



RADA PRE
ŠTÁTNU SLUŽBU

Služobné hodnotenie štátneho zamestnanca

Odborná štúdia

2020

© 2020 Rada pre štátnu službu

Autori povoľujú kopírovanie, sťahovanie a tlačenie obsahu tohto dokumentu pre vlastnú potrebu. Časti publikácie alebo dáta v nej obsiahnuté môžete použiť vo vlastných textoch, prezentáciách, blogoch, webstránkach alebo podkladoch na výučbu za predpokladu, že dielo vhodnou formou informuje o ich zdroji a autorstve.

V prípade záujmu o komerčné využitie tejto publikácie, jej častí alebo dát v nej obsiahnutých, alebo o práva súvisiace s prekladom, kontaktujte prosím autorov prostredníctvom e-mailovej adresy rss@vlada.gov.sk.

Vzor citácie:

Rada pre štátnu službu (2020). Služobné hodnotenie štátneho zamestnanca:

https://rada.prestatnushluzbu.vlada.gov.sk/data/files/7676_sluzobne-hodnotenia-statneho-zamestnanca-v1_0.pdf

18. december 2020

Autori štúdie: doc. Ing. Daniela Zemanovičová CSc.
JUDr. Zuzana Šabová PhD.
Mgr. Maroš Paulini
Mgr. Martin Firák

Ďakujeme všetkým služobným úradom a štátnym zamestnancom, ktorí nám poskytli dáta a venovali čas počas pološtruktúrovaných rozhovorov, ako aj Sekcii štátnej služby a verejnej služby Úradu vlády SR za poskytnutie potrebných informácií.

PodĎakovanie patrí aj expertom, s ktorými sme mali možnosť prediskutovať naše zistenia a odporúčania: Ing. Anne Kubíčkovej, Mgr. Skarlet Ondrejčákovej, JUDr. Alexandre Stachovej a PhDr. Mariánovi Törökovi, PhD.

Za metodickú pomoc by sme chceli poďakovať Doc. Kataríne Staroňovej, PhD. z Fakulty sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského v Bratislave. Za pomoc pri organizovaní rozhovorov ďakujeme Doc. Ing. Miriam Šebovej, PhD. z Ekonomickej fakulty Technickej univerzity v Košiciach.

Za pripomienky ďakujeme predsedovi Rady pre štátnu službu JUDr. Pavlovi Tkáčovi a členke Rady Mgr. Anne Ištokovej.

Chyby a opomenutia zostávajú zodpovednosťou autorov.

Obsah

Skratky	5
Zoznam tabuliek	6
Zoznam grafov	6
ÚVOD	7
1. HLAVNÉ ZISTENIA	9
2. METODIKA	15
2.1. Dotazníkový prieskum 2018	15
2.2. Zber údajov od služobných úradov 2019	15
2.3. Dotazníkový prieskum 2019	15
2.4. Zber údajov od služobných úradov 2020	16
2.5. Kvalitatívny prieskum 2020	16
3. PRÁVNA ÚPRAVA SLUŽOBNÉHO HODNOTENIA	19
3.1. Predchádzajúce právne predpisy	19
3.2. Súčasná právna úprava - zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe	19
Právny stav do 31.12.2019	20
Zistenia a odporúčania Rady v Správe o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018.....	22
Právna úprava od 1. 1. 2020.....	23
4. PODSTATA, VÝZNAM, VNÍMANIE A ÚČEL SLUŽOBNÉHO HODNOTENIA	24
4.1. Podstata a význam služobného hodnotenia	24
4.2. Vnímanie služobného hodnotenia v SR.....	26
4.3. Účel služobného hodnotenia.....	30
4.4. Rozvojové a hodnotiace služobné hodnotenie	32
4.4.1. Hodnotiace služobné hodnotenie	32
4.4.2. Rozvojové služobné hodnotenie	33
4.5. Spätná väzba.....	35
5. SLUŽOBNÉ HODNOTENIE A CIELE ORGANIZÁCIE	39
6. HODNOTENIE VÝKONU ŠTÁTNEHO ZAMESTNANCA	43
6.1. Hodnotiace kritériá a škála.....	43
6.2. Hodnotiaci subjekt a zdroje informácií.....	47
6.3. Diferencovanie štátnych zamestnancov.....	49
7. PRÍPRAVA A PRIEBEH SLUŽOBNÉHO HODNOTENIA	55
7.1. Frekvencia vykonávania služobného hodnotenia	55
7.2. Príprava na služobné hodnotenie.....	56

7.3.	Informácie a podklady k služobnému hodnoteniu	57
7.4.	Priebeh hodnotiaceho rozhovoru	58
7.5.	Dĺžka hodnotiaceho rozhovoru	61
7.6.	Atmosféra pri rozhovore, pocity a reakcie na SH	63
7.7.	Schopnosť hodnotiteľa viesť hodnotiaci rozhovor	64
7.8.	Komunikácia kritických oblastí, oblastí na zlepšenie a očakávaní	65
7.9.	Preskúmanie služobného hodnotenia	67
7.10.	Čo budú hodnotitelia robiť pri budúcom služobnom hodnotení inak	67
8.	TRANSPARENTNOSŤ, OBJEKTÍVNOSŤ A SPRAVODLIVOSŤ SLUŽOBNÉHO HODNOTENIA	69
9.	VYUŽITIE POZNATKOV ZO SLUŽOBNÉHO HODNOTENIA	73
9.1.	Väzba na výber štátneho zamestnanca	75
9.2.	Väzba služobného hodnotenia na odmeňovanie	76
9.3.	Väzba služobného hodnotenia na rozvoj zamestnancov a kariérny rast	77
9.4.	Väzba na riadenie slabého výkonu, skončenie štátnozamestnaneckého pomeru, odvolanie z funkcie	79
9.5.	Väzba na vzdelávanie	81
10.	KOORDINÁCIA A ŠKOLENIA	84
10.1.	Koordinácia	84
10.1.1.	Koordinácia v rámci služobného úradu	84
10.1.2.	Koordinácia medzi služobnými úradmi, diskusné platformy	86
10.2.	Školenia hodnotiteľov	86
11.	PODNETY ŠTÁTNYCH ZAMESTNANCOV K SLUŽOBNÉMU HODNOTENIU	89
	Príklady podnetov na služobné hodnotenie	92
12.	DOBRA PRAX	96
13.	ODPORÚČANIA	98
13.1.	Systémový rámec	98
13.1.1.	Vzdelávanie a tréningy	99
13.2.	Súvisiace oblasti	100
13.3.	Pre služobné úrady a hodnotiteľov	100
	Zdroje	102
	Prílohy	105
	Príloha 1	105
	Príloha 2	108

Skratky

GT SÚ	Generálny tajomník služobného úradu
MEZ	Manažment ľudských zdrojov
MPV	Manažment pracovných výkonov
OP	Osobný príplatok
OÚOŠS	Ostatný ústredný orgán štátnej správy
RŠS, Rada	Rada pre štátnu službu
SH	Služobné hodnotenie
SÚ	Služobný úrad
ŠS	Štátna služba
ŠZ	Štátny zamestnanec
ÚV SR	Úrad vlády Slovenskej republiky
VŠZ	Vedúci štátny zamestnanec
Centrum	Centrum vzdelávania a hodnotenia štátnych zamestnancov, ktoré zriadil ÚV SR v súvislosti s prijatím zákona o štátnej službe
Dotazníkový prieskum 2018	Dotazníkový prieskum pre štátnych zamestnancov o etike z roku 2018
Dotazníkový prieskum 2019	Dotazník pre štátnych zamestnancov k Správe o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018
EUPAN	Európska sieť pre verejnú správu, neformálna sieť generálnych riaditeľov zodpovedných za verejnú správu v členských štátoch Európskej únie, iných štátov Európy a Európskej komisii
Kvalitatívny prieskum 2020	Séria pološtruktúrovaných rozhovorov so štátnymi zamestnancami o služobných hodnoteniach realizovaná v roku 2020
Zákon o štátnej službe	<u>zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov</u>
Zber údajov SÚ 2019	Zber údajov od služobných úradov k Správe o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018
Zber údajov SÚ 2020	Zber údajov od služobných úradov k Správe o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019
Vyhláška	Vyhláška Úradu vlády SR č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení

Zoznam tabuliek

tabuľka 1 vzorka respondentov.....	17
tabuľka 2 hodnotené oblasti služobného hodnotenia	21
tabuľka 3 výsledky služobných hodnotení podľa dosiahnutých bodov.....	22
tabuľka 4 tvrdenia hodnotených o služobnom hodnotení.....	31
tabuľka 5 vnímanie služobného hodnotenia zo strany hodnotených	37
tabuľka 6 vnímanie služobného hodnotenia zo strany hodnotiteľov	37
tabuľka 7 prehľad výsledkov služobných hodnotení štátnych zamestnancov za rok 2018 podľa typu organizácie.....	51
tabuľka 8 prehľad výsledkov služobných hodnotení vedúcich štátnych zamestnancov za rok 2018 podľa typu organizácie	52
tabuľka 9 výroky štátnych zamestnancov o svojom nadriadenom	54
tabuľka 10 hodnotenie výrokov vo vzťahu k služobným hodnoteniam	59
tabuľka 11 dĺžka trvania rozhovorov podľa jednotlivých respondentov.....	61
tabuľka 12 hodnotenie výrokov o služobnom hodnotení – vedúci štátni zamestnanci	64
tabuľka 13 prehľad podnetov štátnych zamestnancov, týkajúcich sa služobného hodnotenia, ktorými sa zaoberala RŠS, (01.01.2018 – 30.09.2020).....	89

Zoznam grafov

graf č. 1 vnímanie služobného hodnotenia – hodnotení štátni zamestnanci	26
graf č. 2 vnímanie služobného hodnotenia – hodnotitelia	27
graf č. 3 zmyslupnosť práce štátneho zamestnanca	34
graf č. 4 spokojnosť štátneho zamestnanca s prejavmi uznania za prácu	36
graf č. 5 existencia vízie na služobnom úrade	41
graf č. 6 porovnanie služobného hodnotenia radoví verzus vedúci štátni zamestnanci	53
graf č. 7 vplyv služobného hodnotenia na personálnu politiku služobného úradu	73
graf č. 8 konkrétny vplyv služobného hodnotenia na personálnu politiku služobného úradu	74

ÚVOD

Rada pre štátnu službu je nezávislým monitorovacím a koordinačným orgánom na ochranu princípov štátnej služby. V rámci svojich kompetencií vypracúva odborné štúdie k aplikovaniu týchto princípov. Princíp profesionality požaduje kvalitný výkon štátnej služby a uplatňuje sa aj pravidelným služobným hodnotením štátnych zamestnancov. Služobné hodnotenie je priamo uvedené aj v princípe efektívneho riadenia a podlieha aj princípu zákonnosti.

Cieľom odbornej štúdie o služobnom hodnotení je na základe údajov od služobných úradov a kvantitatívnych a kvalitatívnych dát, ktoré získala Rada pre štátnu službu z prieskumov, analyzovať stav a vnímanie inštitútu služobného hodnotenia, identifikovať problematické oblasti a navrhnúť zlepšenia.

Štúdia môže byť využitá:

- pre hodnotiteľov, hodnotených a SÚ, ktorým môže poskytnúť informácie o tom, ako je SH vnímané, v čom vidia ŠZ problémy, aká je dobrá prax v SR a poznatky zo zahraničia a tým im pomôcť pri praktickej realizácii SH
- pre tvorcov systému na revíziu, dopracovanie a vylepšenie niektorých oblastí, pričom inšpiráciou môžu byť aj poznatky zo zahraničia či súkromného sektora.

Štúdia je štruktúrovaná do trinástich kapitol. Úvodné kapitoly sú venované metodike a popisu, z akých dát sme pri spracovaní štúdie čerpali.

V kapitole 4 sa venujeme podstate a významu SH a analýze, ako tento inštitút vnímajú ŠZ (hodnotení aj hodnotitelia) a ako je SH previazané na víziu a ciele organizácie.

V nasledujúcich kapitolách 5 a 6 sú podrobne rozobraté jednotlivé komponenty SH (hodnotené oblasti, škála, hodnotiaci subjekt, diferencovanie ŠZ) a priebeh hodnotenia.

Dôležitým predpokladom dobrého fungovania SH je transparentnosť, objektívnosť a spravodlivosť systému, na tieto oblasti je zameraná kapitola 8.

Informácie získané v priebehu SH sú veľmi cenné a široko využiteľné v manažmente ľudských zdrojov, napríklad pri výbere ŠZ, skončení štátnozamestnaneckého pomeru, odmeňovaní, vzdelávaní, kariérnom raste či riadení slabého výkonu. Analýza situácie v SR je obsahom kapitoly 9.

Priestor na zlepšenie systému SH je možné hľadať aj v lepšej koordinácii a školeniach hodnotiteľov, túto oblasť charakterizujeme v kapitole 10.

V kapitole 11 sú zosumarizované poznatky z podnetov, ktorými sa Rada pre štátnu službu v oblasti SH zaoberala.

Získané informácie naznačujú, že aplikácia SH sa líši na jednotlivých SÚ, preto je v kapitole 12 uvedená aj dobrá prax, ktorá sa SÚ, hodnotiteľom a hodnoteným osvedčila.

Štúdia vyúsťuje do návrhu odporúčaní, ktoré smerujú jednak k aplikácii SH, ale aj k návrhom na niektoré systémové zmeny, ktoré by mohli inštitút SH vylepšiť a zvýšiť jeho akceptáciu hodnotiteľmi i hodnotenými.

1. HLAVNÉ ZISTENIA

- 1.1. Služobné hodnotenie (SH) je jedným z **kľúčových nástrojov riadenia ľudských zdrojov**. Poskytuje informácie, ktoré sa dajú široko využiť, napr. vo vzdelávaní, odmeňovaní, kariérnom raste, preložení ŠZ alebo skončení štátnozamestnaneckého pomeru. Zároveň umožňuje, aby sa ŠZ komunikovali hodnoty, poslanie, vízia a ciele organizácie a hľadal spôsob, ako ich premietnuť do individuálnych výkonnostných cieľov a úloh zamestnanca.

SH môže byť hodnotiace (zamerané na minulé výkony) alebo rozvojové (zamerané na rozvoj zamestnanca, na identifikovanie silných a slabých stránok, potenciálu zamestnanca a potrieb jeho vzdelávania). **V SR účel služobného hodnotenia v štátnej službe nie je explicitne stanovený.** SH sa zameriava najmä na zhodnotenie minulých výkonov, v menšej miere aj na budúce úlohy a potreby hodnotených.

- 1.2. Inštitút SH **nie je u ŠZ úplne akceptovaný**, prevláda názor, že SH boli pre nich málo prínosné. U VŠZ sa názory rôznia, ale ani veľká skupina z nich nevidí prínos SH.

Vekovo aj služobne starší respondenti vnímali SH ako menej potrebné. Naopak, mladší zamestnanci majú vyššiu potrebu spätnej väzby. Vnímanie SH je ovplyvnené aj minulou skúsenosťou a formálnym aplikovaním tohto nástroja.

Dôležitý je postoj k SH zo strany vrcholných predstaviteľov organizácie. Ak ho považujú iba za formálnu povinnosť, potom aj nižší manažéri a ŠZ majú tendenciu zaujať podobný postoj. Naopak, ak top manažment vyšle signál, že SH považuje za dôležité a je potrebné sa mu venovať, nielen VŠZ, ale všetci zamestnanci tomu budú pripisovať význam.

- 1.3. Pozitívny je **názorový posun** u viacerých VŠZ ako aj ŠZ v čase. Kým prvé SH podľa nových pravidiel brali ako formalitu, teraz sa nad ním oveľa viac zamýšľajú. Pripravujú si podklady počas roka, oceňujú, že existuje formalizovaný akt hodnotiaceho rozhovoru, počas ktorého VŠZ dávajú a vo viacerých prípadoch aj dostávajú spätnú väzbu. Väčšina hodnotiteľov uvádzala, že sa SH viac akceptuje a zlepšuje (Kvalitatívny prieskum 2020). Informácie naznačujú, že postoj ŠZ sa mení mierne v prospech pozitívneho vnímania SH ako potrebného manažérskeho nástroja.

- 1.4. SH by malo **vychádzať z vízie, cieľov organizácie** a ich prepojenia na individuálne ciele štátnych zamestnancov. Pre ŠZ je potom jasné, kam má ich úsilie a aktivity v konečnom výsledku smerovať.

V SR má veľmi málo SÚ stanovené vízie a ciele, ktoré chce organizácia dosiahnuť. SH nie je previazané na ciele organizácie, a aj hodnotenie VŠZ je slabo naviazané na plnenie cieľov organizácie.

Pre štátnu správu je dôležité strategické uvažovanie, nastavenie vízie a cieľov, ale aj mechanizmov „skladania účtov“. V SR sa to až na výnimky nerealizuje. Málo sa využívajú verejné odpočty, verejné diskusie k výročným správam či ročným správam o činnosti. V takom prostredí je nízka potreba zaoberať sa stanovovaním vízie, stratégie, cieľov, a väzbe na SH jednotlivcov.

- 1.5. Väčšina krajín EUPAN má **odlišné hodnotenie pre VŠZ**, ktoré je zamerané na dosahovanie strategických cieľov organizácie a manažérske a vodcovské schopnosti.

V SR je hodnotenie ŠZ a VŠZ v zásade rovnaké. Rozdiel je iba pri hodnotení schopností a kompetencií VŠZ, pri ktorých sa hodnotia aj manažérske kompetencie, ktorými sú riadiace schopnosti a analytické, koncepčné a strategické myslenie. U VŠZ je SH iba v minimálnej miere previazané na celkové ciele organizácie alebo útvarov.

- 1.6. Podľa tradičného prístupu, ktorý uplatňuje väčšina krajín, je **hodnotiacim subjektom** priamy nadriadený. Hodnotenie pochádzajúce od viacerých subjektov môže priniesť nový pohľad a informácie pre hodnoteného ŠZ a môže byť dôležité pre nasmerovanie jeho rozvoja. Predpokladá sa, že ak hodnotenie bude pochádzať od viacerých subjektov, bude objektívnejšie, spravodlivejšie, a zvýši sa aj akceptácia výsledku. Napr. pri 180-stupňovom hodnotení hodnotia ŠZ svojich nadriadených a pri 360-stupňovom hodnotení je zapojených viacero skupín hodnotiteľov (napríklad nadriadení aj podriadení, kolegovia, kolegovia z iných organizačných útvarov, prípadne klienti).

V SR hodnotenie robí priamy nadriadený, ktorý si v niektorých prípadoch vyžaduje aj **sebahodnotenie**. Počet sebahodnotení sa zvyšuje. ŠZ by uvítali aj hodnotenie nadriadených podriadenými. Skôr skeptické názory boli na uplatnenie 360-stupňového hodnotenia.

- 1.7. Nevyužíva sa celá **hodnotiaca škála** (1 až 5). Najviac (40 %) ŠZ dosahuje hodnotenie „vynikajúce výsledky“. Výsledok „vynikajúce a veľmi dobré výsledky“ dosahuje viac ako 70 % ŠZ. Menej ako 1 % ŠZ dosahuje hodnotenie „uspokojivé a neuspokojivé výsledky“.

Ešte výraznejšie sa problém nevyužívania celej hodnotiacej škály prejavuje pri hodnoteniach VŠZ. Viac ako 90 % dosahuje hodnotenie „vynikajúce a veľmi dobré výsledky“ a menej ako 1 % „uspokojivé výsledky“ a iba 1 VŠZ mal hodnotenie „neuspokojivé výsledky“.

Výrazne pozitívne hodnotenie VŠZ nekorešponduje so zisteniami RŠS z prieskumov a vybavovania podnetov. Podľa nich u VŠZ existujú rezervy v manažérskych zručnostiach, schopnosti viesť ľudí, poskytovať spätnú väzbu a motivovať podriadených.

Zároveň, priaznivé hodnotenie ŠZ a VŠZ by sa malo premietnuť do nadpriemerných výstupov SÚ. Medzinárodné porovnania však ukazujú, že v SR máme v profesionalite a efektívnosti verejných inštitúcií rezervy a výsledky verejného sektora sú v porovnaní so zahraničím považované skôr za podpriemerné.

Vysvetlení môže byť viacero. Jedným môže byť skutočnosť, že organizácie nemajú víziu, smer, ako by mohli zamestnanci napredovať a zlepšovať sa, preto ich VŠZ hodnotia priaznivejšie. Ďalším vysvetlením môže byť, že VŠZ nedostatočne poznajú prax a trendy v zahraničí a nevedia, v akých oblastiach by sa dalo zlepšovať a nastavovať ambicióznejšie ciele. V niektorých prípadoch je to aj obavou hodnotiteľov dávať horšie hodnotenia, pretože je to pre nich náročnejšie, ľudsky nepríjemné, chcú sa vyhnúť konfliktom, alebo, na druhej strane, chcú ŠZ finančne prílepiť.

Poznatky rady z vybavovania podnetov naznačujú izolovanosť inštitútu SH od ostatných prvkov riadenia ľudských zdrojov. Stáva sa, že pracovníka, ktorý bol v SH hodnotený veľmi dobre, sa neskôr snažia prepustiť a vyčítajú mu, že nepodáva kvalitné výkony.

- 1.8. Zložitou otázkou je **spravodlivosť a objektívnosť SH**. Dôležité je, aby ŠZ boli oboznámení, ako bude hodnotenie prebiehať. Vhodné je, aby boli ŠZ zapojení do interného nastavovania systému SH.

ŠZ v SR považujú za dôležitú dôveru vo VŠZ a vzájomnú porovnateľnosť hodnotenia vzhľadom na rôznu prísnosť hodnotiteľov. K objektívnosti SH môže prispieť viac slovného hodnotenia. Naviazanie SH na odmeňovanie a sociálny pohľad na zamestnanca vedú k skresleniu v prospech lepšieho hodnotenia.

Výnimočne sa objavili aj názory, že pri SH dochádza k subjektívizmu a dokonca, že sa SH zneužíva na zbavenie sa niektorých zamestnancov. Preto ŠZ považujú za potrebnú vyššiu ochranu tých, ktorí sú kritickí a upozorňujú na nekalé praktiky.

- 1.9. Veľmi dôležitým prvkom v riadení ľudí je poskytovanie **spätnej väzby**. Spätná väzba, ktorá je poskytnutá zo strany VŠZ po dobrom výkone, pôsobí pozitívne na motiváciu ŠZ, ale aj na atmosféru na pracovisku. Hľadanie silných stránok zamestnancov je veľmi dôležité, ale na druhej strane je potrebné reagovať aj na nedostatočný pracovný výkon zamestnanca. Veľmi dôležitá je dôvera a vnímanie, že kritické hodnotenie zamestnanca je vedené snahou situáciu riešiť.

Dotazníkový prieskum 2019 ukazuje, že ŠZ majú **silnú potrebu spätnej väzby**, ocenenia ich práce, ale dostávajú ju málo. Iba 53 % ŠZ je veľmi spokojných alebo skôr spokojných s prejavmi uznania za svoju prácu.

V Kvalitatívnom prieskume 2020 respondenti zdôrazňovali, že pozitívom SH je práve poskytovanie spätnej väzby. Spätná väzba umožňuje pracovať na vlastnom rozvoji a eliminovaní nedostatkov, ktoré si samotný ŠZ ani nemusí uvedomovať. Väčšina respondentov sa vyjadrila, že spätá väzba v ich tíme býva poskytovaná aj mimo SH, či už pravidelne, alebo operatívne, v prípade potreby.

- 1.10. Pokiaľ ide o **prípravu a priebeh hodnotenia**, VŠZ uvádzali, že mali informácie o tom, ako pri SH postupovať. Vyhláška o služobnom hodnotení uvádza, že hodnotiteľ si výsledky zhromažďuje priebežne. Vyhláška bola pre nich základným návodom, ale podľa niektorých ŠZ nie je dostatočne detailná. Väčšina respondentov uviedla, že SÚ má vlastnú vnútornú úpravu postupu SH (nariadenie SÚ, internú smernicu, metodický pokyn či odporúčanie SÚ).

Kvalitatívny prieskum 2020 ukazuje, že príprava a priebeh SH záviseli od toho, či VŠZ so ŠZ komunikujú priebežne počas roka a priebežne dávajú spätú väzbu. Potom formálne hodnotenie trvalo kratšie a rozhovor sa viac orientoval na poskytnutie neformálnej spätnej väzby. Pokiaľ ide o prípravu podkladov, hodnotitelia používali podklady z poznámok, viedli si vlastné záznamy, prípadne mali zápisy z porád.

Hodnotení ŠZ uvádzali, že mali záujem o informácie o procese SH, ale boli informovaní nedostatočne alebo vôbec.

- 1.11. **Hodnotiaci rozhovor** je veľmi cennou príležitosťou na zhodnotenie výkonov a prístupu ŠZ, poskytnutie spätnej väzby, komunikovanie budúcich aktivít, očakávaní, potrieb vzdelávania, predstáv o kariérnom raste. Pre VŠZ je to príležitosť získať spätú väzbu od podriadených.

V SR sa služobné hodnotenie v zmysle zákona vykoná raz ročne, rovnako ako vo väčšine krajín EUPAN.

Podľa Kvalitatívneho prieskumu 2020 rozhovory trvali od 15 minút do 3 hodín.

Priebeh SH závisí aj od formálnosti vzťahov medzi ŠZ a VŠZ. To má vplyv na **atmosféru pri rozhovore**, ale aj na to, či ŠZ a VŠZ priebežne komunikujú, hodnotia a plánujú aktivity do budúcnosti. Reakcie na priebeh hodnotiaceho rozhovoru boli zo strany hodnotených skôr pozitívne, ŠZ oceňovali, že bol vytvorený formálny rámec na poskytnutie spätnej väzby a VŠZ ocenili ich prácu. Vychádzajúc z prevažujúceho pozitívneho hodnotenia (prevládajúce hodnotenia „vynikajúce a veľmi dobré výsledky“) sú pozitívne pocity pri SH pochopiteľné.

1.12. Pre kvalitný priebeh SH sú dôležité aj **poznatky a zručnosti hodnotiteľov v oblasti MLZ**.

Zákon o štátnej službe požaduje, aby VŠZ absolvoval do šiestich mesiacov od začatia vykonávania funkcie **manažérske vzdelávanie**, ktoré zabezpečuje o. i. aj Centrum zriadené ÚV SR. Centrum zabezpečuje kurz „Vedenie hodnotiaceho rozhovoru“. Podľa vyjadrenia Centra aj Dotazníkového prieskumu 2019 sú kurzy hodnotené pozitívne a je o ne záujem, kapacity Centra však nedokážu uspokojiť dopyt. VŠZ by uvítali vzdelávanie v oblasti bližšieho vysvetlenia kritérií a metodiky bodovania a hodnotenia, praktických zručností, komunikácie s hodnoteným, prepojenia SH na ďalšie oblasti riadenia LZ.

