

Státní služba

Únor 2016

V prvním letošním newsletteru bylo hodnocení zaměstnanců popsáno jako jeden z významných nástrojů v oblasti řízení lidí a zároveň jako nástroj nejtěžší. V následujícím textu se zaměříme na vazbu výsledku služebního hodnocení a odměňování (výše osobního příplatku) státního zaměstnance.

- Služební hodnocení se stává jedním z důležitých nástrojů pro nastolení větší spravedlnosti při odměňování státních zaměstnanců

Iva Hřebíková, Zuzana Brücknerová

Zmíněnou vazbu zakládá již zákon o státní službě a konkretizuje nařízení vlády č. 134/2015 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě výsledku služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance.

Služební hodnocení se tak stává jedním z důležitých nástrojů pro nastolení větší spravedlnosti při odměňování státních zaměstnanců. K této jeho roli, stejně jako k procesu hodnocení coby celku, je třeba přistoupit racionálně a odpovědně. S ohledem na okolnosti není namístě spojovat se služebním hodnocením přehnaná

očekávání, pokud jde o vývoj osobních příplatků státních zaměstnanců, nebylo by však správné na tuto úlohu hodnocení rezignovat. Každý hodnotitel by měl v mezích svých možností poctivě přispět svou „troškou do mlýna“ při naplňování zamýšleného cíle.

Výrok, že „o peníze jde až na prvním místě“, je v naší zemi obecně znám. Bylo by ovšem chybou (ba prohrou), pokud by služební hodnocení bylo redukováno jen na otázku peněz bez naplnění dalšího smyslu tohoto institutu.

Hodnocenými zaměstnanci a především jejich hodnotiteli by mělo být hodnocení vnímáno jako nástroj

podporující potřebný pracovní výkon zaměstnanců, případně i napomáhající jeho zvýšení, a dále jako nástroj umožňující rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců a podporující jejich žádoucí chování a jednání. Pro hodnocené i jejich hodnotitele by mohlo být mnohdy primárním zdrojem zpětné vazby, na jejímž základě lze vytvořit v dnešní době tolik potřebné příznivé pracovní klima. Poněkud stranou pak zůstala v lednovém newsletteru další z funkcí hodnocení zaměstnanců a tou je jeho funkce motivační. Ačkoliv je třeba pamatovat na skutečnost, že ne vše, co motivuje jednoho zaměstnance, bude motivovat i jiného (rozhovor hodnotitele s hodnoceným zaměstnancem při povinném provedení hodnocení je vhodnou příležitostí pro diskusi o této takřka obligátní otázce), je běžně za hlavní nástroj motivace považována odměna.

Pochvala je součástí povzbuzení

Odbočme od tématu a upozorněme obecně, že motivační odměna nemusí být vždy jen finanční, může mít i podobu osobního uznání či pochvaly.

Taková je platná zejména tam, kde zaměstnanec nemůže bezprostředně vnímat kladný výsledek své práce a získat ocenění okolí, nebo tam, kde jde o rutinní až monotónní práci. Pochválit je přitom možné jak určité chování nebo jednání zaměstnance, tak plnění jeho úkolů. U dlouhodobých úkolů je pochvala součástí povzbuzení, které může přispět k vyššímu pracovnímu nasazení zaměstnance

Služební hodnocení
se stává jedním
z důležitých nástrojů
pro nastolení větší
spravedlnosti při
odměňování státních
zaměstnanců

a zvýšit pravděpodobnost, že svůj úkol provede správně a včas.

Je ke škodě, že slovní odměny představení běžně podceňují, ať už proto, že je neumí použít, nebo proto, že se domnívají, že pro podřízené zaměstnance nemají žádnou hodnotu (jsou-li takoví zaměstnanci, je třeba, aby se i oni naučili uznání svých představených vnímat a přijímat jako pozitivní hodnocení své práce, a nikoliv jen jako „prázdná“ slova). Jde-li přitom o pochvalu okamžitou a konkrétní, nejlépe ve formě poděkování, může mít vyšší motivační funkci než odměna finanční.

