

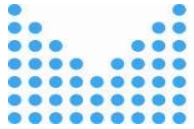


Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## Služební hodnocení státních zaměstnanců

Mgr. Iva Hřebíková, Mgr. Zuzana Brücknerová  
odbor systemizace, organizace a koordinace státní služby  
sekce pro státní službu  
Ministerstvo vnitra ČR

Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy  
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

# SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

---

sekce pro státní službu

# Účel služebního hodnocení

- povinnost
- sledování vývoje zaměstnance
- komparace zaměstnance s ostatními
- podpora dalšího rozvoje kompetencí zaměstnance, motivace
- podpora žádoucího jednání a chování zaměstnance
- vazba na odměňování (osobní příplatek)
- oboustranná zpětná vazba

# Přínos služebního hodnocení

- zpětná vazba
  - cíle – profesní
  - vzdělávání
  - sebereflexe
  - zlepšení výkonu (návod)
  - prevence chyb
  - práce má smysl
  - „někdo si mě všiml“
- zpětná vazba
  - reakce na výsledky útvaru
  - reakce na potřeby útvaru
  - nástroj pro řízení - komunikace
  - úspora práce, času
  - odměny

# O hodnocení obecně

- Marcus Aurelius

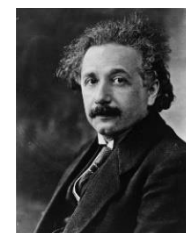
- *Cokoliv slyšíme, je názor, nikoliv fakt. Cokoliv vidíme, je úhel pohledu, nikoliv pravda.*

- Albert Einstein




- *Hodnocení člověka má vycházet z toho co dává, ne z toho, co je schopný získat.*

- Jaroslav Dušek

- *Náš subjektivní pohled na člověka vychází z toho, co jsme o něm slyšeli, co jsme viděli, co o něm možná napsali v novinách atd. Ale jaký člověk doopravdy je, to ví jen on sám a každé naše hodnocení je tisíckrát zkreslené tím, jací jsme my sami.*



# Úprava

- Zákon o státní službě – novela č. 35/2019 Sb. s účinností od 1. března 2019 
  - § 155
  - § 156
  - § 156a
- Nařízení vlády č. 36/2019 Sb. 
- Služební předpis náměstka pro státní službu č. 1/2019 
- (Služební předpisy služebních orgánů)

## § 155 odst. 1 (hodnocený)

Státní zaměstnanec podléhá služebnímu hodnocení.

## § 156 (hodnotitel)

## § 14 odst. 5, § 15 odst. 7

přenesení součinnosti služebního orgánu  
při provádění služebního hodnocení

# Základní zásady služebního hodnocení I.

- nestrannost
- nezáujatost
- spravedlivost



# Základní zásady služebního hodnocení II.

- **průběžné** hodnocení výkonu státní služby (§ 78)
  - pravidelně
    - při změně hodnotitele – předávání záznamů při odchodu stávajícího hodnotitele / při nástupu nového hodnotitele
  - nepravidelně
- část A formuláře služebního hodnocení, záznamy
- řádně seznámit hodnoceného s průběžným služebním hodnocením

# Podklady pro služební hodnocení I.

- tvrzení hodnotitele musí být doloženo → podklady
- buď přílohou služebního hodnocení, nebo je na ně ve slovní klasifikaci hodnoticích kritérií, resp. hodnocených oblastí odkázáno

# Podklady pro služební hodnocení II.

## výčet

- průběžné hodnocení:
  - konkrétní výstupy (revize, pokyny k úpravám)
  - e-mailová komunikace
  - zápisy z porad, z činnosti pracovních skupin
  - zprávy ze služebních cest
  - dokumenty evidující činnost hodnoceného
  - osvědčení
  - články

# Podklady pro služební hodnocení III.

## výčet

- předchozí služební hodnocení
- písemné pochvaly
- písemné výtky
- odměny
- pravomocná rozhodnutí o kárném provinění
- demonstrativní výčet

# Podklady pro služební hodnocení IV.

## náležitosti

- jsou opatřené hodnotitelem
- hodnocenému známé (buď k nim má přístup, nebo o jejich existenci ví / má vědět)
- ve prospěch i v neprospěch hodnoceného
- pokrytí hodnoceného období
- pokrytí hodnocených oblastí / hodnoticích kritérií
- představa o plnění úkolů „v rámci nároků na ně kladených“ → standard – jak vypadá osobně, řádně a včas splněný úkol

