojenost a 28 % ji nepociťuje, zbylých 20 % si není jisto.

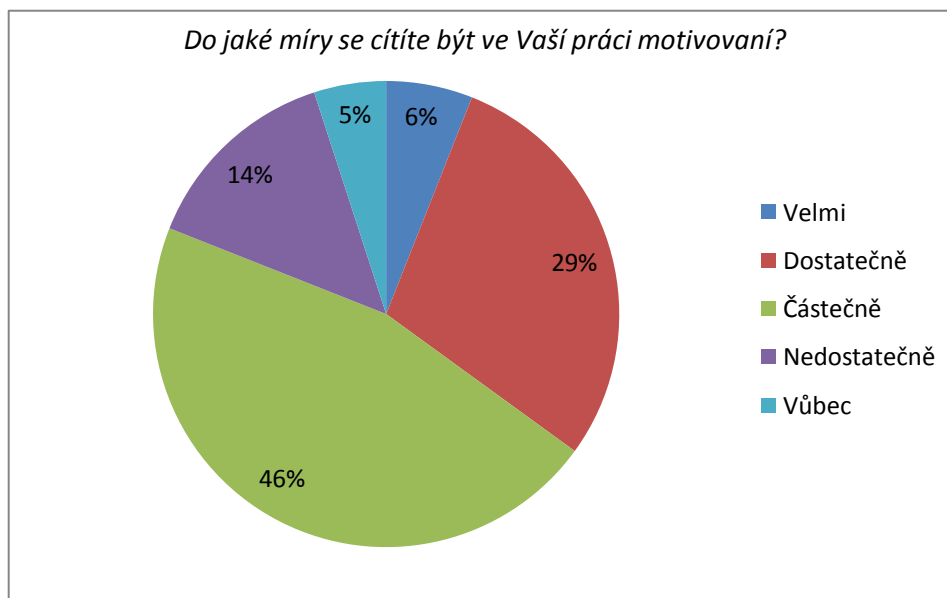
U této otázky byli respondenti vyzváni k označení bodu na ose, která byla složena od 1 – 5 bodu, a ta představovala slovní stupnici od velmi – vůbec.

Tabulka č. 12: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Do jaké míry se cítíte být ve Vaší práci motivovaní?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
Velmi	6	0,06
Dostatečně	29	0,29
Částečně	46	0,46
Nedostatečně	14	0,14
Vůbec	5	0,05
CELKEM	100	1,00

Na následujícím grafickém znázornění můžeme nalézt v procentech, jaká míra motivace u zaměstnanců organizace nejvíce převládá.

Graf č. 4: Grafické znázornění výsledků na otázku č. 9



U této otázky byli respondenti tázáni na jednotlivé složky mzdy, která je podle nich více motivující v průběhu jejich kariéry. K vyhodnocení patří tabulka č. 10.

Tabulka č. 13: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Jaká složka mzdy podporuje více Vaše pracovní úsilí?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
pohyblivá složka mzdy	58	0,58
fixní (stálá) složka mzdy	37	0,37
nevím	5	0,05
něco jiného	0	0,00
CELKEM	100	1,00

III. ČÁST DOTAZNÍKU

U této otázky hodnotili na stupnici 1-5 pomocí písmena X, přičemž 1 je nejméně a 5 je nejvíce (lze udělit stejnou hodnotu vícekrát) hlavní motiv konání práce. K vyhodnocení patří tabulka č. 11.

Tabulka č. 14: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Jaký je hlavní motiv konání Vaší práce?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	CELKEM
Zabezpečení rodiny	5	100
Seberealizace	4	100
Udržení životní úrovně	5	100
Zajištění stálého příjmu peněz	5	100
Nemám nic jiného na práci	1	100

Mezi hlavní motivující faktory tedy patří zabezpečení rodiny, potom udržení životní úrovně, dále pak zajištění stálého příjmu peněz a seberealizace. Můžeme tedy dedukovat, že zabezpečení rodiny mělo hodnotu 5 nejvícekrát, proto to můžeme považovat za hlavní motiv konání práce. Ihned v závěsu stojí udržení životní úrovně a zajištění stálého příjmu peněz. Celkem odpovědělo na tuto otázku 100 respondentů a z toho 75 respondentů dalo známku 5 u pole zabezpečení rodiny. Dalších 68 dalo známku 5 u pole udržení životní úrovně a 65 respondentů dalo známku 5 u pole zajištění stálého příjmu peněz. Z tohoto lze vycházet a tedy určit i pořadí.

Tabulka č. 15: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Jaké prvky motivování (odměňování) Vaše firma nejčastěji používá?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Velmi často	Často	Někdy	Málokdy	Nikdy	CELKEM
Pochvala	15	26	39	19	1	100
Zvýšení odpovědnosti	11	18	39	22	10	100
Povýšení	0	6	28	37	29	100
Pružná pracovní doba	6	14	24	21	35	100
Lepší pracovní podmínky	0	7	28	39	26	100
Lepší pracovní pomůcky	0	5	29	41	25	100
Služební cesty	0	19	43	27	11	100
Zvýšení platu	2	10	29	41	26	100
Vyšší osobní ohodnocení	2	8	41	39	10	100

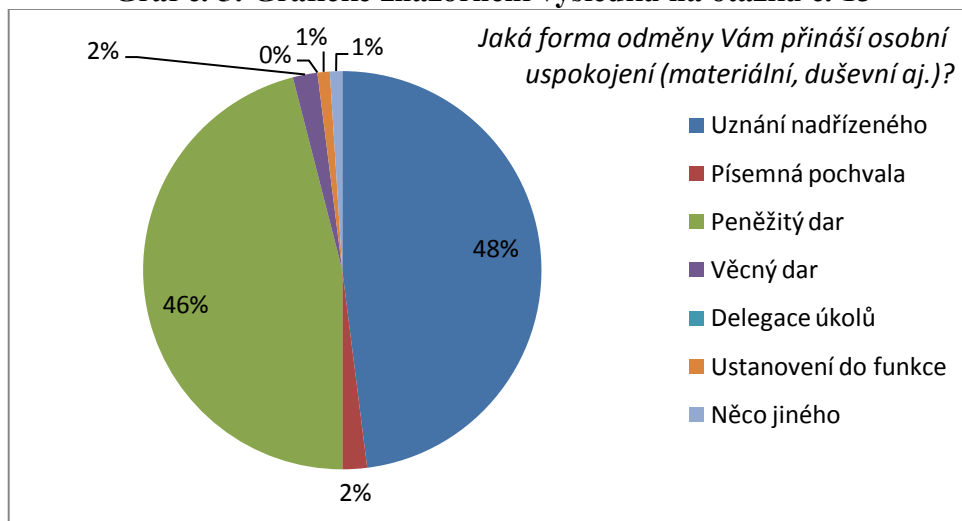
Zde můžeme analyzovat, které konkrétní prvky motivování (odměňování) nejvíce převládají v organizaci AČR. **Velmi často** se skloňuje pochvala z výše uvedeného výčtu, dále **často** se používají, jako druhy motivace služební cesty (kurzy). **Někdy** je to

pro vojáky osobní ohodnocení, které získalo nejvíce hlasů. **Málokdy** jsou to lepší pracovní pomůcky a podmínky. **Nikdy** je pro vojáky pružná pracovní doba, která se u AČR téměř nepoužívá. U dalších hodnot jsou si hlasy velice blízké.

Tabulka č. 16: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Jaká forma odměny Vám přináší osobní uspokojení (materiální, duševní aj.)?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
Uznání nadřízeného	48	0,48
Písemná pochvala	2	0,02
Peněžitý dar	46	0,46
Věcný dar	2	0,02
Delegace úkolů	0	0,00
Ustanovení do funkce	1	0,01
Něco jiného	1	0,01
CELKEM	100	1,00

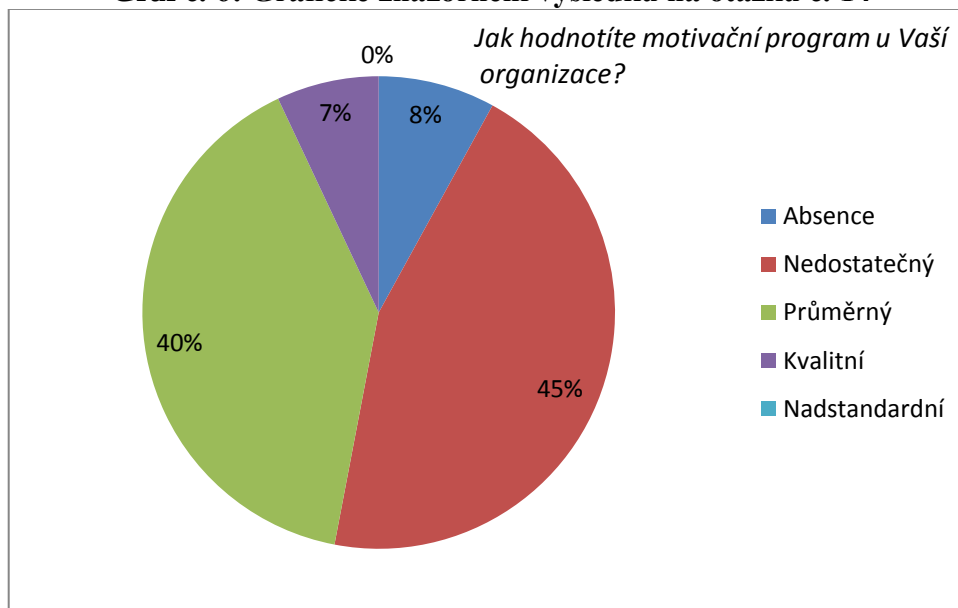
Graf č. 5: Grafické znázornění výsledků na otázku č. 13



Tabulka č. 17: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Jak hodnotíte motivační program u Vaší organizace?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
Absence	8	0,08
Nedostatečný	45	0,45
Průměrný	40	0,40
Kvalitní	7	0,07
Nadstandardní	0	0
CELKEM	100	1,00

Graf č. 6: Grafické znázornění výsledků na otázku č. 14



V tabulce i v grafu nalezneme hodnoty, které reflektují hodnocení motivačního programu v organizaci AČR. Z grafu můžeme vyčíst, že 45 procent hodnotí motivační program jako nedostatečný a 40 procent jako průměrný. Zbytek procent je rozdělen na kvalitní a absencující motivační program.