Na základe Kvalitatívneho prieskumu 2020 sa väčšina hodnotených domnievala, že ich nadriadený ŠZ **vie hodnotenie robiť**. Pri schopnosti nadriadeného hodnotiť vyzdvihovali hodnotení najmä kontinuálnu spätnú väzbu a vzájomné dobré vzťahy.

1.13. Pre získanie poznatkov, ako sa reálne SH aplikuje, šírenia dobrej praxe a vylepšovania systému, je dôležitá **koordinácia a zdieľanie poznatkov**.

Na väčšine SÚ boli ŠZ poskytnuté informácie týkajúce sa realizácie SH. VŠZ informovali ŠZ o blížiacich sa termínoch služobného hodnotenia, v niektorých prípadoch ich požiadali, aby si pripravili sebahodnotenie. Chýbala koordinácia a usmernenie, ako kritéria SH uplatňovať, ako „prísne“ hodnotiť. Viacero respondentov navrhovalo koordináciu kritérií hodnotenia na úrovni hodnotiteľov formou dialógu medzi hodnotiteľmi a osobným úradom, aby bol dosiahnutý podobný štandard hodnotenia naprieč celým SÚ.

Vyskytol sa však aj prípad, keď SÚ komunikoval, vysvetľoval ŠZ účel a spôsob realizácie SH a nastavil podrobnejšie interné pravidlá, čím zvýšil akceptovateľnosť SH zo strany ŠZ. Prípad je uvedený v rámci dobrej praxe.

Dôležitá je nielen **koordinácia** v rámci SÚ, ale aj usmerňovanie, vzdelávanie, komunikácia na centrálnej úrovni riadenia ŠS.

Viacerí respondenti by uvítali vytvorenie platforiem a príležitostí na vzájomnú komunikáciu medzi SÚ.

1.14. **V SR** môže ŠZ voči výsledkom služobného hodnotenia **podat' námietku** a ak jej hodnotiteľ nevyhoví, predloží ju svojmu priamemu nadriadenému VŠZ. Ten námietku prerokuje s hodnoteným ŠZ. Podobne je stanovený postup aj pre prípady hodnotenia komisiou. ŠZ má k dispozícii aj prostriedky ochrany stanovené zákonom o štátnej službe, napr. sťažnosť vo veciach vykonávania štátnej služby alebo podnet na RŠS.

V SR na základe údajov získaných od **SÚ z roku 2020** voči SH bolo podaných 45 námietok, z ktorých bolo vyhoveným 15 prípadom. Rade bolo za obdobie január 2018 – september 2020 doručených 10 podnetov, týkajúcich sa SH, pričom v 4 prípadoch Rada konštatovala porušenie princípov štátnej služby.

- 1.15. SH je súčasťou manažmentu ľudských zdrojov, v priebehu ktorého sa dajú získať veľmi cenné **informácie, ktoré je možné široko využiť**, napríklad pre rozvoj zamestnancov, kariérny rast, vzdelávanie, motiváciu, odmeňovanie, skončenie štátnozamestnaneckého pomeru, odvolanie z funkcie VŠZ, výber ŠZ.

V SR sa SH vníma skôr izolovane, je veľmi slabo previazané na ďalšie uvedené oblasti MLZ.

SÚ (Zber údajov SÚ 2019) síce uviedli, že SH má vplyv na odmeňovanie (96 zo 173 SÚ), na vzdelávanie (38 zo 173 SÚ), kariérny rast (12 zo 173 SÚ), ale ďalšie získané informácie ukazujú, že reálne sa výsledky SH využívajú málo. Niektorí respondenti (Kvalitatívny prieskum 2020) dokonca uvádzali, že jediným osudom SH po hodnotiacom rozhovore je skončiť založené v archíve.

▪ *Väzba na odmeňovanie*

Medzi odborníkmi neexistujú jednoznačné názory do akej miery naviazať SH na odmeňovanie. Takáto väzba môže motivovať zamestnancov dosahovať stanovené ciele, identifikovať výkonnejších zamestnancov a zamerať sa na priority, ale na druhej strane môže viesť k zanedbávaniu dlhodobých, alebo priamo nemerateľných aktivít, posilňovať súťaživosť na úkor spolupráce a tímovej práce, môže viesť k snahe nadhodnocovať výkony a oslabiť zameranie na budúcnosť.

Podľa informácií získaných od SÚ (Zber údajov SÚ 2020) zvýšenia alebo zníženia **osobného príplatku** vo väzbe na SH sa reálne nevyužíva, bolo využité iba v 1 % zo všetkých vykonaných služobných hodnotení.¹

Počas rozhovorov (Kvalitatívny prieskum 2020) respondenti uvádzali, že odmeňovanie je slabo naviazané na SH a **osobné príplatky**. **Odmeny** sa udeľujú na základe iných kritérií a v inom čase, nenadväzujúcom na SH. Často SÚ rozdelia celkovú sumu určenú na odmeny za SH rovnakým dielom medzi ŠZ, resp. sú iba minimálne rozdiely medzi ŠZ, ktoré nepôsobia motivačne. Nevhodné sa im javia aj termíny SH v januári, kedy sú SÚ opatrnejšie, pretože finančný balík sa spravidla rozpúšťa na konci roka, keď už sú pokryté rozhodujúce výdavky a SÚ vedia, akú sumu môžu vyplatiť ŠZ.

▪ *Väzba na vzdelávanie*

Niektorí respondenti (Kvalitatívny prieskum 2020) konštatovali, že do vzdelávania ŠZ sa výsledky služobného hodnotenia premietajú, hodnotenie umožňuje identifikovať oblasti, v ktorých sa ŠZ potrebujú alebo chcú ďalej rozvíjať. Naopak, niektorí respondenti (Kvalitatívny prieskum 2020) uvádzali, že SH sa iba v obmedzenej miere využíva na nastavenie plánov vzdelávania. ŠZ upozorňovali aj na malú ponuku vzdelávacích kurzov a ich nízku kvalitu.

▪ *Väzba na rozvoj zamestnancov a kariérny rast*

V prieskume RŠS (Kvalitatívny prieskum 2020) najmenej bola uvádzaná väzba SH na kariérny rast. Väčšina respondentov nevníma možnosť kariérneho rastu v rámci SÚ, resp.

¹ Rada pre štátnu službu (2019): Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018, Rada pre štátnu službu

vidí iba obmedzené možnosti kariérneho rastu. Odvolávajú sa na plochú organizačnú štruktúru alebo minimálnu fluktuáciu na riadiacich pozíciách. *Príloha 1* je preto venovaná rozvoju zamestnancov a kariérnemu rastu.

Niektorí respondenti naznačovali, že ich SÚ sa venuje budúcemu rozvoju ŠZ a kariérnemu rastu.

- *Väzba SH na výber ŠZ (napríklad na pozíciu VŠZ alebo pri preložení ŠZ), na riadenie slabého výkonu, ukončenie pracovného pomeru, odvolanie z funkcie*
Výsledky SH sa takmer vôbec nevyužívajú na výber ŠZ, ukončenie pracovného pomeru a odvolanie z funkcie.²

Nikto z respondentov (Kvalitatívny prieskum 2020) sa nevyjadril, že by sa pri výbere ŠZ bralo do úvahy jeho služobné hodnotenie. Podľa informácií získaných od SÚ (Zber údajov SÚ 2020) bol na základe SH odvolaný z funkcie VŠZ jeden vedúci zamestnanec. Skončený nebol žiaden štátnozamestnanecký pomer. Na izolovanosť SH poukazujú aj informácie získané pri riešení podnetov. Uvedené informácie naznačujú, že sa so SH nepracuje systematicky a jeho výsledky nie sú vždy zapracované do celého systému riadenia ľudských zdrojov.

V Prílohe 2 sú uvedené príklady riešenia slabého pracovného výkonu zo zahraničia a zo súkromného sektora.

- 1.16. ŠZ by mali byť **informovaní o tom, ako budú poznatky zo SH a ich hodnotenia využívané**. Z prieskumov RŠS vyplýva, že účel hodnotenia a využitie výsledkov nie sú ŠZ, a dokonca ani VŠZ, zrejme. Veľká časť respondentov uviedla, že nevedia, ako sa výsledky SH využívajú.

² Rada pre štátnu službu (2019): Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018, Rada pre štátnu službu.

2. METODIKA

Pri spracovaní odbornej štúdie boli využité viaceré zdroje informácií.

2.1. Dotazníkový prieskum 2018

RŠS sa snažila získať informácie o etike aj priamo od ŠZ. Preto formou anonymného dotazníka oslovila ŠZ, aby poskytli informácie o ich skúsenostiach, názoroch a postojoch v oblasti etiky. Ďalej v texte sa tento zdroj údajov označuje ako „**Dotazníkový prieskum 2018**“.

Dotazníkový prieskum prebiehal v mesiacoch máj až jún 2018, pričom RŠS získala celkovo 5827 odpovedí, z toho v tom čase pracujúcich v štátnej službe bolo 5781 respondentov, čo predstavuje 15% všetkých štátnych zamestnancov v SR.

2.2. Zber údajov od služobných úradov 2019

Vo februári 2019 RŠS získala informácie od SÚ, týkajúce sa okrem iného aj SH. Z celkového počtu 217 SÚ zaslalo Rade odpovede 173 SÚ. Účelom Zberu údajov SÚ 2019 bolo získanie obrazu o ŠS, ako aj vytvorenie údajového základu na tvorbu Správy o stave a vývoji ŠS za rok 2018.

Ďalej v texte sa tento zdroj údajov označuje ako „**Zber údajov SÚ 2019**“.

2.3. Dotazníkový prieskum 2019

V roku 2019 robila RŠS komplexný zber dát, o. i. aj v oblasti SH, ktorý bol uskutočnený ako dotazníkový zber a ktorého zúčastnilo 6 218 respondentov. To predstavuje 16% všetkých štátnych zamestnancov v SR. Ďalej v texte sa tento zdroj údajov označuje ako „**Dotazníkový prieskum 2019**“. Zber bol realizovaný v prvom kvartáli roku 2019 elektronickou formou – online formulárom. Účelom Dotazníkového prieskumu 2019 bolo získanie obrazu o ŠS, ako aj vytvorenie údajového základu na tvorbu Správy o stave a vývoji ŠS za rok 2018. Vzorka bola rozdelená podľa demografických charakteristík v rozsahu druh úradu, druh odboru ŠS, kraj, dĺžka praxe, pohlavie, vek, vzdelanie a postavenie. Vzhľadom na dobrovoľnosť dotazníka mohlo dôjsť k skresleniu vzorky tým, že dotazník zrejme vyplnili spravidla aktívnejší a ochotnejší zamestnanci. Za účelom zníženia možného skreslenia bola vzorka v spolupráci s Technickou univerzitou v Košiciach upravená na základe dát spoločnosti TREXiMA Bratislava, spol. s r.o. (ďalej len „TREXiMA“). Dáta spoločnosti TREXiMA, ktoré mapovali štruktúru štátnych zamestnancov, vychádzali z údajov Sociálnej poisťovne. Z pôvodnej vzorky zo zberu dát získaných RŠS v roku 2019 boli vybrané tie časti vzorky, ktoré odrážali reálnu štruktúru štátnych zamestnancov zmapovanú spoločnosťou TREXiMA. Tým sa zlepšila reprezentatívnosť vzorky a to vrátane odpovedí respondentov týkajúcich sa služobného hodnotenia.

Pri vyhodnocovaní otázok, ktorých odpovede boli odstupňované podľa Likertovej škály,³ vrátane otázok o služobnom hodnotení, boli ako indikátory využité miery centrálnej tendencie a to aritmetický priemer otázky a medián. Medián bol ako indikátor použitý z dôvodu, že na rozdiel od aritmetického priemeru nepodlieha natoľko vplyvu koeficientu asymetrie. Rovnako je medián menej ovplyvnený vysokými hodnotami na jednom či druhom konci škály. Výhodou aritmetického priemeru je, že vzhľadom na presnosť na desatinné čísla umožňuje zoradiť odpovede na viacúrovňové otázky podľa dôležitosti, napríklad mieru súhlasu s viacerými tvrdeniami týkajúcimi sa toho istého predmetu. V prípade demografických charakteristík bola uskutočnená neparametrická jednofaktorová analýza rozptylu (Kruskal-Wallisov test⁴). Testovaná hypotéza znela, že nejednajú štatisticky významné rozdiely v odpovediach na danú otázku v rámci demografických skupín, čo znamená, že respondenti z rôznych demografických skupín sa k danej otázke vyjadrili približne rovnako.

Na základe výsledkov Dotazníkového prieskumu 2019 Rada pre štátnu službu zistila, že služobné hodnotenie nie je vnímané zo strany SZ ako aj VŠZ, jednoznačne pozitívne.

2.4. Zber údajov od služobných úradov 2020

Rada iniciovala zber základných údajov o štátnozamestnaneckých miestach vo forme dotazníka, ktorý bol zaslaný na všetky služobné úrady SR. Ďalej v texte sa tento zdroj údajov označuje ako „**Zber údajov SÚ 2020**“. Formulár bol rozposlaný v novembri 2019 na 217 služobných úradov. Rade do 23.03.2020 zaslalo údaje 192 služobných úradov, v ktorých je spolu systemizovaných 34 878 štátnozamestnaneckých miest z celkového počtu 35 555⁵ (98 %). Účelom Zberu údajov SÚ 2020 bolo získanie obrazu o ŠS, ako aj vytvorenie údajového základu na tvorbu Správy o stave a vývoji ŠS za rok 2019. SH bolo po prvýkrát za celý kalendárny rok vykonané v roku 2019 za rok 2018. Keďže výsledky tohto SH sa reálne mali do výkonu ŠS premietnuť v roku 2019, rada požiadala SÚ o informácie ako sa tento nástroj riadenia reálne využíva. K otázkam služobného hodnotenia nám poskytlo údaje 152 služobných úradov o 28 086 ŠZ. Z celkového počtu reálne obsadených 32 999 miest to predstavuje 85 %. Z 28 086 ŠZ je 25 095 radových zamestnancov a 2 991 sú VŠZ.

2.5. Kvalitatívny prieskum 2020

Vzhľadom na výsledky Dotazníkového prieskumu 2019 sa Rada rozhodla tieto poznatky rozšíriť **o informácie kvalitatívneho charakteru**. Ďalej v texte sa tento zdroj údajov označuje ako „**Kvalitatívny prieskum 2020**“.

Cieľom kvalitatívneho prieskumu bolo doplniť kvantitatívne dáta a zmapovať prax a priebeh služobných hodnotení v štátnej službe na Slovensku. Vzhľadom na záujem o konkrétne skúsenosti a poznatky hodnotiteľov a hodnotených bola použitá metóda pološtruktúrovaných rozhovorov.

³ Ide o číselnú os, na ktorej jednotlivé čísla predstavujú rozličné názory od celkového súhlasu po úplný nesúhlas.

⁴ Ide o rozšírenie Mann-Whitneyho U-testu na viac ako dva nezávislé výbery, pričom tento test predstavuje neparametrický test hypotézy H0: „*Všetky výběry pocházejí z rovnakého rozdělení, popřípadě z rozdělení s identickými distribučními funkciami.*“

⁵ Informácia o celkovom počte systemizovaných štátnozamestnaneckých miestach k dátumu 01.01.2020 poskytnutá Sekciou štátnej služby a verejnej služby ÚV SR

Pološtruktúrovaný rozhovor je druh výskumného rozhovoru, je podkategóriou kvalitatívneho výskumného rozhovoru. Kvalitatívny výskumný rozhovor sa pokúša o pochopenie sveta z pohľadu subjektu. Je vopred pripravený a realizovaný osobne. Umožňuje flexibilitu, jeho cieľom je získanie popisu sveta a vnímania subjektu. Získaný popis sa používa na interpretáciu fenoménu, ktorý je predmetom výskumu (Kvale 1996).⁶ Výhodou tohto nástroja je možnosť preniknúť hlbšie do témy, čo sa týka poznatkov, a to využitím otvorených otázok a tiež interakciou s respondentom.

Pri pološtruktúrovaných rozhovoroch ide o postup, v ktorom sú vopred stanovené základné oblasti a otázky (štruktúra rozhovoru), pričom anketár sa pýta na akékoľvek ďalšie informácie, ktoré sa v priebehu rozhovoru môžu objaviť a dokresliť informácie. Podklad zabezpečuje, aby sa prešli všetky hlavné body. Osobný kontakt anketára a respondenta umožňuje, aby sa priamo vysvetlili a spresnili nejasnosti, ktoré pri otázkach môžu vzniknúť.

Výber vzorky umožňuje zachytiť názorovú pestrosť populácie a preskúmať javy, ktoré by pri kvantitatívnom prieskume neboli zachytené ako štatisticky významné, napríklad ojedinelé využitia dobrej praxe či inovácie v rámci systému služobného hodnotenia.

Popis vzorky je uvedený v tabuľke č. 1.

tabuľka 1 vzorka respondentov

KATEGÓRIA A - HODNOTENÝ
hodnotený, ministerstvo, BA kraj
hodnotený, ministerstvo, BA kraj
hodnotený, ostatný ústredný orgán štátnej správy, BA kraj
hodnotený, ostatný ústredný orgán štátnej správy, BA kraj
hodnotený, okresný úrad, BB kraj
hodnotený, ostatný ústredný orgán štátnej správy, BA kraj
hodnotený, okresný úrad, KE kraj
KATEGÓRIA B - HODNOTITEĽ STREDNÝ MANAŽMENT
stredný manažment, ministerstvo, BA kraj
stredný manažment, ministerstvo, BA kraj
stredný manažment, ministerstvo, BA kraj
stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, BA kraj
stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, BB kraj
stredný manažment, okresný úrad, BB kraj
stredný manažment, ministerstvo, BA kraj
stredný manažment, okresný úrad, KE kraj
KATEGÓRIA C - HODNOTITEĽ VYSOKÝ MANAŽMENT
vysoký manažment, ministerstvo, BA kraj
vysoký manažment, ministerstvo, BA kraj
vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, BA kraj
vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, BA kraj
vysoký manažment, okresný úrad, BB kraj

Zdroj: Kvalitatívny prieskum 2020

⁶ Kvale, S. (1996): InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing, SAGE

Vzorka pokrýva **hodnotených aj hodnotiteľov**, rôzne **typy organizácií**, rôzne **úrovne manažmentu**, rôzne **regionálne rozloženie SÚ**, **respondentov rôznych vekových kategórií** a **s rozdielnou dĺžkou praxe v ŠS**.

Vo vzorke sú zastúpené ministerstvá, ostatné ústredné orgány štátnej správy, okresné úrady. Okrem **hodnotených ŠZ** je vo vzorke zastúpený **stredný manažment** (vedúci, riaditelia), ako aj **vysoký manažment** (GT SÚ, generálni a sekční riaditelia, prednostovia).

Zastúpení sú respondenti z bratislavského, banskobystrického a košického kraja. Vzhľadom na to, že z Dotazníkového prieskumu 2019 sa v oblasti služobného hodnotenia nezistili žiadne štatisticky významné odchýlky podľa regiónov a vzhľadom na ťažisko výkonu štátnej služby v Bratislave (sídlo ministerstiev a OÚOŠS) je väčšina vzorky situovaná v Bratislavskom kraji. Regionálne sú situované malé služobné úrady ako súdy či regionálne úrady verejného zdravotníctva, tieto však predstavujú malé jednotky riadenia ľudských zdrojov a preto z hľadiska šírky a diverzity praxe služobného hodnotenia ich skúmanie nemá na celkový výskum významný vplyv.

Okresné úrady majú spoločný služobný úrad - Ministerstvo vnútra SR, ktoré vykonáva systémové riadenie ľudských zdrojov. Sú však zaujímavým zdrojom informácií pre výskum, a preto sú zaradené do vzorky.

Zber dát prebehol v mesiacoch december 2019 až marec 2020. Uskutočnilo sa **20 rozhovorov**. Každý z rozhovorov bol **uskutočnený osobne**. Respondenti nemali k dispozícii otázku, ale boli informovaní o tom, že sa rozhovor bude týkať služobného hodnotenia a ich osobnej skúsenosti s ním.

So zhotovením zvukového záznamu rozhovoru súhlasilo 85 % subjektov. V prípade nesúhlasu bol z rozhovoru vytvorený písomný záznam. Všetky odpovede subjektov boli anonymizované, napr. (3-C-OSS-BA) a bol im priradený kód v tvare:

1. číslo (poradie subjektu v kategórii),
2. kategória (A - hodnotení, B - stredný manažment, C - vysoký manažment),
3. typ organizácie (MIN - ministerstvo, OSS - ostatný ústredný orgán štátnej správy, OU - okresný úrad),
4. kraj v ktorom sídli organizácia (BA - Bratislavský kraj, BB - Banskobystrický kraj, KE - Košický kraj).

3. PRÁVNA ÚPRAVA SLUŽOBNÉHO HODNOTENIA

3.1. Predchádzajúce právne predpisy

Služobné hodnotenie sa ako inštitút riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe zaviedlo **zákonom č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe** a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Využívalo sa na viaceré účely – ako súčasť kvalifikačnej skúšky, ktorá bola predpokladom prestupu z prípravnej štátnej služby do stálej štátnej služby, pri výberovom konaní na predstaveného.⁷ pri zmene štátnozamestnaneckého pomeru, na účely započítania odbornej praxe, ako dôvod odvolania predstaveného, ako dôvod skončenia štátnozamestnaneckého pomeru a bolo naviazané aj na odmeňovanie. Finančný aspekt bol pritom výrazný – podľa vyhláseného znenia zákona mal ŠZ patriť tzv. ďalší plat v sume posledného funkčného platu, ak získal požadovaný počet bodov služobného hodnotenia a splnil ďalšie podmienky. V závislosti od výsledkov služobného hodnotenia bolo možné upraviť aj OP.

SH sa vykonalo raz za rok, hodnotila sa znalosť právnych predpisov a ich uplatňovanie, znalosť služobných predpisov, výkonnosť a prínos ŠZ pre služobný úrad, dodržiavanie etického kódexu a služobnej disciplíny a výsledky prehlbovania a zvyšovania kvalifikácie. Služobné hodnotenie vykonával v zásade predstavený. Záver služobného hodnotenia pozostával zo slovného vyjadrenia a zodpovedajúcej bodovej hodnoty: mimoriadne výsledky (4), vyšší stupeň požadovaných výsledkov (3), uspokojivé výsledky (2), čiastočne uspokojivé výsledky (1) a nevykazuje požadované výsledky (0). Kritériá služobného hodnotenia vypracúval Úrad pre štátnu službu.

Novely zákona priniesli zmeny, napríklad už s účinnosťou od 1. apríla 2002 bolo zrušené poskytnutie ďalšieho platu v nadväznosti na výsledok služobného hodnotenia. Prepojenie výsledkov služobného hodnotenia na stanovenie OP však zotrvalo až do roku 2009.

Zákonom č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov bola povinnosť služobného hodnotenia nahradená možnosťou VŠZ hodnotiť podriadených, resp. SÚ mohli prijať pravidlá formou interných predpisov alebo pokynov.

3.2. Súčasná právna úprava - zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe

Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov opätovne zaviedol povinné služobné hodnotenie ako jeden z nových prvkov naviazaný na princíp efektívneho riadenia a princíp profesionality. Cieľom právnej úpravy bolo zaviesť jednotný systém služobného hodnotenia pre všetkých ŠZ. Na účely tejto štúdie je uvedená právna úprava relevantná pre čas vykonania hodnotení, ktoré boli predmetom výskumu. Na dokreslenie sú uvedené aj zmeny, ktoré priniesla novela zákona účinná od 1. januára 2020.⁸ keďže reflektovala niektoré problémy, ktoré vyplynuli z praxe SÚ,

⁷ Tento pojem sa používal pre vedúcich štátnych zamestnancov.

⁸ Zákon č. 470/2019 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony

návrhov RŠS formulovaných v Správe o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018 a poukazovali na ne aj niektorí z respondentov.

Právny stav do 31.12.2019

Zákon zaviedol **tri druhy služobného hodnotenia** (za kalendárny rok, čiastkové a opakované), v ktorých sa hodnotia štyri základné oblasti (odborné vedomosti, výkonnosť, schopnosti a kompetencie a prístup k rozvoju osobnostných predpokladov a k vzdelávaniu). Podrobnosti o služobnom hodnotení sú upravené vyhláškou ÚV SR,⁹ zákon stanovuje kategórie štátnych zamestnancov, na ktorých sa služobné hodnotenie nevzťahuje.¹⁰

Služobné hodnotenie vykonáva VŠZ, v niektorých prípadoch osobitná komisia. Vykonáva sa raz ročne, s výnimkou čiastkového SH (najmä ak u ŠZ má prísť k zmene štátnozamestnaneckého pomeru preložením) a opakovaného SH (ak štátny zamestnanec dosiahol neuspokojivé výsledky v služobnom hodnotení za kalendárny rok).

SH sa vykoná **do 31. januára za predchádzajúci kalendárny rok**. Termín hodnotenia oznámi hodnotiteľ ŠZ najmenej tri dni vopred. Samotné hodnotenie prebieha **formou hodnotiaceho rozhovoru**. V ňom hodnotiteľ zhodnotí vykonávanie štátnej služby hodnoteného ŠZ v každej hodnotenej oblasti, zdôvodní výsledok služobného hodnotenia a odporúčania zlepšenie vykonávania štátnej služby, ktoré sa uvádzajú v prípade, ak štátny zamestnanec nedosiahol hodnotenie „vynikajúce výsledky“ alebo „veľmi dobré výsledky“. Hodnotený ŠZ môže uviesť svoj pohľad na dosiahnuté výsledky v každej hodnotenej oblasti, vyjadriť sa k výsledku služobného hodnotenia, resp. aj k návrhom na zlepšenie.

Zákon stanovuje **štyri hodnotené oblasti**. Podrobnosti o tom, čo sa danou oblasťou rozumie, upravuje vyhláška ÚV SR.¹¹ Kritériá aj bodové ohodnotenie sú s výnimkou oblasti „schopnosti a kompetencie“ rovnaké pre radových aj vedúcich štátnych zamestnancov. RŠS v Správe o stave a vývoji ŠS v roku 2018 navrhovala, aby odborné vedomosti ŠZ neboli hodnotené iba z hľadiska ovládania právnych predpisov, ale z hľadiska osvojenia si potrebných poznatkov, kvality a rozsahu získaných vedomostí a schopnosti používať osvojené poznatky a získané vedomosti pri vykonávaní štátnej služby. Tento návrh bol akceptovaný. Odpovede respondentov sa vzťahujú k vnímaniu oblastí podľa právnej úpravy účinnej do 31.12.2019, nová úprava sa bude vzťahovať až na hodnotenie za rok 2020.

V každej hodnotenej oblasti môže ŠZ získať maximálny počet bodov. Na základe súčtu všetkých bodov sa stanoví výsledok služobného hodnotenia a ŠZ zamestnanec zaradený do **jednej z piatich kategórií**.