# Podklady pro služební hodnocení V. náležitosti

- smí hodnotit výkon (kvalitu a kvantitu), jednání a chování
- nesmí hodnotit osobnost
  - jak hodnocený pracuje (nikoliv jaký je) → hodnotí se výkon služby
- služební hodnocení by nemělo být osobní → odosobnit
  - „tento výkon“ ne „Tvůj výkon“
  - „toto chování“ ne „Tvoje chování“

# Chyby I.:

## Hodnocení osobnosti

- Výpomoc při řešení problému považuje za ponižování.
  - Podle vlastního vyjádření považuje za základ úspěchu dobře zvolenou strategii.
  - Charakterizuje se heslem „Žít a nechat žít.“
  - Má impulzivní povahu.
- 
- Obdobně i: Nelze konstatovat plnění v rámci nároku, zejména pak elementárních věcí týkajících se stylistiky u člověka s vysokoškolským titulem JUDr. a ve 13. platové třídě.
  - Obdobně i: Zaměstnanec s právním vzděláním musí být schopen vyhodnotit zákonné povinnosti provozovatelů, zejména pokud je tato problematika v jeho portfoliu.

# Chyby II.:

## Nedostatek podkladů

- podklady musí dokládat
  - **výhrady občasné** (1 bod) / **četné** (0 bodů) → aby bylo doloženo, že vznikaly rovnoměrně v průběhu celého hodnoceného období, a tedy je zohledňují jako celek a nikoliv jen jeho vybrané úseky
  - **výhrady relevantní** → aby bylo doloženo, že se nejedná pouze o okrajové výhrady k plnění hodnocené oblasti, ale o výhrady zásadní, způsobilé ovlivnit celé služební hodnocení
  - **výhrady konzistentní** s hodnocenou oblastí / hodnoticím kritériem
- hodnocení s výhradami
- snížení bodové klasifikace oproti předchozímu služebnímu hodnocení (ze 4 na 3 body, ze 3 na 2 body, atd.)



# Chyby III.:

## Nedostatek podkladů

- Tak ano:
- Sociální dovednosti: Schopnost navazovat, udržovat a rozvíjet konstruktivní mezilidské vztahy
  - Udržování konstruktivních mezilidských vztahů je u hodnoceného v rámci normy s výhradami spočívajícími v některých neadekvátních řešeních interpersonálních vztahů cestou formální autority. (1 bod)
- podklady:
  - stížnost jiného podřízeného
  - záznam hodnotitele o šetření stížnosti jiného podřízeného / rozhovory hodnotitele s ostatními podřízenými

# Chyby IV.:

## Nedostatek podkladů

### Tak ne:

Komunikační dovednosti: Celková úroveň  
ústního a písemného projevu (0 bodů)

- Jeho projev je často nesrozumitelný, často nepoužívá vhodnou slovní zásobu, stylistiku a gramatiku. Jeho výstupy vyžadují korekce. To vyplývá například z informace uvedené v příloze č. 1, kdy se zcela nevhodně vyjadřoval na jednání dne XY. Při písemné komunikaci nedodržuje danou formální úpravu, jak je uvedeno v příloze č. 2.
  - 2 podklady**
  - první z podkladů nedatovaný, vytvořený osobou odlišnou od hodnotitele
  - druhý z podkladů se vztahoval spíše k oblasti znalostí právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel

### Tak ano:

Komunikační dovednosti: Celková úroveň  
ústního a písemného projevu (0 bodů)

- Jeho projev je často nesrozumitelný. Myšlenky vyjadřuje útržkovitě bez provázanosti s celkem. Neumí pracovat se slovní zásobou, často nechápe používané slovní obraty, projevuje malý cit pro kontext, správné tvoření větných konstrukcí a stylistiku (v jeho projevu často absentuje vhodný výběr slov, plynulá stavba vět a jejich spojení v souvislý text). Jeho výstupy vyžadují korekce.
  - 16 podkladů**, u nichž byly vytknuty konkrétní nedostatky včetně opakovaných upozornění na jejich opravu

# Příprava

- připomenout si hodnocené období
- podklady
- formulář
- sebehodnocení
- časový prostor a klid