Tabulka č. 18: Odpověď na otázku pro vojenské profesionály, která zněla: *Pokládáte současný stav systému odměňování za spravedlivý?*

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
ANO	20	0,20
NE	72	0,72
NEVÍM	8	0,08
CELKEM	100	1,00

Hodnocení je podle respondentů neobjektivní, chybí motivační faktor a tím jsou – peníze, které by přiměly vojáky k lepším výkonům. Chybí koncepce systému odměňování a provázanost s kariérním řádem, který funguje jen v papírové podobě.

Nízké osobní ohodnocení vojáků. Obecná nespokojenost se systémem hodnocení jako takovým. Nespokojených je podle dotazníkového šetření celých 72 procent. Zbylé procentuální údaje jsou rozděleny mezi spokojené a ty co nevědí.

Kontingenční tabulka č. 6 – Pokládáte současný stav systému odměňování za spravedlivý?

Vzdělání	Věk	Pokládáte současný stav systému odměňování za spravedlivý? (ANO)%	Pokládáte současný stav systému odměňování za spravedlivý? (NE)%	Pokládáte současný stav systému odměňování za spravedlivý? (NEVÍM)%	Řádk. (součty)
Vyučen	do 25 let	0,780	2,808	0,312	3,900
Vyučen	26-35 let	4,260	15,336	1,704	21,300
Vyučen	36-45 let	0,900	3,240	0,360	4,500
Vyučen	nad 55 let	0,060	0,216	0,024	0,300
Celk.		6,000	21,600	2,400	30,000
Střední s maturitou	do 25 let	1,638	5,897	0,655	8,190
Střední s maturitou	26-35 let	8,946	32,206	3,578	44,730
Střední s maturitou	36-45 let	1,890	6,804	0,756	9,450
Střední s maturitou	nad 55 let	0,126	0,454	0,050	0,630
Celk.		12,600	45,360	5,040	63,000
Vysokoškolské	do 25 let	0,182	0,655	0,073	0,910
Vysokoškolské	26-35 let	0,994	3,578	0,398	4,970
Vysokoškolské	36-45 let	0,210	0,756	0,084	1,050
Vysokoškolské	nad 55 let	0,014	0,050	0,006	0,070
Celk.		1,400	5,040	0,560	7,000
Sloupce celk		20,000	72,000	8,000	100,000

Tato poslední kontingenční tabulka znázorňuje dvě větší skupiny, a to první skupinu vyučených vojáků ve věku 26 – 35 let, kde 15,3 % se domnívá, že současný stav systému odměňování není spravedlivý. Druhá větší skupina je tvořena vojáky ve věku 26 – 35 let se středoškolským vzděláním a ti v zastoupení 32,2 % také nepovažují současný stav systému odměňování za spravedlivý, oproti tomu stojí pouze 8,9 %, kteří si myslí, že současný stav systému odměňování je spravedlivý. Celkový pohled nám říká, že pouze 20 % věří systému a 72 % nevěří systému odměňování. Zbylých 8 % si není jisto.

4.6 Diskuze a závěry

Mezi hlavní hypotézy můžeme zařadit ověření spokojenosti se současným systémem hodnocení a odměňování v organizaci AČR. Podle vyhodnocených dotazníků vojenských profesionálů můžeme tvrdit, že 69 procent vojáků nepokládá současný stav systému hodnocení a odměňování za spravedlivý. Pouze 20 procent jej považuje za spravedlivý. Avšak proti tomu stojí, že 53 procent vojáků pocítuje u současného zaměstnavatele pracovní spokojenost a pouze 29 procent ji nepocítuje. Z toho vyplývá, že vojáci chtějí setrvat v organizaci, nicméně chtěli by modifikovaný a jiný systém hodnocení a odměňování. Podle mého názoru je ideální doplnit systém hodnocení a odměňování o *modifikovaný systém hodnocení*³³, který je uveden v přílohách. Pomocným dokumentem pro hodnocení bude *plán osobního rozvoje* vojáka z povolání, rovněž uveden v přílohách. Další otázkou bylo, jak vnímáte periodičnost služebních hodnocení u AČR. U této otázky odpovědělo 52 procent respondentů, že jednou za rok je dostatečná četnost vyplnění hodnocení. Z toho 22 procent odpovědělo, že by se mělo provádět vícekrát ročně. Dalších 14 procent odpovědělo, že jeden krát za rok je málo a zbylých 12 procent si myslí, že je to ztráta času a nemělo by se provádět vůbec. Důležitým mezníkem ale, je zda by se *služební hodnocení* nemělo doplnit o pomocné dokumenty jako je *plán osobního rozvoje* a *modifikovaný systém hodnocení* příslušníků útvaru. Podle mého názoru a podle toho co vyplývá z výzkumu, by se určitě mělo služební hodnocení doplnit o tyto dva nezbytné dokumenty. Tímto se stane služební hodnocení spravedlivým, průkazným a transparentním dokumentem při hodnocení vojáků z povolání. Doplněním o motivační program, který je nutným dokumentem pro správnou činnost organizace, se služební hodnocení stane kvalitním a vypovídajícím dokumentem. Hlavní hypotézy se tedy potvrdilo ověřit. Zbývajícím problémem, kterým je uvedení nového systému hodnocení a odměňování do praxe, se bude řešit na úrovni Ministerstva obrany a Generálního štábu. Bez podpory na těchto klíčových pracovištích nemá nový systém hodnocení a odměňování šanci vzejít v platnost. Tento návrh nového systému hodnocení a odměňování bude předán na půdu Univerzity Obrany odkud bude mít lepší pozici vzejít v platnost a kde s ním může být i nadále pracováno.

³³ Systém hodnocení příslušníků roty hloubkového průzkumu – příloha č. 9

4.7 Přínosy diplomové práce

Po přečtení materiálů poskytnutých firmou AČR, vyhodnocení dotazníků a rozhovorů je již možné udělat si obrázek o fungování procesu hodnocení a odměňování. V této kapitole budou tyto systémy zhodnoceny a navrženy návrhy, jak systém motivování a odměňování v organizaci AČR zlepšit.

Pro zhodnocení systému motivování a odměňování na základě toho, co bylo zjištěno z rozhovoru se zástupci firmy, je třeba říci, že systém hodnocení a motivování je založen převážně na hmotné motivaci.

Vidina zvýšení osobního ohodnocení v případě dobrého výkonu a naopak hrozba odejmutí osobního hodnocení v případě špatného výkonu vojáky jistě motivuje, ale nemyslím si, že by to bylo ideální. Jako velmi dobrý motiv vidím vyplácení vánočních/mimořádných odměn pro nejlepší jednotlivce. Tento systém podporuje soutěživost mezi jednotlivci, což je druhem zdravé konkurence ve firmě. Jsem toho názoru, že je tato odměna pro firmu stejně přínosná jako motivovanost vojáků.

Vyhodnocení dotazníků podle očekávání ukázalo, že vojáci vidí jako hlavní motiv konání práce peníze. Ve srovnání s nehmotnou motivací preferují jasně hmotnou, za nejdůležitější motivační faktor považují zvýšení mzdy a jako hlavní motiv označili hlavně zajištění stálého příjmu peněz a zabezpečení rodiny, což se stálým příjmem peněz úzce souvisí. Podle toho je asi také systém motivování založen a vedení organizace hmotnou motivací také pro motivování svých zaměstnanců používá.

Dvacet devět vojáků odpovědělo na otázku, zda jsou spokojeni se současným zaměstnavatelem, že převládá pracovní nespokojenost. Jako další důvod své nespokojenosti uvedlo padesát čtyři vojáků nespokojenost s výší mzdy, kterou v současné době pobírají. Což může být způsobeno i ekonomickou krizí a škrty v rozpočtu na personální odměny vojáků. Na to se nabalují špatné pracovní vztahy s vedením organizace. Pracovní úsilí vojáků podporuje více pohyblivá složka mzdy, což má příznivý dopad na motivaci u jednotlivých pracovníků. Mezi pohyblivou složku mzdy můžeme zařadit osobní ohodnocení a mimořádné odměny.

Při rozhovorech se zástupci managementu firmy bylo zjevné, že management obecně považuje své podřízené jako „kusovky“ tzn. levná pracovní síla. U

managementu chybí „soft skills“ jemné nástroje řízení a vedení lidí. Vzdělání managementu v leadershipu a coachingu. Myslím si, že pokud bude brán pracovník na nižší funkci, jako rovnocenný partner povede to ke spolupráci mezi oběma subjekty. Domnívám se tedy, že delegování pravomocí je jeden z hlavních bodů, na kterých bych začal stavět. Delegování pravomocí nikoho nic nestojí a v pracovníkovi na nižším stupni to umocní jeho pocit sounáležitosti a důležitosti ve firmě. Tímto prostým delegováním úkolů v pracovníkovi nastartujeme motivační faktor. Voják má pocit zodpovědnosti a seberealizace ve firmě, kde je motivován. Opačným způsobem, kdy vedoucí pracovníci chtějí mít přehled o všem, vede spíše k demotivaci pracovníků.

Pokud by se tento prioritní problém vyřešil, tak další možnost zlepšení bych viděl v nárůstu nehmotné motivace, protože si myslím, že by se neměla opomíjet, i když vojáci ji třeba moc nevyžadují, ale jsem toho názoru, že i přesto by ji uvítali. Samozřejmě, že peníze jsou pro ně zásadní, ale aby se cítili na pracovišti lépe, je třeba i jiných motivů.

Mohou to být totiž faktory, které je ovlivní nepřímo nebo to považují za nedůležité a to je podle mě hlavně proto, že se tyto faktory ve firmě praktikují málo.