⁹ Vyhláška ÚV SR č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení

¹⁰ ŠZ vo verejnej funkcii a ďalší ŠZ vykonávajúci štátnu službu na základe zvolenia alebo vymenovania do funkcie (§ 7 Zákona o štátnej službe).

¹¹ Vyhláška ÚV SR č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení

tabuľka 2 hodnotené oblasti služobného hodnotenia

Odborné vedomosti (max. 30 bodov)	Do 31.12.2019: ¹² „Odborné vedomosti štátneho zamestnanca sa hodnotia z hľadiska dodržiavania a uplatňovania Ústavy Slovenskej republiky, právne záväzných aktov Európskej únie, právnych predpisov Slovenskej republiky, služobných predpisov a ostatných vnútorných predpisov.“
	Od 01.01.2020: ¹³ „Odborné vedomosti štátneho zamestnanca sa hodnotia z hľadiska osvojenia si potrebných poznatkov, kvality a rozsahu získaných vedomostí a schopnosti používať osvojené poznatky a získané vedomosti pri vykonávaní štátnej služby.“
Výkonnosť (max. 40 bodov)	Výkonnosť ŠZ sa hodnotí z hľadiska kvality plnenia služobných úloh pri vykonávaní štátnej služby, množstva plnenia pridelených služobných úloh a ich náročnosti, dodržiavania termínov a samostatnosti
Schopnosti a kompetencie (max. 20 bodov)	Schopnosti a kompetencie ŠZ sa hodnotia z hľadiska: • schopnosti organizovať a plánovať, • iniciatívy a angažovanosti, • sociálnych a komunikačných zručností, • schopnosti riešiť problémy, • tímovej spolupráce a schopnosti pracovať pod tlakom.
	Pri hodnotení VŠZ sa okrem schopností a kompetencií uvedených vyššie hodnotia aj manažérske kompetencie, ktorými sú riadiace schopnosti a analytické, koncepčné a strategické myslenie.
Prístup k rozvoju osobnostných predpokladov a k vzdelávaniu (max. 10 bodov)	Prístup k osobnému rozvoju a prístup k vzdelávaniu sa hodnotí z hľadiska prejaveneho záujmu ŠZ o využitie dostupných možností vzdelávania.

Zdroj: Vyhláška Úradu vlády SR č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení a vyhláška ÚV SR č. 504/2019 Z. z. ktorou sa mení a dopĺňa vyhláška Úradu vlády Slovenskej republiky č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení v znení účinnom do 31.12.2019.

¹² Ust. § 3 ods. 2 Vyhlášky ÚV SR č. 504/2019 Z. z. ktorou sa mení a dopĺňa vyhláška Úradu vlády Slovenskej republiky č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení v znení účinnom do 31.12.2019

¹³ Ust. § 3 ods. 2 Vyhlášky ÚV SR č. 504/2019 Z. z. ktorou sa mení a dopĺňa vyhláška Úradu vlády Slovenskej republiky č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení v znení účinnom od 1.1.2020

tabuľka 3 výsledky služobných hodnotení podľa dosiahnutých bodov

Výsledky služobného hodnotenia podľa dosiahnutých bodov:
90 – 100 bodov: vynikajúce výsledky – 1 (podľa § 2 ods. 6 Vyhlášky hodnotiteľ môže písomne odôvodniť výsledok SH)
75 – 89 bodov: veľmi dobré výsledky – 2 (podľa § 2 ods. 6 Vyhlášky hodnotiteľ môže písomne odôvodniť výsledok SH)
50 – 74 bodov: štandardné výsledky – 3 (podľa § 2 ods. 6 Vyhlášky hodnotiteľ môže písomne odôvodniť výsledok SH)
25 – 49: uspokojivé výsledky – 4 (podľa § 2 ods. 6 Vyhlášky hodnotiteľ písomne odôvodní výsledok SH)
menej ako 25 bodov: neuspokojivé výsledky – 5 (podľa § 2 ods. 6 Vyhlášky hodnotiteľ písomne odôvodní výsledok SH)

Zdroj: Vyhláška Úradu vlády SR č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení

Vyhláška stanovuje,¹⁴ aký výkon zodpovedá danej kategórii, pričom prvé dve kategórie sú stanovené o. i. aj porovnaním voči štandardným výsledkom (3):

- vynikajúce výsledky - výkon, ktorý „mimoriadne prevyšuje štandardné vykonávanie štátnej služby“
- veľmi dobré výsledky - výkon, ktorý „prevyšuje v hodnotených oblastiach štandardné vykonávanie štátnej služby“.

Výsledok SH má vplyv na kariéru a štátnozamestnanecký pomer ŠZ. Ak ŠZ dosiahne výsledok 5, vykoná sa najskôr po 3 mesiacoch opakované služobné hodnotenie. Ak je jeho výsledok aj v opakovanom služobnom hodnotení 5, môže mu SÚ dať výpoveď. Ak VŠZ dosiahne výsledok 4, môže byť odvolaný z vedúcej funkcie.

SH je previazané aj na platové podmienky ŠZ. Štátny zamestnanec, ktorý dosiahne výsledok 1 alebo 2, má nárok na **jednorazovú odmenu** a na základe výsledkov SH **možno zvýšiť, znížiť alebo odňať osobný príplatok**.

Voči výsledkom SH **môže ŠZ podať námietku** a ak jej hodnotiteľ, t. j. jeho priamy nadriadený, nevyhoví, hodnotiteľ ju predloží svojmu priamemu nadriadenému VŠZ. Ten námietku prerokuje s hodnoteným ŠZ. Podobne je stanovený postup aj pre prípady hodnotenia komisiou. Ďalší postup zákon o štátnej službe špecificky neupravuje, ŠZ má k dispozícii prostriedky ochrany stanovené zákonom o štátnej službe, napr. sťažnosť vo veciach vykonávania štátnej služby alebo podnet na RŠS.

Zistenia a odporúčania Rady v Správe o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018

Poznatky z podnetov, ako aj z Dotazníkového prieskumu 2019 a Zberu údajov od SÚ 2019 Rada analyzovala v Správe o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018. V oblasti právnej úpravy odporúčala:¹⁵

¹⁴ Ust. § 4 Vyhlášky ÚV SR č. 504/2019 Z. z., ktorou sa mení a dopĺňa vyhláška Úradu vlády Slovenskej republiky č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení

¹⁵ Rada pre štátnu službu (2019): Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018, Rada pre štátnu službu, str. 95

- doplniť okrem bodového ohodnotenia povinnosť slovného zdôvodnenia pridelených bodov
- uviesť v písomnom vyhotovení služobného hodnotenia poučenie ŠZ o možnosti vyjadriť sa k výsledku služobného hodnotenia
- hodnotenie odborných vedomostí naviazať na kvalitu a odbornosť plnenia služobných úloh.

Právna úprava od 1. 1. 2020

Aplikačná prax SÚ, poznatky ÚV SR aj odporúčania RŠS vyústili v roku 2019 do prijatia rozsiahlej novely zákona z dielne ÚV SR s účinnosťou od 01.01.2020, ktorá priniesla zmeny aj v oblasti SH. Došlo najmä k nasledovným úpravám:

- **modifikácia termínu** na vykonanie služobného hodnotenia (zohľadnenie prípadov, keď k vykonaniu SH nedôjde napríklad z dôvodu prekážky na strane hodnotiteľa)
- povinnosť vykonať **služobné hodnotenie aj ex post**, ak ŠZ alebo hodnotiteľ skončí vykonávanie ŠS na príslušnom ŠZM
- povinnosť hodnotiteľa **odôvodniť výsledok** služobného hodnotenia aj v písomnej forme, ak má SH na ŠZ negatívny dôsledok pre ŠZ (ak ŠZ dosiahne uspokojivé výsledky (4) alebo neuspokojivé výsledky (5))
- zmeny pri **podávaní a vyhodnocovaní námietok**. ŠZ je povinný námietku odôvodniť. Zavádzajú sa aj lehoty pre vyhodnotenie námietok. Stanovuje sa postup pre prípady, keď je hodnotiteľom ŠZ štatutárny orgán (napr. minister).

S účinnosťou od 01.01.2020 došlo aj k novelizácii **vyhlášky ÚV SR o služobnom hodnotení**,¹⁶ ktorá priniesla najmä tieto zmeny:

- hodnotiteľ môže písomne odôvodniť výsledok SH aj vtedy, ak ŠZ dosiahne vynikajúce výsledky (1), veľmi dobré výsledky (2) alebo štandardné výsledky (3)
- odborné vedomosti sa hodnotia z hľadiska osvojenia si potrebných poznatkov, kvality a rozsahu získaných vedomostí a schopnosti používať osvojené poznatky a získané vedomosti pri vykonávaní ŠS
- v prílohe vyhlášky (Vzor pre služobné hodnotenie) je uvedená informácia pre ŠZ o možnosti podať voči služobnému hodnoteniu námietku.

¹⁶ Vyhláška ÚV SR č. 504/2019 Z. z., ktorou sa mení a dopĺňa vyhláška Úradu vlády Slovenskej republiky č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení

4. PODSTATA, VÝZNAM, VNÍMANIE A ÚČEL SLUŽOBNÉHO HODNOTENIA

4.1. Podstata a význam služobného hodnotenia

Dôležitú oblasť v MEZ tvorí hodnotenie výkonov zamestnancov. Súčasné trendy hovoria skôr o manažmente pracovných výkonov MPV, pričom existuje viacero definícií. Pri MPV na rozdiel od hodnotenia pracovného výkonu ide najmä o spoločné hodnotenie, založené na dialógu, priebežné sledovanie a hodnotenie výkonu, nielen jeden hodnotiaci rozhovor za rok, zameranie viac na rozvoj ako odmeňovanie, minimalizáciu formálnosti, posilnenie flexibilitnosti procesu hodnotenia. Hodnotiteľmi sú najmä priami nadriadení. Hodnotenie pracovných výkonov má interdisciplinárny charakter. Často sa vo vývoji tejto oblasti striedali prístupy a testovali nové metódy a techniky, pričom následne často došlo k ich prehodnoteniu. Aj v súčasnosti je táto oblasť predmetom vedeckých skúmaní a empirických overovaní.

MPV plní viaceré funkcie, napríklad podľa Fratričovej:¹⁷

- **Strategickú** (prepojenie cieľov organizácie s individuálnymi cieľmi zamestnancov, komunikovanie cieľov organizácie a toho, ako zamestnanec svojou prácou prispieva k ich napĺňaniu: hodnotenie nemôže byť v protiklade so stratégiou organizácie)
- **Informačnú** (napr. poskytovanie informácií, ako si zamestnanci počínajú, v čom majú priestor sa zlepšiť)
- **Rozvojovú** (snaha identifikovať silné a slabé stránky zamestnanca, v čom sa môže ďalej rozvíjať, aká môže byť jeho kariérna cesta a pod.)
- **Administratívnu** (informácie z hodnotenia môžu slúžiť ako podklad pre odmeňovanie, prepúšťanie zamestnancov a pod.)
- **Plánovaciú** (využitie informácií z hodnotenia pri personálnom plánovaní).

Existuje viacero všeobecných požiadaviek na to, ako nastaviť systém hodnotenia výkonov:

- MPV by mal byť v súlade so stratégiou organizácie
- hodnotenie výkonu by malo byť spravodlivé a férové a malo by byť tak aj vnímané zo strany zamestnancov
- hodnotenie by malo byť transparentné (ciele, využitie výsledkov, pravidlá, kritériá a proces hodnotenia musia byť vopred zverejnené a komunikované všetkým zamestnancom)
- systém hodnotenia by sa nemal meniť príliš často, ale mal by mať potrebnú mieru flexibility a byť jednoduchý. Mal by byť prispôsobený špecifikám organizácie a jej organizačných útvarov.

Prínosy MPV pre organizácie môžu byť v oblasti motivácie, poskytnutia spätnej väzby, komunikácie a prepojenia cieľov organizácie s cieľmi jednotlivca, odlišenia nadpriemerných, priemerných,

¹⁷ Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave, str. 23-24

podpriemerných výkonov, umožnenie kariérneho rastu, nastavenia vzdelávania, posilnenie lojality zamestnancov.

MPV vychádza zo stratégie organizácie, stanovovania individuálnych cieľov, samotného hodnotenia (nastavenia oblasti, kritérií), hodnotiaceho rozhovoru a nadväzujúcich personálnych činností.¹⁸

Vo verejnom sektore sa viac používa pojem **služobné hodnotenie**. Považuje sa za jeden z najsilnejších nástrojov riadenia ľudských zdrojov. Poskytuje zdôvodnenie pre rozhodnutia týkajúce sa ľudských zdrojov ako vzdelávanie, odmeňovanie, premiestnenie alebo skončenie štátnozamestnaneckého pomeru, kariérneho rastu. Zároveň, dáva zamestnávateľovi možnosť komunikovať zamestnancovi hodnoty, poslanie, víziu a ciele organizácie a umožňuje pretaviť stratégiu a ciele organizácie do individuálnych výkonnostných cieľov a úloh. Viac informácií o SH v krajinách OECD a EUPAN možno nájsť v ďalších publikáciách.¹⁹

Na efektívnosť a užitočnosť SH nie sú jednotné názory.²⁰ Napriek niektorým kritickým aspektom a výhradám (napr. že orientácia na individuálny výkon oslabuje tímovú prácu, zamestnanci sa sústreďujú iba na hodnotené oblasti a úlohy, výkon zamestnanca je ovplyvnený nielen jeho výkonom ale aj podmienkami, motiváciou) sa povinné SH využíva vo väčšine krajín EUPAN.

Kľúčovým prvkom pre fungujúci systém SH je **dôvera ŠZ**, že ide o zmysluplný nástroj, ktorý pomáha nielen manažovať ľudské zdroje, ale aj dosahovať ciele organizácie.

Veľmi dôležité je, ako sa k SH **postaví top manažment organizácie**. Ak ho bude považovať iba za formálnu povinnosť, ktorú je potrebné v súlade so zákonom splniť, potom aj nižší manažéri majú tendenciu zaujať podobný postoj. Naopak, ak top manažment vyšle signál, že je to dôležitá vec, ktorej je potrebné sa venovať, nielen VŠZ, ale všetci zamestnanci tomu budú pripisovať význam.

V prieskume (Kvalitatívny prieskum 2020) niektorí respondenti uvádzali, že dôležitý je postoj top manažmentu a niektoré SÚ uvádzali dobrú prax, ako sa top manažment postavil k SH. Pozri kapitolu 12 - Dobrá prax.

„Top manažment musí mať vôľu.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Aj keď má služobné hodnotenie ŠZ niektoré špecifiká, podnikateľský sektor bol vždy inšpiráciou pre verejný sektor a väčšina nástrojov z oblasti MZ sa preberá aj do verejného sektora. Poznanie všeobecných trendov v oblasti hodnotenia výkonov umožní aj v ŠS hľadať nové, inovatívne nástroje a riešenia. Preto sú v štúdiu naznačené aj skúsenosti a trendy v súkromnom sektore. O inšpirácii zo súkromného sektora sa zmienili aj respondenti v prieskume (Kvalitatívny prieskum 2020):

¹⁸ Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave

¹⁹ OECD/SIGMA (2017): *The Principles of Public Administration* <http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf>;

Európska komisia (2017): *Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners*, 2017 edition, Luxembourg: Publications Office of the European Union;

Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR

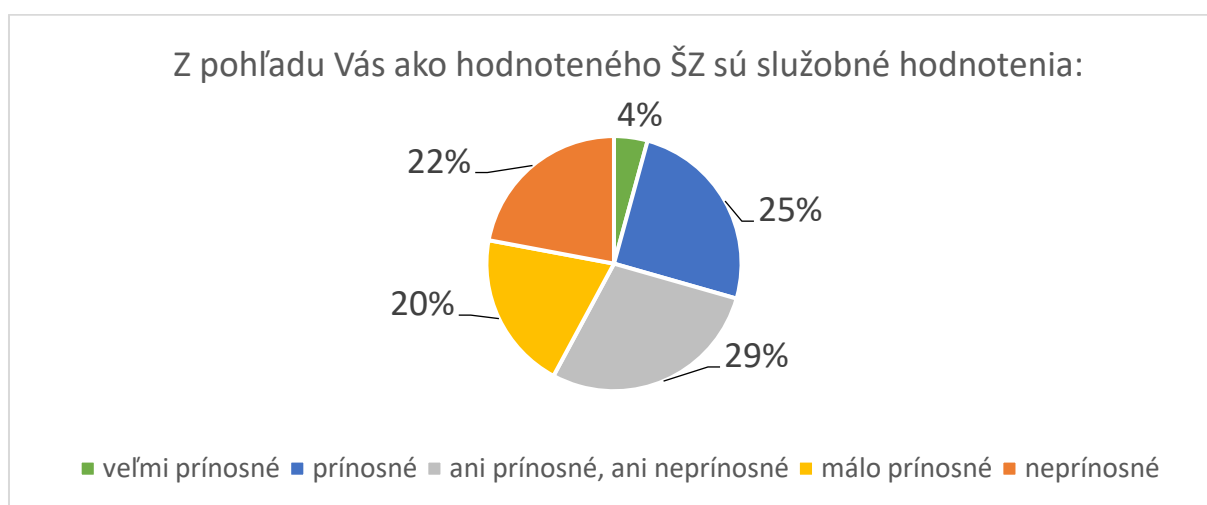
²⁰ Bližšie pozri napr. Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR; Európska komisia (2017): *Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners*, 2017 edition, Luxembourg: Publications Office of the European Union

„Mám sprostredkovanú skúsenosť so SH z nadnárodnej korporácie a z bankového sektora, kde viem, že robia so zamestnancami také veci, že ani nerozumiem. A robia ich od malička.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Zavolať všetkých hodnotiteľov a dať im spoločné usmernenie, čo inštitúcia ako taká od SH očakáva, spätnú väzbu na seba by som chcela, aby bolo v zákone ustanovené 360 stupňové hodnotenie. Treba myslieť na to, kam sa bude ŠS uberať. Treba preberať dobré veci zo súkromného sektora.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

4.2. Vnímanie služobného hodnotenia v SR

graf č. 1 vnímanie služobného hodnotenia – hodnotení štátni zamestnanci



Zdroj: Dotazníkový prieskum 2019

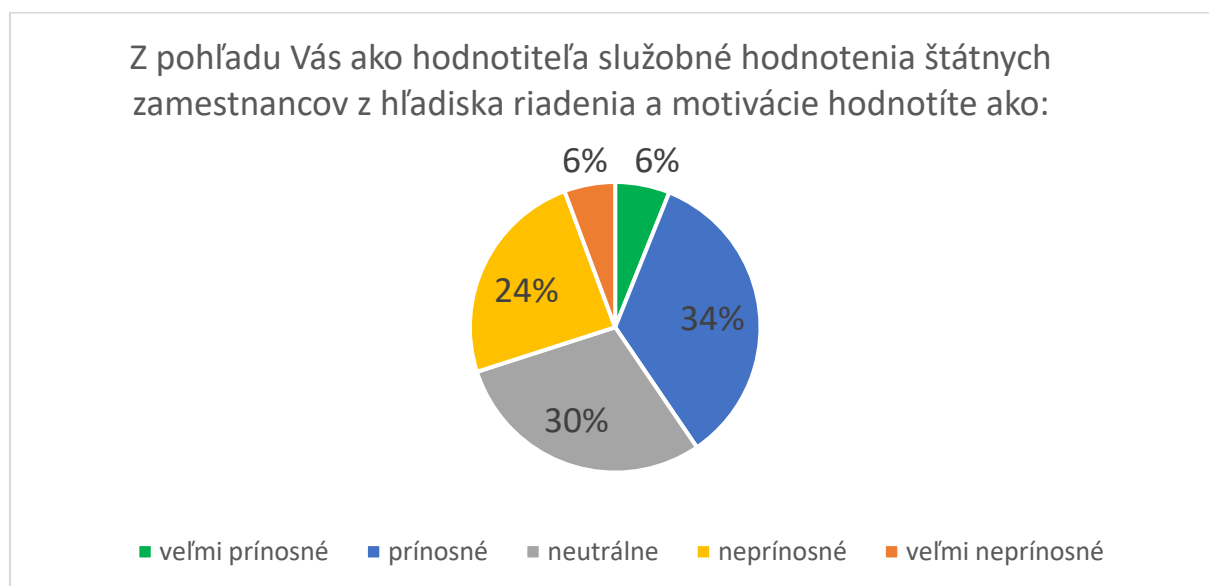
Prieskum (Dotazníkový prieskum 2019) ukazuje, že až 42 % **hodnotených ŠZ** zastáva názor, že SH bolo pre nich neprínosné alebo málo prínosné.

Bližšie triedenie podľa dĺžky praxe ukazuje, že s praxou a dlhším pôsobením v ŠS klesá miera ocenenia prínosu služobného hodnotenia.²¹ Rovnako klesá ocenenie prínosu SH s vekom.²²

²¹ Skupina ŠZ, ktorá bola v štátnej správe menej ako rok hodnotila prínos služobného hodnotenia s priemerom 3,43 (na škále 1-5, kde 5 = veľmi prínosné). Naopak, služobne najstarší zamestnanci ho hodnotili s priemerom 2,49, teda tesne pod stredom škály. Priemerný pokles hodnôt na Likertovej škále medzi skupinami podľa dĺžky praxe v ŠS vykazoval 7,4 %, čo predstavuje významný rozdiel.

²² Podobné rozdiely boli zistené pri skupinách podľa veku, skupina do 25 rokov hodnotila prínos služobného hodnotenia s priemerom 3,25, skupina od 26 do 35 rokov s priemerom 2,9 a napokon skupina od 36 do 45 rokov s priemerom 2,6. Ďalšie skupiny, skupina od 46 do 60 a skupina nad 61 rokov dosiahli rovnaký priemer ako skupina od 36 do 45 rokov, čiže 2,6. Medzi poslednými tromi skupinami podľa veku nebol pokles pozorovaný.

graf č. 2 vnímanie služobného hodnotenia – hodnotitelia



Zdroj: Dotazníkový prieskum 2019

Zaujímavým zistením je, že dokonca aj u **VŠZ iba mierne prevláda názor** (40 %), že služobné hodnotenia boli veľmi prínosné a prínosné.

Kvalitatívny prieskum (2020) naznačuje, že názory ŠZ sa rôznia.

Niektorí **hodnotení ŠZ v SH nevideli nejaký význam.**

Respondent napríklad uvádza: „Niečo som počula od starších kolegov. Hodnotenie vnímali veľmi formalizované. Ale to je z druhej ruky. Veľký význam v ňom nevideli... Keď som kolegyni hovorila, že naň budem dopytovaná, povedala, nech vám poviem, že máte chcieť, aby sa to zrušilo. Bola to staršia kolegyňa, ktorá toho zažila dosť veľa. Vnímala presne to, že hodnotenie je veľmi formalizované, že je to presne nástroj na to, ako sa zbaviť niekoho, kto je vám nepohodlný. Bez ohľadu na odbornosť a kvalitu.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

U **VŠZ**, najmä na úrovni stredného manažmentu sa objavili sa aj názory, že **SH nie je potrebné.**

„SH nevidím ako zásadný manažérsky nástroj. Je to skôr nástroj motivácie a trestania. Pre mňa je užitočnejším nástrojom pracovať priebežne.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Negatívne vnímam, že SH je bezzubé, riaditelia nemajú pomoc od inštitúcie. Cítila sa rigidne, SH nemalo pridanú hodnotu. Nedá sa využiť ani finančná motivácia, ani motivovať cez vzdelávanie.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Nepotrebujem ho, viem ich [štátnych zamestnancov] hodnotiť, či to bolo alebo nie v zákone, robil by to.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

Naopak, viacerí ho považovali za **dobrý nástroj.**

„Je to pre mňa dobrá vec, je to spätná väzba – spätné hodnotenie existuje aj v súkromnej sfére. Verejná a štátna správa by v tomto smere nemala byť iná.“ (hodnotený ŠZ, ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Počas rozhovorov (2020) prevládal u **VŠZ** názor, že SH je **potrebný nástroj** tak u stredného, ako aj vysokého manažmentu.

Stredný manažment napr. uvádzal:

„Je to super vec na rozvoj ŠZ, aby sa zlepšovala ŠS. Posúva ju to, je to jej zrkadlo. Pre mňa je to nástroj na osobný rozvoj, na motivovanie kolegov ...aj keď v tom zatiaľ nie som dosť dobrá.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„SH vnímam pozitívne. Vie dať spätnú väzbu, aj si ju vie vypýtať, je to zaznamenané. Dáva ŠZ možnosť, aby bez rizika hovorili o svojej práci, dávali spätnú väzbu.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Je to dobrá vec, má kontinuálne pokračovať. Mali by byť jasnejšie pravidlá, ľudia, ktorí robia hodnotenia by sa [mali] stretávať a diskutovať o nich.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Vysoký manažment:

„Služobné hodnotenie vnímam ako užitočný nástroj spätnej väzby pre zamestnancov. Prostredníctvom neho vyzdvihujeme kvality a schopnosti zamestnanca, no zároveň upriamujeme pozornosť aj na oblasti, v ktorých môže mať rezervy a umožňujeme mu ďalšie vzdelávanie. Služobné hodnotenie vnímame aj ako možnosť zefektívniť pracovné postupy. Aj na základe hodnotení sme pristúpili začiatkom roka 2019 k úpravám organizačnej štruktúry, čo viedlo k výraznému zrýchleniu procesov. Dôležitou súčasťou hodnotiaceho rozhovoru je aj priama reakcia zamestnanca na jeho hodnotenie, z ktorej sa zároveň my dozvedáme, v akých oblastiach očakáva od nás ako vedenia iné prístupy, čo považujeme za istú formu aj opačného hodnotenia zamestnanec → vedúci zamestnanec. Má to dve výhody, jednak sa vďaka hodnoteniu skvalitňuje práca zamestnanca a jeho nadriadeného, a zároveň dochádza k lepšiemu poznaniu kolektívu, čo má v našom prípade pozitívny efekt na podávané pracovné výkony. Služobné hodnotenia preto vnímame aj ako prostriedok budovania dôvery zamestnanec – vedúci zamestnanec. Z mladšej generácie zamestnancov zároveň cítime, že pravidelnú spätnú väzbu na svoj pracovný výkon prirodzene očakáva, dokonca ju vyžaduje.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„SH je veľmi dobrý nástroj. Vnímam ho ako nástroj zvyšovania efektivity. Možno sa zamyslieť nad technickými vecami, ale celkovo je systém dobrý, je to dobrá báza. Formulár oceňuje oproti predchádzajúcemu... Hodnotenie je citlivá záležitosť, je výsostne personálna záležitosť, nie právna. Treba ho riešiť individuálne a personálne. Je to o vzťahoch a komunikácii. SH je nástroj komunikácie VŠZ. SH je o vzťahoch a komunikácii, má viesť k vyjasneniu vecí, nie ku konfliktom.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Je to dobré, nemal by srobiť rebríček ŠZ, lebo je to [hodnotenie] subjektívne, ale je to dobrý nástroj komunikácie. Obojstrannej. Dá sa aj zneužiť, šikanovať ľudí. SH zohľadňujú pri vysielaní do zahraničia.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Prachárová na základe prieskumu na úrovni **miestnej ŠS** uvádza, že SH v praxi nebolo väčšinou dopytovaných prednostov a prednostiek okresných úradov prijímané pozitívne.²³

Dôležitá je aj **minulá skúsenosť so služobným hodnotením**. Ak majú zamestnanci skúsenosť s formálnym SH v minulosti, oslabuje sa ich dôvera v objektívnosť systému SH. Prachárová uvádza, že zavádzanie služobného hodnotenia na Slovensku možno považovať za problematické prinajmenšom z

²³ Prachárová, V. (2018): Služobné hodnotenie na úrovni miestnej štátnej správy v Slovenskej republike. SGI

dôvodu neúspechu prvej implementácie, ktorá následne viedla k negatívnym konotáciám štátnych zamestnancov pri súčasnom druhom pokuse.²⁴

Aj počas rozhovorov (2020) bolo viditeľné, že vnímanie významu SH u niektorých ŠZ ovplyvnila aj **predchádzajúca skúsenosť** so služobným hodnotením pred jeho znovuzavedením súčasnou právnou úpravou, či už to bolo na základe zákona č. 400/2009 Z. z., zákona č. 151/2010 Z. z. o zahraničnej službe, alebo sa jednalo o hodnotenia neformálne.