# Postup

- hodnotitel → služební orgán → hodnocený
- hodnotitel  $\leftrightarrow$  hodnocený → služební orgán
  - zkušenosti
  - výhrada změn provedených služebním orgánem
- sebehodnocení

# Metody hodnocení

- zařazování
- párové srovnávání
- kritické události
- sebehodnocení

# Nejčastější chyby hodnotitele I.

- konstantní chyba
- centrální tendence
- haló efekt
- projekce
- chyba kontrastu
- generalizace
- konformita
- předsudky
- efekt svatozáře
- efekt nedávnosti

# Nejčastější chyby hodnotitele II.

- neschopnost vytknout chybu
  - „všichni se snaží pracovat co nejlépe“ (nadměrná shovívavost a ohleduplnost)
  - „abych nedělal zle kvůli drobnostem“ (omlouvání „drobných“ nedostatků)
  - „abych nebyl příliš náročný“ (obava z vyšší náročnosti )
- následky:
  - snižování role hodnotitele
  - neobjektivní hodnocení → nadhodnocování některých ZMC, přehlížení chyb a jejich zlehčování
  - propad ve výkonu
  - rozklad pracovní morálky
- nastavit pravidla, důslednost

# Nejčastější chyby hodnotitele III.

- favoritizace některých zaměstnanců (věk, vztah, atd.) → **následky:** demotivace, frustrace neoblíbených → hodnotit skutečné plnění úkolů, nastavit pravidla
- snaha zvyšovat si autoritu přílišnou familiárností → **následky:** rozvolněnost, nerespektování pravidel → nastavit oficiální komunikaci
- nedostatek času na kontrolu a zpětnou vazbu (mám spoustu vlastní práce a nemám čas) → **následky:** překvapivost hodnocení, není přehled o výsledcích práce → nastavit si priority, ZMC má právo dostat zpětnou vazbu
- přílišná tvrdost a razance zpětné vazby, která vede k pasivitě zaměstnance → **následky:** zametání chyb, demotivace → klid



## § 155

Co a jak se hodnotí



# Co a jak se hodnotí I.

- Hodnocené oblasti:
- I. Znalosti
  - znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby
- II. Dovednosti (**kritéria**)
  - komunikační dovednosti, sociální dovednosti, osobní přístup // manažerské dovednosti
- III. Výkon služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli (**kritéria**)
  - kvalita výkonu státní služby, množství plnění služebních úkolů a služební tempo, analýza a řešení problémů // organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu státní služby podřízených státních zaměstnanců a organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu práce podřízených zaměstnanců

# Co a jak se hodnotí II.

- Nařízení vlády č. 36/2019 Sb.
- Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2019
  - Příloha č. 1 Formulář služebního hodnocení
  - Příloha č. 2 **Rámcový obsah hodnoticích kritérií**
    - Rámcový obsah (co lze hodnotit)
    - Možné měřitelné ukazatele

# Co a jak se hodnotí III.

## Klasifikace hodnocených oblastí / hodnotících kritérií:

- bodová škála 0, 1, 2, 3, 4
- slovní klasifikace – dostatečně konkretizovaný a konzistentní slovní popis
- rámec nároků – průměrná úroveň plnění hodnotících kritérií
  - 4 body – vysoko nad rámec nároků
  - 3 body – nad rámec nároků
  - 2 body – v rámci nároků – žádoucí standard
  - 1 bod – v rámci nároků s občasnými výhradami
  - 0 bodů – nedostatečné plnění

# Chyby:

## Nedostatečná individualizace I.

### slovní klasifikace:

- aby reflektovala konkrétní služební úkoly, jež st. ZMC v hodnoceném období plnil
- aby reflektovala konkrétní hodnoticí kritérium
- aby reflektovala konkrétní bodovou klasifikaci
- *ne pouhý obecný popis*