Pokud by se například udělovala veřejná pochvala před ostatními spolupracovníky, samotná hodnota této pochvaly by stoupla, avšak tato pochvala by musela být opravdu za záslužnou činnost, ne proto, aby se naplnili tabulky a statistiky měsíce. Stačilo by třeba z mimořádné odměny, která se uděluje nejlepším jednotlivcům za dané čtvrtletí udělat trochu nápaditější akci. Veřejné vyhodnocení výsledků, mohlo by to být třeba formou nějaké firemní akce nebo večírku, nějakého večera v restauraci například. Další možností by bylo vyhotovení nástěnky v práci, kde by se zveřejňovaly například průběžné výsledky jednotlivců například po měsících, aby vojáci věděli, jak si vedou a nemuseli si dělat své vlastní poznámky. Nástěnka by sloužila i jako zdroj informací nejen o běhu firmy, ale také o ostatních věcech týkajících se organizace.

Co se týká odměňování v organizaci AČR, tak si myslím, že odpovídá současné situaci firmy, kdy se musí poněkud uskromňovat, kvůli stále tenčímu rozpočtu. Je tu stálá mzda a k tomu pohyblivá složka (osobní ohodnocení, odměny aj.) podle výkonu. To je podle mě pro vojáky nejlepší možná varianta. Mimořádné odměny pro nejlepší jednotlivce je také dobrý nápad, a pokud bych měl něco na odměňování změnit, tak

bych přidal nějaké zaměstnanecké výhody. Myslím, že například permanentky do různých sportovních zařízení, lístky do divadla, stravenky na nákup v supermarketu nejsou příliš nákladné, ale v pracovníkovi vzbudí dojem, že se o něj zaměstnavatel stará a že mu na něm záleží.

Návrhy na zlepšení procesů hodnocení a odměňování jsou částečně uvedeny i v motivačním programu, který by měl sloužit jako vzorový dokument pro jednotlivé velitele/manažery. Tato navrhovaná zlepšení vycházejí z vyhodnocených dotazníků. Komentáře u jednotlivých dotazníků jsou hlavním zdrojem změn a navrhovaných zlepšení a odměňování vojenských profesionálů. Těmto změnám se věnuje poslední část dotazníku pro velitele/manažery jednotlivých vojenských jednotek.

Prvním z návrhů je použití a vedení plánu osobního rozvoje vojáků z povolání. Plán osobního rozvoje vojáků z povolání je uveden v přílohách. Dalším z uvažovaných zlepšení je motivační program, který je podrobně rozepsán v další kapitole.

Hlavním přínosem diplomové práce je návrh *motivačního programu*³⁴, který je strategickým dokumentem pro uvažované zlepšení v rámci celého systému AČR. Zároveň by k tomu měl patřit i plán osobního rozvoje vojáků z povolání, který by měl být pomocným dokumentem při hodnocení a hlavně při odměňování vojáků z povolání. Tyto dva dokumenty již byly nastíněny a motivační program bude představen v další kapitole.

³⁴ Příloha č. 8 str 120

4.8 Návrhy řešení na zlepšení systému hodnocení a odměňování v AČR

Mezi hlavní přínosy by mělo patřit uvedení motivačního programu do praxe. Motivačním programem rozumíme soubor prvků sloužící ke změně odměňování a hodnocení vojáku z povolání a zároveň k jejich motivaci při zaměstnání. Dále je rozpracovaný motivační program uveden v přílohách. Jedná se o jedinečný program určený jak pro vojáky z povolání, tak i pro civilní sféru jednotlivých zaměstnanců určitého podniku. Tento motivační program, který je představen, se skládá z několika částí. První část je soubor opravných koeficientů s jednotlivými úkoly (činy), které musejí být splněny a druhá část je slovní vyhodnocení a přepočtení bodů. Poslední část je spojení obou částí s přepočtem získaných bodů. Podle získaných bodů bude udělena celková známka jednotlivým respondentům. U jednotlivých respondentů se může známka různě lišit, dle uvedených váhových koeficientů. Nezodpovězenou zůstává otázka, jestliže by se motivační program zavedl, pak o kolik a v jakém poměru by se zlepšila pracovní morálka u jednotlivých vojáků. Domnívám se, že problematické bude přesvědčení managementu organizace o zavedení programu do praxe. Jednotlivce, kteří budou hodnoceni podle následujících pravidel motivačního programu, pak budeme moci adekvátně měřit – kdo se a kolik zlepšil, oproti předchozím výsledkům. Výše formulovanou otázku může zodpovědět pouze praktická aplikace. Motivační program by se měl tedy stát stěžejním dokumentem pro následné hodnocení a s tím propojené odměňování vojáků z povolání. Také to bude důležitý dokument při závěrečném služebním hodnocení, který by se měl brát v potaz. Určitým směrem, kterým se můžeme zabývat, je hodnocení vojáků na základě motivačního programu a plánu osobního rozvoje. Dalším aspektem může být jenom ucelení a zlepšení motivace vojenských profesionálů pomocí motivačního programu. Poslední možností může být propojení motivačního programu a stávajícího systému hodnocení vojáků z povolání.

Z mého výzkumu je patrné, že je ve firmě praktikována v podstatě jen hmotná motivace a nehmotná motivace je velmi opomíjena. Proto bych navrhl nárůst nehmotné motivace vojáků. Dotazníkové šetření sice ukázalo, že vojáci preferují hmotnou motivaci a na té nehmotné jim příliš nezáleží, ale domnívám se, že je to jen z toho důvodu, že se ve firmě tento druh motivace příliš nepraktikuje. Jistě je pro vojáky hmotná motivace významnější, ale jsem toho názoru, že kdyby k té hmotné přibyla ve

větší míře i nehmotná, tak by motivovanost vojáků stoupla. Jako příklad bych uvedl písemnou pochvalu před ostatními spolupracovníky.

Další navrhovaná opatření, která bych zavedl, jsou zaměstnanecké výhody (FKSP). Vojáky tento druh odměňování určitě potěší. A myslím, že například takové poukázky do supermarketu pro firmu nejsou příliš nákladné, ale v pracovníkovi toto gesto vyvolá pocit, že je o něj v podniku postaráno a hlavně, že o něm vedení ví a jeví o něj zájem. Nebo jako druhou možnost bych uvedl například lístky na nějaké sportovní nebo kulturní akce dotované firmou. V udělování poukázek se totiž nachází i psychologický efekt, protože pokud jsou takto odměňováni jen pracovníci, kteří jsou lepší než ti ostatní za nějaké období, tak je tato poukázka vnímána jako určitý druh trofeje a výhoda poukázek se skrývá ještě v tom, že se s ní může pracovník podělit s rodinou, takže může stoupnout i v očích rodinných příslušníků. Každopádně si myslím, že poukázka potěší a není součástí platu, takže pracovník ji nebude pravidelně očekávat a v tom vidím motivační efekt.

ZÁVĚR

Závěrem této diplomové práce bychom měli být schopni analyzovat současný stav hodnocení a odměňování vojenských profesionálů v AČR. Domnívám se, že aktuální stav, který je analyzován v mé práci, přetrvává a nechystá se v brzké době žádná změna.

Teoretická část mé práce je složena ze dvou hlavních kapitol. V první kapitole teorie je popsáno hodnocení a odměňování pracovníků. Konkrétněji hlavně formy hodnocení vojenských profesionálů. Dále pak metody hodnocení především základní metody hodnocení pro vojáky z povolání, hodnocení současného stavu a hodnocení přípravy vojsk. Zdůrazněna je hlavně důležitost analýzy pracovníkových potřeb pro správný postup při hodnocení, protože analýza potřeb by se neměla zanedbávat. A závěr je věnován jednotlivým formám hodnocení, které se používají ve zkoumané organizaci. Ve druhé kapitole teorie je popisováno odměňování pracovníků. Nejvíce složky odměňování a druhy odměn, které jsou specifické pro vojáky, protože vojáci jsou cílovou skupinou pro výzkum v praktické části.

V praktické části je nejprve charakterizován podnik, který byl vybrán pro výzkum. Tato organizace byla vybrána, protože jsem zaměstnancem organizace AČR, a tudíž znám důvěrně vnitropodnikové vztahy a směrnice. Na současný problém organizace AČR nahlížím zevnitř. Stručně byla charakterizována historie podniku, její činnost a systém hodnocení a odměňování. Poté byly vyhodnoceny otázky z dotazníků. Zde jsem zařadil část věnující se vyhodnocení dotazníků, která je stěžejním prvkem mé diplomové práce. Dotazníkové šetření spočívalo v dotaznících, které byly rozeslány na čtyři vojenské útvary, ze kterých byla vybrána skupina vojáků na různých funkcích v počtu sto respondentů, ke zjištění spokojenosti se systémem odměňování a hodnocení. Dotazníky, které byly rozdány respondentům, jsou složeny z patnácti uzavřených otázek s možností výběru odpovědí. Cílem této práce bylo vyhodnocení všech možných i nemožných řešení jak zlepšit dosavadní systém hodnocení a odměňování vojenských profesionálů v organizaci AČR. Pro pohled z druhé strany byly vytvořeny otázky týkající se vojáků pro jejich nadřízené a s ním byl výzkum prováděn pomocí řízených rozhovorů. Dotazníky byly vyhodnoceny do přehledných tabulek. Podobným způsobem

byly vyhodnoceny i rozhovory konané s nadřízenými u dotazovaných vojáků. Narostl počet vojáků, kteří považují motivační proces ve firmě za nevyhovující a vojáci změnili názor na to, jaká složka mzdy jejich pracovní úsilí podporuje nejvíce. Nyní je to fixní složka mzdy.

Navíc byla zařazena otázka: „*Jaká forma odměny Vám přináší osobní uspokojení?*“ a zde vojáci nejčastěji uváděli uznání nadřízeného. Avšak při rozhodování mezi hmotnou a nehmotnou motivací je vidět, že hmotná motivace markantně převažuje a hlavním motivačním faktorem jsou peníze. Nehmotná motivace jako je např. pochvala má velmi nízké zastoupení.

Na základě všech poznatků, které byly při zpracování této práce získány z teoretické části a podle výsledků výzkumu byly objeveny mezery v hodnocení vojáků a navrženy možnosti, jak systém hodnocení a odměňování ve vybrané organizaci vylepšit. A to konkrétně přikládat větší důležitost nehmotné motivaci, zavést zaměstnanecké výhody a prioritně zlepšit vztahy mezi vedením a vojáky.