„Starý zákon zakotvoval povinnosť robiť SH, ale bolo to zlé, skôr negatívne vnímané. ŠZ na to neboli pripravení, neboli schopní akceptovať, že nie sú super. Ľudí treba vzdelávať... nie každý je kozmonaut, ktorý môže mať najvyššie hodnotenie.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Ľudia berú SH ako záťaž a formalitu. Stará skúsenosť, že je to formalita, sa ťažko prekonáva.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Vtedy sme mali riaditeľa, s ktorým sme tiež mali hodnotenia – aj keď k nim nebol takýto dotazník – vždy sme na konci roka mali takýto rozhovor s nadriadeným. Riaditeľ sa tomu venoval, chcel správnym alebo objektívnym spôsobom hodnotiť zamestnancov, tak si na to vytvoril nástroje.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Lajstro je ale formalizovaný proces, nemá kvôli tomu pridanú hodnotu. Robili sme hodnotenia aj predtým, no nie sú lepšie iba pre to, že je to formalizované.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

ŠZ mali **tiež sprostredkované informácie**, či už od starších kolegov, alebo od známych z iných sektorov.

„Nebola som [počas platnosti predošlej právnej úpravy SH] v štátnej službe. Niečo som počula od starších kolegov, ale to je z druhej ruky. Vnímali to veľmi formalizovane, veľký význam v tom nevideli.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

Filipová uvádza, „pre niektorých z nich preto hodnotenie môže mať nádyh modernizácie manažovania ľudských zdrojov v štátnej správe na obraz niektorých spoločností v súkromnom sektore. Skúsenejší kolegovia sa uškŕňajú nad našimi očakávaniami a zvedavosťou – oni si ešte pamätajú na časy, keď formálne museli každoročne vyplňovať háčky, ktoré si následne zakladali bez ďalšieho dopadu na ich zaradenie, kariéru alebo motiváciu. V súkromnom sektore je hodnotenie možno samozrejmosť, štátni zamestnanci sa ho však nezriedka obávajú.“²⁵

Viac ŠZ si však na **žiadnu skúsenosť so SH** pred jeho znovuzavedením súčasnou právnou úpravou nespomína.

„Tri roky som pred tým pôsobil v súkromnom sektore, skúsenosť so SH však nemám.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

„Nastúpil som v roku 2016 [krátko pred zavedením súčasného formátu SH], veľký priestor nebol. Ale robili sme stretnutie, kde sme si so ŠZ hovorili, čo sme spravili a čo by sme chceli ďalej.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, okresný úrad, banskobystrický kraj)

²⁴ Ibid.

²⁵ Filipová, M. (2018): Hodnotenie štátnych zamestnancov alebo ako sa vyhnúť hre s číslami, blog <https://dennikn.sk/blog/1018045/hodnotenie-statnych-zamestnancov-alebo-ako-sa-vyhnut-hre-s-cislami/>

Údaje naznačujú, že novozavedený systém nie je úplne akceptovaný zo strany ŠZ ani VŠZ a bude potrebné ho ďalej dopracovávať a viac komunikovať dôvody a prínosy jeho zavedenia a očakávané výsledky.

Pozitívne je potrebné hodnotiť **názorový posun u viacerých VZ ako aj ŠS, v čase**. Často uvádzajú, že kým prvé SH podľa nových pravidiel brali ako formalitu, v súčasnosti sa nad tým oveľa viac zamýšľajú, pripravujú si podklady počas roka. Väčšina hodnotiteľov uvádzala, že sa SH viac prijíma a zlepšuje. Niektorí respondenti uviedli **zlepšujúcu sa tendenciu v praxi služobného hodnotenia** a spôsob, ako sa SÚ zlepšujú v komunikácii.

„Oproti roku 2019 som to tento rok lepšie nacítil, spoznal tím, vyhradil som si čas, bol som na školení, dal im sebahodnotenie.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Oproti hodnoteniu z 2009 sme sa posunuli dopredu milovými krokmi.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Moja skúsenosť je, že SH je lepšie ako v minulosti, čo sa týka legálnej a formálnej stránky. Aplikácia je v niečom horšia, formálnejšia. Pre mňa je najdôležitejšia komunikácia. Nemal som negatívne skúsenosti s vnímaním hodnotenia.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Posledné SH vnímam výrazne pozitívnejšie, ako čiastkové hodnotenie z roku 2017, kedy sme si sami vytvárali kritéria. Vtedy sa len nastavoval systém. V roku 2018 a 2019 boli kritériá výrazne lepšie...“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Posledné SH vnímam výrazne pozitívnejšie, ako čiastkové hodnotenie z roku 2017, kedy sme si sami vytvárali kritéria. Vtedy sa len nastavoval systém. V roku 2018 a 2019 boli kritériá výrazne lepšie ... [Kým SH nebolo zákonom stanovené ako povinnosť] hodnotili sme približne na mesačnej báze, nie tak systematicky a nie písomne, keďže neboli jasné kritériá. Mne ako hodnotiteľovi však súčasné kritériá pomáhajú vyhnúť sa tápaniu.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Prvý rok sme nemali žiadne informácie, iba papier a hodnotíte. Tento rok sa SÚ snažil vysvetliť informáciami, prezentovali proces, odporučili čiastkové hodnotenia počas roka a nenechávať to na jeho koniec. Asi sa to potrebuje ako inštitút vžiť, dať mu rutinu, potrebu kontaktu. Opakovať to.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Informácie naznačujú, že postoj ŠZ sa mení mierne v prospech pozitívneho vnímania SH ako potrebného manažérskeho nástroja.

4.3. Účel služobného hodnotenia

Pred samotným stanovením jednotlivých oblastí hodnotenia a kritérií posudzovania je potrebné si ujasniť **cieľ samotného služobného hodnotenia**.

V SR účel služobného hodnotenia v štátnej službe nie je explicitne stanovený ani komunikovaný. Je problematické, ak pred nadobudnutím účinnosti pravidiel o povinnom SH štátnych zamestnancov nebol komunikovaný cieľ a očakávané výsledky vyplývajúce zo SH. Ak ŠZ nechápu, za akým účelom sa robí ich hodnotenie výkonu a ako bude použité, majú tendenciu to neprijat', resp. tento nástroj vnímajú iba ako formálny akt. Ešte horšie je, ak ciele a možné využitie SH nechápu ani VŠZ, teda hodnotitelia.

tabuľka 4 tvrdenia hodnotených o služobnom hodnotení

Tvrdenie	Priemer	Medián
SH bolo objektívnym zhodnotením mojej práce	3,5	4
SH bolo formálne a nemalo pre mňa význam	3	3
vedel som, čo mám od služobného hodnotenia očakávať – mal som dost' informácií	3,8	4
vhodné by bolo robiť aj SH nadriadených zo strany ŠZ	3,7	4

Stupnica 1 = vôbec nesúhlasím; 5 = úplne súhlasím.

Zdroj: Dotazníkový prieskum 2019

Údaje z Dotazníkového prieskumu 2019 ukazujú, že ŠZ sa mierne prikláňali k tvrdeniu, že SH bolo objektívnym zhodnotením ich práce. Pomerne silný je však aj súhlas s tvrdením, že SH bolo formálne a nemalo pre ŠZ význam. ŠZ sa prikláňali k tvrdeniu, že vedeli, čo majú od služobného hodnotenia očakávať. Bližšie triedenie odpovedí prinieslo zaujímavé zistenie, že VŠZ majú o služobnom hodnotení viac informácií ako radoví zamestnanci a teda vedeli čo čakať (VŠZ dosiahli na Likertovej škále v rozpätí 1-5 priemer 3,99 oproti priemeru 3,66 u ŠZ),²⁶ ŠZ sa prikláňali k názoru, že by bolo dobré robiť aj hodnotenie nadriadených zo strany ŠZ.

V rozhovoroch (2020) sa viacerí ŠZ aj VŠZ vyjadrili, že im **nebol jasný účel SH**.

„Neviedla som, čo je cieľom SH z pohľadu ministerstva, okrem toho, že ak bude hodnotenie zlé, bude to mať zlý dopad na človeka. Ale nič komplexné, čo s tým bude robiť rezort. Robila to úprimne a zodpovedne, ale nie z pohľadu, čo by chcel rezort. Iniciatívne som tento nástroj využila.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Nie (nemali sme dost' jasných informácií). Zo začiatku asi nefungovalo všetko, ako by malo. Relevantné orgány sa konštituujú až s platnosťou zákona, mali by sa dopredu. ... Gestori zákona komunikovali ciele nedostatočne, takže všetko záviselo od VŠZ. Tí však majú množstvo iných povinností a riadenie je iba ich bočnou činnosťou. ...Pre VŠZ je prvoradé splniť si zákonné povinnosti, v druhom rade zabezpečiť fungovanie odboru a až potom nasledujú tie ľudské stránky súvisiace s vedením ŠZ.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, banskobystrický kraj)

Hodnotený ŠZ sa pýta, „na čo slúži SH? Kto z toho čo má? Nie je mi jasný účel SH v štátnej správe. Aké sú jeho ciele? Ako to vnímal ten, kto ho nadižajnoval? Nevidím tam pridanú hodnotu pre vedúceho zamestnanca, alebo šéfov odborov... tí to nepotrebujú. Nie je mi í – je to dôvod na výpoveď. Ak sa ťa chcem zbaviť, dám ti zlé SH. Ale inak nevidím jeho praktický dôvod. Zmysel SH by mal byť definovaný, všetci by mu mali rozumieť, aby napĺňalo nejaké ciele.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

Hodnotení ŠZ očakávali od SH najmä spätnú väzbu.

„Že si vyjasníme veci, ktoré ma trápia, ktoré nepovažujem za dobre z minulosti, a čomu by som rad predišiel do budúcnosti. Aj čo sa týka nás ako útvaru, často máme diskusie, čo by sme mali alebo nemali robiť. Bolo pre mňa dôležité toto si vyjasniť. A bol som zvedavý na pohľad môjho nadriadeného na moje miesto, a čo odo mňa očakáva.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

²⁶ Číselná os, na ktorej čísla predstavujú súhlasné alebo nesúhlasné názory respondentov (1 = vôbec nesúhlasím, 5 = úplne súhlasím).

„Na základe nejakých kritérií by sa mal hodnotiť výkon alebo pôsobenie zamestnanca. Aj pre mňa to je dobré, pracovať iba tak bez spätného hodnotenia, neviem čítať z hlavy, ale je pre mňa dôležité, keď mi nadriadený povie, čo robím dobre, alebo v čom mám ešte pridať. Vnímam to pozitívne. Čo od hodnotenia očakávam? Že zhrnie to, ako som pracovala počas celého roku. Je tam aj to pozitívne, prípadne aj nedostatky, ktoré sa majú zlepšiť.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Spätnú väzbu, to považujem za najlepší nástroj ako napredovať, aby mal človek objektivizovaný pohľad na svoju prácu, aby vedel čo robí dobre a čo zle.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Hodnotitelia poukazovali na to, že nastavený systém SH nie je veľmi motivačný.

„Peniaze sú dobrá, ale iba krátkodobá motivácia. Momentálne nastavenie systému motivujúce nie je. Teraz to všetci očakávali, keďže boli presvedčení, že sú jednotkári a dvojkári. A takto to asi vníma, aj väčšina hodnotiteľov, nech má pokoj.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„O odmenách sa vie, že ich neudeľujeme my, ako okresný úrad, ale sekcia na ministerstve vnútra. Z toho ale vyplýva aj prístup k hodnoteniu – vedúci aj zamestnanci vedia, že majú nárok na odmenu. Berieme to ako niečo nevyhnutné... zamestnanci sa snažia mať veľmi dobré hodnotenie, keďže vedia, že za to budú odmeny. Je to manažérsky motivačný nástroj. (SH) Pomohlo v tom, že sa ŠZ majú šancu dostať k finančnému obhodnoteniu. Čo sa práce týka, aj bez hodnotenia by asi moji zamestnanci robili rovnako. Pravdepodobne bez dopadu na výkonnosť. ... S trojkou by boli nespokojní kvôli finančnému hodnoteniu.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, okresný úrad, banskobystrický kraj)

Niektorí **hodnotitelia** uviedli, že by uvítali **viac sa zamerať na budúcnosť**.

„Rada by som sa zamerala aj do budúcnosti – ciele, filozofiu úradu na najbližšie obdobie.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

4.4. Rozvojové a hodnotiace služobné hodnotenie

Účel SH môže byť hodnotiaci alebo rozvojový.

4.4.1. Hodnotiace služobné hodnotenie

Ak je cieľom SH **zhodnotiť minulé výkony** ŠZ, potom sa zisťuje, či sa výkony líšili od predpokladaných, prípadne ich porovnávame s určitým štandardom a prepájame so systémom odmeňovania. Dôraz treba klásť na transparentnosť procesu, prípravu hodnotiteľov, minimalizovať subjektívne alebo dokonca neetické prvky pri hodnotení. Z hľadiska metód sa pri takomto prístupe využívajú napríklad hodnotiace stupnice, Gaussova krivka.

Gaussova krivka bola intenzívne používaná pri hodnotení výkonu zamestnancov v osemdesiatych rokoch, veľmi populárna bola v USA. Podstata metódy spočíva v tom, že hodnotiteľ musí dodržať početnosť hodnotených zamestnancov zaradených do jednotlivých kategórií (využívali sa spravidla štyri kategórie), početnosť mala kopírovať tzv. normálne rozdelenie (10-20-40-20-10), pričom 10 % predstavujú excelentné a nedostatočné výkony a najviac (40 %) priemerné výkony. Autori vychádzali

z predpokladu, že Gaussova krivka pomáha organizáciám zlepšiť svoje výsledky dlhodobo, pretože v nich ostávajú iba najlepší zamestnanci a najhorší odchádzajú. Niektoré spoločnosti (napr. *General Electric*) na základe tohto predpokladu považovali prepúšťanie najmenej výkonných zamestnancov za optimálne. Neskôršie poznatky však ukázali, že táto metóda má veľa negatív, napr. nemožno aplikovať tento spôsob hodnotenia v malých kolektívoch, neprospievala tímovej práci, atmosfére na pracovisku. V súčasnosti sa využívanie tejto metódy veľmi neodporúča.²⁷

Hodnotenie výkonov môže byť zamerané na dosiahnuté **výsledky alebo na správanie** ŠZ v práci. Zameranie na výsledky je spájané so snahou o ich kvantifikáciu. Vychádza sa zo stanovených cieľov a ich vyhodnocovania.

4.4.2. Rozvojové služobné hodnotenie

Trendy v hodnotení výkonov sa posúvajú k **rozvojovému hodnoteniu** a teda zameraniu na rozvoj zamestnanca, čo môže byť objektívnejšie, pretože sa zameriava prioritne na identifikovanie silných a slabých stránok, potenciálu zamestnanca a potrieb jeho vzdelávania.

V prieskume (Kvalitatívny prieskum 2020) sa hodnotitelia vyjadrili aj k otázke, **ako zisťujú silné a slabé stránky podriadených:**

„Zisťujem silné a slabé stránky podľa výstupov, ako do blbky pri [vykonávanej] kontrole išiel. Chcem, aby všetci ŠZ vedeli všetko, aby boli zastupiteľní. Služobne starší zamestnanci chodia niekedy [vykonávať kontroly] spolu s mladšími, kým sa to nenaučia.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

„Má so ŠZ skúsenosti a pýtala sa ich, ako to vidia oni. Mala 2 VŠZ. Porovnávala ich podľa ich skúseností, jedna je služobne staršia, druhá mladšia. Vníma, že ľudia sú odlišní, porovnávať sa nedajú úplne, každý má iný štýl riadenia, ale ak nie sú nedostatky, nie je to problém. Aj ich sa pýtala, ako ich hodnotia ich podriadení. Snaží sa nebrať ich rovnako. Každý má iný štýl riadenia, či a ako robí porady, ako komunikuje.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Sme vo veľmi intenzívnej komunikácii, vidím ich silné a slabé stránky denne. Aj sa to snažím kompenzovať. Keď vidím, že niekomu ide niečo dobré, snažím sa mu takú prácu dávať. Ak sa to dá, dávam ľuďom takú prácu, ktorá im ide dobre a rýchlo. Ale merať výkonnosť sa úplne nedá.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Čo sa týka odbornosti VŠZ má mať predstavu o tom, ako mal niekto fungovať v rámci svojej práce, v svojej agende, čo sa od ŠZ očakáva v agende. Ako ovláda svoju agendu? Aká je jeho iniciatíva? Jedna vec je výkonnosť, no aká je kvalita výstupov? Hodnotím pozitívne, aby som motivoval, tých ktorá sa snažia. Iniciatíva je vždy nadštandard. U jednotiek a dvojok si všimam dochvilnosť s úlohami, iniciatívu, ako si plnia svoje úlohy. O každej pozícii má predstavu, ako by mala vyzerať práca na maxime (ideál) a s tým porovnáva, neporovnáva ľudí navzájom. Sleduje plnenie termínov a kvalitu.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Dozvedel som sa moje silné stránky, čo si šéf cení a čo nie, a dostal som papier, kde bolo formálne napísané, koľko mam bodov zo sto.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

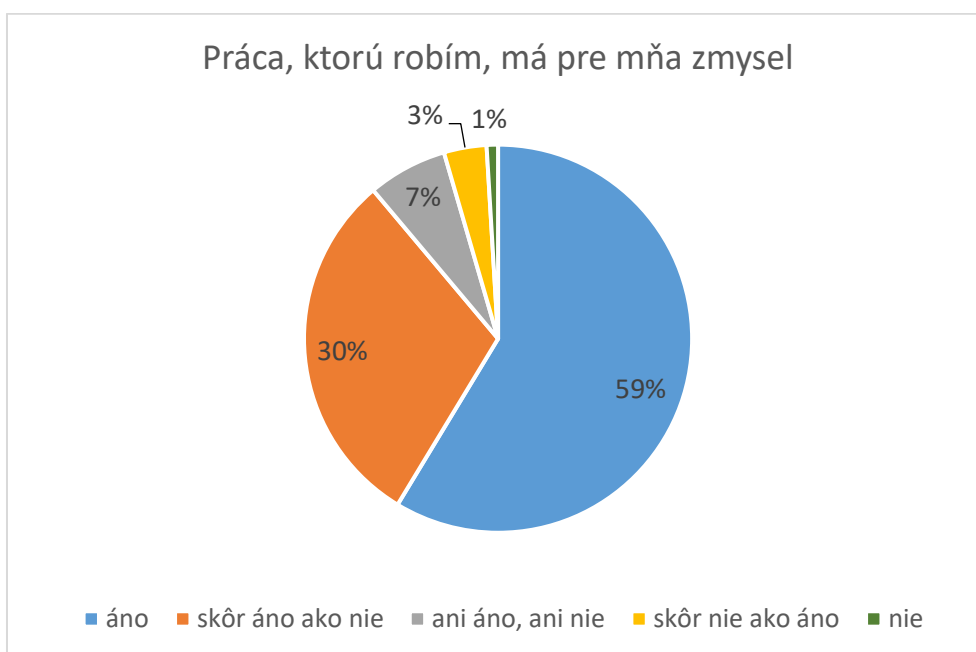
²⁷ Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave, str. 46

Dôležité je pochopiť **potenciál ŠZ**, kam sa môže posúvať a v akých oblastiach rozvíjať. Neskoršie poznatky sa prikláňajú k akcentovaniu vnútornej motivácie, že motívom zlepšovania sa je samotný zamestnanec a jeho kariérne kotvy.²⁸

Výsledky prieskumu (Dotazníkový prieskum 2019) v SR ukazujú, že existuje pomerne veľký **potenciál pre využitie vnútornej motivácie**.

Až 89 % respondentov zastáva názor, že práca, ktorú robia, má pre nich zmysel. Aj odpovede na otvorené otázky ukazujú, že motivácia podávať kvalitné výsledky je podľa ŠZ veľmi silne ovplyvnená najmä zmysluplosťou práce, ocenením zo strany nadriadeného a vnútornou motiváciou zamestnancov podávať dobré výkony.

graf č. 3 zmyslupnosť práce štátneho zamestnanca



Zdroj: Dotazníkový prieskum 2019

Motivácia je veľmi dôležitá aj vo vzťahu k SH. Často sa **zužuje iba na finančnú motiváciu**. Zistenia z Dotazníkového prieskumu 2019 však ukazujú, že motiváciou podávať dobré výsledky a zlepšovať sa pre zamestnancov je aj finančné ohodnotenie a iné výhody, ale nie je možné ich označiť za prvoradé. Okrem finančnej motivácie vnímajú zamestnanci motivačné faktory širšie. Dôležité je pre nich, aby mali prácu, ktorá má zmysel.

Zo zistení RŠS vyplýva, že málo hodnotiteľov vedelo prepojiť SH na rozvoj zamestnancov, kariérny rast, preto je *Príloha 2* venovaná kariérnemu rastu, kariérnym kotvám a rozvoju zamestnancov.

²⁸ Bližšie v *Príloha 1*

4.5. Spätná väzba

SH vytvára priestor pre poskytnutie spätnej väzby. Aj vnímanie spravodlivosti SH súvisí so spätnou väzbou a reakciami na ňu.²⁹

Spätná väzba môže byť:

- **pozitívna**, ktorá v zamestnancoch vyvoláva pozitívne pocity, entuziazmus, je prijímaná ochotnejšie a pozornejšie
- **negatívna**, spojená s kritikou, častejšie vyvoláva defenzívu a negatívne pocity, napríklad náchylnosť blokovať príjem informácií, stavať sa na obranu.

Niektorí respondenti v Kvalitatívnom prieskume 2020 uvádzali, že ich prístup spočíva v **hľadaní pozitív**. „SH má motivovať nie trestať. Ale chyby a problémy treba otvorene pomenovať. Problém môže byť, že na jednotlivých útvaroch sú hodnotitelia rôzne nároční. Prikláňa sa k pozitívnemu hodnoteniu.“

Vhodná spätná väzba pôsobí pozitívne na motiváciu ŠZ a atmosféru na pracovisku. Hľadanie silných stránok zamestnancov je veľmi dôležité, ale na druhej strane je potrebné reagovať aj na nedostatočný pracovný výkon zamestnanca. Veľmi dôležitá je dôvera, že aj kritické hodnotenie zamestnanca je vedené snahou riešiť problém a zamestnanca usmerňovať. V kontexte SR je potrebné posilňovať aj kultúru spätnej väzby, o ktorej sa v minulosti veľmi nediskutovalo a ani sa realizovala. Zamestnancov treba povzbudzovať, aby sa nebáli spätnú väzbu dávať, aj si ju vypýtať.

Zásady **kvalitnej spätnej väzby** možno zosumarizovať nasledovne:³⁰

- hodnotiteľ sa na hodnotiaci rozhovor pripraví, rovnako zamestnanec by mal mať pripravené sebahodnotenie
- hodnotený by mal dostať priestor, aby sa vyjadril, ako on vníma svoj výkon. Hodnotiteľ si ho vypočuje, neprerušuje zamestnanca, neprotirečí, udržiava očný kontakt. Uist'uje sa, že veci pochopil správne, napr. tým, že parafrázuje vyjadrenia (napr. ak som Vás dobre pochopil tvrdíte že; dobre tomu rozumiem, že,...)
- hodnotiteľ začne pozitívnou spätnou väzbou
- ak hodnotený nesplnil stanovené ciele, úlohy, je vhodné opýtať sa na príčiny
- hodnotiteľ a hodnotený sa dohodnú na pláne zlepšenia výkonu. Predtým je však potrebné, aby hodnotený uznal nedostatočnosť svojho výkonu aj dôvody, prečo tomu tak je
- diskutovať o predstave hodnoteného, kam sa chce posunúť, a o jeho ďalšej kariére

²⁹ Výskum sa v súčasnosti zameriava na **akcentovanie silných stránok zamestnancov**, nie slabých (*tzv. SBA strenght-based approach*) vychádzajúci z pozitívnej psychológie. Táto metóda už bola testovaná vo Veľkej Británii aj v organizáciách verejnej a štátnej správy, pričom sa zaznamenali pozitívne výsledky. Ďalej sa tento prístup rozvíjal v technikách tzv. pozitívneho interview (*FFI – Feedforward Interview*). Odborníci odporúčajú odkloniť spätnú väzbu a úsilie o zlepšenie výkonu od snahy hľadať objektívny štandard, ale zamerať sa viac na rozvoj a pozitíva zamestnanca. Bližšie Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave

³⁰ Podľa Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave

- Vyhотовiť zápis

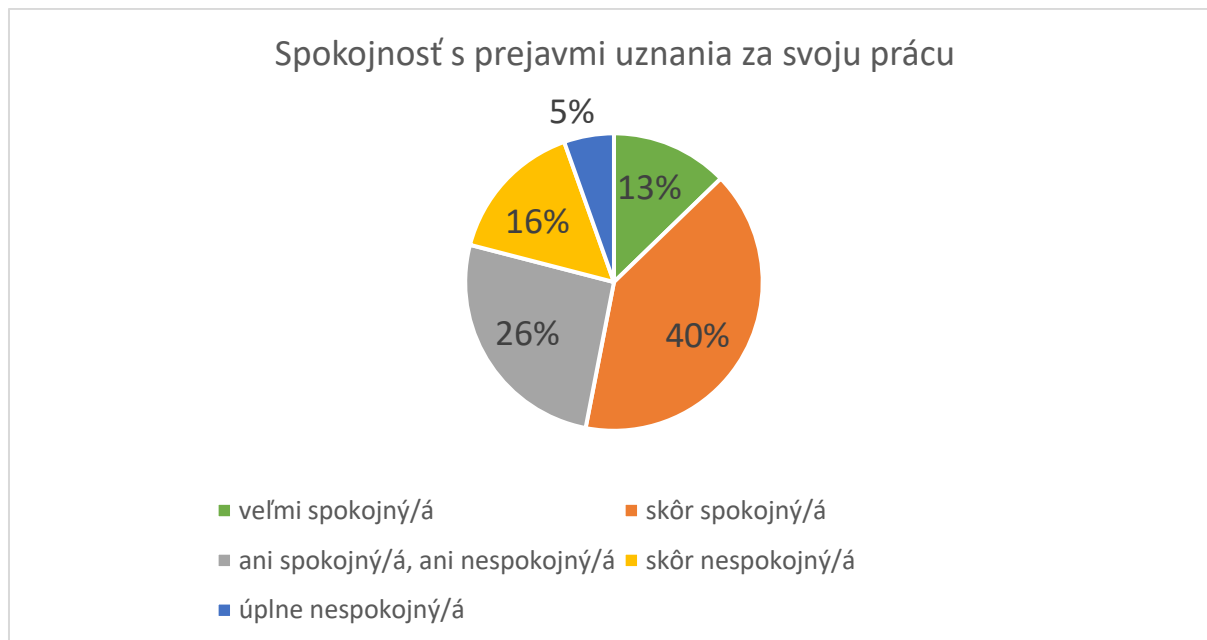
Necitlivá alebo nesprávna spätná väzba môže mať negatívne dopady nielen na motiváciu ŠZ, ale aj na jeho výkon. Zamestnanci lepšie reagujú na pozitívnu spätnú väzbu. Aj výsledky Kvalitatívneho prieskumu 2020 ukazujú, že hodnotiteľom sa ťažšie komunikuje negatívna spätná väzba, niekedy sa snažia negatívnej spätnej väzbe vyhnúť.