# Chyby:

## Nedostatečná individualizace II.

### Tak ano:

Znalosti: Znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby

- Toto kritérium plnil státní zaměstnanec v rámci nároků na ně kladených. Podobně, jako v předchozím hodnoceném období, projevoval státní zaměstnanec i v tomto hodnoceném období dostatečnou znalost (...). Státní zaměstnanec je autorem četných stanovisek sekce pro státní službu, při jejichž zpracování vhodným způsobem využíval odbornou literaturu a judikaturu nejen z oblasti správního práva, resp. služebního práva, ale také z oblasti práva pracovního. Mezi tato stanoviska patří např. stanovisko k postupu služebních úřadů při rušení služebních míst včetně služebních míst představených a stanovisko k institutu zkušební doby státních zaměstnanců. Jeho výsostnou agendou je problematika mateřské a rodičovské dovolené. (2 body)

# Chyby:

## Nedostatečná individualizace III.

### Tak ne:

Znalosti: Znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby

- Státní zaměstnanec většinou projevuje pouze povrchní znalosti ve výkonu oboru státní služby, tedy v oblasti informačních a komunikačních technologií a společných evropských politik. Toto se projevuje zejména v oblasti jemu svěřené agendy správy help. tech. (0 bodů)

# Chyby: Nekonzistentnost mezi slovní a bodovou klasifikací I.

**Hodnocená oblast:** Výkon státní služby

**Hodnoticí kritérium:** Analýza a řešení problémů

Sám obvykle problémy neanalyzuje. Problémy je schopen pouze popsat a předat k řešení představenému.

**2 body**



# Chyby: Nekonzistentnost mezi slovní a bodovou klasifikací II.

**Hodnocená oblast:** Výkon státní služby

**Hodnoticí kritérium:** Analýza a řešení problémů

Chybí mu analytické schopnosti, předvídatelnost dopadů a posuzování věci v širších souvislostech.

**2 body**

# Chyby: Nekonzistentnost mezi slovní a bodovou klasifikací III.

**Hodnocená oblast:** Dovednosti

**Hodnoticí kritérium:** Komunikační dovednosti: Celková úroveň ústního a písemného projevu.

Její projev je místy nesrozumitelný. Nepoužívá vhodnou stylistiku (např. častý anakolut). Její výstupy z tohoto důvodu vyžadují časté korekce.

**1 bod**

# Chyby: Nekonzistentnost mezi slovní a bodovou klasifikací IV.

**Hodnocená oblast:** Dovednosti

**Hodnoticí kritérium:** Sociální dovednosti: Schopnost týmové spolupráce, sdílení nabytých znalostí s ostatními.

Příliš neposkytuje informace. Nekonzultuje ani personální otázky útvaru.

**2 body**

# Chyby: Nekonzistentnost mezi slovní a bodovou klasifikací V.

**Hodnocená oblast:** Dovednosti

**Hodnoticí kritérium:** Manažerské dovednosti

Potřebu povzbudit, ocenit a objektivně a spravedlivě hodnotit si vůbec neuvědomuje.

**2 body**

# Chyby: Nekonzistentnost mezi hodnoceným kritériem a slovní klasifikací I.

**Hodnocená oblast:** Dovednosti

**Hodnoticí kritérium:** Sociální dovednosti: Schopnost přijímat zpětnou vazbu včetně kritiky, schopnost zvládat obtížné situace bez zbytečných emociálních projevů, schopnost projevů tolerance a empatie.

Má své pracovní tempo a odmítá jakýkoliv nátlak, např. časový, nutnost rychlého řešení nebo rozhodnutí. Krizovou situaci si nepřipouští. Je schopen vypnout telefon a nebýt v dosahu.

**2 body**

# Chyby: Nekonzistentnost mezi hodnoceným kritériem a slovní klasifikací II.

**Hodnocená oblast:** Dovednosti

**Hodnoticí kritérium:** Komunikační dovednosti: Schopnost navazovat kontakty a zapojovat se do jednání.

Projevuje se jako člověk s pomalejším tokem myšlenek typu akademika.

**3 body**

# Chyby: Nekonzistentnost mezi hodnoceným kritériem a slovní klasifikací III.

**Hodnocená oblast:** Dovednosti

**Hodnoticí kritérium:** Komunikační dovednosti: Celková úroveň ústního a písemného projevu.

Disponuje velkou slovní zásobou a dovede ji využívat. Občas je však jeho projev tak obsáhlý, že se posluchač obtížně orientuje ve sdělovaných informacích. Snaha o velkou dokonalost psaných textů je občas na úkor časových termínů.

