

Státní služba

Leden 2016

Po vzniku služebního poměru, složení služebního slibu, v některých případech složení obecné části úřednické zkoušky přichází v životě státního zaměstnance další významný milník, a to sice první služební hodnocení.

- **Služební hodnocení: Výkon státní služby je třeba posuzovat jako nepřetržitý proces**

Vážení čtenáři, stejně tak jako v roce loňském bude i letos vycházet v rámci každého sudého čísla časopisu Veřejná správa newsletter Státní služba, který ve spolupráci s redakcí časopisu připravuje sekce pro státní službu. Vedle webových stránek statnisluzba.cz tak bude tento newsletter i nadále představovat další důležitý informační kanál, prostřednictvím kterého bude sekce pro státní službu přinášet novinky a informace ze světa státní služby v České republice.

Mezi ně patří v prvním čtvrtletí tohoto roku vysoce aktuální téma služebního hodnocení – služební hodnocení vyplývá ze zákona o státní službě a v letošním roce bude poprvé realizováno na všech služebních úřadech. Z tohoto důvodu je služebnímu hodnocení věnováno celé

toto číslo. Jsme si vědomi, že jsme zvolili na první číslo newsletteru obtížné téma, ale vzhledem ke správnému načasování podání informací nebyla jiná možnost, ba co víc... v tomto tématu budeme v následujícím čísle newsletteru pokračovat. Důležitých témat, která budou obsahem stránek newsletteru Státní služby a poťazmo i časopisu Veřejná správa, je ale více. Určitě vás také v tomto roce budeme informovat mimo jiné o problematice výběrových řízení, systemizace, vzdělávání a úřednické zkoušce nebo o Informačním systému o státní službě, jehož druhá fáze byla zahájena koncem předešlého roku. Zároveň vám zprostředkujeme zkušenosti s implementací zákona o státní službě vybraného státního tajemníka nebo státní tajemnice, nezapomeneme ani na zveřejnění odpovědí na časté dotazy nejen stát-

ních zaměstnanců, ale také zaměstnanců úřadů územní veřejné správy.

A protože je tento newsletter prvním číslem letošního roku, dovoluji mi, abych všem jeho čtenářům za celou sekci pro státní službu popřála hodně zdraví, štěstí a spokojenosti a hlavně pevné nervy, protože stejně jako loňský rok tak i ten letošní ve sféře státní služby rozhodně nebude patřit k odpočinkovým.

Štěpánka Cvejnová, kancelář náměstka ministra vnitra pro státní službu

www.statnisluzba.cz
statnisluzba@mvcz.cz
 974 818 204
 974 818 219
 9iutsan
<https://portal.isoss.cz>

Výkon státní služby je třeba posuzovat jako nepřetržitý proces

Tento úkon, mající povahu bilancování činnosti v uplynulém roce a stanovení cílů pro aktuální rok, má v očích některých lidí poněkud démonickou povahu. Doufejme, že se v dalším textu podaří tuto masku strhnout a že vztahy hodnotitelů a hodnocených nebude určovat mrazivý leden, ale spíše očekávání spojená s blížícím se jarem.

Zuzana Brücknerová, Jiří Tichý

Letos poprvé podléhají (slovy příslušného paragrafu zákona) služebnímu hodnocení ti státní zaměstnanci, kteří v roce 2015 vykonávali státní službu po dobu delší než dva měsíce. Hodnocení jejich služby v uplynulém kalendář-

ním roce provede v prvním čtvrtletí letošního roku jejich bezprostředně nadřízený představený v součinnosti se služebním orgánem.

Jedním z pilířů nové právní úpravy státní služby je vedle principu transparentnosti a depolitizace státní správy i princip profesionalizace, ke kterému kromě komplexního systé-

mu vzdělávání státních zaměstnanců přispívá i systém jejich hodnocení.