Viacerí respondenti uvádzali, že u **mladých ŠZ je potreba spätnej väzby vyššia**. „*Mladí bažia po spätnej väzbe.*“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Filipová uvádza, že môžu nastať situácie, kedy ŠZ „môžu byť s vedúcim nespokojní, lebo riadi chaoticky, neodovzdáva informácie a z tohto vznikajú problémy, pričom nemajú žiadnu možnosť na upozornenie jeho nedostatkov. Hodnotiť vedúceho môže jedine jeho priamo nadriadený. Preto považujem za dôležité, aby si každý dobrý vedúci, ktorý má nejakú mieru sebareflexie, vyžiadal hodnotenie od podriadených, opýtal sa ich, čo robí dobre alebo kde má nedostatky. Keďže súčasný hodnotiaci systém v štátnej správe toto nevyžaduje, opäť to závisí len od prístupu jednotlivca. Akokoľvek je nastavený systém hodnotenia, jednotlivec môže využiť tento nástroj iniciatívne v prospech seba aj svojich podriadených. Stačí byť zvedavý a nebáť sa konštruktívnej kritiky.“³¹

Dotazníkový prieskum 2019 ukazuje, že ŠZ majú silnú potrebu spätnej väzby, ocenenia ich práce, ale dostávajú ju málo. Iba 53 % ŠZ je veľmi spokojných alebo skôr spokojných s prejavmi uznania za svoju prácu.

graf č. 4 spokojnosť štátneho zamestnanca s prejavmi uznania za prácu



Zdroj: Dotazníkový prieskum 2019

³¹ Filipová, M. (2018): Hodnotenie štátnych zamestnancov alebo ako sa vyhnúť hre s číslami, blog <https://dennikn.sk/blog/1018045/hodnotenie-statnych-zamestnancov-alebo-ako-sa-vyhnut-hre-s-cislami/>

V tabuľkách 5 a 6 sú uvedené ďalšie výroky o vnímaní SH z Dotazníkového prieskumu 2019 zo strany hodnotených, ako aj hodnotiteľov.

tabuľka 5 vnímanie služobného hodnotenia zo strany hodnotených

Tvrdenie	Priemer	Medián
hodnotiaci rozhovor mi umožnil dať spätnú väzbu nadriadenému	3,4	4
SH mi umožnilo lepšie si uvedomiť moje silné a slabé stránky	3	3
na základe SH viem, v čom sa má zlepšiť a na čom popracovať	3,1	3

Výroky na škále 1 = vôbec nesúhlasím po 5 = úplne súhlasím.

Zdroj: Dotazníkový prieskum 2019

ŠZ sa prikláňajú k súhlasu s výrokom, že hodnotiaci rozhovor im umožnil dať spätnú väzbu nadriadenému. O niečo nižšia je miera súhlasu s tvrdením, že SH im umožnilo lepšie si uvedomiť ich silné a slabé stránky. ŠZ sa mierne prikláňajú k súhlasu s výrokom, že na základe hodnotenia vedia, v čom sa majú zlepšiť a na čom popracovať.

tabuľka 6 vnímanie služobného hodnotenia zo strany hodnotiteľov

Tvrdenie	Priemer	Medián
pri SH som dal hodnoteným spätnú väzbu	3,7	4
pri SH bolo náročné rozlišovať medzi jednotlivými zamestnancami	3,1	3
obával som sa dávať hodnoteným „uspokojivé“ a „neuspokojivé“ výsledky	2,35	2

Výroky na škále 1 = vôbec nesúhlasím po 5 = úplne súhlasím.

Zdroj: Dotazníkový prieskum 2019

VŠZ sa prikláňali k výroku, že pri SH dali hodnoteným spätnú väzbu. Nižšia miera súhlasu bola s výrokom, že pre SH bolo náročné rozlišovať medzi jednotlivými zamestnancami.

V rozhovoroch (2020) **ŠZ** zdôrazňovali, že pozitívom SH je práve poskytovanie **spätnej väzby**. Spätná väzba umožňuje pracovať na vlastnom rozvoji a eliminovať nedostatky, ktoré si samotný ŠZ ani nemusí uvedomovať. Aj **VŠZ** sa vyjadrili, že **dostali spätnú väzbu a že ju potrebujú**. Väčšina respondentov sa vyjadrila, že spätná väzba v ich tíme býva **poskytovaná aj mimo SH**, či už pravidelne, alebo operatívne, v prípade potreby.

„Prijmám veľmi pozitívne, že dostávam spätnú väzbu od môjho zamestnávateľa, resp. nadriadeného. Pre mňa je SH dobré, je pre mňa dôležité, keď mi nadriadený povie, čo robím dobre, alebo v čom mám ešte pridať. Aj

ja som povedala, ako vnímam nadriadeného, rozprávali sme sa o tom v rámci otvorenej diskusie.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„V rámci nášho nastavenia máme neustálu spätnú väzbu. V istom zmysle sa vzájomne hodnotíme celý rok: ak sa niečo mojej nadriadenej nepáči, nebude si šanovať trištvrte roka, aby mi to potom povedala, ale povie mi to vtedy, keď k tomu dôjde. ... Bolo to ale formou, ako keby, rozhovoru. V tomto mám veľmi dobrú nadriadenú, chce počuť spätnú väzbu aj na seba. Moja nadriadená si ju pýtala. Náš vzťah funguje tak, že chce na seba počuť spätnú väzbu, aj sťažnosti. [Otázka anketára: Ako reaguje na niečo kritickejšie?] Niekedy zľahka prchko, ale paušálne veľmi dobre. Je schopná sebareflexie, vie sa zamyslieť nad tým, ak človeka niečo trápí, prečo to tak je a či s tým vie nejakým spôsobom pomôcť a pohnúť.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Zamestnanci boli radi, že majú po dlhom čase možnosť porozprávať sa s vedúcimi bez tlaku a veľmi obmedzeného času. Mali príležitosť dať vedúcim spätnú väzbu a viesť otvorenú diskusiu medzi štyrmi očami.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, banskoobystrický kraj)

„Od ŠZ chcem na seba spätnú väzbu, v čom sa môže zlepšiť naša komunikácia - v zmysle komunikácie osobnej aj odbornej. Máme priateľské vzťahy, ŠZ hodnotia priateľskosť a otvorenosť pozitívne. Neboja sa prísť za mnou s problémom. Dostal som dobrú spätnú väzbu, bolo to však aj o tom, že [mimo SH] máme v chvate málo priestoru na komunikáciu. Chceli by komunikovať viac.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Dostala som najmä pozitívnu spätnú väzbu. Negatívna – že som veľmi akčná, čo ľudí motivuje, ale je to pre nich [zroveň] náročné.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Niektorí **hodnotení** priamo vyzdvihli možnosť dať spätnú väzbu a nadriadenému a ocenili rozhovor.

„To lajstro je úplná formalita. Pridanú hodnotu mal samotný rozhovor. ... Dal som môjmu šéfovi spätnú väzbu, potom sme diskutovali o veciach, ktoré odzneli. Ďalšia otázka sa týkala nášho útvaru: čo by sme mali robiť, čo by sme robiť nemali, a prečo?“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

Viacerí VŠZ si pýtali spätnú väzbu na svoju prácu od podriadených. Nie vždy ju však dostali.

„Spätná väzba je pre mňa dôležitá, ľudia však nemali chuť mi ju dávať.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Spätnú väzbu som si pýtal, dostal som ju však minimálne. ... Mali by sme ŠZ vysvetľovať, že rozhovor je dobrá vec, že môžu dať spätnú väzbu riaditeľovi. Toto chyba, alebo sa vyskytujú extrémny: od totálne formálnych po totálne neformálne rozhovory.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Čakala som, že budú otvorenejší, aj kuchynkové reči sú u nás minimálne. A bola som rozčarovaná z tímu, v ktorom bolo napätie, a nič mi nepovedali. Nebudem ich mikromanažovať, ale ak majú problémy, povedala som im, aby prišli hneď. Lebo ak sa v kuchynke vyžalujú kolegom, tí to nebudú riešiť. ... Ale nedostala som spätnú väzbu, pri ktorej by som sa musela veľmi zamyslieť.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

5. SLUŽOBNÉ HODNOTENIE A CIELE ORGANIZÁCIE

Východiskovým bodom služobného hodnotenia by malo byť poznanie vízie, cieľov organizácie a ich prepojenie na individuálne ciele štátnych zamestnancov.

V teórii boli rozpracované viaceré prístupy k stanovaniu cieľov (napr. SMART,³² MBO, *goal-setting theory*). V šesťdesiatych rokoch bola významná teória „Manažment podľa cieľov“ (MBO, *Management by objectives*), ktorá akcentovala participáciu zamestnancov pri určovaní cieľov. Neskôr bola efektívnosť participatívneho prístupu k formulovaniu cieľov spochybnená a metóda sa začala prehodnocovať a modifikovať. Pokiaľ ide o ciele, podľa „*goal-setting theory*“ ľudia dosahujú lepší výkon, ak dostanú formulované konkrétne ciele a zároveň, že náročnejšie (ale ešte splniteľné a realistické) ciele vedú k celkovo vyššej úrovni výkonu. Musia byť však splnené viaceré podmienky - zamestnanci vnímajú ciele ako spravodlivé a rozumné, majú dôveru v nadriadeného, podieľajú sa na stanovovaní cieľov a dostávajú dostatočnú podporu od manažmentu.³³

Teórie v oblasti cieľov mali vplyv aj na oblasť SH, ktoré sa nevyužívalo už iba na zhodnotenie výkonu a rozvoj zamestnancov, ale aj na plánovanie ľudských zdrojov, odmeňovanie podľa dosiahnutých výkonov a hľadanie prepojení na celkové ciele organizácie.

Pri stanovovaní cieľov je dôležité dobre porozumieť účelu pracovnej pozície, na ktorú sa cieľ vzťahuje, napríklad, aká je pridaná hodnota danej pozície pre celú organizáciu, aké aktivity a činnosti tam spadajú, aké výstupy poskytuje. Rovnako dôležité je poznať kľúčové zodpovednosti. V štátnej službe v SR sa využívajú opisy štátnozamestnaneckých miest, ktoré všeobecne popisujú najnáročnejšie činnosti a zodpovednosť ŠZ podľa platových tried, ale nestanovujú konkrétne úlohy, ktoré by mohli byť predmetom SH. Ciele pre jednotlivých zamestnancov sa stanovujú buď kvantitatívne, alebo popísaním iných štandardov. Keďže veľa pracovných pozícií v ŠS sa nedá naviazať na kvantitatívne ciele, je možné stanoviť ciele napríklad pomocou popisu želaného stavu. Ďalej je potrebné uvažovať nad tým, aké ukazovatele pomôžu posúdiť, či bol želaný cieľ dosiahnutý. Všeobecne, kvantitatívne nástroje hodnotenia výkonu sú vhodnejšie na využitie na úrovni organizácie, ako na úrovni jednotlivca. Ciele sa ťažšie stanovujú pre pracovné pozície, ktoré majú komplexnejší charakter. A práve tieto pozície pribúdajú a sú často typické práve pre ŠS. Naopak, pozície s ľahšou kvantifikáciou výkonu ubúdajú. Treba mať štandardy aj na úrovni opisov práce jednotlivých zamestnancov, teda, ako to vyzerá, keď zamestnanec plní očakávania, a ako, keď neplní. Diferencovane podľa pozície, napr. ináč administratívni pracovníci, obslužní pracovníci, ináč špecialisti.

Pre ŠS môže byť náročnejšie definovanie cieľov organizácie aj vzhľadom na zložitosť merania efektívnosti. V prípadoch pracovných pozícií alebo oblastí, pri ktorých sa nedá uplatniť kvantitatívny prístup, je možné využiť prístup založený na koncepte kompetenčných modelov.

³² Skratka SMART vyjadruje: Ciele by mali byť jasne formulované (**S**pecific), merateľné (**M**asurable), dosiahnuteľné (**A**ttainable), jasne prepojené na ciele organizácie (**R**elevant) a kontrolovateľné v čase (**T**ime-bound). K týmto požiadavkám sa postupne pridali požiadavky, aby sa ciele stanovili po vzájomnom odsúhlasení medzi ŠZ a VŠZ, boli flexibilné a stanovené iba v obmedzenom počte. Fratričová (2019) uvádza, že za pravdepodobného autora schémy možno považovať Kennetha Blancharda.

³³ Bližšie pozri Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave

Je vhodné, ak sú ciele formulované flexibilne a rešpektujú účel pracovnej pozície, ale aj aktuálnu pracovnú činnosť a stav prác a aktivít, na ktorých ŠZ pracuje. VŠZ by mali so svojimi zamestnancami diskutovať a dohodnúť sa na prioritách na najbližšie obdobie.

Zvyšuje sa trend **odlišného hodnotenia top manažmentu oproti ostatným ŠZ**, hodnotenie manažmentu je zamerané na dosahovanie strategických cieľov organizácie a ich manažérske a vodcovské schopnosti.³⁴ Podľa empirických zistení majú všetky členské štáty EÚ okrem Luxemburska, Španielska a SR zavedené pravidelné hodnotenie top manažmentu, ktoré je odlišné od SH ostatných ŠZ.³⁵

V SR je hodnotenie ŠZ a VŠZ v zásade rovnaké. Pri hodnotení schopností a kompetencií VŠZ sa hodnotia aj manažérske kompetencie, ktorými sú riadiace schopnosti a analytické, koncepčné a strategické myslenie.

V rozhovoroch (2020) bol prezentovaný aj názor, že **nie je dostatočne rozlišované medzi ŠZ a VŠZ**:

„Pokiaľ v zákone o štátnej službe rozlišujeme medzi ŠZ a VŠZ, chýba mi to rozlíšenie v hodnotení. Nediferencujeme, chýba tam hodnotenie VŠZ. Dali sme všetkých do jedného vreca.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

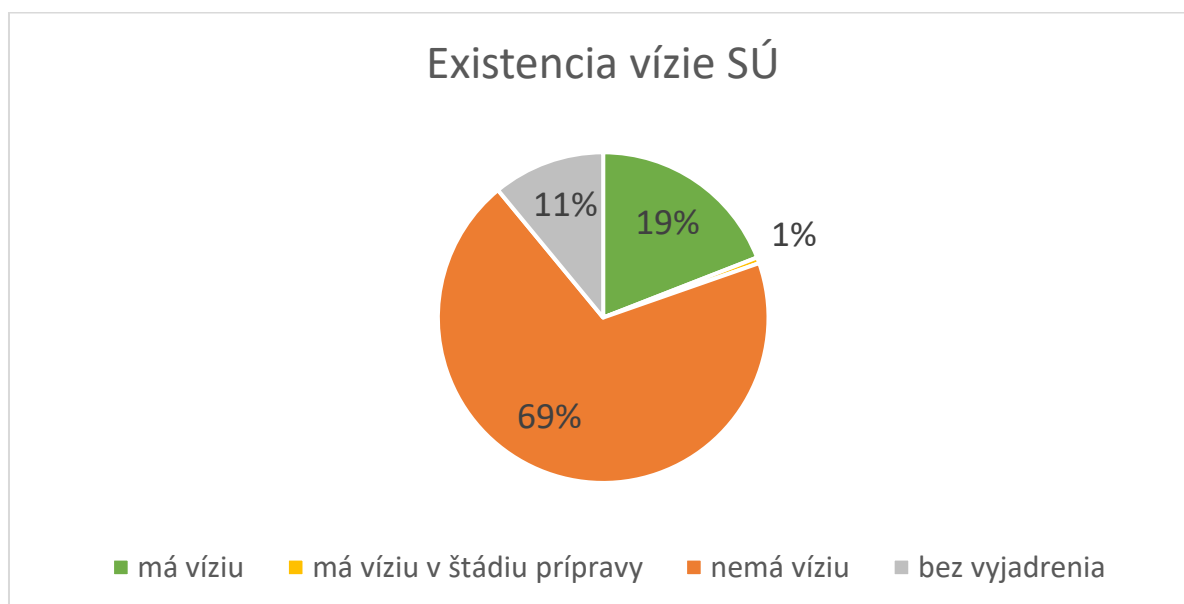
„Nerobila by som jednotné, treba naviazať na konkrétnu prácu, sú tabuľky v zákone, nedá sa hodnotiť všetkých rovnako, napr. VZ a ŠZ, pri VZ hodnotiť napr. aj ako vedie ľudí.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Diskutujú a otvárajú sa aj otázky vzťahu medzi **individuálnou výkonnosťou zamestnancov a výkonnosťou organizácie** a spôsobmi, ako ich najlepšie prepojiť. Vízia vymedzuje predstavu o budúcom smerovaní a postavení organizácie, umožňuje zamestnancom porozumieť v ich každodennej práci tomu, k čomu by mala ich práca smerovať. V kontexte **slovenskej ŠS** je problém, že VŠZ sa málo orientujú na dosahované výsledky ich organizácie, často nepoznajú ani víziu ich organizácie, resp. vízia vôbec neexistuje. Podľa údajov z Dotazníkového prieskumu 2019 a Zberu údajov SÚ 2019 väčšina organizácií v ŠS **nemá víziu**.

³⁴ Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR, str. 11

³⁵ Hodnotených bolo 30 európskych krajín - členovia EÚ, EK a Nórsko, Švajčiarsko a Srbsko – členovia EUPAN, bližšie Ibid. str. 20

graf č. 5 existencia vízie na služobnom úrade



Zdroj: Zber údajov SÚ 2019

Z uvedených odpovedí vyplýva, že **iba menej ako 20 % SÚ má spracovanú víziu.**

Tento údaj potvrdzujú aj výsledky **prieskumu** (Dotazníkový prieskum 2019), kde iba 34 % respondentov uviedlo, že ich SÚ víziu má a je aj zverejnená. Zaujímavé je zistenie, že podľa 13 % zamestnancov víziu ich úrad má, ale nie je zverejnená. Keďže vízia by mala byť pre každého ŠZ kompasom, k akému cieľu má jeho práca smerovať, je ťažko pochopiteľné, že takýto strategický dokument nie je zverejnený a komunikovaný. Vysvetlením môže byť, že hoci vízia neexistuje, zamestnanci jej existenciu predpokladajú. Až 41 % z nich nevie, či ich SÚ víziu má a 12 % si myslí, že ju nemá.

Aj pri rozhovoroch (Kvalitatívny prieskum 2020) prevládali odpovede, že vízia ani strategické ciele v ich SÚ **neexistujú**. Počas Kvalitatívneho prieskumu 2020 sa dokonca pri viacerých respondentoch javilo, že ich otázka na víziu zaskočila, resp. začali hovoriť o prioritách politik, ale nie o vízii a cieľoch ministerstva či inej organizácie ŠS.

„Nie naše ministerstvo nemá víziu, iba priority, pracujeme na procese optimalizácie, zvyšovania efektivity, robia to OÚ, majú smernice, čerpajú zo zahraničia.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Vízia nie je.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Víziu celej inštitúcie nepoznám. Tá je pre mňa záhadou. Máme ale víziu na úrovni odboru, našu agendu vedenie celkovo nevníma dôležito, ale my sami sme si vytvorili víziu ďalšieho postupu – čo by sme chceli dosiahnuť a ideme za tým. Naša agenda sa nedostala ani do programového vyhlásenia vlády, takže nemáme žiadne vizionárske počtúchovanie zbora.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

U niektorých ŠZ, ako aj VŠZ, bolo jasné, že nevedia presne, čo je vízia, strategický cieľ. Začali často hovoriť o úlohách.

„Veľkou víziou bolo zjednotenie odborov pod jednu strechu, otvorenie klientskeho centra v nových priestoroch okresného úradu“. Ešte k vízii, keby sa vrátili niektoré kompetencie, dostali by sme do rúk niečo motivačné,

aby som mohol priamo vplývať na konkrétnych zamestnancov.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, okresný úrad, banskobystrický kraj)

Niektorí VŠZ uvádzali, že napriek tomu, že vízia na SÚ neexistuje, oni sa pokúšajú na svojich **organizačných útvaroch** si ju pripraviť.

„Neviem o tom, že by ministerstvo malo víziu, ani pri riadení ľudí ani v odbornej oblasti. Pre ňu je vízia dôležitá, ale na ministerstve neexistuje, je to len na ich oddelení. Oni si ako oddelenie premysleli, čo by chceli, kam sa posunúť. Urobili si analýzu a projekt, čo ďalej, ale z ich úrovně je ťažké ovplyvniť víziu inštitúcie, robia to len v rámci svojho oddelenia.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Niektorí respondenti naznačovali, že sa na **vízii u nich pracuje**.

„Robíme novú koncepciu na 10 rokov, tam to bude zadané. ... Vieme, čo chceme, budovať transparentný štát so silnou občianskou spoločnosťou. Ale je na to veľa nástrojov a nevieme sa sústrediť na všetko. Možno by sme mali lepšie výsledky, ak by sme použili menej nástrojov.“ (hodnotiteľ – stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Akurát ju formulujeme, máme ju neoficiálne. Naším cieľom je poskytovať vedeniu ministerstva odporúčania na základe faktov a dát. Poskytujeme servis útvarom na ministerstve, prispievame do odbornej diskusie na témy vzdelávania, pôsobíme aj navonok prostredníctvom publikovaných výstupov.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

Takýto stav sa **potom premieta aj do SH**. VŠZ nevedia usmerňovať ŠZ, kam by sa mali posúvať, aby organizácia dosahovala lepšie výsledky, porovnateľné so špičkovými, podobne zameranými, organizáciami vo svete. VŠZ majú potom tendenciu hodnotiť ŠZ priaznivejšie.

Aj pre štátnu správu je dôležité strategické uvažovanie a nastavenie mechanizmov „skladania účtov.“ Problémom, v SR je **aj nízka zúčtovateľnosť jednotlivých rezortov** a top manažmentu. Málo sa využívajú verejné odpočty, prezentovanie výročných správ či správ o činnosti. V takom prostredí je nízka potreba zaoberať sa stanovovaním vízie, stratégie, cieľov a väzbe, ako jednotlivé útvary aj jednotlivci prispievajú k ich naplneniu.

6. HODNOTENIE VÝKONU ŠTÁTNEHO ZAMESTNANCA

V tejto kapitole charakterizujeme výsledky prieskumov RŠS v oblasti hodnotiacich kritérií, škály, hodnotiaceho subjektu a diferencovania výkonov ŠZ.

6.1. Hodnotiace kritériá a škála

Manažment pracovných výkonov je v štátnej správe krajín EÚ spravidla založený na služobných hodnoteniach (hodnoteniach výkonnosti). Krajiny majú zväčša predpísanú formu, ako má hodnotiaci rozhovor prebiehať a formuláre, kde sú popísané kritériá a bodovací systém. Prístupy jednotlivých krajín sa odlišujú vzhľadom na históriu a kultúru ŠS.³⁶

Tradične sa SH vykonáva na základe setu **kritérií a indikátorov** a to sa premietne do výsledku na stanovenej škále. Alternatívne sa SH využíva na dohodnutie cieľov, vyplývajúcich zo strategických cieľov organizácie, a cieľov, ktoré má ŠZ dosiahnuť v stanovenom období. Zo štúdie medzi krajinami EUPAN vyplýva, že všetky krajiny v rámci SH hodnotia viaceré dimenzie práce ŠZ a najväčší význam sa prikladá kompetenciám (schopnostiam).³⁷

V kvalitatívnom prieskume 2020 hodnotení aj hodnotitelia vnímali nástroj **SH skôr ako dobre nastavený**, explicitne to uviedla nadpolovičná väčšina respondentov. Niektorí priamo uviedli, že škála a bodové hodnotenie im vyhovuje. Hoci sa vyskytli aj názory, že formálne zakotvenie nie je potrebné ako cit.: „Ja to nepotrebujem, viem ich hodnotiť, či to bolo alebo nie v zákone, robil by som to,“ (hodnotiteľ, stredný manažment, miestna štátna správa, KE), prevažovali názory, že ide o dobrý nástroj, zákonný rámec je dobrým základom, ktorý treba zdokonaľovať.

„Ak je to aj formalita, ktorú zákon vyžaduje, je to dobrý nástroj, treba ho ponechať a zdokonaľovať. Čo by pomohlo, aby to nebola formalita – robiť to častejšie, ľudia si na to potom zvyknú. Zákon to robiť častejšie umožňuje, ale neprikazuje.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Zákonný rámec mi dáva dostatočné možnosti a dobrý rámec pre SH. Ani zákon by som nemenil, keďže body nie sú príliš limitujúce a dajú sa dobre prispôsobiť agende úradu... Detailne všetko v zákone špecifikované byť nemôže, takže môžeme byť kreatívni a zdefinovať si hodnotenie v rámci mantinelov. Nová generácia si hodnotenie žiada a očakáva, sú tak nastavení. Zákon je všeobecný, ale SÚ si to môžu našit' na seba. Kritéria v zákone treba aplikovať kreatívne, SÚ sa líšia, preto sa nedá v zákone detailnejšie upraviť.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Kritika viacerých respondentov smerovala k nastaveniu **hodnotenia odbornosti cez dodržiavanie predpisov**. Niektorí priamo uviedli, že sa tým pri odbornosti neriadili, resp. odbornosť hodnotili cez kvalitu konkrétnej práce ŠZ. Zdôrazňovali väzbu odbornosti a výkon práce na konkrétnom ŠZM.