**2 body**

# Chyby:

## Obtížně hodnotitelná kritéria I.

- Sociální dovednosti: Schopnost týmové spolupráce, sdílení nabytých znalostí s ostatními
- Osobní přístup: Iniciativa
- Manažerské dovednosti: Schopnost ujmout se vůdčí role, schopnost motivovat a podporovat své podřízené.
- kritéria popisující chování a jednání hodnoceného v kolektivu / vůči podřízeným → chování a jednání hodnoceného není adresováno přímo hodnotiteli, ale je adresováno kolektivu / podřízeným
- nelze použít podklady, jejichž autorem je jiná osoba (např. spolupracovník hodnoceného)
- hodnotitel smí provést „šetření“ formou rozhovoru s dotčenými osobami, avšak závěry o chování a jednání hodnoceného musí učinit sám (nestačí odkaz)
- zohlednit situace, kdy hodnotitel řešil problémy x kdy hodnotitel zaznamenal pozitivní chování a jednání hodnoceného



# Chyby:

## Obtížně hodnotitelná kritéria II.

### Tak ne:

- Sociální dovednosti: Schopnost týmové spolupráce, sdílení nabytých znalostí s ostatními
  - Nezohledňuje potřeby ostatních. (0 bodů)
  - Neprojevuje snahu pomáhat, neprojevuje ostatním podporu. Ke společným úkolům a cílům se staví laxně. (0 bodů)
  - Někdy se nevyhne jednorázovým konfliktům plynoucím z její povahy. (1 bod)
  - Někdy nastávají situace, kdy upřednostňuje týmové zájmy nad širšími, byť oprávněnými. Jinými slovy, je v zásadě týmových hráčem, ale někdy si může týmové zájmy vykládat příliš zúženě se sníženou reflexí širšího týmu. (1 bod)

# Chyby:

## Obtížně hodnotitelná kritéria III.

### Tak ne:

- Osobní přístup: Iniciativa
  - Neakceptuje úkoly v rámci jeho oborů služeb. (0 bodů)
  - Změny vnímá jako negativní skutečnost. Přizpůsobuje se neochotně a těžkopádně. (0 bodů)
  - Problémy řeší překotně bez ohledu na následky. (1 bod)
  - Má tendence zaštiťovat se obecnými mravními postuláty, které se ale zpravidla nedají na danou situaci aplikovat. (1 bod)

# Chyby:

## Obtížně hodnotitelná kritéria IV.

### Tak ano:

- Osobní přístup: Iniciativa
  - Státní zaměstnanec je vstřícný novým přístupům, plánům, navrhovaným činnostem či rozhodnutím. Osobně navrhuje možné další přístupy či využití jiných informačních zdrojů. V hledání nových řešení je iniciativní, což se významně projevilo zejména při aktualizaci metodiky k organizaci úřednických zkoušek nebo při diskusích o vývoji elektronického testování v obecné části úřednické zkoušky či zadávání požadavků pro změny v Informačním systému o státní službě, jak v modulech úřednické zkoušky, tak v souvisejících analytických nástrojích. (4 body)

## § 155

Kdy se hodnotí?



# Pravidelné služební hodnocení



- všichni st. ZMC ve služebním úřadu
  - st. ZMC, kt. neodsloužili min. 60 dnů
- termín a perioda (jednou ročně, jednou za dva roky nebo jednou za tři roky)
- období od provedení posledního pravidelného služebního hodnocení → zahrnuta i období, za která byla prováděna další (ostatní) služební hodnocení
- do 3 měsíců od uplynutí období, za něž je státní zaměstnanec hodnocen

# První služební hodnocení



- nejpozději do 6 měsíců od uplynutí zkušební doby (tj. přibližně do 12 měsíců ode dne přijetí do služebního poměru)
  - ne však dříve než po 60 odsloužených dnech
- přednost před provedením pravidelného služebního hodnocení

# Služební hodnocení z iniciativy hodnotitele – podle potřeby



- za uplynulé, dosud nehodnocené období
  - alespoň 60 odsloužených dnů
- **potřeba hodnotitelů** pružně zohledňovat změny ve výkonu služby hodnoceného státního zaměstnance (např. vyhodnocení výkonu služby na jiném služebním místě, nutnost reagovat na významnější změny kvality výkonu služby státního zaměstnance)
- žádné nedůvodné rozdíly, a to ani v četnosti provádění služebního hodnocení podle potřeby