Při této příležitosti je dobré připomenout obecnou charakteristiku hodnocení jako porovnávání „něčeho“ s „něčím“, respektive „někoho“ s „někým“, při němž rozlišujeme „lepší“ od „horšího“ a vybíráme „lepší“, nebo se snažíme najít cestu k nápravě či aspoň zlepšení „horšího“. Při hodnocení porovnáváme objekt hodnocení buď přímo s jiným srovnatelným objektem, anebo s nějakým ideálním vzorem či normou. Optimálním typem pracovního hodnocení, jímž je i hod-



ILUSTRAČNÍ FOTO: PIXABAY.COM

nocení služební, je takzvané formativní hodnocení. To poskytuje hodnotící informaci (zpětnou vazbu) v momentě, kdy se určitý výkon dá ještě zlepšit. Nabízí vedení a poučení zaměřené na zlepšování budoucích výkonů a má poukázat na klady, respektive nedostatky proto, aby bylo možné cíleně ovlivňovat průběh hodnocené činnosti. Jeho výsledkem má být v první řadě změna hodnoceného, až ve druhé řadě směřuje ke změně výkonu. Formativní hodnocení má vyjadřovat všechny složky potřebné pro konkrétní hodnocení a často má charakter dialogu, během něhož je možné hodnocenou činnost promýšlet a vyměňovat si zkušenosti. Proto má vliv i na poznávací a motivační sféru hodnoceného a bývá chápáno jako pomoc a prostředek k vlastnímu zlepšení a k sebepoznání. Zda se povede naplnit tento ideál a jakým způsobem bude služební hodnocení státních zaměstnanců probíhat, záleží především na hodnotitelích a služebních orgánech v příslušných služebních úřadech.

Objektivita, konkrétnost, nestrannost
Služební hodnocení představuje v oblasti personální činnosti významný

„Hodnocení zaměstnanců patří k nejobtížnějším oblastem řízení lidí a hodnotící rozhovor je jednou z nejtěžších forem rozhovoru.“

nástroj pro řízení lidských zdrojů a zaslouhuje si, aby bylo takto vnímáno nejen ze strany hodnoceného, ale především ze strany hodnotitele. Jeho cílem je nejenom zhodnotit výkon státní služby státním zaměstnancem v uplynulém období, ale také stanovit individuální cíle pro další osobní rozvoj státního zaměstnance v období nadcházejícím. Z těchto důvodů je nezbytné, aby vlastnímu provedení služebního hodnocení předcházela i náležitá příprava hodnotitele.

Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 11/2015 ze dne 7. prosince 2015, kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců, vymezuje základní zásady a východiska a zároveň v obecné rovině stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců.

Hodnotitel by měl hodnotit nestranně, nezaujatě a spravedlivě tak, aby nedocházelo k nedůvodným rozdílům při hodnocení státních zaměstnanců, a to zejména v téže hodnocené oblasti za použití týchž hodnotících kritérií. Jinými slovy, měl by dbát na to, aby vždy vycházel z objektivních skutečností a v maximální možné míře potlačil svůj subjektivní postoj. K dodržení uvedených zásad služebního hodnocení je nutné, aby každé své tvrzení hodnotitel doložil konkrétními důkazy o jím tvrzené skutečnosti. Tvrdí-li, že hodnocený státní zaměstnanec běžně překračuje lhůty určené pro splnění služebních úkolů, měl by to doložit konkrétními dokumenty, ze kterých bude zřejmé, že k překročení lhůty skutečně došlo. Bez příslušných důkazů postrádá hodnotitelovo tvrzení oporu v objektivních skutečnostech a ve své podstatě zpochybňuje zmiňované základní zásady pro provádění služebního hodnocení. Je třeba mít na paměti, že podá-li státní zaměstnanec proti provedenému služebnímu hodnocení stížnost nebo odvolá-li se proti rozhodnutí o stanovení osobního příplatku nebo o odvolání ze služebního místa představeného nebo proti roz-

hodnutí o skončení služebního poměru vydaných na základě negativních (nevyhovujících) výsledků služebního hodnocení, lze v rámci přezkumu vyřízení stížnosti, respektive přezkumu těchto rozhodnutí přezkoumávat i provedené služební hodnocení. Le-dabyle provedené nebo velkou měrou subjektivitu zatížené služební hodnocení v tomto přezkumu neobstojí.