³⁶ Európska komisia (2017): Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners, 2017 edition, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 111

³⁷ Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR, str. 26

„To je úplná formalita, nikto to nerieši, nikto nikoho z tobo neskúša, každý má ovládať predpisy na svojom úseku – účtovník, mzdár, BOZP... tie musia ovládať“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Tam mám iné kritériá - diferencujem ich na každého prácu“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Neprávnik nemusí vedieť vykladať Ústavu a zákony. Základný rámec znalosti zákonov, ktoré ľudia potrebujú k práci, by mali mať.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

S účinnosťou od 1. januára 2020 došlo k zmene vyhlášky a hodnoteniu odbornosti vo väzbe na vykonávanie služobných úloh ŠZ.

Hodnotitelia tiež pri snahe využiť niektoré nástroje SH narazili aj na **pochybnosti, či budú konať v súlade so zákonom**: *„Chcela by som aj 360 stupňové hodnotenie, ale zákon to neumožňuje, taká odvážna som nebola. Ale požiadala som ľudí o sebahodnotenie, stretli sme sa a pobavili sa o tom ... Jeden povedal, že on sa hodnotiť nebude, lebo zákon hovorí, že hodnotiť má nadriadený.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, BA)*

Pre porovnanie, z výskumu z roku 2018 na úrovni miestnej štátnej správy vyplýva, že polovica oslovených prednostov OU vnímala nastavenie stupnice aj kritériá negatívne.³⁸ Rozdiel môže byť vysvetlený časovým posunom (rozhovory pre daný výskum prebiehali po prvom SH na jeseň 2018), ako aj špecifickým postavením prednostov OU, ktorí zodpovedajú za činnosť OU, ale nerozhodujú o personálnych a finančných otázkach OU.

Napriek prevažujúcemu kladnému vnímaniu nástroja, respondenti formulovali aj **obavy a návrhy na zlepšenie**. Podľa viacerých kritérií aj body umožňujú **subjektivitu v hodnotení**. Napríklad, na otázku: *„Umožňujú kritériá, tak, ako sú nastavené, posúdiť Váš prínos a výstupy počas roka?“* odpovedal hodnotený: *„Áno, ale druhá vec je, ako si každý bude tie jednotlivé body, oblasti, ktoré sa majú hodnotiť, vykladať.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)*

K subjektivite podľa respondentov prispieva aj **nedostatočné vysvetlenie a metodika k hodnoteniu**.

„Výdelávanie – neviem, prečo a ako to bolo nastavené, riešiť obsah hodnotených oblastí. Podľa všeobecných kritérií na hodnotenie by som rozdala veľa núl, napríklad ľudia nevytvárali smernice. Vysvetliť systém – prečo je to tak nastavené? Potrebovala by odkonzultovať či jej intuitívny systém ako chápe obsah kritérií je OK.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Aj tam, kde SÚ podnikol určité kroky v tomto smere, neboli vo viacerých prípadoch vnímané ako dostatočné, aktivity SÚ boli smerované len na VŠZ.

„Máme ale vnútorné nariadenie, ktoré vysvetľuje, čo si inštitúcia predstavuje pod jednotlivými bodmi hodnotenia. Z môjho pohľadu to však nie je riešené najšťastnejšie: napríklad odbornosť je v tomto nariadení vysvetlená tak, že či zamestnanec dodržiava zákony alebo ústavu. To sme vyhodnotili tak, že mu buď musíte dať plný počet bodov, alebo ho môžete rovno disciplinárne riešiť, lebo nedodržiava zákony a ústavu. ... Dostali sme akurát to nariadenie, ktoré ale išlo iba vedúcim zamestnancom, ľuďom, ktorí hodnotia. Samotní hodnotení k tomuto

³⁸ Prachárová, V. (2018): Služobné hodnotenie na úrovni miestnej štátnej správy v Slovenskej republike. SGI

myslím prístup ani nemal, takže ani nevie, na základe čoho bude hodnotený. Vyhláška Úradu vlády išla všetkým, ale pod tým je ťažšie si niečo predstaviť. Ani žiadne vysvetlenie k služobnému hodnoteniu, prečo sa má robiť.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Je jeden uniformný vzor, ale nie je individualizované, čo chápeš pod schopnosťami, odbornými vedomosťami... aj v rámci jedného SÚ môžu byť rôznorodé a nebyť vhodné pre všetky odbory. Bola snaha spájať to s kompetenciami v rámci opisu ŠZM, ale tieto inštitúty dopredu nikto neprepojil, takže sa to nedalo vysvetľovať križom. Najľahšie vedeli posúdiť prístup k vzdelávaniu, aj keď niekedy to chápali aj ako počet školení, ktorých sa zúčastnili, ale pre niektorých vôbec vhodné školenia neboli. ... Pomohlo by viac info na SÚ. S kolegom spravili vlastné kritéria, budúci rok by ich chceli prezentovať celoplošne – ako chápu iniciatívu a pod. SÚ by mohol VZ umožniť, aby si podobné kritéria vytvorili, SÚ ich nemá ako poznať, keď personalista nepozná odbornú prácu.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Naopak, **iniciatívu a aktivitu SÚ** ako nástroj vysvetlenia kritérií a škály s úspešným využitím ilustruje názor:

„Kritéria sme si nastavovali sami, takže bolo hodnotenie jednoduché, keďže sme si oblasti rozdelili do podoblastí. SÚ informoval všetkých zamestnancov o SH a kritériách, čo bolo vnímané pozitívne.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Pomôcť môže podľa jedného z respondentov aj **revidovanie systému**:

„Treba spätné hodnotenie, ako s tým rezorty pracujú, hodnotitelia sú rôzne prísni.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Respondenti navrhovali tiež **zaviest' viac slovného hodnotenia**, hodnotení aj hodnotitelia vyzdvihovali význam slovného hodnotenia. Slovné hodnotenie môže odstrániť subjektivitu pri pridelovaní bodov. Jeden z respondentov poukázal aj na fakt, že rôzny prístup k SH, ktorého výsledky sa zakladajú do spisu ŠZ, môže komplikovať situáciu pre preloženie ŠZ na iný SÚ:

„Privítala by som obodnotenie slovné, bez ohľadu na bodovú hodnotu. Prečo? Pokiaľ SÚ pracuje s hodnotenými jednotne, a vie, že má ľudí rôzne umiestnených na škále, vzniká problém pri prekladaní ŠZ medzi SÚ. My za štandard pokladáme niečo, čo je „dobré“. Potom príde niekto s hodnotením „vynikajúci“, ale môže zodpovedať nášmu „dobré“. A dáme mu teraz trojku?“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Na konci hodnotenia som sa nedozvedel, koľko mám bodov z čoho [ktorej hodnotenej oblasti], a ani som to nepovažoval za dôležité. Dozvedel som sa moje silné stránky, čo si šéf cení a čo nie, a dostal som papier, kde bolo formálne napísané, koľko mám bodov zo sto. Neriešili sme, prečo mám tu o dva body menej, alebo inde. To bolo jasné z kontextu.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Celkovo sú tie body... nerozumiem, ako sa toto dá kvantifikovať počtom bodov. Odbornosť, kompetencie, záujem o vzdelávanie. Viem si predstaviť slovnú škálu, tá tam tuším aj je. Tá mi dáva viac zmysel, ako bodové hodnotenie. Skôr si myslím, že by sa vedúci zamestnanec mal pozrieť a dať zamestnancovi hodnotenie výborné, alebo veľmi dobré, ale nie preto, že má od 98 do 100 bodov.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„V našom SÚ sa veľmi dožadovali slovného hodnotenia, ktoré teraz novela doplnila. Chcela ho nadpolovičná väčšina hodnotiteľov. Niektorí dali do formuláru iba body, ale priložili k nemu slovné hodnotenie v samostatnom dokumente.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Bodové vyjadrenie neumožňuje vyjadriť, čo kto robí, dala som preto slovné vyjadrenie – chápala som to ako poďakovanie a ocenenie, kto čo výnimočne urobil.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Respondenti nepovažovali za šťastné **„známkovanie“**, t. j. **výsledok SH** ako číselné hodnotenie **na škále 1-5** vzhľadom na súvislosť so školským známkovaním. Riešením by bolo zrozumiteľné vysvetlenie zo strany hodnotiteľov či dôraz na slovné hodnotenie.

„S kolegami sme si vysvetlili negatívne vnímanie trojky, lebo však trojkár má robiť svoju prácu na 100 %. Z pohľadu hodnoteného je však vnímaná veľmi negatívne. Trojka nie je vnímaná ako štandard – jednotka je.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Význam jednotlivých stupňov nie je dobre odprezentovaný. Nie sú zvyknutí na známkovanie, resp. iba 1 je dobrá.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Existuje percepcia, že 3 nie je dobré hodnotenie. Ľudia zvonku, z EÚ alebo medzinárodných inštitúcií berú 3 ako štandard, nemajú s udelením takéhoto hodnotenia problém. ... Je to také školské, privítal by som viac slovného hodnotenia.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„ŠZ zle vnímajú už známku 3, 4 a 5 vôbec nemajú. Dávajú iba 1 a 2, aj pri 2 už nesúhlasné reakcie.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Hodnotenie 3 nazývame stred, alebo štandard. Niektoré pracuje kvalitne, dobre aplikuje právne predpisy atď... číslo nepoužívame, zo školy s ním majú ľudia zlé konotácie.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Vyskytli sa aj výhrady k **nesúladu kritérií s opismi ŠZM**:

„Prebehli sme oblasť odborných znalostí, schopnosti a kompetencie. V tejto oblasti vidím nesúlad medzi opismi ŠZ miest, ktoré majú definovať pokročilé vlastnosti, a tým, čo sa overuje v rámci hodnotení.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Pri hodnotení je problém s individuálnosťou jednotlivých agend ... nie je zlý alebo dobrý človek, má vhodné alebo nevhodné vlastnosti na to miesto. Niektoré kategórie sú skôr opisom povahových rysov, ktoré človek má alebo nie, niektoré sa aj vylučujú.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Podľa niektorých respondentov je problematické **nedostatočné rozlišovanie medzi kategóriami či váha jednotlivých kategórií**:

„Spĺňali nám parametre ‘odborné vedomosti’ a ‘výkonnosť’. Ich obsah sa zlieval. Prístup k osobnému vzdelávaniu bol v pohode.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Toto sa nehodnotí tak jednoducho. Nevieť to cielene oddeľovať, možno len osobnostný rozvoj, kde si uvedomíte, kto má medzery a kto sa chce vzdelávať.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Opakovane sa vyskytol názor, že **najjednoduchšie bolo hodnotiť osobný rozvoj a prístup k vzdelávaniu**, pri hodnotení vzdelávania sa však opakovali vyjadrenia o nedostupnosti potrebných školení.

Vyskytli sa názory o potrebe **posilniť niektoré oblasti**, medzi respondentami však nepanovala zhoda:

„Dal by som vyššiu vábu schopnostiam a kompetenciám, výkonnosť a rozvoj by som dal menej – vnímam, že v rámci odborných vedomostí si človek má našťudovať, čo potrebuje.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„A bodovanie som nepochopila, prečo je to 10-20-40. Aj ľudia vnímajú samotné čísla zle. Nevedeli sme, prečo existujú tieto pomery dôležitosti parametrov.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Schopnosti a kompetencie by som vyrovnala s výkonnosťou – 30:30. Môžete byť výkonný, dodržať termíny, ale ak nemáte schopnosť vyprodukovať kvalitný materiál, nemôžete dostať 40 bodov za výkonnosť, za kvantitatívnu stránku. Čo ak budete mať polovicu výstupov nekvalitných?“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, banskobystričský kraj)

„Osobný rozvoj by som dal aspoň na 20 bodov, bez osobného rozvoja sa nedá hovoriť o výkonnosti. Vedúci má mať predstavu v ktorom stupni daný zamestnanec je.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Pri výkonnosti by som ubral, schopnosti by som nechal, pridal by som pri osobnom rozvoji a vzdelávanie, tam by som vedel byť kritickejší.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, okresný úrad, banskobystričský kraj)

6.2. Hodnotiaci subjekt a zdroje informácií

Aj keď v krajinách EUPAN je najviac využívaným zdrojom tradičné **hodnotenie priamym nadriadeným**, mnohé krajiny už začínajú kombinovať túto tradičnú metódu s inými zdrojmi a iba 11 z 30 skúmaných krajín využíva tradičnú metódu ako jedinú.³⁹

Pri **180-stupňovom hodnotení** hodnotia podriadení svojich nadriadených. Ďalšou z metód je tzv. **360-stupňové hodnotenie**. Podstata metódy spočíva v tom, že hodnotenie robí viacero skupín hodnotiteľov, pričom sa využíva škála a slovné hodnotenie. Pri aplikovaní tohto prístupu sa vychádza z predpokladu, že ak hodnotenie bude pochádzať od viacerých subjektov, bude objektívnejšie. Rovnako sa predpokladalo, že ak do hodnotenia bude zapojených viacero skupín hodnotiteľov (napríklad nadriadení aj podriadení, kolegovia, kolegovia z iných organizačných útvarov, prípadne klienti), zvýši sa spravodlivosť a akceptácia hodnotenia.⁴⁰

360-stupňové aj 180-stupňové hodnotenie sú administratívne náročné. 360-stupňové hodnotenie sa zvyčajne využíva len pre topmanažérov a pre radových SZ najmä na účely ich rozvoja.

Aj v ŠS na Slovensku mali zamestnanci skúsenosť s viacdrojovým hodnotením.

„Pred 3 rokmi im DEKRA robila 360 stupňové hodnotenie riaditeľov, bolo to silne anonymizované, hodnotilo 5 ľudí. Hodnotili všetkých riaditeľov – podriadení, riaditeľov – nadriadení, riaditeľov navzájom. Bolo to dobré ako nástroj, ktorý dá obraz v danom čase, má to platnosť tak pol roka. Je to užitočné robiť v inštitúcii v

³⁹ Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR, str. 28

⁴⁰ V poslednom období sa diskutuje o tom, či by sa táto metóda dala využiť aj na hodnotenie administratívneho charakteru pre účely odmeňovania a kariéry. Metóda bola a aj v súčasnosti je predmetom výskumu, pričom sa zdôrazňujú najmä podmienky pre jej aplikáciu, skúmajú sa pozitíva ale aj riziká. Bližšie Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave

druhom roku po zmene vedenia. Bola to dobrá skúsenosť, môže sa využiť pri zameraní vzdelávacích aktivít pre potreby inštitúcie.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Prieskum naznačuje, že ŠZ by súhlasili s **hodnotením nadriadených** zo strany podriadených, **360-stupňové hodnotenie** si vedia predstaviť menej.

„Skôr by mi pomohlo. Spätná väzba zospodu aj zhora je niečo, čo by som uvítal.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, okresný úrad, banskobystrický kraj)

„Uvítal by som 180 aj 360-stupňové. Áno aj VŠZ by mal byť hodnotený, bolo by pre mňa zaujímavé poznať.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

„180 a 360- stupňové hodnotenie si viem predstaviť, ale iba ak by boli nástroje na motiváciu a riadenie.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Aspoň 180 - áno dalo by sa nastaviť, 360 by interne nezvládli. Pracovala som aj so samohodnotením, ale nie každý s tým vie pracovať.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Jednoznačne s tým súhlasím, zo zahraničia sú známe dobré výsledky. Ak hodnotí iba VŠZ je to viac subjektívne. V Nemecku majú v rámci organizačného útvaru, čo vyjde ostáva vo vnútri organizácie. Zvyšuje sa účtovateľnosť. Vo Švédsku tento model využívajú iba na zastupiteľských úradoch, mali aj prípady kde bol veľvyslanec na základe hodnotenia odvolaný.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Spätnú väzbu na seba by som chcela, aby bolo v zákone ustanovené 360 [stupňové] hodnotenie. stanovené, že má byť hodnotenie zdola hore aj zhora dole.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Mne osobne by sa páčilo, keby hodnotenie bolo 360-stupňové. To by bola celkom slušná pridaná hodnota. Predstaviť si to viem aj na Slovensku, zo začiatku by to asi nebolo u nás najlepšie prijímané. Ale mne by hodnotenie dávalo zmysel iba takýmto spôsobom – keď ste hodnotiteľ, nie len, že hodnotíte, ale bola by aj spätná väzba na vás ako na nadriadeného, že čo Vaším podriadeným vadí, s čím sú spokojní. Vie to niekam posunúť celý tím. Hodnotenie by malo byť vzájomné, malo by to byť ustanovené, že má byť hodnotenie zdola hore aj zhora dole.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

Niektorí respondenti sa však k hodnoteniu nadriadených podriadenými **stavali kriticky**.

„Nie, bolo by to problematicky prijaté, na hodnotenie hodnotiteľov je nedostatok vôle. Problémom sú špecifiká vzťahov ľudí v ŠS.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Tieto vyjadrenia podporuje aj prieskum Rady (Dotazníkový prieskum 2019), z ktorého vyplýva, že **ŠZ by uvítali, ak by sa robilo aj hodnotenie nadriadených**. Priemerná hodnota súhlasu s týmto výrokom bola 3,7 a medián 4 (na škále 1 = vôbec nesúhlasím až po 5 = úplne súhlasím).

Často používaným a odporúčaným postupom pri SH je **sebahodnotenie ŠZ**. Sebahodnotenie je impulzom pre ŠZ, aby sa zamyslel nad svojím výkonom v priebehu roka a nad možnými výzvami do budúcnosti. Význam sebahodnotenia netreba preceňovať, pretože význam externých hodnotiteľov (VŠZ, kolegov) môže byť dôležitým prvkom v motivácii zamestnancov. Zamestnanci majú tendenciu svoj výkon hodnotiť spravidla lepšie ako ich hodnotitelia. Výskumné štúdie uvádzajú, že sebahodnotenie vo všeobecnosti nie je v súlade s hodnotením nadriadených. Podobne nízka zhoda sa

zistila medzi hodnotením kolegov, resp. nezávislých konzultantov a sebahodnotením. Na druhej strane pomerne vyššia zhoda bola medzi hodnotením nadriadených, kolegov a konzultantov.⁴¹

Prieskum (Kvalitatívny prieskum 2020) ukazuje, že respondenti majú skúsenosť so **sebahodnotením**, či už ako hodnotení, alebo hodnotitelia. **Zhruba polovica hodnotiteľov nechala svojich hodnotených ŠZ urobiť sebahodnotenie.**

„...tiež som nechal zamestnancov vyplniť samohodnotenie, aby mi ho dali dva dni dopredu. Potom som ich pozval na rozhovor, kde sme porovnali bárek samohodnotenia a ten môj, nasledovala spätná väzba, prešli si, kde sa zhodli a kde nie.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Mojí podriadení robili samohodnotenie, ktoré odovzdávali 2 dni pred termínom.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Poprosili sme ŠZ o samohodnotenie, a vo väčšine prípadov mali rovnaké (SH), ako im dali VŠZ. Výnimočne boli lepší, iba v pár prípadoch dopadli horšie.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Hodnotitelia uvádzali aj problém **rôznej miery sebakritickosti u ŠZ:**

„Pracovala som aj so samohodnotením, ale nie každý s tým vie pracovať.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

6.3. Diferencovanie štátnych zamestnancov

SH sú často „nafúknuté“, čo prakticky znamená extrémne dobré hodnotenia. **Hodnotitelia nediferencujú** dostatočne medzi silnými a slabými, sú príliš zhovievaví a odmietajú používať nižšie spektrum škály. Aby sa tomu zabránilo, používajú sa povinné kvóty (povinná distribúcia), aj keď tieto systémy sa považujú za kontroverzné.⁴²

Z Kvalitatívneho prieskumu 2020 vyplýva, že skúsenosť s Gaussovou krivkou má jeden hodnotiteľ.

„Snažila som sa nastaviť si to sama. A snažila som sa aj o Gaussovu krivku.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Zistenia z Kvalitatívneho prieskumu 2020 potvrdzujú informácie od SÚ, že v mnohých inštitúciách je vnímanie zamestnancov **en block pozitívne**, čo sa významne vzdáľuje od Gaussovej krivky normálneho rozdelenia.

„Sme excelentná inštitúcia, máme iba špičkových ľudí, máme iba ŠZ „1“ a „2“. Všetkých riaditeľov mám takých čo sú najschopnejší ľudia vo svojich odboroch, majú odborné znalosti, zručnosti, hovoria jazykmi, nebolo treba riešiť ich ďalšie vzdelávanie.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Väčšina riaditeľov má najvyššie hodnotenie. Podávajú očakávaný výkon.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

⁴¹ Bližšie napr. Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave

⁴² Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR, str. 41

Kvalitatívny prieskum 2020 naznačuje, že **motivácia hodnotiteľov dávať pozitívne hodnotenia** je ovplyvnená aj tým, že podľa ich názoru je málo financií, nie je priestor pre kariérny rast, preto aspoň cez hodnotenie chcú ŠZ prilákať. Niektorí respondenti uvádzali, že lepšie hodnotenie bolo motivované **možnosťou dostať odmenu**. „*Tam je aj nejaká odmena za dobré SH. Toto naň priamo nevyplýva, ale u nás boli sťažnosti, že každý dostal najlepšie hodnotenie na formulári, lebo peniaze. Bez ohľadu na to, ako by hodnotiaci pohovor reálne dopadol, formálne by šéf dal asi každému najlepšie hodnotenie.*“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„*Ako ja vnímam súčasné nastavenie, aj cez kolegov, aké mali skúsenosti na iných sekciách ministerstiev, je to často nástroj, ktorý sa dá zneužiť, keď nemáte najlepšie vzťahy. Ale poznám aj sekciu, kde dostali všetci hodnotenie 5 – sto percent. Každý jeden, desiatky zamestnancov. Ale neviem, ako reagoval nadriadený toho riaditeľa sekcie.*“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

Hodnotitelia uvádzali, že **nemajú v rukách finančnú motiváciu**, pretože sa odmeny nadväzujúce na SH stanovujú centrálné v rámci inštitúcie, resp. pri OÚ prostredníctvom MV SR. Tiež sa vyjadrovali, že hoci by motivátorom mohlo byť aj **vzdelávanie, ponuka nie je vyhovujúca** (kurzy sú nekvalitné, tie, o ktoré je záujem, sú kapacitne obmedzené, často sú potrebné školenia finančne nedostupné alebo organizované len v Bratislave, čo zvyšuje náklady).

„*O odmenách sa vie, že ich neudeľujeme my, ako okresný úrad, ale sekcia na ministerstve vnútra. Z toho ale vyplýva aj prístup k hodnoteniu – vedúci aj zamestnanci vedia, že majú nárok na odmenu. Berieme to ako niečo nevyhnutné... Zamestnanci sa snažia mať veľmi dobré hodnotenie, keďže vedia, že za to budú odmeny. Je to manažérsky motivačný nástroj. (SH) pomohlo v tom, že sa ŠZ majú šancu dostať k finančnému ohodnoteniu. Čo sa práce týka, aj bez hodnotenia by asi moji zamestnanci robili rovnako. Pravdepodobne bez dopadu na výkonnosť. ... S trojkou by boli nespokojní kvôli finančnému hodnoteniu.*“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, bansko-bystrický kraj)

„*Motivácia môže byť cez vzdelávanie alebo financie. ... Celkovo sú zlé vzdelávacie možnosti a slabá úroveň kurzov, má to zlý vplyv na motiváciu. Plán vzdelávania je len formálny, aj jeho vyhodnotenie je len formálne. So zamestnancami sa rozpráva o úrovni kurzov, vyhodnocujú to len číselne, celkovo kurzov je dosť, ale kvalita je zlá. ... Minimum by malo byť, aby odmenu dával hodnotiteľ, nie celoplošne.*“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„*Viac seminárov je problém, je to otázka financií, je problém dostať sa na lepšie konferencie, kde by bolo dobre sa zúčastniť. Nie vždy sa dostanú viacerí. Kde nie je poplatok alebo je to v KE, idú viacerí. V BA sú náklady na ubytovanie, cestu, snáď sa to zlepší.*“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

„*Služobné hodnotenie vnímam ako pozitívny krok. Ideálne by bolo, ak by som aj ako prednosta vedel dávať jednorazové odmeny.*“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, okresný úrad, bansko-bystrický kraj)

Výnimočne sa vyskytli aj vyjadrenia, že **finančný aspekt SH nie je podstatný**, najmä ak ide o inštitúciu, ktorá je vnímaná ako prestížna, alebo o dlhodobých zamestnancov.

„*Finančná odmena v našej inštitúcii nie je dôležitá*“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Rada v roku 2020 oslovila SÚ a zistovala okrem iného aj otázky týkajúce sa SH. Pokiaľ ide o SH Rade sa podarilo získať údaje k 28 086 ŠZ. Z celkového počtu reálne obsadených 32 999 miest to predstavuje 85 %. Z 28 086 ŠZ je 2 5095 radových zamestnancov a 2 991 sú VŠZ.

tabuľka 7 prehľad výsledkov služobných hodnotení štátnych zamestnancov za rok 2018 podľa typu organizácie

Typ. organizácie	vynikajúce výsledky	veľmi dobré výsledky	štandardné výsledky	uspokojivé výsledky	neuspokojivé výsledky
Celkovo	41,5 %	30,1 %	27,8 %	0,4 %	0,1 %
ÚV SR a ministerstvá	37,7 %	41,7 %	19,7 %	0,7 %	0,08 %
Ostatné ústredné orgány ŠS	31,7 %	55,2 %	12,5 %	0,4 %	-
Okresné a krajské súdy	74,7 %	23,7 %	1,2 %	0,1 %	0,0 %
Krajské prokuratúry	56,55 %	41 %	1,5 %	0,7 %	0,0 %
Orgány ŠS s celoštátnou pôsobnosťou	33,5 %	37,4 %	27,9 %	0,9 %	0,2 %
Orgány ŠS s osobitným postavením	80,0 %	14,5 %	5,5 %	-	-
Inšpektoráty práce	27,5 %	46,8 %	25,1 %	3,8 %	0,4 %
Regionálne veterinárne a potravinové správy	62,4 %	35,0%	2,0 %	0,2 %	0,2 %
Regionálne úrady verejného zdravotníctva	19,6 %	40,1 %	38,8 %	1,3 %	0.2 %

zdroj: Zber údajov SÚ 2020

Údaje naznačujú, že hodnotitelia dávajú najčastejšie hodnotenie „vynikajúce výsledky“ (viac ako 40 % vzorky). Spolu má vynikajúce a veľmi dobré výsledky až 71,6 % ŠZ, čo by malo indikovať, že na Slovensku máme iba špičkových zamestnancov v ŠS.