Průzkumy z oblasti personalistiky dokládají, že motivační hodnota finančních odměn, zejména těch, které jsou poskytovány všem zaměstnancům hromadně (například roční odměny), je obvykle nižší, poněvadž zaměstnanci finanční odměny vnímají jako nárokové, a nikoliv jako oceňující. V podmínkách státní správy je třeba přičíst ještě to, že celkovou výši odměn a ani termíny jejich výplaty nemají přímý nadřazení představení zcela ve své dispozici, a tak poskytované odměny často bezprostředně nereflektují splnění složitých úkolů. Zdá se, že ne-

jen o úsměvu, ale i o pochvale tak platí, že nestojí nic a přináší mnoho.

Osobní příplatek

Další řádky už v duchu hesla „za vším hledej peníze“ pojednají o finanční motivaci, kterou zákon o státní službě váže na provedené služební hodnocení státních zaměstnanců, o osobním příplatku. V tomto světle se jeví jako zavádějící samotný název předpisu provádějícího právní úpravu služebního hodnocení, tedy nařízení vlády č. 134/2015 Sb., neboť ve skutečnosti se samozřejmě nejedná o vazbu výsledku služebního hodnocení na osobní příplatek, nýbrž o vazbu právě opačnou, o vazbu osobního příplatku na výsledek služebního hodnocení. Tak ji koneckonců interpretuje i zákon o státní službě, který stanoví, že státnímu zaměstnanci lze osobní příplatek přiznat, zvýšit, snížit nebo odejmout v závislosti na výsledku jeho služebního hodnocení (do doby prvního služebního hodnocení lze osobní příplatek změnit na návrh představeného).

Úprava osobního příplatku v zákoně o státní službě je koncipována

jako zvláštní k obecné úpravě v zákoníku práce. Podle zákoníku práce lze osobním příplatkem, coby nenárokovou složkou platu, ocenit zaměstnance, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. Sledování vývoje zaměstnance a porovnávání jeho výkonu s výkonem ostatních zaměstnanců je jedním z cílů, pro které se provádí hodnocení zaměstnanců.

Po přiznání osobního příplatku má na něj zaměstnanec nárok. Přestane-li však dosahovat velmi dobrých pracovních výsledků nebo plnit větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, lze mu spolu s uvedením příslušných důvodů osobní příplatek snížit nebo odejmout. Rovněž přiznání osobního příplatku podle zákona o státní službě, respektive nařízení vlády č. 134/2015 Sb. je navázáno zejména na výkonnost státního zaměstnance.

Druhá hodnocená oblast „výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli“ se na služebním hodnocení státních



zaměstnanců podílí největší měrou (v závislosti na platové třídě a příslušné bodové klasifikaci přibližně 60 až 70 procenty), proto se skutečnost, zda státní zaměstnanec při výkonu státní služby dlouhodobě dosahuje velmi dobrých výsledků nebo plní větší rozsah úkolů než ostatní zaměstnanci, či nikoliv, projevuje ve výsledku jeho služebního hodnocení.

Služební hodnocení státních zaměstnanců se provádí jednou ročně v prvním čtvrtletí kalendářního roku za uplynulý kalendářní rok. Přestane-li státní zaměstnanec při výkonu státní služby dosahovat výsledků odpovídajících závěru jeho předchozího služebního hodnocení, dojde, ve vazbě na nově provedené služební hodnocení, i u něj, obdobně jako u zaměstnance v pracovním poměru podle zákona práce, ke snížení nebo odejmutí osobního příplatku.

Rozhodnutí o přiznání, odejmutí či změně

Protože je v předchozích odstavcích několikrát zmíněna otázka vazby osobního příplatku na výsledek služebního hodnocení, je namístě při-

„Nejčastějším faktorem demotivace je pocit nespravedlivého ohodnocení, ať už finančního, nebo slovního.“

stoupit k tomuto tématu od konce a připomenout, že samotným služebním hodnocením se určí, jakých výsledků státní zaměstnanec při výkonu státní služby dosahoval, ovšem nerozhodne se o výši jeho osobního příplatku. Rozhodnutí o přiznání, odejmutí či změně osobního příplatku není totiž rozhodnutím hodnotitele, nýbrž je vždy rozhodnutím služebního orgánu v řízení ve věcech služby [rozhodování o odměňování dle § 159 odst. 1 písm. d) zákona o státní službě].