Aby splňovalo svůj účel, je třeba, aby je hodnotitel, respektive služební orgán vnímal jako nepřetržitý proces a posuzoval výkon státní služby státním zaměstnancem, plnění jeho služebních úkolů a dalších povinností průběžně za celé hodnocené období. Tato povinnost je představeným uložena i samotným zákonem o státní službě. K průběžnému hodnocení výkonu služby státních zaměstnanců mohou představení využít část formuláře služebního hodnocení, jenž je přílohou č. 1 zmiňovaného služebního předpisu náměstka pro státní službu, ale i jiné své záznamy o plnění služebních úkolů, jednání nebo chování státního zaměstnance. Tyto záznamy jsou podkladem pro provedení služebního hodnocení a jeho přílohou, proto je opět žádoucí, aby byly doloženy příslušnými důkazy.

Před zpracováním služebního hodnocení shromáždí hodnotitel veškeré své podklady, z nichž některé jsou povinnou součástí osobních spisů státních zaměstnanců. Vedle již zmíněných záznamů o průběžném hodnocení výkonu státní služby státního zaměstnance to bude i předchozí služební hodnocení státního zaměstnance (které bude v letošním roce absentovat) a dále písemné pochvaly za příkladnou službu, písemné výtky, záznamy o přiznání věcných darů za příkladnou službu, rozhodnutí o odměně nebo rozhodnutí o uložení kárného opatření za kárná provinění spáchaná v hodnoceném období. Jde o podklady, které byly vydány v hodnoceném období nebo se hodnoceného období týkají. O co větší množství podkladů bude hodnotitel služební hodnocení státního zaměstnance opírat, o to větší míru objektivitu a validity takové hodnocení ponese. Proto, nedisponuje-li hodnotitel záznamy o průběž-

ném hodnocení výkonu státní služby státního zaměstnance například z důvodu, že v hodnoceném období nebyl představeným státního zaměstnance, požádá o postoupení podkladů a příslušných důkazů nebo aspoň o písemné sdělení předchozího představeného, vyššího představeného nebo případně jejich určené zástupce.

Služební hodnocení se zpracovává písemně a lze pro něj využít formulář služebního hodnocení, který plně respektuje náležitosti služebního hodnocení předepsané zákonem o státní službě a prováděcím právním předpisem.

Hodnocení státního zaměstnance zahrnuje čtyři hodnocené oblasti. V té první, označené jako znalosti a dovednosti, se hodnotí znalost právních předpisů, postupů a pravidel potřebných pro výkon státní služby a rovněž dovednosti k tomu potřebné. Ve druhé oblasti se sleduje výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli. Třetí a čtvrtou oblast dodržování služební kázně a výsledky vzdělávání lze hodnotit pouze podle toho, zda je plněna či je plněna nedostatečně. V letošním roce, při prvním služebním hodnocení se státnímu zaměstnanci za oblast výsledků vzdělávání přidělí jeden bod, neboť vzdělávací cíle nemohly být státním zaměstnancům dosud stanoveny. Hodnocené oblasti jsou klasifikovány jak slovně, tak bodově. Při klasifikaci může být nápomocná i příloha č. 2 služebního předpisu náměstka pro státní službu obsahující ilustrativní popis slovní a bodové klasifikace plnění jednotlivých hodnocených oblastí. Slovní i bodové hodnocení si musí v zájmu dosažení maximální možné konzistence při provádění služebního hodnocení odpovídat a vycházet ze shromážděných doložených podkladů. Slovní hodnocení by mělo být pokud možno stručné, avšak maximálně výstižné a objektivní. Po zadání všech čtyř bodových hodnot v jednotlivých hodnocených oblastech do kalkulátoru, jenž je umístěn ke stažení na webových stránkách sekce pro státní službu, dospěje hod-