# Služební hodnocení z iniciativy hodnoceného – na požádání

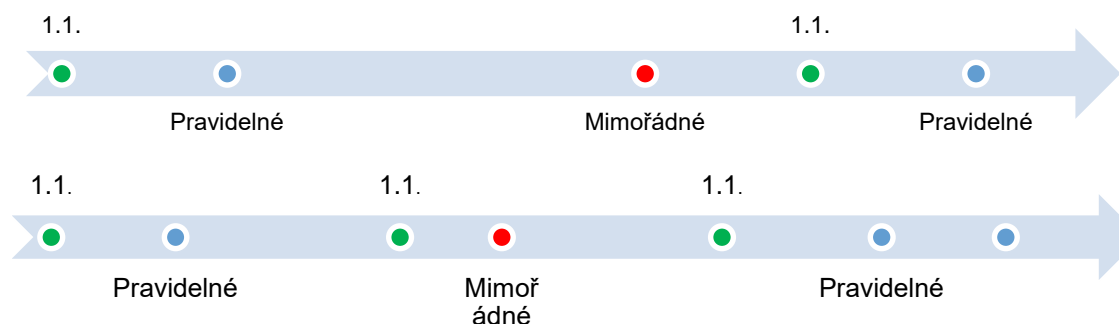


- za uplynulé, dosud nehodnocené období
  - alespoň 60 odsloužených dnů
- pouze jednou ročně, nejpozději však 3 měsíce před termínem provedení pravidelného služebního hodnocení
- **potřeba státních zaměstnanců** např. v souvislosti se záměrem docílit přiznání vyššího osobního příplatku nebo splnit podmínky pro zařazení nebo jmenování na služební místo ve vyšší platové třídě



# Mimořádné služební hodnocení

- po služebním hodnocení se závěrem o nevyhovujících výsledcích
- za uplynulé, dosud nehodnocené období
  - 90 odsloužených dnů
- přednost před provedením pravidelného služebního hodnocení



# Přechodové služební hodnocení

- při přechodu na jiný služební úřad
- hodnocení posledního období, jež dosud nebylo hodnoceno
- neobsahuje závěr o výsledcích služebního hodnocení, neobsahuje stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj st. zaměstnance, neobsahuje doporučení na změnu/ponechání osobního příplatku

# Výsledky služebního hodnocení



$$V = 0,2 \times A + 0,2 \times B + 0,6 \times C$$

**vynikající** - alespoň 3,5 bodu

**velmi dobré** - alespoň 2,5 bodu a méně než 3,5 bodu

**dobré** - alespoň 1,5 bodu a méně než 2,5 bodu

**dostačující** - alespoň 0,5 bodu a méně než 1,5 bodu

**nevyhovující** - méně než 0,5 bodu.

# Vazba výsledků služebního hodnocení na další ustanovení zákona

- § 72 odst. 1 písm. b), § 60 odst. 1 písm. b), § 168 odst. 3

## st. zaměstnanec obecně

- 2 po sobě jdoucí služební hodnocení se závěrem o nevyhovujících výsledcích → skončení služebního poměru

## představený

- (1) služební hodnocení se závěrem o nevyhovujících nebo dostačujících výsledcích → odvolání ze služ. místa představeného



# Obsah služebního hodnocení

- Závěr služebního hodnocení
  - vynikající výsledky
  - velmi dobré výsledky
  - dobré výsledky
  - dostačující výsledky
  - nevyhovující výsledky
- Stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj st. zaměstnance
- Doporučení na změnu/ponechání osobního příplatku

# Cíle pro další osobní rozvoj I.

- podle cílů úřadu/útvary
- s ohledem na náplň činností st. zaměstnance
- dohoda mezi hodnoceným a hodnotitelem
- pracovní
- rozvojové
  - odborně vzdělávací
  - vzdělávací na měkké dovednosti

# Cíle pro další osobní rozvoj II.

**S**pecifické

**M**ěřitelné

**A**kceptovatelné

**R**eálné

**T**ermínované

# Nesprávně stanovené cíle – obecné, neměřitelné

- Při výkonu státní služby zvýšit úsilí tak, aby byla vykonávána řádně v souladu se standardy kvality uplatňovanými ve služebním úřadu.
- Při výkonu státní služby jednat zdvořile, vstřícně, s porozuměním a ochotou.
- Zapracovat na písemném a ústním projevu.
- Při jednáních s protistranami rozvinout takt, diplomacii a instinkt.
- Při spolupráci s kolegy zvýšit týmovou aktivitu.
- Větší důraz na budování vlastní autority.
- Více motivovat podřízené.