Velkým problémem jsou právě špatné vztahy mezi vedením a vojáky. Tento problém ve firmě přetrvává již mnoho let a evidentně se toho v této oblasti příliš nezměnilo, protože určití vojáci v dotazníku jako důvod své nespokojenosti uvedli špatné vztahy s vedením resp. pracovní nespokojenost. Navíc téměř 70 procent vojáků odpovědělo na otázku, zda jsou spokojeni se systémem hodnocení a odměňování, že nejsou. Proto spatřuji velký problém v této oblasti, o kterém Armáda České republiky ví, avšak nepřipravuje žádná opatření ke zlepšení procesů hodnocení a odměňování vojenských profesionálů.

Věřím, že hlavním přínosem této práce je *plán osobního rozvoje vojáka z povolání a motivační program*, který byl upraven pro vševojskové vojáky. Nicméně zatím tato návrhová opatření neprošly ani ke stupni Ministerstva Obrany (dále jen MO) a Generálního Štábu (dále jen GŠ), kde by se tímto řešením současného nevyhovujícího stavu, mělo zabývat právě MO a GŠ. Současné řešení hodnocení a odměňování vojáků z povolání má v tuto chvíli pouze informativní a formální charakter. Navrhovaná změna by měla přinést větší progres a efektivitu v systému hodnocení a odměňování vojenských profesionálů. Podkladovým materiálem by se měla stát vyhodnocená

dotazníková část. *Plán osobního rozvoje vojáka z povolání* a *motivační program* jsou uvedeny k nahlédnutí v přílohách. Tato práce by se měla zasadit o změnu k lepšímu u stávajícího systému hodnocení a odměňování vojáků z povolání, pakliže to vyjde možná o radikální změnu kompletního systému hodnocení a odměňování vojáků z povolání.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management*. 10th edition. London, Kogan Page 2006, 982 s.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha, Grada Publishing 2007, 789 s.
4. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha : Grada, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.
5. ANDRÁŠKO, Jan. *Motivování a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci* [online]. Pardubice, 2009. 88 s. Diplomová práce. Univerzita Pardubice - Fakulta ekonomicko - správní. Dostupné z WWW: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33738/1/AndraskoJ_Motivovani_a_odmenovani_pracovniku_ZB_2009.pdf>.
6. BOWEY, A. M. – LUPTON, T.: *Managing Salary and Wage Systems*. Aldershot, Gower 1989, 407 s.
7. BRETZ, R. D. – MILKOVICH, G. T.: *Performance Appraisal in Large Organizations: Practise and Research Implications*. Ithaca, Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies 1989. Working Paper No. 89 -17.
8. CABUKOVÁ, Andrea. *Požadavky na osobnost vojenského profesionála a možnosti velitele jednotky v ovlivňování procesu jejich naplňování u podřízených* [online]. [s.l.], 2010.s 15-20. Bakalářská práce. Univerzita Obrany.
9. COLE, G. A.: *Personnel Management. Theory and Practise*. London, D. P. Publications 1988, 492 s.
10. DALE, B. – COOPER, C.: *Total Quality and Human Resources*. An Executive Guide. Oxford, Blackwell 1992, 288 s.
11. DOYLE, M. – BĚLOHLÁVEK, F. – KOUBEK, J.: *Strategie, struktura, organizační kultura a řízení změny*. Modul B. Modulový vzdělávací program „Řízení lidských zdrojů“. Praha, Národní vzdělávací fond 1998.
12. FISHER, M.: *How To Reward Your Staff*. A Guide to Obtaining Better Performance Through the Reward System. London, Kogan Page 1995, 122 s.
13. FLASAR, Zdeněk. *Základní zásady plánování, řízení, hodnocení a evidence přípravy vojsk.*, Prezentace Vojenský management. Brno, 2007.

14. Foot, M., Hook, C.: *Personalistika*, CP Books a. s., Brno, 2001, strana 260.
15. GALEK, Tomáš. *Motivační program: Systém hodnocení vojenských profesionálů* [online]. Brno, 2011. 6 s. Oborová práce. VUT Fakulta podnikatelská v Brně.
16. Goodridge, M.: „Payment By time.“ S. 304 v: Bowey, A. M. - Lupton, T. (ed.): *Managing Salary And Wage Systems*. Aldershot, Gower 1989
17. HANNAGAN, T. *Management. Concept and Practices*. London : Pearson Education, 2002. 655s. ISBN 0-273-65189-7.
18. HARRIS, S.: *Human Communication*. Manchester/Oxford, Blackwell 1990, 156 s.
19. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2006. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.
20. HUNT, N.: *How to Conduct Staff Appraisals*. A Practical Handbook for Every Manager Today. Plymouth, How to Books 1994, 160 s.
21. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
22. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha 2004. Praha : Management Press, 2004. s 11-12. ISBN 80-7261-116-X.
23. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*, Grada Publishing, 1996, Praha
24. KOTEK, Karel. Jak připravovat vojenské profesionály. *Obrana a strategie* [online]. 2002, s 16-17, [cit. 2010-12-08]. Dostupný z WWW: <www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php?file=6405>.
25. LAŠTOVKOVÁ, Jitka . *VELET PROFESIONÁLŮM. VELITELSKÉ SCHOPNOSTI DŮSTOJNÍKŮ ARMÁDY ČR VE SVĚTLE PROFESIONALIZACE* [online]. Plzeň, 2010. s 20. Dizertační práce. Západočeská univerzita v Plzni.

Legislativní dokumenty, zákony a předpisy

26. Česká republika. Zákon č. 221/1999 Sb.. In *Sbírka zákonů* . 1999, Hlava čtyři, s. 58-60
27. Zákl – 1, Základní řád ozbrojených sil České republiky ze dne 21. června 2001

28. Česká republika. Vyhláška 262/1999 Sb. služební hodnocení. In *Sbírka zákonů* 1999. 1999, 114, s. 1 – 15
39. Česká republika. Vyhláška č. 414/2009 služební hodnocení. In *Sbírka zákonů* . 2009, 134, s. 6948 - 6963.
30. Nařízení vlády č. 565/2006 Sb. o platových poměrech vojáků z povolání § 11
31. Nařízení vlády č. 143/1992 o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech a Nařízení vlády č. 565/2006 Sb. o platových poměrech vojáků z povolání § 8
32. Rozkaz ministra obrany z roku 2003 k realizaci vyhlášky č. 114/2003 Sb.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Struktura dotazovaných vojáků podle věku

Tabulka č. 2: Struktura dotazovaných dělníků podle vzdělání

Tabulka č. 3: Struktura dotazovaných dělníků podle délky pracovního poměru

Tabulka č. 4: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 1

Tabulka č. 5: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 2

Tabulka č. 6: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 3

Tabulka č. 7: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 4

Tabulka č. 8: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 5

Tabulka č. 9: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 6

Tabulka č. 10: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 7

Tabulka č. 11: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 8

Tabulka č. 12: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 9

Tabulka č. 13: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 10

Tabulka č. 14: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 11

Tabulka č. 15: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 12

Tabulka č. 16: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 13

Tabulka č. 17: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 14

Tabulka č. 18: Odpovědi na otázku pro vojenské profesionály č. 15

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Grafické znázornění výsledků na otázku č. 2

Graf č. 2: Grafické znázornění výsledků na otázku č. 4

Graf č. 3: Grafické znázornění výsledků na otázku č. 7

Graf č. 4: Grafické znázornění výsledků na otázku č. 9

Graf č. 5: Grafické znázornění výsledků na otázku č. 13

Graf č. 6: Grafické znázornění výsledků na otázku č. 14

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1.1 Řízení pracovního výkonu

Schéma 1.2 Cyklus řízení pracovního výkonu

Schéma 1.3 Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Služební hodnocení

Příloha č. 2 - Periodické hodnocení

Příloha č. 3 - Kariérové hodnocení

Příloha č. 4 - Doplněk ke kariérovému hodnocení

Příloha č. 5 - Platový tarif vojáků z povolání

Příloha č. 6 - Struktura Armády České republiky

Příloha č. 7 - Plán osobního rozvoje vojáka z povolání

Příloha č. 8 - Motivační program

Příloha č. 9 - Systém hodnocení u jednotek AČR

Příloha č. 10 - Dotazník pro vojenské profesionály

Příloha č. 11 - Dotazník pro velitele/manažery

Otevřený název útvaru

Výtisk jediný

Počet listů: 4

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

Část 1. Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka

Hodnost, titul, jméno, popřípadě jména a příjmení:		Datum narození / osobní číslo:
Datum povolání (přijetí) do služebního poměru	ČVO:	Nejvyšší dosažené vzdělání / obor
Útvar:		Služební zařazení / od kdy:
Zdravotní klasifikace:		Jazykové znalosti:
Hodnocené období, popř. důvod zpracování hodnocení:		

Část 2. Obecná definice stupňů hodnocení

Každé hledisko se hodnotí pěti stupni, které se obecně stanovují takto:

4	Hledisko je plněno výtečným způsobem, výkon je vysoko nad rámec požadavků kladených na výkon služby hodnoceného (<i>je maximálně využito osobního potenciálu</i>).
3	Hledisko je plněno velmi dobrým způsobem, výkon je ještě nad rámec požadavků kladených na výkon služby hodnoceného (<i>průměrně využívá svůj potenciál nebo nemá potenciál a je maximálně pracovitý</i>).
2	Hledisko je plněno dobře , výkon je v souladu s požadavky kladenými na výkon služby hodnoceného (<i>plní zadané úkoly; nevystupuje aktivně v zásadních, pouze v dílčích problémech</i>).
1	Hledisko je plněno vyhovujícím způsobem, výkon je již pod rámec požadavků na výkon služby hodnoceného (<i>nevystupuje aktivně ani v zásadních, ani v dílčích problémech; projevuje více nezájem než zájem</i>).
0	Hledisko je plněno nevyhovujícím způsobem.

Způsob hodnocení:

Po pečlivém zvážení všech aspektů označí hodnotitel křížkem některý z uvedených stupňů hodnocení hlavních úkolů a oblastí 1 až 12 v části 3, které musí být vždy zhodnoceny také slovně.