notitel k číselnému i slovnímu závěru (výsledku) služebního hodnocení předpokládanému zákonem o státní službě, tedy zda hodnocený dosahoval ve službě vynikajících, dobrých, dostačujících či nevyhovujících výsledků. Tyto výsledky jsou klíčové pro stanovení maximální možné výše osobního příplatku státního zaměstnance a jejich prostřednictvím je garantována zásada rovnosti v odměňování, tedy právo na stejnou odměnu za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty. Služební orgán je povinen v rámci celého služebního úřadu dbát o to, aby výše osobních příplatků jednotlivých státních zaměstnanců byla v relaci k výsledkům jejich služebního hodnocení a aby nedocházelo k případům, kdy státní zaměstnanec dosahující ve státní službě lepších výsledků bude mít nižší osobní příplatek než státní zaměstnanec dosahující horších výsledků.

Mimo vlastní hodnocení státního zaměstnance je hodnotitel ze zákona povinen hodnocenému státnímu zaměstnanci stanovit i individuální cíle pro jeho další osobní rozvoj, jež by měly vycházet z individuálních potřeb státního zaměstnance. Může jít o doporučení ke zlepšení a rozvoji různých činností nebo dovedností státního zaměstnance a o úkoly, na které se má státní zaměstnanec zaměřit, v oblastech, které má zlepšit a rozvíjet. Jednotlivé individuální cíle by měly být formulovány přesně a výstižně tak, aby bylo v dalším období možno jednoznačně zhodnotit, zda byly naplněny, či nikoliv. K tomuto zhodnocení slouží ukazatele kvalitativní i kvantitativní. Konkrétní individuální cíle mohou být spojeny přímo s náplní služby, ale může jít i o cíle rozvojové, jako jsou cíle vzdělávací nebo kariérní. Bude-li se na formulaci individuálních cílů podílet i hodnocený státní zaměstnanec, přispěje to jistě k jeho kladnému postoji a ztotožnění se s novými úkoly.

Služební hodnocení konečně obsahuje i návrh hodnotitele na přiznání, zvýšení, snížení nebo odejmutí osobního příplatku státního zaměstnance nebo na jeho ponechání v nezměněné výši a případně i návrh, aby byl stát-

ní zaměstnanec považován za vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka. Tyto návrhy či doporučení jsou provázány se zákonnou úpravou, podle které lze osobní příplatek státního zaměstnance měnit v závislosti na výsledku jeho služebního hodnocení. Téma vazby výsledku služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance bude obsahem příštího newsletteru sekce pro státní službu.

„Hodnotitel je ze zákona povinen hodnocenému státnímu zaměstnanci stanovit i individuální cíle pro jeho další osobní rozvoj.“

Dialog dvou rovnoprávných účastníků

Seznámení státního zaměstnance s výsledky služebního hodnocení by mělo probíhat formou rozhovoru, během něhož hodnotitel seznámí státního zaměstnance s jednotlivými částmi služebního hodnocení a s podklady pro provedení služebního hodnocení. Cílem rozhovoru je zejména definovat silné a slabé stránky státního zaměstnance a formulovat požadavky, na co se má státní zaměstnanec při výkonu státní služby v budoucnu zaměřit a případně co má zlepšit. Jedná se o velmi důležitou část procesu služebního hodnocení. Státní zaměstnanec dostává prostřednictvím hodnotitele zpětnou vazbu, jak je jeho výkon služby vnímán ze strany služebního úřadu. Proto je důležité, aby se na tuto část služebního hodnocení hodnotitel důsledně připravil, aby měl dostatek argumentů pro obhajobu svých závěrů. Hodnocení zaměstnanců patří k nejobtížnějším oblastem řízení lidí a hodnotící rozhovor je jednou z nejtěžších forem rozhovoru. Zároveň je však hodnotící rozhovor významným zdrojem informací pro hodnoceného i pro hodnotitele, neboť pro potřeby řízení lidských zdrojů je rovněž