Menej ako 1 % ŠZ má hodnotenie „uspokojivé“ a „neuspokojivé výsledky“. To naznačuje, že sa **celá škála reálne nevyužíva**. Vysvetlením môže byť, že sa VŠZ obávajú dávať horšie hodnotenia, je to pre nich náročnejšie a chcú sa vyhnúť konfliktom, resp. chcú štátnym zamestnancom finančne prílepiť.

tabuľka 8 prehľad výsledkov služobných hodnotení vedúcich štátnych zamestnancov za rok 2018
podľa typu organizácie

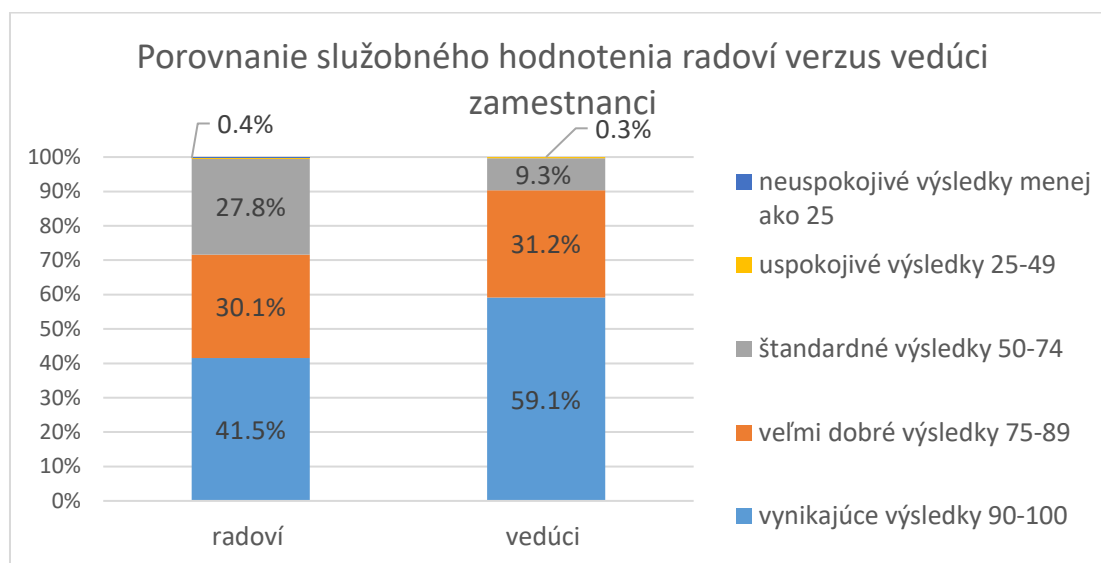
Typ. organizácie	vynikajúce výsledky	veľmi dobré výsledky	štandardné výsledky	uspokojivé výsledky	neuspokojivé výsledky
Celkovo	59,1 %	31,2 %	9,3 %	0,3 %	-
ÚV SR a ministerstvá	45,5 %	48,2 %	6,0 %	0,1 %	-
Ostatné ústredné orgány ŠS	33,3 %	66,6 %	-	-	-
Okresné a krajské súdy	94,2 %	4,3 %	-	1,4 %	-
Krajské prokuratúry	75,3 %	24,6 %	-	-	-
Orgány ŠS s celoštátnou pôsobnosťou	63,27 %	29 %	7,2 %	0,3 %	-
Orgány ŠS s osobitným postavením	89,87 %	6,3 %	3,8 %	-	-
Inšpektoráty práce	35,4 %	61,2 %	3,2 %	-	-
Regionálne veterinárne a potravinové správy	62,4 %	35,0 %	2,0 %	0,2 %	0,2 %
Regionálne úrady verejného zdravotníctva	39,2 %	25,1 %	35,5 %	-	-

zdroj: Zber údajov SÚ 2020

Ešte výraznejšie sa problém **nevyužívania celej hodnotiacej škály prejavuje pri hodnoteniach VŠZ**. Viac ako 90 % má hodnotenie vynikajúce a veľmi dobré výsledky a menej ako 1 % uspokojivé a iba 1 VŠZ mal hodnotenie „neuspokojivé výsledky“.

Podľa typológie SÚ majú Úrad vlády a ministerstvá najviac VŠZ hodnotených „2, veľmi dobré výsledky“ (48 %), u ostatných ústredných orgánov ŠS je „veľmi dobre“ hodnotených až 67 %. Inšpektoráty práce majú najviac (61 %) VŠZ hodnotených „veľmi dobre“.

graf č. 6 porovnanie služobného hodnotenia radoví verzus vedúci štátni zamestnanci



Zdroj: Zber údajov SÚ 2020

Vysvetlení pre veľmi vychýlené pozitívne SH a nevyužívanie celej hodnotiacej škály môže byť viacero. Jedným z vysvetlení sú vyššie popísané snahy hodnotiteľov finančne priliepať ŠZ, či vyhnúť sa konfliktom.

Problémom môže byť aj absencia vízie, smerovania SÚ, čo môže spôsobiť, že hodnotitelia nevedia, kam by mali svojich podriadených posúvať a čo od nich vyžadovať, čo sa prejaví v pozitívnejšom hodnotení.

Dotazníkový prieskum 2019 ukázal, že ŠZ sú citeľne izolovaní od poznatkovej bázy v zahraničí, čo môže znamenať, že nepoznajú dobrú prax, a VŠZ nevedia, ako by mohli potenciál ich organizácie využiť a kam ju posúvať.⁴³ Môžu mať potom sklony vnímať pri SH dosahované výsledky optimistickjšie.

Výsledky SH **nekorešpondujú ani s vnímaním kvality slovenskej štátnej služby a jej výkonov**. Ak by sme mali na Slovensku v ŠS iba vynikajúcich a veľmi dobrých ŠZ, znamenalo by to, že budeme mať aj špičkové výstupy. **Medzinárodné porovnania** však naznačujú, že máme v profesionalite rezervy.⁴⁴ EK v Správe o krajine 2020⁴⁵ napríklad uvádza, „Celková účinnosť verejných inštitúcií a verejnej správy je na Slovensku stále nízka. Napriek reformnému úsiliu sa **slovenská verejná správa vyznačuje oproti iným krajinám EÚ podpriemernými výsledkami**. Nedostatky existujú najmä v oblasti koordinácie tvorby politiky, koncipovania právnych predpisov a zabezpečovania vysokej výkonnosti štátnej služby,

⁴³ Bližšie Rada pre štátnu službu (2019): Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018, Rada pre štátnu službu

⁴⁴ Pozri napr. porovnania Hammerschmid, G., Palaric, E., Thijs, N. (2018): A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in EU28. DG for Employment, Social Affairs and Inclusion (EC); Európska komisia (2019): Správa o Slovensku 2019 (Oznámenie Komisie Európskemu Parlamentu, Európskej Rade, Rade, Európskej Centrálnej Banke a Euroskupine). Pracovný dokument útvarov komisie, Európska komisia: „Verejná správa a širšie podnikateľské prostredie sú naďalej nevyhovujúce. Napriek úsiliu, ktoré sa realizovalo v rámci stratégie lepšej regulácie (RIA 2020), nedosahuje verejná správa primeranú účinnosť v dôsledku nedostatočnej spolupráce medzi administratívnymi úrovňami, ako aj v dôsledku častých legislatívnych, regulačných a daňových zmien.“

⁴⁵ Európska komisia (2020): Správa o Slovensku 2020 (Oznámenie Komisie Európskemu Parlamentu, Európskej Rade, Rade, Európskej Centrálnej Banke a Euroskupine). Pracovný dokument útvarov komisie, Európska komisia

riadenia ľudských zdrojov a poskytovania služieb. Je teda možné predpokladať, že priestor na zlepšenia existuje, treba ho identifikovať a smerovať zamestnancov k priblíženiu sa k najlepším v medzinárodnom porovnaní.

Jednoznačne pozitívne hodnotenie **VŠZ nekorešpondujú ani s vnímaním kvality VŠZ** (prieskum RŠS 2018) zo strany ŠZ.

tabuľka 9 výroky štátnych zamestnancov o svojom nadriadenom

Výroky o nadriadenom	Priemer	Medián
má manažérske zručnosti	3,6	4
diferencuje kvalitu práce a prínos jednotlivých štátnych zamestnancov, a na základe nich spravodlivo odmeňuje	3,5	4
je pre mňa morálnym vzorom	3,5	4
motivuje k lepšiemu výkonu	3,5	4
umožňuje kariérny rast	3,4	3

Stupnica 1 = vôbec nesúhlasím; 5 = úplne súhlasím.

Zdroj: Dotazníkový prieskum 2019

Výsledky prieskumu ukazujú, že vnímanie nadriadených zo strany ŠZ môže byť menej priaznivé ako hodnotenie VŠZ zo strany ich hodnotiteľov. Údaje napr. naznačujú, že existujú rezervy v **manažérskych zručnostiach** u VŠZ, najmä pri riadení kariérneho rastu a motivácii ŠZ.

Iba pre 61 % ŠZ je jeho nadriadený prirodzená autorita, čo naznačuje rezervy v líderstve. V prieskume ŠZ menej priaznivo vnímajú svojich nadriadených ako morálne autority, čo zase naznačuje potrebu venovať sa etickému líderstvu.⁴⁶

Poznatky z Radou vybavovaných podnetov ukazujú, že sa stáva, že so ŠZ, ktorý bol v SH hodnotený veľmi dobre, sa neskôr SÚ snaží skončiť štátnozamestnanecký pomer a vyčíta mu, že nepodáva kvalitné výkony. Pre hodnoteného ŠZ to je ťažko pochopiteľné. To naznačuje, že SH nie je vždy reálnym odrazom dosahovaných výsledkov ŠZ.

⁴⁶ Bližšie Rada pre štátnu službu (2019): Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018, Rada pre štátnu službu

7. PRÍPRAVA A PRIEBEH SLUŽOBNÉHO HODNOTENIA

7.1. Frekvencia vykonávania služobného hodnotenia

V SR sa služobné hodnotenie v zmysle zákona vykoná raz ročne, rovnako ako vo väčšine krajín EUPAN.⁴⁷ Vyhláška o služobnom hodnotení však uvádza, že hodnotiteľ si výsledky zhromažďuje priebežne.⁴⁸

Hodnotiaci rozhovor je príležitosťou pre hodnotiteľa aj hodnoteného ŠZ prediskutovať svoje názory a pohľady na veci, ktoré rieši daný organizačný útvar. Formálne požadovaný hodnotiaci rozhovor minimálne raz ročne môže byť aj tlakom na VŠZ, aby si výkon podriadených viac všímali, pripravovali sa naň a celkovo sa viac venovali manažovaniu svojich podriadených.

Filipová uvádza, „ako však aj v ďalších oblastiach štátnej správy, aj v tomto prípade sa dá vyhnúť formalizmu. Stačí, keď hodnotiteľ má seriózny prístup: pochopí, že hodnotenie má mať predovšetkým motivačný účinok, a využije osobný pohovor na úprimný rozhovor so svojím zamestnancom.“⁴⁹

V rozhovoroch to potvrdili hodnotení aj hodnotitelia:

„Jedna vec je, ako je u nás hodnotenie postavené formálne skrz nariadenie a vzorový formulár, druhá vec je, ako sme u nás na odbore k tomu pristupovali. Formou rozhovoru, medzi štyrmi očami, aj so vzájomnou kritikou, kde má aj zamestnanec šancu úprimne a otvorene povedať, ak sa mu niečo nepáči, a nemá za to žiadne negatívne postihy, žiadne ďalšie následky. Toto u nás zohralo veľkú rolu, iba tak má hodnotenie zmysel. Keby bolo postavené tak, ako nám bolo dané zhora, bolo by to extrémne formálne. Iba by sme vyplnili nejaké čísla a hotovo.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Priebežne mávame porady, na ktorých sa dva, tri krát za rok bavíme aj o hodnotení. Čo sa nám darí, čo menej. Ak boli problémy, riešili sme ich hneď, a na SH sme sa k nim len súhrnne vrátili.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Na odbore som hodnotila 2 vedúce, ale fungujú spolu dobre celoročne, hodnotenie je len záver, sumarizácia.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Niektorí respondenti navrhovali robiť hodnotenie **viackrát ročne**, osobitne to zdôraznili pri nedostatočnom výkone.

„Čo by pomohlo, aby to nebola formalita – robiť to častejšie, ľudia si na to potom zvyknú. Zákon to robiť častejšie umožňuje, ale neprikazuje. SH je potrebné, treba robiť štvrť, polročné, aby ich to nútilo celý rok s tým pracovať.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Mala by byť v takýchto prípadoch vyššia frekvencia hodnotenia, ročne to nestačí.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

⁴⁷ Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR

⁴⁸ Ust. § 2 ods. 1 Vyhlášky ÚV SR č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení

⁴⁹ Filipová, M. (2018): Hodnotenie štátnych zamestnancov alebo ako sa vyhnúť hre s číslami, blog

<https://dennikn.sk/blog/1018045/hodnotenie-statnych-zamestnancov-alebo-ako-sa-vyhnut-hre-s-cislami/>

7.2. Príprava na služobné hodnotenie

Prvou fázou SH je príprava a u hodnotiteľov zahŕňa prípravu podkladov na hodnotenie, koordináciu so služobným úradom a informovanie hodnotených o uskutočnení hodnotenia. Hodnotitelia uviedli napríklad:

*„Hodnotil som 8 vedúcich odborov, otázky som mal pripravené. Predprípravu som mal podľa vyhlášky.“
(hodnotiteľ, vysoký manažment, okresný úrad, banskobystrický kraj)*

Čo sa týka prípravy podkladov, tá ovplyvňovala aj dĺžku a priebeh rozhovoru. Vedúci zamestnanci, ktorí so svojimi tímami komunikujú priebežne počas roka, alebo komunikujú a dávajú spätnú väzbu častejšie, strávili zvyčajne menej času formálnym hodnotením a orientovali rozhovor viac na poskytnutie neformálnej spätnej väzby. Hodnotitelia používali podklady z poznámok, viedli si vlastné zošity, prípadne mali záznamy z porád.

Hodnotiteľov, ktorí mali dostatok informácií o práci hodnoteného ŠZ a vedeli ju preto zhodnotiť, vyzdvihli aj hodnotení:

„Dobre padne, keď zamestnanec vie, že vedúci ovláda jeho náplň, vie to oceniť.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Každý z respondentov-hodnotiteľov uviedol, že sa pripravoval na uskutočnenie SH. V porovnaní s vysokým manažmentom sa z Kvalitatívneho prieskumu 2020 javí, že stredný manažment sa priebežnej príprave počas roka venoval menej. Respondenti, ktorí sa priebežne pripravovali, uviedli, že si robili počas roka poznámky.

„Vedím si vlastnú evidenciu, mám záznamy z porád, evidenciu vracania spisov, no vedím si tiež personálne problémy. Tieto podklady robím počas celého roka bez ohľadu na SH, ale na SH mi to poslúžilo ako podklad. Je dôležité dávať spätnú väzbu priebežne, robím to aj štvrťročne. Snažím sa byť edukatívny, vždy, keď niekde vidím nedostatok, komunikujem to a poviem, ako to chcem mať.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Túto prax uvádzajú aj predstavitelia vyššieho manažmentu:

„Mal som k dispozícii komunikáciu, spätnú väzbu, porady, poznámky, spisový systém. Snažil som sa oceniť čo najkonkrétnejší prínos hodnoteného. Urobil som si plán stretnutí, vyčlenil som si čas.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Nemám čas, aby som sa priebežne pripravoval.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

„Kritické veci mal som jeden prípad. Tam som sa pripravil, robil som si poznámky počas celého roka.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Na hodnotenie som sa pripravila. Je dôležité, aby sa aj hodnotení pripravovali.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Potvrdili to vo vyjadreniach aj niektorí z hodnotených:

„[Hodnotiteľ] má málo času na to, aby sa zaoberala vedením ľudí, má veľa iných činností za ktoré zodpovedá“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Podnety, ktoré Rada riešila, poukazujú na dôležitosť prípravy a priebežného zberu podkladov k práci ŠZ. Ak ich má hodnotiteľ k dispozícii, vie voči hodnotenému aj voči nadriadenému pri podaní námietky kvalitnejšie obhájiť svoje závery. Osobitne dôležitý je zber podkladov tam, kde má výsledok SH negatívny dopad na ŠZ, resp. kde ide o ŠZ, ktorí nepodávajú požadovaný výkon.⁵⁰

7.3. Informácie a podklady k služobnému hodnoteniu

Väčšina respondentov, ktorí boli hodnotiteľmi, **absolvovali na tému SH školenie**, či už v rámci Centra vzdelávania a hodnotenia, alebo vo svojej domovskej inštitúcii. Takmer všetci respondenti mali informácie o tom, ako pri SH postupovať. Vyskytol sa aj prípad, že respondent nedostal pred služobným hodnotením žiadne informácie k nemu, ani VŠZ s ním na túto tému nekomunikoval.

„Na tému postupu pri SH sme absolvovali školenia. Materiál (pozn. ku školeniu) sme pred prvým z nich pripomenkovali, takže informácie boli postačujúce.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, banskobystričský kraj)

Samotná vyhláška ako návod k SH nepostačovala, respondenti sa nie vždy dokázali držať predpísanej formy, niekedy ich jej všeobecný charakter nútil improvizovať.

„Ťažko sa vtesnávalo do predpísanej formy. Nedržala som sa jej striktne, bol to skôr neformálny rozhovor, než podľa formulára. V ňom som napísala, čo som si sama predstavovala pod zadanými pojmami. Nemuselo to však byť správne, keďže som ich nemala s kým konzultovať. Jedine neoficiálne s kolegami, keďže oficiálne nemáme pojmy riešiť s kým. Ani náš úrad ich nemá bližšie zadané. Ani ja, ani naši ŠZ si nevieme predstaviť presný význam pojmov ... minulý rok bola snaha [zadefinovať ich] z personálneho, ale keďže nepoznajú odborné agendy, nebolo to dobre špecifikované na reálne vykonávanú prácu.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Postupovala som striktne podľa vyhlášky, ale bolo to pre mňa ťažké [...] konkrétne situácie sa ťažko premietali do kritérií podľa vyhlášky. Na SÚ nemáme podrobnejšie kritériá. Myslela som si, že [vyhláška] bude postačujúca, ale nie je.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Väčšina respondentov uviedla, že inštitúcia, v ktorej pôsobia, **má vlastnú vnútornú úpravu postupu SH** (nariadenie SÚ, internú smernicu, metodický pokyn či odporúčanie SÚ).

„Máme interný pokyn, ako pri SH postupovať. Bol určený pre hodnotiteľov, bola by však potrebná aj informácia pre hodnotených, čo majú očakávať, aké sú ich práva a povinnosti. Vedúci by radi mali podrobnejšie inštrukcie, treba však mať na pamäti autonómiu VŠZ a neobmedzovať ich.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Napriek existencii vnútornej úpravy však nemali hodnotitelia vždy k dispozícii všetky informácie, ktoré by ku kvalitnému služobnému hodnoteniu potrebovali.

„Mali sme interný metodický pokyn, urobený podľa zákona. Vedela som, ako podľa neho postupovať, oblasti hodnotenia však boli nejasné. Problém bol s hodnotením odbornosti: hodnotí sa, či zamestnanec dodržiava

⁵⁰ Bližšie pozri rozbor prípadov, ktoré Rada zverejňuje na svojej webovej stránke <https://radaprestatnuszbu.vlada.gov.sk/analzy-vybranych-podnetov/>

„zákony, no pokiaľ by ich nedodržiaval na 100 percent, je to na disciplinárne konanie. Ja si odbornosť predstavujem inak... Kritériá neboli rozpracované pre náš rezort, vidí sa mi to formalistické. Tak som to robila podľa seba“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Väčšina predstaviteľov vysokého manažmentu považovala poskytnuté **informácie o SH za jasné**. Naopak, pri predstaviteľoch stredného manažmentu sa len polovica vyslovila, že informácie o SH poskytnuté SÚ boli jasné. Výhrady sa týkali nejasnosti pojmov, zrozumiteľnosti pokynov, nevysvetlenia účelu SH.

„(Treba) individualizovať obsah pojmov, tak aby bol konkrétny a dostatočne odrážajúci individualitu úradu.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Boli mi jasné (informácie) z pokynov na kurze, ale z pokynov našej personálnej sekcie nie. Kto nebol na kurze, nevedel, ako to robiť. A to máme strašne veľa zamestnancov, ktorí na kurze neboli.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Vyšiel interný pokyn, je to dobre nastavené, ako je, bez väčších podrobností. Je to zhrnutie vyblášky, ale osveta, diskusie sú dôležité.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Informovanosť hodnotených o SH je nedostatočná. Ani jeden respondent neuviedol, že by boli hodnotení ŠZ o procese SH informovaní, hoci potrebu informácií o SH pociťujú. Tento nedostatok môže viesť k strate dôvery v SH, k vzniku pocitu nespravodlivosti z dôvodu odlišne nastavených očakávaní ohľadne SH, alebo k pocitu, že SH nemá pridanú hodnotu pre ŠZ, keďže sa jedná o administratívny proces, ktorý sa primárne týka VŠZ.

„Dostali sme akurát to nariadenie, ktoré ale išlo iba vedúcim zamestnancom, ľuďom, ktorí hodnotia. Samotný hodnotený k tomuto myslím prístup ani nemal, takže ani nevie, na základe čoho bude hodnotený. Vybláška Úradu vlády išla všetkým, ale pod tým je ťažšie si niečo predstaviť. Ani žiadne vysvetlenie k služobnému hodnoteniu, prečo sa má robiť.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Interná inštrukcia bola určená pre hodnotiteľov, treba informáciu aj pre hodnotených, čo čakať, aké sú ich práva povinnosti. Ak sa školia len vedúci, môže vzniknúť dojem, že inštitúcia chráni vedúcich. Na niektorých SÚ zvolajú všetkých ŠZ a komunikujú im skutočnosť ohľadom SH. Treba viac osvety, vedúci by mali inštruovať podriadených, čo sa bude diať na SH.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Na základe uvedených zistení sa javí ako vhodné pred uskutočnením SH informovať aj hodnotených, a to ideálne na poradách alebo informatívnym mailom o tom, prečo sa SH robí, čo je jeho cieľ, aký je jeho priebeh a čo znamená pre zúčastnených ŠZ. Tým sa zvýši jednak transparentnosť procesu SH a zároveň SH nastaví, čo majú hodnotení od SH očakávať.

7.4. Priebeh hodnotiaceho rozhovoru

Hodnotiaci rozhovor predstavuje unikátnu príležitosť ohodnotiť výkony ŠZ a poskytnúť mu spätnú väzbu, dostať spätnú väzbu, nastaviť očakávania do budúcnosti a diskutovať o potrebe ďalšieho vzdelávania či kariérnom raste. V súlade so súčasnými trendmi v oblasti hodnotenia výkonov by bolo potrebné rozhovor viac orientovať na rozvoj zamestnanca, identifikáciu jeho potenciálu, pochopenie jeho motivácií a predstáv o jeho budúcom kariérnom vývoji. Ak ide o ŠZ, ktorý nedosahuje vynikajúce

alebo veľmi dobré výsledky, rozhovor je zameraný aj na opatrenia, ako zlepšiť výkon zamestnanca. Na takého hodnotiace rozhovory by sa mali VŠZ viac pripraviť, pretože môžu byť aj emočne náročné.

V rámci slovenskej právnej úpravy je vyhláškou ÚV SR č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení, definovaný hodnotiaci formulár a základný postup pri rozhovore. VŠZ si môžu praktickú realizáciu do značnej miery prispôbiť podľa svojich potrieb. Vo všetkých prípadoch (Kvalitatívny prieskum 2020) sa hodnotenie uskutočnilo formou rozhovoru, líšila sa však úroveň formálnosti, hĺbka pokrytia hodnotených oblastí a jeho dĺžka trvania. Niektorí hodnotitelia vyhlášku premieňali na podkategórie a tie potom komunikovali zamestnancovi. Druhá skupina hodnotiteľov hodnotila intuitívnejšie, na základe vnútornej predstavy o tom, v ktorom stupni SH sa hodnotený SZ nachádza.

tabuľka 10 hodnotenie výrokov vo vzťahu k služobným hodnoteniam

Výroky o služobných hodnoteniach	Priemerná hodnota	Medián
vedel som, čo mám od služobného hodnotenia očakávať – mal som dost informácií	3,7	4
vhodné by bolo robiť aj hodnotenie nadriadených zo strany SZ	3,7	4
hodnotiaci rozhovor bol zo strany nadriadeného dobre pripravený a vedený	3,6	4
hodnotenie mi umožnilo získať spätnú väzbu od nadriadeného	3,5	4
služobné hodnotenie bolo objektívnym zhodnotením mojej práce	3,5	4
hodnotiaci rozhovor mi umožnil dať spätnú väzbu nadriadenému	3,4	4
na základe hodnotenia viem, v čom sa mám zlepšiť / na čom mám pracovať	3,1	3
hodnotenie mi umožnilo lepšie si uvedomiť moje silné a slabé stránky	3	3
hodnotenie bolo formálne a nemalo pre mňa význam	3	3
výsledky hodnotenia sa odrazili aj v mojej finančnej odmene	2,9	3
výsledky hodnotenia sa odrazili aj v mojom nastavení rozvoja a vzdelávania	2,8	3

Zdroj: Dotazníkový prieskum 2019

V prieskume RŠS z roku 2019 sa SZ prikláňali skôr k tvrdeniu, že hodnotiaci rozhovor bol zo strany nadriadeného dobre pripravený a vedený (priemerná hodnota 3,5; medián 4) na škále 1 = vôbec nesúhlasím po 5 = úplne súhlasím, aj keď to naznačuje rezervy v tejto oblasti. Skôr súhlasili s tvrdením, že na hodnotiaci rozhovor sa nadriadení pripravili, hodnotenie bolo objektívne a získali spätnú väzbu. Neutrálne hodnotili tvrdenia, že hodnotenie im umožnilo lepšie si uvedomiť svoje silné a slabé stránky, zistiť, v čom sa majú zlepšiť a že bolo iba formálne. Skôr nesúhlas vyjadrili s tvrdením, že výsledky hodnotenia sa odrazili aj v ich nastavení rozvoja a vzdelávania a finančnej odmene.