# Nesprávně stanovené cíle – nekonzistentní

Státní zaměstnanec je v oblasti ***Znalosti*** v hodnoticím kritériu ***Znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby*** hodnocen **2** body – oblast je plněna v rámci nároků na ni kladených.

## Stanovený cíl:

Státní zaměstnanec by měl zlepšit svoje znalosti zákona XY, neboť při jeho aplikaci vykazuje občasnou chybovost a základní neznalost.

# Nesprávně stanovené cíle – nepřípustné

- Státní zaměstnanec by měl snížit frekvenci návštěv kantýny.
- Státní zaměstnanec by neměl vypínat služební telefon a být neustále v dosahu.
- Stát se vynikajícím všeobecně uznávaným odborníkem v oboru státní služby č. XY.

# Správně stanovené cíle – příklady I.

- V termínu do 31. 12. 2020 předloží řediteli odboru návrh metodického pokynu k problematice XY. Na zpracování výkladové části se bude podílet spolu se jmenovitě určeným spolupracovníkem, proto zřetelně vyznačí svůj podíl na výsledku.
- Získání jazykových znalostí a dovedností v anglickém jazyce, které doloží získáním certifikátu *FCE (First Certificate in English)*. T: 30. 6. 2021.

# Správně stanovené cíle – příklady II.

- Absolvovat v rámci systému dalšího vzdělávání zaměstnanců seminář se zaměřením na oblast interního auditu s cílem získat certifikát *Interní auditor ve veřejné správě – senior*. T: 31. 12. 2020.
- Zpracování elektronické evidence rozsudků Soudního dvora Evropské unie k autorskoprávním otázkám vydaných od roku 2000 do současnosti. T: 31. 12. 2020.

# Osobní příplatek I.

- doporučení na přiznání, zvýšení, snížení nebo odejmutí osobního příplatku nebo jeho ponechání v nezměněné výši + § 149 odst. 3
- maximální možná výše osobního příplatku
- ZPr → velmi dobré pracovní výsledky / větší rozsah pracovních úkolů
- čl. 28 Listiny základních práv a svobod, podle kterého mají zaměstnanci právo na spravedlivou odměnu za práci
- judikatura

# Osobní příplatek II.

- podle výsledků služebního hodnocení (% z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo)
- maximální možná výše osobního příplatku
  - **vynikající výsledky** – 50 % z platového tarifu
  - **velmi dobré výsledky** – 40 % z platového tarifu
  - **dobré výsledky** – 30 % z platového tarifu
  - **dostačující výsledky** – 10 % z platového tarifu
  - **nevyhovující výsledky** – 0; přiznaný osobní příplatek se odejme
- brzda

# Vynikající všeobecně uznávaný odborník

- 100 % z platového tarifu (služební místo v 10. – 16. PT, vynikající výsledky a klasifikace v oblasti znalosti je 4 body)
- § 131 odst. 2 zákoníku práce
- 3 kritéria
- odůvodnění
- dopad na možnou výši osobního příplatku a na možnou výši celkového úhrnu odměn

# Mimořádný platový postup na základě služebního hodnocení („žabákování“)

- § 3 odst. 3 nařízení vlády č. 304/2014 Sb.
- připočtení doby 5 let k dosažené započitatelné praxi
- v období 2 let alespoň dvě po sobě jdoucí služební hodnocení s výsledkem 4 body
- opakování nejdříve po uplynutí 5 let od připočtení



# Seznámení se služebním hodnocením I.

- osobně
- účast dalších osob
- postup, nevykonává-li hodnocený dočasně službu

# Seznámení se služebním hodnocením II.

## I. ÚVODNÍ FÁZE

- predestřít obsah
- predestřít, jaké byly cíle
- „icebreaker“

## III. PLÁNOVACÍ FÁZE

- predestřít, jaké budou cíle
- diskuse

## II. HODNOTÍCÍ FÁZE

- zhodnocení hodnotitelem
- diskuse
- vyjádření hodnoceného

## IV. ZÁVĚREČNÁ FÁZE

- vyjádření hodnoceného
- informace o následné administraci formuláře (osobní spis)