důležité, aby zpětnou vazbu obdržel i hodnotitel a zjistil, jak hodnocený státní zaměstnanec nahlíží na svůj výkon služby ve služebním úřadu a jak služební úřad prostřednictvím představených ovlivňuje plnění služebních úkolů státním zaměstnancem. Hodnotící rozhovor má dvě části: část hodnotící (hodnocení uplynulého období) a část plánovací (stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj státního zaměstnance). Je žádoucí, aby byl hodnotící pohovor vnímán jako dialog dvou rovnoprávných účastníků. Minimálně polovinu času by měl mluvit hodnocený, přičemž lze předpokládat, že trvání hodnotícího pohovoru bude mezi 30–60 minutami. Hodnotící pohovor by měl probíhat nerušeně, v klidné, ale zároveň i tvůrčí a aktivizační atmosféře. V úvodu může být zahájen zdvořilostní či i osobnější otázkou (záleží na míře ne/formality vztahu mezi hodnotitelem a hodnoceným) a vhodně odlehčen. Obvykle se doporučuje, aby hodnotitel zmínil nejprve klady a až následně nedostatky, přičemž kritika by měla být pokud možno konstruktivní, se společným hledáním vhodného řešení a vztahovaná na konkrétní projevy chování, nikoliv na osobu hodnoceného státního zaměstnance. Lze očekávat, že hodnotitel i hodnocený státní zaměstnanec si během hodnotícího rozhovoru budou činit poznámky k probíraným záležitostem. Je zřejmé, že hodnotící rozhovor vedený tímto postupem bude mít daleko větší informační hodnotu pro obě strany než „autokratický“ monolog hodnotitele.

V praxi se budou způsoby a technika provádění služebního hodnocení mezi jednotlivými služebními úřady lišit, avšak tyto odlišnosti by neměly překročit rámec stanovený právní úpravou a služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu. Významnými garanty řádného provádění služebního hodnocení budou v jednotlivých služebních úra-

dech služební orgány. Ony jsou i těmi, kterým je zákonem o státní službě dána povinnost součinnosti při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců, ale rovněž také těmi, kdo mohou, prostřednictvím jimi vydaných služebních předpisů, upravit i další specifika provádění služebního hodnocení v jednotlivých služebních úřadech.

Závěrem nelze než zopakovat: služební hodnocení představuje z pohledu dobrého výkonu personální práce významný nástroj pro řízení lidských zdrojů. Ztotožní-li se s tímto postojem představení i služební orgány a budou-li ke služebnímu hodnocení v tomto duchu přistupovat, bude i ze strany hodnocených státních zaměstnanců proces služebního hodnocení takto vnímán. Tedy jako projev kvalitní personální práce, jež pomocí oboustranné zpětné vazby vytváří potřebné pracovní klima pro individuální osobní rozvoj každého státního zaměstnance. Pečlivě provedené služební hodnocení umožní rovněž efektivní využití schopností a dovedností státního zaměstnance ve služebním úřadu. V opačném případě hrozí, že se služební hodnocení a na něj navázaný proces „zvrhne“ v pouhou formalitu, která bude ze strany hodnotitele vnímána jako nadbytečná administrativní zátěž a ze strany hodnoceného jako pouhý „represivní“ nástroj v rukou „mocných“.

Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců, včetně formuláře služebního hodnocení, podrobného rozboru právní úpravy služebního hodnocení a pomocného kalkulátoru pro výpočet výsledku služebního hodnocení, je zveřejněn na webových stránkách sekce pro státní službu Ministerstva vnitra v záložce „Dokumenty a stanoviska/Služební předpisy“. ■

Newsletter připravili pracovníci sekce pro státní službu Ministerstva vnitra.

1 Odborné informace o problematice hodnocení čerpány z:

SLAVÍK, Jan. Hodnocení v současné škole. Východiska a nové metody pro praxi. 1. vydání. Praha: Portál, 1999.

STŘÁLKOVÁ, Simona. Formativní vs. sumativní hodnocení (<http://wiki.knihovna.cz>).

Materiál Ministerstva školství a tělovýchovy k příkazu ministra č. 6/2009 vydávající „Systém hodnocení zaměstnanců Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy“.