Podle nařízení vlády č. 134/2015 Sb. obsahuje služební hodnocení toliko doporučení hodnotitele na přiznání, zvýšení, snížení, odejmutí nebo ponechání osobního příplatku státního zaměstnance v nezměněné výši. Formulář služebního hodnocení, jenž je přílohou č. 1 služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 11/2015 ze dne 7. prosince 2015, kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců, obsahuje v části „Závěr služebního hodnocení“ příslušnou rubriku pro doporučení hodnotitele na změnu nebo ponechání osobního příplatku v nezměněné výši a pro záznam o stávajícím osobním příplatku a jím nově navrhovaném osobním příplatku.

Je třeba, aby hodnotitel v případě nově navrhovaného osobního příplatku vždy respektoval maximální možnou výši osobního příplatku uvedenou v nařízení vlády č. 134/2015 Sb., kterou lze státnímu zaměstnanci ve vazbě na výsledek služebního hodnocení přiznat. Dosahoval-li státní zaměstnanec vynikajících výsledků, nesmí být jeho osobní příplatek vyšší než padesát procent platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu. Dosahoval-li státní zaměstnanec dobrých výsled-

ků, jedná se o třicet procent z výše uvedené částky, pokud dosahoval dostačujících výsledků, jde o deset procent. Dosahoval-li státní zaměstnanec nevyhovujících výsledků, nelze mu osobní příplatek přiznat a přiznaný osobní příplatek se mu musí odejmout.

Jedinou výjimkou z právě popsaného pravidla je takzvaná „brzda“ upravená v přechodných ustanoveních nařízení vlády č. 134/2015 Sb., jejíž použití může hodnotitel u státních zaměstnanců přijatých do služebního poměru podle přechodných ustanovení zákona o státní službě služebnímu orgánu s příslušným odůvodněním navrhnout. Dosáhl-li takový zaměstnanec ve státní službě dobrých výsledků a výše přiznaného osobního příplatku přesahuje třicet procent, lze navrhnout osobní příplatek v dosavadní výši. Přesahuje-li padesát procent, je třeba osobní příplatek adekvátně snížit. Obdobně lze postupovat, dosáhl-li takový zaměstnanec ve státní službě dostačujících výsledků a výše přiznaného osobního příplatku přesahuje deset procent platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu, přičemž adekvátně snížit je třeba osobní příplatek přesahující třicet procent. Pokud jde o nově navrhované osobní příplatky, je třeba, aby hodnotitel vždy vycházel z informací o rozpočtových možnostech příslušného služebního úřadu, které mu byly sděleny služebním orgánem nebo přímými nadřízenými. Nebylo by etické, aby hodnotitel svými návrhy vyvolával v podřízených zaměstnancích nerealistická očekávání, která by služební orgán v rámci povinné součinnosti při provádění služebního hodnocení následně komplikovaně vyvracel.

Princip rovnosti v odměňování

Při navrhování osobních příplatků, je hodnotitel zásadně povinen respektovat čl. 28 Listiny základních práv a svobod, podle kterého mají zaměstnanci právo na spravedlivou odměnu za práci. Jedním z aspektů tohoto práva je i princip rovnosti v odměňování, tedy



obecně právo stejné odměny za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty. Hodnotitel je povinen v rámci jím řízeného útvaru 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. Těmito pravidly se řídí i služební orgány při rozhodování o osobním příplatku státního zaměstnance. Napříč služebním úřadem jsou i ony povinny dbát o to, aby výše osobních příplatků státních zaměstnanců odpovídala výsledkům jejich služebního hodnocení.

Z těchto důvodů a samozřejmě rovněž z důvodů omezených rozpočtových možností nemohou být služební orgány doporučeními hodnotitelů na přiznání a zvýšení osobních příplatků jim podřízených státních zaměstnanců vázány a jsou oprávněny při nedostatku prostředků na platy všechny návrhy úměrně snížit. Jsou tak vázány pouze maximální možnou výší osobních příplatků v závislosti na výsledku služebního hodnocení (a až na výjimku při použití výše uvedené takzvané brzdy jsou tedy povinny snížit osobní příplatky státních zaměstnanců, jež přesahují maximální možnou výši osobního příplatku uvedenou v nařízení vlády č. 134/2015 Sb., respektive v případě, že státní zaměstnanec při výkonu státní služby dosáhl nevyhovujících výsledků, jsou povinny osobní příplatek odejmout), přičemž minimální výše osobního příplatku, tedy jeho spodní hranice, je ve všech případech 0 Kč.