# Hodnotící rozhovor

- hodnotitel je odpovědný za průběh hodnotícího rozhovoru, vede jej
- dialog obou stran, umění naslouchat
- nejprve názor hodnoceného, poté názor hodnotitele
- nejprve shody, poté rozdíly
- vyvážená zpětná vazba
- respektovat názor druhé strany → otevřeně přijímat kritiku ze strany hodnoceného
- analýza příčin neúspěchu
- snaha o dohodu
- ukončení rozhovoru v pozitivním duchu

# Formy poskytování zpětné vazby

## Zpětná vazba/konstruktivní kritika

- musí obsahovat pozitivní záměr, jinak se jedná o útok / útěk
- zaměřená na činnost, nikoliv na osobu
- zaměřená na řešení, nikoliv na problém
- zaměřená na budoucnost, nikoliv na minulost
- bezprostřední, konkrétní
- dialog – vztah „rovnocennosti“ – větší šance na nápravu

## Zpětná vazba/koučovací

- hodnotitel klade dotazy, hodnocený se musí zamyslet a vymyslet řešení (částečně se mu předává odpovědnost)
- Jak jste se svými výsledky spokojen?
- Proč se Vám ten úkol nepovedl?
- Postupoval byste znovu stejně?
- Co byste už neopakoval?
- Co Vám bránilo v dosažení lepších výsledků?
- Co jste se naučil?

# Obtížné situace

- příliš citlivý hodnocený – reaguje silně, např. pláčem → nabídnout kapesník, vzdálit se, dát prostor pro uklidnění
- hodnocený situaci zlehčuje, užívá legrácky, sarkasmy, odmítá mluvit vážně → vyložit karty na stůl – „toto chování je nežádoucí“, vrátit jej do reality
- pasivní, duchem nepřítomný hodnocený - nereaguje → pokládat otázky (koučink), vtáhnout do rozhovoru, zajímat se o názor
- hodnocený se vymlouvá (to samé pořád dokola) → nastavit pravidla – pravidlo 1. omylu
- agresivní hodnocený, tendence brát si vše osobně, útočí → vyslechnout, sepsat vyjádření na místě

# Námitky proti služebnímu hodnocení

- obrana proti služebnímu hodnocení (§ 156a a § 157 odst. 1)
  - možnost podat **námitky** (možnost podat stížnost vyloučena)
  - námitky jsou **časově omezené**
  - námitky musí být **odůvodněny**
  - není devolutivní účinek (= námitky nevyřizuje nadřízený služební orgán)
- st. zaměstnanec musí být prokazatelně **poučen** o možnosti podat proti služebnímu hodnocení námitky podle § 156a zákona, o jejich předepsaných náležitostech, o tom, v jaké lhůtě je možno tak učinit, od kterého dne se tato lhůta počítá, který služební orgán námitky vyřizuje a u kterého služebního orgánu se námitky podávají – ve formuláři služebního hodnocení

# Přezkum služebního hodnocení jako podkladu pro rozhodnutí ve věcech služby

- § 168 odst. 3
  - výslovně se upravuje, že: při odvolání proti rozhodnutí o přiznání, zvýšení, snížení nebo odejmutí osobního příplatku je **vždy přezkoumáváno** služební hodnocení, které bylo podkladem pro vydání rozhodnutí
  - výslovně se upravuje, že: pokud odvolací orgán shledá, že služební hodnocení, které bylo podkladem pro vydání rozhodnutí, je **v rozporu s právními předpisy**, ve výroku rozhodnutí uvede povinnost **provést nové** služební hodnocení s tím, že **k původnímu** služebnímu hodnocení se **nepřihlíží** a vyřadí se z osobního spisu státního zaměstnance



# Shrnutí

- NE nežádoucí administrativní zátěž
- nástroj pro řízení zaměstnanců
- oboustranná zpětná vazba
- NE prostředek trestání, motivace k rozvoji
- nehodnotit osobnostní, ale pracovní kvality



# DĚKUJEME ZA POZORNOST.

---

[statnisluzba@mvcv.cz](mailto:statnisluzba@mvcv.cz)