Část 3. Hodnocení

1. Hlavní úkoly, které plnil hodnocený za hodnocené období:

Vypište hlavní úkoly, jejichž způsob plnění hodnotitel s vojákem projedná při hodnotícím pohovoru.

1.

0 1 2 3 4

--	--	--	--	--

2.

0 1 2 3 4

--	--	--	--	--

3.

0 1 2 3 4

--	--	--	--	--

4.

0 1 2 3 4

--	--	--	--	--

Hodnocení hlavních úkolů - celkem:

(průměrný stupeň vyjádřit celým číslem zaokrouhleným do 4 desetin – dolů, od 5 desetin včetně – nahoru)

--

2. Znalosti a praktické uplatňování právních předpisů a vnitřních předpisů v oblasti činnosti hodnoceného:

0 1 2 3 4

Číselný stupeň hodnocení

--	--	--	--	--

3. Prokazovaná odbornost v oblasti služebního zařazení:

(výsledky dosahované při výcviku, přezkoušení, střelbách, prověrkách, apod.)

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4

4. Samostatnost při plnění úkolů a služebních povinností:

(úroveň samostatnosti, míra potřebného dozoru a pomoci při plnění úkolů)

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4

5. Organizační schopnosti a schopnost vést podřízené:

Poznámka: U vojáků, kteří nemají podřízené, se tato schopnost hodnotí perspektivně.

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4

6. Přístup k plnění úkolů a dosahování cílů:

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4

7. Zvládání služební zátěže:

(psychická vyrovnanost, sebeovládání, schopnost plnit úkoly při problémových situacích, pod tlakem času apod.)

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4

8. Hospodaření se svěřeným materiálem a rozpočtovými prostředky:

(podkladem jsou výsledky inventarizace, revizí, kontrol, řešení škod apod.)

Poznámka: Vzhledem k tomu, že každý je ve svém služebním zařazení hospodářem, vyplňuje se u všech.

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4

9. Vojenské vystupování a upravenost:

0 1 2 3 4

Číselný stupeň hodnocení

--	--	--	--	--

10. Vliv na pozitivní mezilidské vztahy:

0 1 2 3 4

Číselný stupeň hodnocení

--	--	--	--	--

11. Zdravá ctižádost a snaha být nejlepší:

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4

12. Kultivovanost projevu a jednání:

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4

Část 4. Tělesná zdatnost a zdravotní omezení

Tělesná zdatnost:

(hodnotí se péče o fyzickou kondici s přihlédnutím k výsledku přezkoušení z tělesné zdatnosti)

Zdravotní omezení:

(ve vztahu k přezkoušení z tělesné zdatnosti)

Část 5. Výrazné schopnosti, dovednosti, znalosti a charakteristiky osobnosti

Poznámka:

Uvádějí se významnější schopnosti, dovednosti a speciální znalosti hodnoceného, které převyšují běžný rámec.

Část 6. Silné a slabé stránky v činnosti hodnoceného

Poznámka:

Podrobněji se uvádějí významnější silné a slabé stránky ve služební činnosti hodnoceného a faktory, které ovlivňovaly jeho činnost od posledního hodnocení.

PRŮMĚRNÁ VÝŠE BODOVÉHO HODNOCENÍ

(zaokrouhluje se na dvě desetinná čísla)

--

Část 7. Doporučení k další kariéře

Část 8. Údaje o hodnotiteli

Hodnost, titul, jméno, příjmení, osobní číslo:

Název současného služebního zařazení (doba výkonu r, m)

Hodnocení provedl dne:

v

.....
Podpis hodnotitele

Část 9. Seznámení hodnoceného s hodnocením

Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl seznámen s celým obsahem služebního hodnocení.

Vyjádření hodnoceného k výsledku hodnocení:

(souhlasím nebo nesouhlasím a podávám stížnost proti hodnocení v následujících bodech)

.....
Datum

.....
Podpis hodnoceného

Vyjádření nadřízeného hodnotitele k podané stížnosti:

.....

Datum

.....

Služební zařazení

.....

Hodnost, titul, příjmení, jméno

.....

Podpis

Příloha č. 2 – Periodické hodnocení

Část 1. Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka						
Hodnost, titul, jméno, příjmení:				Osobní číslo:		
Datum a místo narození:	Rodinný stav/děti:	Nejvyšší dosažené vzdělání/obor:				
Předchozí služební zařazení/doba výkonu (r,m):		Současné služební zařazení/doba výkonu (r,m):				
Útvar:		Hodnocené období:				
Část 2. Obecná definice stupňů hodnocení						
Každé hledisko se hodnotí pěti stupni, které se obecně stanovují takto: 4-hledisko je plněno vynikajícím způsobem, výkon je vysoko nad rámec požadavků kladených na výkon služby hodnoceného 3-hledisko je plněno velmi dobrým způsobem, výkon je ještě nad rámec požadavků kladených na výkon služby hodnoceného 2-hledisko je plněno průměrným způsobem, výkon hodnoceného je v souladu s požadavky kladenými na výkon služby hodnoceného 1-hledisko je plněno jen uspokojivě, výkon je již pod rámec požadavků kladených na výkon služby hodnoceného 0-hledisko není plněno Poznámka: Příslušné hledisko se posuzuje v souladu s obsahem hlediska a pomocnými ukazateli, které jsou uvedeny v závorce pod názvem hlediska. Po pečlivém zvážení všech ukazatelů daného hlediska se v souladu s obecným stanovením stupňů hodnocení vyjádří příslušný stupeň hodnocení, který se označí symbolem „X“.						
Část 3. Hodnocení						
1. Hlavní úkoly, které plnil hodnocený ve výcvikovém roce						
Pořadí		Hodnocení				
		0	1	2	3	4

a)						
b)						
c)						
d)						
e)						
f)						
g)						

Kariérové hodnocení profesionální způsobilosti

Část 1. Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka		
Hodnost, titul jméno, příjmení:		Datum a místo narození/osobní číslo:
Datum přijetí do služebního poměru:	Rodinný stav/děti:	Nejvyšší dosažené vzdělání/obor:
Součást:		Místo trvalého pobytu:
Důvod zpracování kariérového hodnocení: Poznámka: Zpracovává-li se hodnocení z důvodu ukončení služebního poměru, je nutno zhodnotit		
Část 2. Průběh kariéry hodnoceného vojáka		
Poznámka: Stručně se charakterizuje průběh kariéry hodnoceného vojáka. Důraz je nutno položit na poslední období jeho služby, (vzdělání kurzy, zastávané funkce nasazení v zahraničí zastávané funkce apod.).		

Část 3. Slovní vyjádření ke kritériím periodického hodnocení

Poznámka: Podle uvážení hodnotitele se k bližší charakteristice profesionálních kvalit vojáka uvádí podrobnější slovní komentář k jednotlivým kritériím tak, aby byly profesionální kvality hodnoceného

přesně charakterizovány. Nebyl-li voják hodnocen při posledním periodickém hodnocení, je nutno uvést podrobný slovní komentář u všech kritérií. Stejně se postupuje i tehdy, zpracovává-li se hodnocení z důvodu ukončení služebního poměru.

1. Nejvýznamnější úkoly plněné od posledního kariérového hodnocení:

2. Znalost a praktické uplatňování právních norem v oblasti působnosti hodnoceného:

3. Úspěšnost rozhodovacího procesu ve vztahu k rychlosti a schopnosti operativně reagovat na změny situace:

Příloha č. 4 – Doplněk ke kariérovému hodnocení

Doplněk ke kariérovému hodnocení

Upozornění: Doplněk ke kariérovému hodnocení se zpracovává pouze tehdy, není-li kariérové hodnocení starší než jeden rok.

Doplněk zpracoval:

.....

Součást otevřeně

Služební zařazen

Hodnost, titul, jméno, příjmení

Podpis :

Datum :

Podpis :

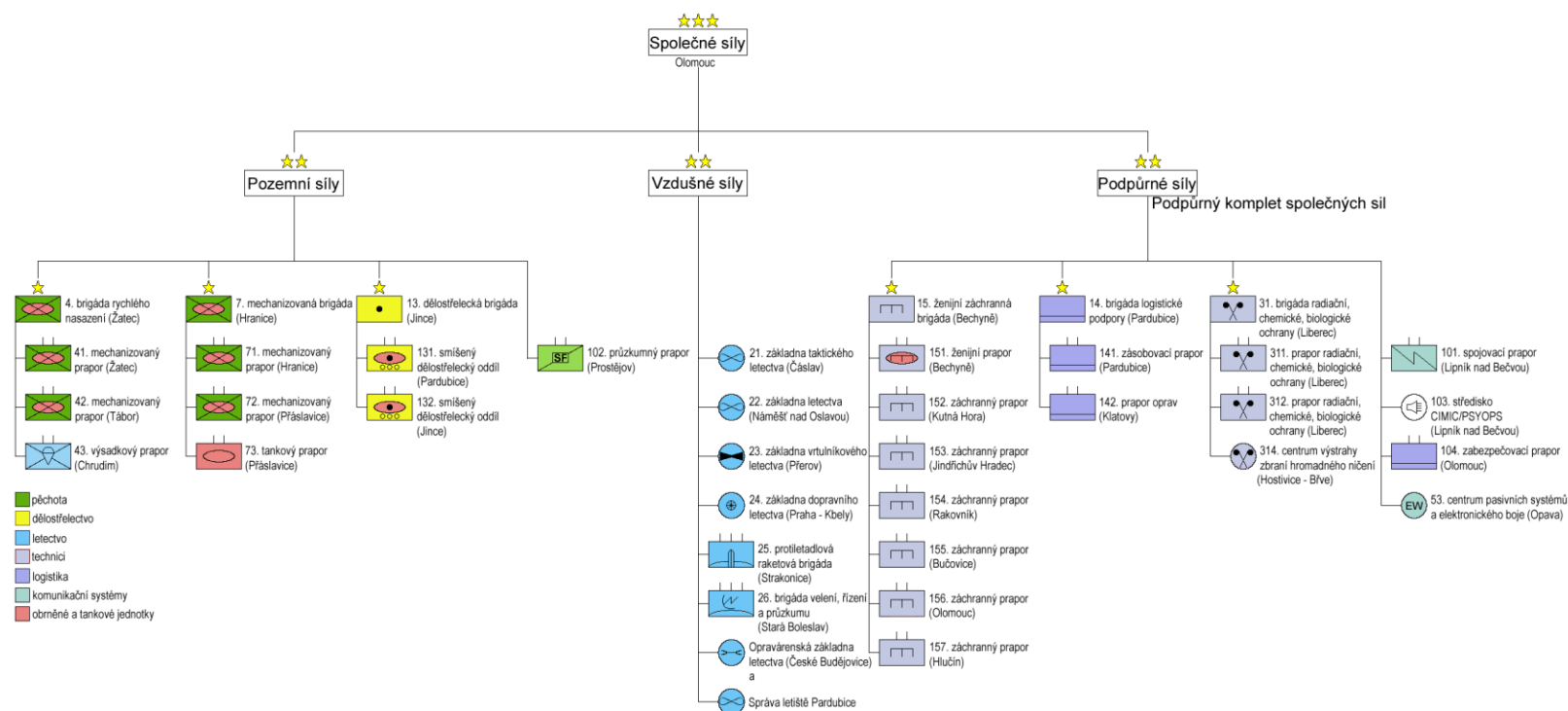
Hodnost, titul, jméno, příjmení

Podpis :