Konečně je třeba, v souladu s výše uvedenými zásadami, po služebních orgánech požadovat, aby o všech osobních příplatcích státních zaměstnanců zařazených v jejich služebních úřadech rozhodly jednotně bez zbytečného odkladu po provedení služebního hodnocení s účinky k jednomu dni tak, aby u jednotlivých státních zaměstnanců nedocházelo k časovým prodlevám v dopadech provedeního služebního hodnocení do jejich platové sféry.

Uznávání odborníci

Zvláštní kategorií zaměstnanců, a to jak v pracovním poměru podle zákoníku práce, tak ve služebním poměru podle zákona o státní službě, jsou vynikající, všeobecně uznávaní odborníci. Je-li státní zaměstnanec vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem, vykonává-li státní službu na služebním místě zařazeném do 10. až 16. platové třídy a činí-li hodnota jeho služebního hodnocení aspoň 5,6 bodu, může u něj hodnotitel v souladu s nařízením vlády č. 134/2015 Sb. doporučit přiznání osobního příplatku až do výše 100 procent platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu. Hodnotitel je ovšem povinen i v tomto případě odůvodnit, proč státního zaměstnance pokládá za vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka.

K definici tohoto pojmu uvádí odborná literatura: „Měřítkem by měly být výsledky práce konkrétního zaměstnance, kterých dosáhl v určitém oboru nebo povolání. Ze samotného pojmu vynikající, všeobecně uznávaný odborník je zřejmé, že by profesionální úspěšnost takto označovaného zaměstnance měla být známa a oceňována i v rámci širšího území, popřípadě širší odborné veřejnosti, nikoli jen v podmínkách konkrétního zaměstnavatele.“ (Bělina, Drápal a kol.: Zákoník práce. Komentář. C. H. Beck, 2015.)

Jsou-li splněny výše uvedené podmínky a má-li služební orgán státního zaměstnance za vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka, uvede to v závěru služebního hodnocení. Rovněž zde ovšem platí, že služební orgán není doporučením hodnotitele vázán, a dále to, že z uznání státního zaměstnance za vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka nevyplývá nárok státního zaměstnance na jakoukoliv změnu osobního příplatku (například na přiznání osobního příplatku ve výši nad 50 procent platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu). Uznání státního zaměstnance za vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka má

však vliv na stanovení možného celkového úhrnu odměn vyplacených státnímu zaměstnanci za kalendářní rok, neboť u státních zaměstnanců, kteří jsou vynikajícími, všeobecně uznávanými odborníky, se limit pro výši odměn oproti ostatním státním zaměstnancům částečně navyšuje.

Příležitost, nikoliv povinnost

Doufejme, že při prvním služebním hodnocení, které většinu státních zaměstnanců v nadcházejících dnech či týdnech čeká, zvítězí ta ze dvou střetávajících se názorových tendencí, která vnímá služební hodnocení jako příležitost pro hodnocené zaměstnance a jejich hodnotitele, a nikoliv ta, která v něm vidí pouze nepříjemnou a časově náročnou povinnost.

Vrátíme-li se k úvodnímu tématu, dodejme ještě jednu zajímavou poznámku k problému, kterým je demotivace. Z průzkumů z oblasti personalistiky vyplývá, že největší vliv na ztrátu motivace zaměstnanců má právě jednáni jejich přímých představených a úplně nejčastějším faktorem demotivace je pocit nespravedlivého ohodnocení, ať už finančního, nebo slovního, na něž zaměstnanci reagují velice citlivě.

Příčinou nespravedlivého ohodnocení mnohdy bývá nedostatečná snaha představených opatřit si dostatek informací o výkonech jim podřízených zaměstnanců. Při hodnocení se představení dopouštějí i některých individuálních chyb, jako jsou předsudky, tendence klást na některé zaměstnance vyšší nároky než na jiné nebo naopak tendence mezi zaměstnanci nerozlišovat a hodnotit všechny pouze jako průměrné, nebo naopak všechny jako vynikající či nedostačující.

Chybným hodnocením je i hodnocení příliš obecné, nepodložené či hodnocení zastřené osobním postojem představeného k osobě zaměstnance nebo ovlivněné pouze jeho aktuálními výkony.

Popřejme hodnotitelům, aby se při svém prvním služebním hodnocení výše uvedených chyb pokud možno vyvarovali. ■