Příloha č. 5 - Platový tarif vojáků z povolání

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 680	8 340	9 040	9 800	10 630	11 520	12 500	13 570	14 720	15 960	17 340	18 790	20 370	22 110	24 000	26 040
2	do 2 let	7 970	8 660	9 380	10 180	11 050	11 970	12 970	14 080	15 270	16 560	17 990	19 490	21 150	22 940	24 910	27 020
3	do 4 let	8 260	8 990	9 730	10 560	11 460	12 410	13 460	14 620	15 850	17 200	18 690	20 240	21 950	23 810	25 850	28 030
4	do 6 let	8 570	9 330	10 120	10 960	11 900	12 890	13 980	15 180	16 450	17 850	19 390	20 990	22 770	24 710	26 820	29 100
5	do 9 let	8 920	9 680	10 500	11 380	12 350	13 380	14 510	15 760	17 070	18 520	20 120	21 790	23 630	25 640	27 830	30 190
6	do 12 let	9 260	10 040	10 890	11 800	12 820	13 880	15 050	16 360	17 710	19 210	20 880	22 610	24 520	26 600	28 880	31 320
7	do 15 let	9 610	10 440	11 310	12 260	13 300	14 410	15 610	16 980	18 400	19 950	21 670	23 470	25 450	27 620	29 970	32 500
8	do 19 let	9 970	10 830	11 740	12 710	13 810	14 950	16 200	17 620	19 090	20 690	22 490	24 360	26 410	28 650	31 110	33 730
9	do 23 let	10 340	11 230	12 190	13 200	14 330	15 520	16 810	18 280	19 800	21 480	23 330	25 280	27 400	29 740	32 290	35 000
10	do 27 let	10 750	11 670	12 650	13 700	14 880	16 110	17 440	18 980	20 560	22 290	24 210	26 230	28 440	30 860	33 510	36 310
11	do 32 let	11 150	12 100	13 130	14 220	15 450	16 720	18 120	19 700	21 340	23 140	25 120	27 220	29 510	32 030	34 770	37 690
12	ad 32 let	11 580	12 570	13 630	14 750	16 040	17 350	18 800	20 450	22 140	24 020	26 080	28 250	30 630	33 240	36 070	39 110

Příloha č. 6 – Struktura Armády České republiky



Příloha č. 7 – Plán osobního rozvoje vojáka z povolání

Dalším pomocným dokumentem při rozhodování o stupni známky ve služebních hodnoceních by se mohl stát *Plán osobního rozvoje vojáka/pracovníka*, kde by bylo zaznamenáno, čeho měl pracovník dosáhnout za daný výcvikový rok, jak si vedl, a s čím může počítat do budoucna. Jelikož manažer, který má pod sebou 100 podřízených, si v den vypracování služebních hodnocení nevzpomene na všechny pozitiva a negativa pracovníků/vojáka za uplynulé období.

Plán osobního rozvoje vojáka z povolání, by se měl sestávat ze **stručného písemného** hodnocení, které by mělo být realizováno čtvrtletně – do 100 slov se zaměřením na silné a slabé stránky jedince a podíl na plnění úkolů u jednotky/složky a 1 x ročně provést vyhodnocení komplexní. Struktura plánu osobního rozvoje vojáka z povolání je k nahlédnutí níže:

Plán osobního rozvoje vojáka

Hodnocený	<i>Hodnost, jméno, příjmení</i>		
Období výcvikového roku	<i>Od měsíce, rok – do měsíce, rok</i>		
Stanovené cíle	<i>1.,2.,3.,</i>		
Stručné hodnocení výcvikového období	<i>Stručné hodnocení do 100 slov</i>		
Silné stránky jedince			
Slabé stránky jedince			
Dosažení vytyčených cílů			
Hodnotitel	<i>Hodnost, jméno, příjmení</i>	<i>Dne: Den/měsíc/rok</i>	

Motivační program

Motivační program u Armády České republiky slouží k zvýšení motivace příslušníků u všech jednotek. Úzce souvisí a vychází ze Systému hodnocení jednotek u Armády České republiky.

Primárním cílem motivačního program je ukázat příslušníkům jednotek smysl práce a cestu, jak se stát nejlepším.

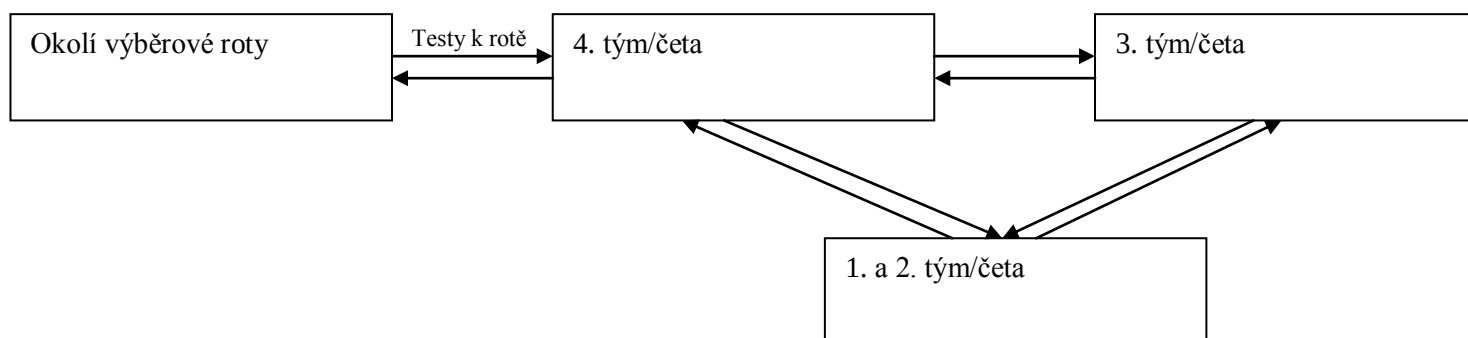
Motivační program se zaměřuje na několik oblastí, kterými je možno motivovat příslušníky k vyšším a kvalitnějším výkonům. Jedná se o tyto jednotlivé oblasti: kariérní růst, osobní rozvoj, finanční motivace a běžný život jednotky.

1. Kariérní růst

Vychází z předpokladu splnění jednotlivých legislativních požadavků na vykonávanou funkci.

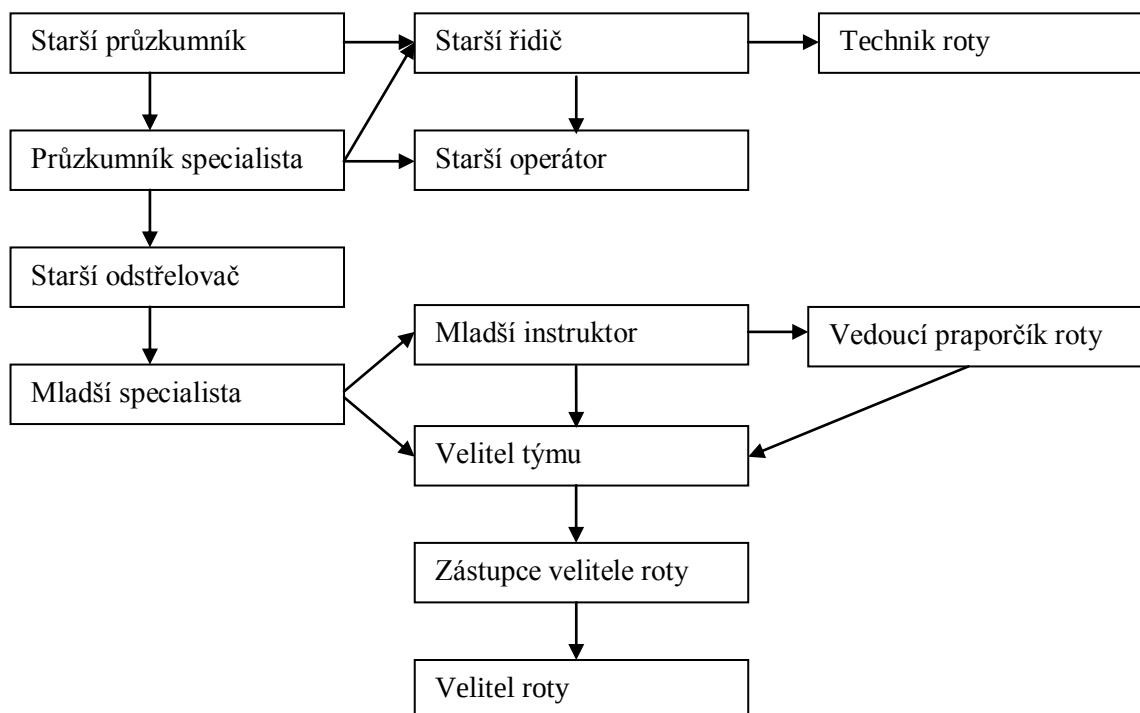
1.1. Kariérní postup mezi skupinami/čety u Armády České republiky

Postup mezi jednotlivými skupinami probíhá oběma směry, tzn., že příslušník 4. týmu/čety se může na základě dosaženého počtu bodů za předcházející čtyři čtvrtletí a doporučení od velitelů týmů/čet přesunout na vyšší tým/četu apod., naopak příslušník 1. týmu/čety se může na základě stejných předpokladů dostat na nižší tým/četu atd. Po neosvědčení se na 4. týmu/četě následuje odchod z roty nebo úplný odchod z Armády České republiky (podle doporučení na jinou pozici v AČR).



1.2. Kariérní postup mezi jednotlivými funkcemi

Kariérní postup mezi jednotlivými funkcemi vede k zvýšenému zájmu nejen o svou odbornost, ale i ostatní odbornosti zastoupené na týmu/četě u výběrové jednotky. Vychází z objektivního stanovení prestiže jednotlivých funkcí. Zde je nutné upozornit, že prestiž nerovná se důležitost, neboť všechny funkce u výběrové jednotky jsou stejně důležité, ať už se jedná o funkci velitele roty či staršího průzkumníka. (viz. Př. Rota hloubkového průzkumu)



2. Osobní rozvoj

Vysílání na jazykové kurzy, účelové kurzy (mimo odbornost) a kurzy v zahraničí se odvíjí od splnění předpokladů nutných pro daný kurz, celkového počtu bodů dosažených za dvě předcházející čtvrtletí, doporučení od velitele týmu a plánu výcviku na dané období.

3. Finanční motivace

Pro stanovení výše osobního hodnocení a dalších finančních odměn se přihlíží k celkovému počtu bodů dosaženého za uplynulé období (čtvrtletí, rok). Finanční prostředky rozdělují samotní velitelé týmů/čet.

4. Běžný život jednotky

Na základě dosaženého počtu bodů se rozhoduje o otázkách běžného života výběrové roty vykonávání celodenní směny, účast na prezentačních akcích praporu, úkolování jednotlivců apod.

Systém hodnocení příslušníků Roty hloubkového průzkumu

p.č.	kritérium	váha	hodnocení	body	poznámka
1	Účast na důležitých zaměstnáních	5			1b=10%, 2b=20%, ..., 10b=100% účast)
2	Výsledky z KC	5			průměrné hodnocení nevyhovující=0b, vyhovující=3b, dobře=7b, výtečně=10b
3	Střelecká příprava	5			průměrné hodnocení ze střeleckých zaměstnání nevyhovující=0b, vyhovující=3b, dobře=7b, výtečně=10, hodnocení střeleckého instruktora
4	Přezkoušení z TP	4			
5	Dodržování denního řádu, vojenská zdvořilost a vojenské vystupování	3			nedodržuje denní řád, vojenskou zdvořilost, nemá vojenské vystupování=0b, časté prohřešky proti dennímu řádu, vojenské zdvořilost a vystupování=2, občasné prohřešky=5, minimální prohřešky=7b, bez prohřešků=10b
6	Vedení zaměstnání	3			nevedl=0b, vedl teoretické zaměstnání=3b, vedl praktické zaměstnání=5b, vedl střelby=7b, vedl

					<i>velitelskou přípravu, zaměstnání pro cizí jednotky, vedl dlouhodobou kontinuální přípravu jednotky=10b; průměrné hodnocení na základě zpětné vazby.</i>
7	Účast na reprezentativních akcích útvaru, AČR	2			<i>bez zahraniční účasti=2b, se zahraniční účasti=4b, v zahraničí=5b, řídil, organizoval prezentaci útvaru bez zahraniční účasti=7b, se zahraniční účasti=9b, v zahraničí=10b</i>
8	Volitelné kritérium	1			
SOUČET BODŮ					<i>Body jednotlivých kritérií vzniknou součinem váhy a hodnocení,</i>

Systém hodnocení příslušníků výběrové roty

(vysvětlující informace)

Hodnocení se zpracovává jednou za čtvrtletí vždy do posledního dne měsíce března, června, září a prosince. Osobní hodnocení bude změněno s platností na jedno následující čtvrtletí.

Osobní hodnocení je úzce spjato s motivačním programem výběrové roty.

1. Účast na důležitých zaměstnáních

Zaměstnání jsou rozděleny do tří skupin podle priorit.

Priorita A: Neúčast na zaměstnání omlouvá pouze nemoc.

Komplexní polní výcvik, Odborné taktické cvičení

Priorita B: Neúčast na zaměstnání lze tolerovat (*př. studium*),
probraná témata nutná

dostudovat v rámci samostudia.

Intenzivní výcvik, soustředěné výcviky dle odborností,
Kontrolní Cvičení roty.

Priorita C: Zaměstnání během, kterých lze vybírat volna a řádnou
dovolenou. Probraná

témata nutná dostudovat v rámci samostudia.

ostatní zaměstnání mimo výše zmíněných.

2. Výsledky z Kontrolních Cvičení

Každé čtvrtletí proběhnou u výběrových rot teoretické i praktické testy z probrané odborné tematiky (taktická příprava, bojové drily, zdravotní příprava, zahraniční armády, spojovací příprava, vševojsková atd.).

Jejich průběh bude podobný jako výběrové testy k výběrovým rotám, kterými prošel každý příslušník bojové části výběrových rot. Bude přihlédnuto i k výsledkům z KC praporu.

3. Střelecká příprava

Hodnocení bude probíhat dle předpisu Vševojsk-4-2 a osob odpovědných za střeleckou přípravu. Zaměstnání ostrých střeleb budou probíhat 1 x za 14 dní, čímž vznikne dostatek podkladů pro dané hodnocení.

4. Přezkoušení z Tělesné Přípravy

Každé čtvrtletí proběhne přezkoušení z tělesné přípravy z jednotlivých oblastí (běh, plavání, rychlostní vytrvalost, silové disciplíny). K těmto jednotlivým oblastem budou stanoveny hodnotová rozmezí, která budou ohodnoceny body.

5. Dodržování denního řádu, vojenská zdvořilost a vojenské vystupování

Dodržování denního řádu je základní povinností dle Zákl-1, včasné příchody do zaměstnání, na jednotlivé hodiny, dodržování úředních hodin na jednotlivých skupinách štábu praporu. Vojenská zdvořilost a vystupování zahrnuje dodržování článků Zákl-1 týkajících se tohoto kritéria. Další hodnocenou oblastí je účast a chování při pořadové přípravě.

6. Vedení zaměstnání

Každý příslušník Roty hloubkového průzkumu má za povinnost odvést jedno zaměstnání za čtvrtletí. Jedná se o zaměstnání z tělesné přípravy, pořadové přípravy či předložení zpravodajské informace z aktuálních vojensko – odborných či politických témat. Příslušníci odpovědní za výuku a výcvik v jednotlivých oblastech jsou této povinnosti zproštěni. Pokud má někdo zájem vést zaměstnání, která jsou v gesci osob odpovědných za výuku a výcvik, musí tato probíhat v souladu s jejich koncepcí. Jednotlivá odvedená zaměstnání budou hodnoceny na základě zpětné vazby od managementu roty a ostatních příslušníků výběrových rot.

7. Účast na reprezentativních akcích útvaru, AČR

Dobrovolná účast na reprezentativních akcích u jednotlivých praporů Armády České republiky jako celku bude oceněna zvláštním bodovým ohodnocením. Neschopnost nebo nemožnost účastnit se podobných akcí je kompenzována vahou 2 u tohoto kritéria.

8. Volitelné kritérium

Za výrazné přispění k tvorbě nových řešení problémů, prezentace nápadů ke zkvalitnění práce, posilování týmového ducha, aktivní přístup na zaměstnáních, rozvíjení pozitivních interpersonálních vztahů uvnitř týmu a uvnitř RHPz, za zvýšení úrovně STANAG v cizím jazyce a za absolvování odborného kurzu může VR, ZVR, vedoucí praporčík, mladší instruktor a VT udělit až 10b za konkrétní oblast (*př. Stanag 0000=0b, 1100=2b, 1111=3b, 1+1+1+1+=4b, 2211=5b, 2222=6b, 2+2+2+2+=7b, 3333=8b, 3+3+3+3+=9b, 4444=10b, kurz nesplnil=0b, splnil=5b, splnil a předal poznatky=10b*).

Příloha:

**Hodnoticí lístek – zpětná vazba ke kritériu č. 6 – Vedení
zaměstnání**

Datum:		Jméno hodnoceného:	
Téma:		Jméno hodnotícího:	
Byl splněn cíl zaměstnání:			
Klady:	-		
	-		
	-		
Zápory:	-		
	-		
	-		
Bodové hodnocení (0 – 10b)			

DOTAZNÍK

zjišťující spokojenost se systémem hodnocení a odměňování vojenských profesionálů

Vážení kolegové vojáci, jmenuji se poručík Radim HOLUŠA, jsem zaměstnancem Armády České republiky a zároveň studentem Fakulty podnikatelské na VUT v Brně. Chtěl bych Vás touto formou požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude podkladem pro případovou studii v AČR. Dotazník je součástí proponované diplomové práce s názvem „Návrh systému hodnocení a odměňování vojáků v AČR“, týká se současného stavu hodnocení a odměňování ve Vaší organizaci. Dotazník je vyplňován anonymně a veškeré poskytnuté informace budou využity pro účely diplomové práce a později pro návrhové podklady Ministerstva obrany, vedoucí k případné změně systému. Věřím, že budete svědomitě, pravdivě a bez obalu odpovídat na otázky Vám předložené, jelikož zlepšení systému by mělo být přínosem pro nás všechny.

Nejprve bych Vás seznámil s tím, jakým způsobem vyplnit tento dotazník. Každá otázka je koncipována buď k zaškrtnutí jedné z odpovědí nebo k volnému doplnění požadovaných informací. V průběhu vyplňování dotazníku Vám bude k dispozici metodická pomoc, jak odpovědět na danou otázku. Nyní můžete začít s dotazníkem. Jeho vyplnění Vám zabere maximálně 20 minut.

I. ČÁST DOTAZNÍKU

1. Jste spokojen/a se svým posledním služebním hodnocením?

Zaškrtněte

□ ANO

□ NE

□ NEVÍM

Pokud jste nebyl/a vypište
důvod:.....

.....
.....
2. Jak vnímáte periodičnost služebních hodnocení u AČR?

Zaškrtněte

- ☐ 1 x za rok je málo
- ☐ 1 x za rok je dost
- ☐ Mělo by se provádět vícekrát ročně
- ☐ Nemělo by se provádět, je to ztráta času

3. Víte, za jaké oblasti jste byli hodnoceni při posledním služebním hodnocení?

Zaškrtněte

- ☐ ANO
- ☐ NE
- ☐ NEVÍM

4. Jakou možnost seberealizace a rozvoje očekáváte od vykonávané profese?

Zaškrtněte

- ☐ dlouhodobé odborné vzdělávání a uznání
- ☐ vyslání na odborný nebo jazykový kurz
- ☐ povýšení nebo nová funkce
- ☐ navýšení osobního ohodnocení
- ☐ výjezd do zahraniční mise

5. Je pro Vás významnější hmotná nebo nehmotná motivace?

Zaškrtněte

- ☐ hmotná motivace (například peníze)
- ☐ nehmotná motivace (například pochvala)

6. Vyberte, kterou z následujících možností považujete za nejdůležitější motivační faktor pro Vaši práci?

Zaškrtněte

- ☐ příplatek za práci přesčas, sobotu, neděli a svátky
- ☐ zaměstnanecké výhody
- ☐ postup na vyšší post ve firmě
- ☐ zvýšení mzdy
- ☐ pochvala
- ☐ něco jiného, doplňte co:

II. ČÁST DOTAZNÍKU

7. Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?

Zaškrtněte

- ☐ ANO
- ☐ NE
- ☐ NEVÍM

8. Pociťujete u Vašeho současného zaměstnavatele pracovní spokojenost?

Zaškrtněte

- ☐ ANO
- ☐ NE
- ☐ NEVÍM

V případě nespokojenosti vypište, co považujete za nevyhovující ve svém zaměstnání.

9. Do jaké míry se cítíte být ve Vaší práci motivovaní?

Označte bod na ose

/-----/-----/-----/-----/
velmi dostatečně částečně nedostatečně vůbec

10. Jaká složka mzdy podporuje více Vaše pracovní úsilí?

Zaškrtněte

- ☐ pohyblivá složka mzdy
☐ fixní (stálá) složka mzdy
☐ nevím
☐ něco jiného, doplňte:.....

III. ČÁST DOTAZNÍKU

11. Jaký je hlavní motiv konání Vaší práce?

Ohodnoťte na stupnici 1-5 pomocí písmena X, přičemž 1 je nejméně a 5 je nejvíce (lze udělit stejnou hodnotu vícekrát). Pokud si vyberete možnost „Něco jiného“ – dopište slovy o co se jedná.

	1	2	3	4	5
Zabezpečení rodiny					
Seberealizace					
Udržení životní úrovně					
Zajištění stálého příjmu peněz					
Nemám nic jiného na práci					
Něco jiného –					

12. Jaké prvky motivování (odměňování) Vaše firma nejčastěji používá?

Zaškrtněte písmenem X (lze udělit stejnou hodnotu vícekrát)

	Velmi často	Často	Někdy	Málokdy	Nikdy
Pochvala					
Zvýšení odpovědnosti					
Povýšení					
Pružná pracovní doba					
Lepší pracovní podmínky					
Lepší pracovní pomůcky					
Služební cesty					
Zvýšení platu					
Vyšší osobní ohodnocení					
Něco jiného -					

13. Jaká forma odměny Vám přináší osobní uspokojení (materiální, duševní aj.)?

Zaškrtněte

- ☐ Uznání nadřízeného
- ☐ Písemná pochvala
- ☐ Peněžitý dar
- ☐ Věcný dar
- ☐ Delegace úkolů
- ☐ Ustanovení do funkce
- ☐ Něco jiného, vypište:

14. Jak hodnotíte motivační program u Vaší organizace?

Označte bod na ose

/-----/-----/-----/-----
----/

absence nedostatečný průměrný kvalitní
nadstandardní

15. Pokládáte současný stav systému odměňování za spravedlivý?

Zaškrtněte popř. doplňte

- ☐ ANO
- ☐ NE
- ☐ NEVÍM

☐ Pokud ne, tak

proč?.....

.....
.....

.....
.....

Děkuji Vám za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku. Závěrem již jen nutné administrativní informace pro kategorické rozdělení dotazníků. Tyto informace budou použity pouze na již zmíněné účely a bude s nimi nakládáno velmi obezřetně a citlivě.

Pohlaví

- ☐ Žena ☐ Muž

Dosažené vzdělání

- ☐ základní ☐ vyučen
☐ vyučen s maturitou ☐ vysokoškolské

Věk

- ☐ do 25 let ☐ 26-35 let
☐ 36-45 let ☐ 45-55 let
☐ nad 55 let

Délka pracovního poměru v podniku

- ☐ do 1 roku ☐ 1 – 5 let ☐ 6 – 10 let
☐ 11 – 15 let ☐ 16 – 20 let ☐ 21 let a více

Pracovní zařazení

- ☐ základní funkce ☐ velitel družstva, týmu ☐ ZVČ,
VkPr,TR
☐ štábní funkce ☐ manažer/velitel jednotky

Otázky pro velitele/manažery

Vážení velitelé/manageři jmenuji se poručík Radim HOLUŠA, jsem zaměstnancem Armády České republiky a zároveň studentem Fakulty podnikatelské na VUT v Brně. Chtěl bych Vás touto formou požádat o spolupráci na případové studii pro Armádu České republiky, která bude založena na zodpovězení následujících otázek. Dotazník, který byl vyplněn vojáky z různých vojenských útvarů pozemních sil, je stěžejní součástí mé diplomové práce s názvem „Návrh systému hodnocení a odměňování vojáků v AČR“, a týká se současného stavu zaměřeného na hodnocení a odměňování ve Vaší organizaci/vojenském útvaru/sekci. S tímto dotazníkem jsou propojeny otevřené otázky/řízené rozhovory s managementem vojenských útvarů/zařízení/sekcí, které poslouží k lepší představě a pochopení procesů při uplatňování systému hodnocení a odměňování u Vašeho vojenského útvaru/zařízení/sekce. Veškeré poskytnuté informace budou využity pro účely proponované diplomové práce a později pro návrhové podklady Ministerstva obrany, vedoucí k případné změně systému. Předpokládám, že budete svědomitě a pravdivě odpovídat na otázky Vám předložené, jelikož zlepšení systému by mělo být přínosem pro nás všechny. Velice si vážím Vašeho času, který je velmi cenný a věřím, že celý proces Vám nezabere více jak 30 minut.

Otázky pro management organizace

Otázka č. 1: Jeví se Vám přínosné koncepční zpracování služebního hodnocení? Myslíte si, že je služební hodnocení dostačující dokument pro kvalitní, průkazné a spravedlivé hodnocení vojáků během výcvikového období?

Otázka č. 2: Domníváte se, že je dostačující hodnotit vojáky písemně pouze jednou ročně?

Otázka č. 3: Myslíte si, že vojáci přesně vědí, za jaké oblasti jsou hodnoceni ve služebním hodnocení?

Otázka č. 4: Používá se ve vaší organizaci více hmotná nebo nehmotná motivace?

Otázka č. 5: Co z následujícího výčtu si myslíte, že považují vojáci za nejdůležitější motivační faktor pro práci a proč? (příplatek za práci přesčas, sobotu, neděli a svátky; zaměstnanecké výhody; postup na vyšší post ve firmě; zvýšení mzdy; pochvala; něco jiného např. účast v zahraniční misi aj.)

Otázka č. 6: Myslíte si, že v současné době při „finančním ořezávání“ v rezortu Ministerstva obrany jsou vojáci spokojeni s výší mzdy?

Otázka č. 7: Myslíte si, že současná situace v AČR by mohla vést ke sníženému pracovnímu výkonu nebo k nedostatečné pracovní motivaci u vojáků z povolání?

Otázka č. 8: Myslíte si, že vojáci pocítují v současné době pracovní spokojenost?

Otázka č. 9: Myslíte si, že pohyblivá složka mzdy podporuje pracovní úsilí vojáků v AČR více než fixní složka mzdy?

Otázka č. 10: Domníváte se, že vojáci považují motivační proces ve Vaší firmě za vyhovující?

Otázka č. 11: Myslíte si, že odměňování v podobě pohyblivé složky mzdy považují vojáci ve Vaší firmě za motivující?

Otázka č. 12: Plánujete do systému odměňování zařadit vybrané zaměstnanecké benefity z fondu FKSP pro vojáky z povolání? (např. vstupenky na kulturní akce, příspěvky za reprezentaci, dárkové poukazy, příspěvky na dovolenou aj.)

Otázka č. 13: Jak velký dopad mají podle Vás současná úsporná opatření vlády České republiky na systém motivování a odměňování v AČR?

Otázka č. 14: S čím jsou podle Vás vojáci nejvíce spokojeni a s čím naopak nejvíce nespokojeni na Vašem vojenském útvaru/zařízení?

Otázka č. 15: Jak hodnotíte současný systém hodnocení a odměňování vojenských profesionálů v Armádě České republiky? Pokud by jste na něm něco změnil, tak definujte co?

Není vhodný.

Fakta a informace získané provedením řízených rozhovorů s managementem organizace budou použita výhradně pro akademické účely a pro případovou studii Ministerstva obrany. Nesmírně si vážím času, který jste mi věnovali a jsem přesvědčen, že poskytnuté informace budou cenným příspěvkem do proponované diplomové práce. S těmito fakty bude nakládáno obezřetně a diskrétně v rámci akademické půdy Fakulty podnikatelské VUT v Brně a Univerzity Obrany Brno.

*Vypracované otevřené otázky (nejlépe odlišnou barvou např. **červenou**) zasílejte na email H.Radim@seznam.cz*

S pozdravem

por. Bc. Radim HOLUŠA