Hodnotení SZ o priebehu SH uvádzali:

„Môj nadriadený má povinnosť zorganizovať SH s podriadenými. Dal nám vedieť týždeň alebo dva dopredu, ale hodnotenie sme absolvovali už aj v minulosti. Plus poslal stručný mail, ako bude SH prebiehať, plus obsah. Na konci boli závery a dostal som hodnotenie, aj formálne, ktoré môj šéf vyplnil. Ale hodnotenie v kategóriách

je len skopírované so zákona. To lajstro je úplná formalita. Pridanú hodnotu ma samotný rozhovor.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Mali sme formulár na hodnotenie, ktorý moja nadriadená vypracovala podľa jednotlivých častí, to sme si rozmenili na drobné, kde je spokojná, kde nespokojná, a celkovo sme to vyhodnotili.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Prechádzali sme jednotlivé oblasti a k nim sa priradzovali určité body, aká som kompetentná, ako plním úlohy. A tak sme prechádzali jednu za druhou. Rozprávali sme sa, na čom by sa dalo ešte popracovať, aj v čom je s mojou prácou spokojný.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Boli okruhy tém, ktoré sme rozoberali. Boli závery, na konci boli závery a dostal som hodnotenie, aj (to) formálne, ktoré môj šéf vyplnil, ale hodnotenie v kategóriách je len skopírované zo zákona.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„SH bolo formou, ako keby, rozhovoru. V tomto mám veľmi dobrú nadriadenú, chce počuť spätnú väzbu aj na seba.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Nadriadená sa so mnou stretla, rozhovor mal neformálny charakter. Máme neformálny vzťah, nič nové počas rozhovoru nezaznelo, bol to otvorený dialóg.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Nadriadená vyhodnotila body za všetky oblasti a dala priestor aj mne, vyjadriť sa, čo zlepšiť, [zhodnotiť] uplynulý rok... išli sme podľa zákonného rámca, potom to prešlo do voľnejšieho rozhovoru.“ (hodnotený ŠZ, okresný úrad, banskobystrický kraj)

„Samotné hodnotenie trvalo asi dlhšie ako hodinu, pološtruktúrovaným spôsobom. Boli okruhy tém, ktoré sme rozoberali.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„So šéfom komunikujeme pravidelne, toto je skôr priestor si v klude sadnúť a zosumarižovať, premyslieť a vydiskutovať veci, ktoré aj počas roka preberáme.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

Vedúci zamestnanci v Kvalitatívnom prieskume 2020 popísali priebeh rozhovorov, zdôraznili **význam rozhovoru** a poukazovali na **časovú náročnosť SH**, najmä ak hodnotili viac ŠZ:

„Na začiatku som poslala všetkým mail podľa pokynov personálnej sekcie, ako bude SH vyzerat', čo sa podarilo, nepodarilo, atď.; druhá časť bola vzťahová, ako vychádzajú s kolegami, nadriadenými; a potom bola oblasť vzdelávania a spoločných aktivít, na spôsob štyroch okruhov priestor sám sa zhodnotiť, potom som im ja dala feedback, čo by im pomohlo, na aké školenie by mohli ísť.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Porozprávali sme sa. Povedala som jej, že to bude hodnotenie za celý rok, prešli sme si, čo boli úlohy hodnotenej, potom, čo splnila a čo boli nedostatky, oblasť riadenia, delba úloh podriadeným, povedala som jej, v čom som spokojná a v čom by sa mohla zlepšiť, tiež som hodnotenej povedala, že ma mrzí, že jej neviem viac pomôcť s vzdelávaním.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Niekedy potom hodnotenia trvajú celý mesiac [každý deň obmedzený počet SH]. Maximálne 3 doobeda, tri poobede a poobede možno aj iba dva, aby toho posledného nebral, že jaj bože už odísť, aby sa mu plnohodnotne venoval. Ja mám posledné hodnotenie zajtra... Nepokladáme teda hodnotenie za formalitu; každé hodnotenie je odôvodnené, ale aj kým odôvodňovanie nebolo povinné, odôvodňovali sme to neformálne.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, banskobystrický kraj)

Pri priebehu hodnotenia zohralo úlohu aj to, či hodnotení **robili sebahodnotenie**. V prípade sebahodnotenia sa potom hodnotiteľ a hodnotený spoločne rozprávali o hodnotení, prechádzali spolu jednotlivé oblasti hodnotenia a porovnávali svoje pohľady.

„...tiež som nechal zamestnancov vyplniť samohodnotenie, aby mi ho dali dva dni dopredu. Potom som ich požiadal na rozhovor, kde sme porovnali bárek samohodnotenia a ten môj, nasledovala spätná väzba, prešli si, kde sa zhodli a kde nie.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Mojí podriadení robili samohodnotenie, ktoré odovzdávali 2 dni pred termínom.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

V tejto súvislosti je potrebné uviesť, že v situácii, ak je priebežný výkon ŠZ nevyhovujúci, nie je vhodné aby VŠZ čakal až na termín hodnotiaceho rozhovoru, pretože situáciu je potrebné riešiť oveľa skôr, ale mal by identifikovať príčiny nedostatočných výsledkov. Takéto argumenty uvádzali aj respondenti Kvalitatívneho prieskumu 2020, bližšie v časti 9 - Využitie poznatkov SH.

7.5. Dĺžka hodnotiaceho rozhovoru

Podľa kvalitatívneho prieskumu RŠS hodnotiaci rozhovor trval od 10 minút do 3 hodín. Najkratšie boli rozhovory s radovými zamestnancami, vo väčšine prípadov do 30 minút. Hodnotitelia zo stredného manažmentu, ktorí viedli rozhovory ako so ŠZ tak s VŠZ, udávali dĺžku od 10 do 180 minút.

tabuľka 11 dĺžka trvania rozhovorov podľa jednotlivých respondentov

Respondent	Dĺžka rozhovoru
hodnotený ŠZ, ministerstvo, BA kraj	10 - 15 minút
hodnotený ŠZ, ministerstvo, BA kraj	60 - 75 minút
hodnotený ŠZ, OŠS, BA kraj	15 - 20 minút
hodnotený ŠZ, OŠS, BA kraj	10 - 15 minút
hodnotený ŠZ, OŠS, BB kraj	30 - 40 minút
hodnotený ŠZ, OŠS, BA kraj	40 minút
hodnotený ŠZ, miestna štátna správa, KE kraj	10 minút
stredný manažment, ministerstvo, BA kraj	60 minút
stredný manažment, ministerstvo, BA kraj	10 - 45 minút
stredný manažment, ministerstvo, BA kraj	60 minút
stredný manažment, OŠS, BA kraj	30 - 60 minút
stredný manažment, OŠS, BA kraj	45 - 60 minút

stredný manažment, OÚ, BB kraj	15 minút
stredný manažment, ministerstvo, BA kraj	40 - 180 minút
stredný manažment, miestna štátna správa, KE kraj	20 minút
vysoký manažment, ministerstvo, BA kraj	30 - 60 minút
vysoký manažment, ministerstvo, BA kraj	30 minút
vysoký manažment, OŠS, BA kraj	30 - 60 minút
vysoký manažment, OŠS, BA kraj	10 - 20 minút
vysoký manažment, OU, BA kraj	30 minút

Zdroj: Kvalitatívny prieskum 2020

Rozhovor trval dlhšie, pokiaľ bol hodnoteným VŠZ. Rozhovory, ktoré viedli respondenti z kategórie vysokého manažmentu, trvali od 10 do 60 minút. V prípade, že hodnotiteľ dával spätnú väzbu počas roka, rozhovor trval kratšie. Rozhovor tiež trval kratšie, pokiaľ hodnotený dostal hodnotenie, ktoré očakával. Vyskytli sa aj prípady, kedy rozhovor trval dlhšie u lepšie hodnotených ŠZ, pričom sa rozhovor preklenul do tém, ktoré sa netýkali striktne SH.

„Na samotný rozhovor sme si vyhradili dostatok času, od 30 do 90 minút, podľa potrieb zamestnanca.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

[Otázka anketára: Ako dlho trval rozhovor?] *„Pol hodinu? S problémovými niekedy viac, neproblémovým nemáš čo povedať. Cítim sa potom hlúpo, ak im venujem menej času. Skôr sa potom bavíme vo všeobecnej rovine, čo sa môže zlepšiť v tíme.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)*

„Na každého som si naplánovala hodinu, ale nechala som si prestávky, ak by sa chcel niekto rozprávať dlhšie, nech nemá pocit, že na neho nemám čas.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Bolo to (SH) rýchle, úlohy vyhodnocujeme priebežne. Keď si chystám hodnotenie, mám už o nich (ŠZ) predstavu.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, banskobystrický kraj)

[Otázka anketára: Ako dlho trval rozhovor?] *„Od asi 40 minút až po 3 hodiny. Ten dlhší bol u tých lepších, ale to sme už začali riešiť veci, ktoré sme tam riešiť nemuseli.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)*

7.6. Atmosféra pri rozhovore, pocity a reakcie na SH

Dôležitá je úloha hodnotiteľa pri nastolení **pozitívnej atmosféry pri SH, vrátane samotného pozvania na SH:**

„Ako dôležité sa ukázalo už aj pozvanie na hodnotenie. Ak ho riadiaci pracovník uskutoční aj osobne, a nie len písomne alebo elektronickou poštou, dokáže to splniť úlohu tzv. „prelomenia až roztopenia ľadov.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Je to ale podobné, ako keď idete na skúšku – ŠZ prichádza v miernom strese, nie porozprávať sa pri káve. Snažil som sa o príjemnú atmosféru – je to o vízií, o tom, ako zlepšiť ďalšiu činnosť, o možnostiach vzdelávania.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„...snažil som sa robiť to (SH) nestresujúco. Skôr v priateľskej atmosfére, aby to bolo motivujúce.“ (hodnotiteľ–vysoký manažment, okresný úrad, banskobystrický kraj)

„Celkovo to robí poloformálne, polopriateľsky.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

V niektorých prípadoch umožnil hodnotiteľ hodnotenému tiež poskytnúť spätnú väzbu buď na osobu hodnotiteľa alebo na fungovanie útvaru, kde hodnotený pôsobí. Poskytnutie priestoru hodnotenému na podanie spätnej väzby na osobu hodnotiteľa alebo na fungovanie útvaru sa javí ako dobrý krok, ak je vytvorená atmosféra dôvery a zúčastnené strany vedia poskytovať a prijímať spätnú väzbu. Respondenti však poukázali aj na hierarchiu, ktorá môže brániť priebežnej komunikácii:

„Pozitívne hodnotím, že som sa rozprávala s každým zamestnancom individuálne v dlhšom časovom intervale. Inak riešime iba operatívnu, bez možnosti zamyslieť sa, čo bolo užitočné, čo malo efekt. Zhodnotiť rok spätne je výborná vec. Možno robiť pohovory aj častejšie. Ale často ľudia nevedia ani ísť za svojim nadriadeným s problémom, lebo hierarchia je prisilná.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

V rámci rozhovorov RŠS zist'ovala, **aké pocity zanechalo SH v hodnotených**. Respondentami boli iba hodnotení, predstaviteľom manažmentu táto otázka nebola položená. Na otázku „Ako ste sa cítili po absolvovaní SH?“ odpovedala veľká väčšina respondentov tak, že ich emócie boli pozitívne.

„Vnímal som to pozitívne, bez negatívnych... keď aj bolo niečo vypichnuté, súhlasila som, bol to aj môj osobný pocit.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Bola som v pohode. Vedela som, aký bude výsledok, takže som sa cítila rovnako, ako pred ním. Nemala som z toho žiaden stres. Mala som pocit spravodlivosti, transparentnosti.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Pochvala padla dobre.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Z uvedených výrokov vyplýva, že spravodlivé SH alebo SH, ktoré ŠZ vníma ako pochvalu, prispieva k dobrému pocitu po jeho absolvovaní. Preto by mali VŠZ využívať SH ako nástroj rozvoja, pochvaly a komunikovať spôsobom, ktorí posilňuje vnímanú spravodlivosť a transparentnosť. Korektívna spätná väzba by mala byť komunikovaná ako príležitosť či výzva a nedostatky vo výkone ŠZ by mali byť odôvodnené podľa jasných a dopredu známych kritérií.

Hodnotitelia zdôraznili **význam priebežnej komunikácie** počas roka, čo viedlo k pozitívnej atmosfére a pocitom počas hodnotiacich rozhovorov:

„Zamestnanci, ktorých výsledky sú výborné, prichádzajú sami s riešeniami, tam je to jednoduché. Nezabrádza sa sami, nezačnú byť menej kreatívni. U zamestnancov, ktorí sú pomalší, sa to aj ťažšie komunikuje, keďže si myslia, že robia najlepšie a najrýchlejšie, ako sa dá. Aj prioritizácia býva problém, niekto sa zavrie do maličkosti, a aj keď ju urobí dobre, čo z toho... Komunikovala som to otvorene, ale pokojne. Komunikujeme im to priebežne, nemyslím si, že by sa pri ročnom hodnotení niekto dozvedel hocičo prevratne iné o sebe alebo svojej práci. Máme pravidelné porady, kde zhodnocujeme minulé týždne a plánujeme na ďalší týždeň. A máme akčné plány, ktoré vyhodnocujeme v dvojročných intervaloch.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Reakcie veľmi dobré... Jedna kolegyňa sa aj naličila na pohovor. Žiaden pohovor nekončil výbuchom vášní, ani pri kritike. Nikto neodchádzal frustrovaný, nahnevaný, ani s pocitom nedocenenia. Ale možno je to aj tým, ako sme vyskladali. Nemám čo kritické povedať, len s jedným kolegom mám problém s výkonnosťou. A jeden projektový manažér má ostrejší štýl vyjadrovania a jeho zamestnankyne majú pocit, že na ne kričí. Tak sme dohodli, že na ich mikroporady budem sem tam chodiť aj ja a budeme hľadať riešenie. A projektový manažér dostal odporúčenie na školenie o komunikácii.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Reakcie boli pozitívne, úprimný rozhovor je dôležitý. Bola rada, že sami zamestnanci vedeli, čo nebolo cez rok dobre, zhodli sa.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Upozornila som hodnotenú na nedostatky, ale bola si ich vedomá. Spätná väzba u nás funguje aj počas roka. Máme s kolegami dobré vzťahy, aj kamarátske. Ale viem povedať aj kritiku, aby si uvedomili svoje slabšie stránky a dali na ne pozor.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

7.7. Schopnosť hodnotiteľa viesť hodnotiaci rozhovor

tabuľka 12 hodnotenie výrokov o služobnom hodnotení – vedúci štátni zamestnanci

Výroky o služobných hodnoteniach	Priemerná hodnota	Medián
vedel(a) som, ako uskutočniť hodnotiaci rozhovor s podriadenými	4,1	4
formulár služobného hodnotenia bol zrozumiteľný a praktický	3,8	4
pri služobných hodnoteniach som dal(a) spätnú väzbu zamestnancom	3,7	4
služobné hodnotenia mali pre hodnotiteľov jasné a zrozumiteľné pravidlá	3,7	4
k služobným hodnoteniam boli poskytnuté dostatočné informácie a zaškolenie	3,6	4
hodnotiace kategórie sú dostatočné	3,5	4
služobné hodnotenia som využil(a) pri rozvoji ľudských zdrojov	3,4	3
priprava na služobné hodnotenie SZ bola pre mňa časovo náročná	3,4	3
pri hodnoteniach bolo náročné rozlišovať medzi jednotlivými zamestnancami	3,1	3
pri hodnotení som musel(a) prihliadať na dopad hodnotenia na finančné zdroje nášho úradu	2,7	3

v súvislosti s hodnoteniami som dostal(a) od mojich nadriadených príkaz/odporúčanie, aké hodnotenia udeľovať	2,3	2
obával som sa dávať hodnotenie „uspokojivé“ a „neuspokojivé výsledky“	2,3	2

Zdroj: Dotazníkový prieskum 2019

VŠZ - hodnotitelia viac súhlasili s výrokom, že vedeli, ako uskutočniť hodnotiaci rozhovor s podriadenými (priemerná hodnota 4,1; medián 4). Skôr súhlasili s tým, že vedeli dávať zamestnancom spätnú väzbu, pravidlá hodnotenia a formulár k nemu boli zrozumiteľné, boli dostatočne zaškolení. Skôr nesúhlasili s tvrdeniami, že sa obávali dávať negatívne hodnotenia, museli zohľadňovať finančné zdroje úradu alebo dostávali od nadriadených usmernenie, aké hodnotenie udeliť.

Zaujímavé boli zistenia z rozhovorov, ako hodnotení ŠZ posudzujú **schopnosť ich hodnotiteľa viesť hodnotiaci rozhovor**.⁵¹ Väčšina hodnotených sa domnievala, že ich nadriadený ŠZ **vie hodnotenie robiť**.

Pri schopnosti nadriadeného hodnotiť vyzdvihli hodnotení najmä kontinuálnu spätnú väzbu a vzájomné dobré vzťahy:

„S tým nastavením, aké máme, s neustálou spätnou väzbou, myslím si, že mám veľmi kompetentnú šéfk. Dal by som jej max, teda 10 bodov. Ani nemáme veľmi čo zlepšovať. Máme veľmi otvorený vzťah, je veľmi otvorená takýmto vkladom a názorom.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Dal by som 8-9 bodov z 10.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„[Na škále 1-10 by som mojej nadriadenej dala] asi 10. Za to, aké máme nastavenie, s neustálou spätnou väzbou... myslím si, že mám veľmi kompetentnú šéfk.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Dala by som jej 10 z 10. Dlho spolupracujeme a dobre sa poznáme.“ (hodnotený, okresný úrad, košický kraj)

Vyskytol sa však aj názor, že hodnotiteľ nebol so svojou úlohou hodnotiteľa úplne stotožnený.

„Na veci sa pozerá kompetentne, a to považujem za správne. ... Mal som však pocit, že sa vedúca necítila komfortne, že musí robiť služobné hodnotenie. Skôr to bola jej povinnosť.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Aj pri tejto téme sa prejavilo, že niektorí VŠZ majú široké kompetencie a pole pôsobnosti a na „personálnu“ prácu s podriadenými im už **nezostávajú kapacity, čo hodnoteným chýba**:

„Dala by som mu 8 alebo 9 bodov z 10. Mój priamy nadriadený má veľmi veľa kompetencií a preto máme značne obmedzený čas sa stretávať a rozprávať. Objektívne to nie je možné. Uvítala by som, keby sme na seba mali viac času.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

7.8. Komunikácia kritických oblastí, oblastí na zlepšenie a očakávaní

Vedúcim sa osvedčilo riešiť problémy a kritické oblasti priebežne:

⁵¹ Na škále 0-10.

„V minulosti som mal takých ŠZ. Riešil to cez štvrtročné plány činnosti, ktoré kontroluje a dá ŠZ možnosť dopracovať. Problémy sa opakovali, preto dal prvé a následne aj druhé napomenutie. Dal aj návrh na rozviazanie pracovného pomeru, ale ŠZ odišla sama. Aj ďalší kolega odišiel. Prax ukáže či na to má alebo nie.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

Ako uviedol jeden z hodnotiteľov, manažérske zručnosti a snaha vytvárať dobrú atmosféru na pracovisku sú dôležité aj pri komunikovaní kritiky:

„Aj na to mám niekoľko školení. Určite sme netypický kolektív, vzťahy máme dobre a vieme sa otvorene rozprávať. Snažím sa vytvárať atmosféru, kde nebudú vznikať kuchynkové reči, radšej nech rovno prídu za mnou, ak niečo majú. Ale nefunguje to úplne. A dala som na nástenku obálku na anonymné odkazy, ale nič v nej po mesiaci nebolo. Ale nemala som potom ani pocit, že by mi ŠZ chceli hocičo tajne povedať... A kritické stránky: keď niekoho najprv pochválite, dá sa potom komunikovať aj kritika. Motivujem kolegov, aby oddeľovali hodnotenia konkrétnych aktivít svojich kolegov od vlastného [medziľudského] vzťahu. A niektorí kolegovia aj odišli, s tým, že nezvládali pozíciu napríklad projektového manažéra - kde sa človek často precení - ale ľudsky si rozumieme, stretávame sa, robíme spolu na iných projektoch.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Pri SH hodnotitelia komunikovali so ŠZ **budúce očakávania** s rôznou mierou konkrétnosti.

„Pýtala sa ich, čo by urobili na zlepšenie, ako zlepšiť nedostatky, čo by potrebovali, čo budú najbližšie robiť.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Samozerejme komunikujem budúce očakávania. Minulý rok bol volebný, preto dôraz na dôstojné ukončenie jedného pôsobenia a pripraviť inštitúciu na zmenu, aby boli profesionálni. Teraz ich čaká CAF, pripravujú sa na to.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Áno, v akčných plánoch má každý nastavené svoje úlohy a kam každý posunie svoju tému za ďalšie dva roky. A pri pomalších kolegoch sledujem, aby šli rýchlejšie. Pripadne im pomáhám rozdeliť si tu prácu tak, aby nezistil mesiac pred termínom, že nestíhajú. ... Je to ale dosť ťažké, záleží na seba motivácii ŠZ, očakávame kreativitu a samostatnosť. Spolupracujeme s najrôznejšími rezortmi a je to s nimi komplikované... Na brainstormingoch riešime, čo sa dá spraviť v ktorej téme, ale každý musí byť samostatný, neočakávať, že jeho tému budú tvoriť kolegovia.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Komunikoval som oblasti zlepšenia vzhľadom na nové ciele. Tiež ľuďom, ktorým to treba som navrhol time management a pod. Aj tým, ktorí robia dobre, povedal, čo by sa dalo, aké nové veci ich čakajú a čo pre to bude potrebné ovládať. To premietne do vzdelávania.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Podobne, aj hodnotení uvádzali, že **odporúčania na zlepšenie** dostali, aj keď sa formálne nejednalo o opatrenia, ktoré sa uvádzajú do SH v zmysle zákona pri dosiahnutí iného výsledku SH než „vynikajúce výsledky“ alebo „veľmi dobré výsledky“. Aj tu zdôraznili hodnotení význam diskusie a neformálneho rozhovoru s nadriadeným.

„Áno, dostala som spätnú väzbu od nadriadenej, čo si myslí, že by som mohla zlepšiť a na čo by som si mala dávať pozor. V tomto mám fajn nadriadenú, ktorá ma aj pochváli... čo si, žiaľ, myslím, že nie je úplná samozejnosť. Aj ja som jej odkomunikovala, čo si myslím, že by bolo fajn, keby sa na našej práci a komunikácii zlepšilo, aj čo sa mi páči.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Formálne som nedostal odporúčania na zlepšenie, keďže som mal vysokú známku ... neformálne áno, počas diskusie.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

7.9. Preskúmanie služobného hodnotenia

Dôležitým prvkom v systéme SH je aj možnosť preskúmania hodnotenia a informovanosť ŠZ o tejto možnosti. Takmer všetky krajiny EUPAN majú zavedené odvolacie procesy, pričom odvolať sa možno k inému subjektu, než je hodnotiteľ. Najčastejším opravným prostriedkom je odvolanie (jednoinštančné k priamemu nadriadenému, nezávislému útvaru či kolektívnemu orgánu), vyskytujú sa aj dvojinštančné postupy zahŕňajúce procesy správneho práva alebo súdny prieskum.⁵² V SR môže ŠZ voči výsledkom služobného hodnotenia **podať námietku**.

V SR bolo podľa údajov získaných od SÚ z roku 2020 voči služobným hodnoteniam podaných len **45 námietok, z ktorých bolo vyhoveným len 15 prípadom**.

Rade bolo za obdobie 2018-09/2020 doručených 10 podnetov, týkajúcich sa SH, pričom v 4 prípadoch Rada konštatovala porušenie princípov štátnej služby.

7.10. Čo budú hodnotitelia robiť pri budúcom služobnom hodnotení inak

Respondenti sa vyjadrovali aj k otázke, **či budú niečo pri budúcom SH robiť inak**. Niektorí uviedli, že svoj postup meniť nebudú, najmä z dôvodu nezmenených podmienok.

„Team sa nezmenil, nebudem nič meniť, chcem im dať pocit stability“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Nebudem nič meniť. Prácu podriadených pozná, pretože chodí osobne s nimi na kontroly.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

„Zatiaľ sa nič nezmenilo. Vždy si pozerám aj moje hodnotenia z minulého roka. Uvidím čo prinesie život, ale dúfam, že sa budeme hodnotiť v takomto dobrom duchu j v ďalšom roku.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, banskobystrický kraj)

Viacerí hodnotitelia uvádzali, že sa budú **viac priebežne pripravovať** a zamýšľali nad **vylepšením**.

„Zo začiatku som sa cítil k hodnoteniu tlačný, hoci som ho vnímal pozitívne. Minulý rok to prebehlo hladko a ja som sa pripravoval priebežne, pôjde to ľahko. Časom sa z toho stane rutina.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Po poslednom hodnotení sme si sadli k obsahu kritérií – tie by som chcela prezentovať dopredu. Doteraz to boli iba všeobecné kecy. Pokiaľ ide o proces je nastavený fajn. Zlepšenia na sebe – robiť štvrtročne aspoň čiastkové hodnotenia pre seba. Ale možno by ich bolo lepšie aj pravidelne komunikovať, lebo v decembri si zamestnanci nepamätajú, čo bolo v januári. [Otázka anketára: Pomohol by formálnejší nástroj?] Áno, napríklad software, ktorý vás zorganizuje. Mala by som to sama spísané.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

⁵² Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR, str. 46

„Pripravuje ľudí, aby si doniesli SH za min. rok aj plány vzdelávania. Má tam formálnych ľudí, čo chcú legalistický postup, tam to bude robiť tak. Bolo by lepšie to robiť elektronicky, na MZV to tak bolo, lebo je to veľa papierov – každý človek, 5 strán... Prinesú podklady a on to koriguje. Sebahodnotenie – nerobí, ale je to dobrý nápad, chcel by o tom vedieť viac. Chce od ľudí, aby mu povedali, ako veci vidia oni.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Budem už asi len pozitívna. Jednak fluktuácia, jednak nízka obsadenosť miest... je nás málinko... potrebujem ich mať namotivovaných a schopných pracovať s minimálnou chybovosťou. Zvládame to, ale chcem byť pozitívna, aby vedeli, že im ďakujem, a že ak takto zostaneme a zamáčame, zvládneme to. [Otázka anketára: Došlo k náprave, k zmene správania, u ľudí, ktorí na hodnotenie reagovali horšie?] Niektorí sa trochu zmenili, ale jedna kolegyňa zavrela dvere a hodila to za hlavu. Neviem, či došlo k náprave, ale neprejavilo sa to v tíme, necívla na kvalite.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Oproti roku 2019 som to tento rok lepšie nacítil, spoznal tím, vyhradil som si čas, bol som na školení, dal im sebahodnotenie.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Možno urobiť ešte jedno čiastkové hodnotenie po pol roku, kde by sme sa vrátili ku koncoročným hodnoteniam a prešli by sme si, či stagnujeme, alebo napredujeme. Rok je veľmi dlhé obdobie. Ak by sa nič nerobilo, tu by mal zamestnanec nakopnutie, upozornenie, že už ma iba pol roka, aby nastala zmena.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, okresný úrad, banskobystrický kraj)

8. TRANSPARENTNOSŤ, OBJEKTÍVNOSŤ A SPRAVODLIVOSŤ SLUŽOBNÉHO HODNOTENIA

Dôležité je, aby zamestnanci boli vopred oboznámení s tým, ako bude SH prebiehať. Na vnímanie spravodlivosti vplýva aj to, či majú možnosť na systéme hodnotenia participovať. Dôležitou, ale komplikovanou otázkou pri SH je jeho **objektívnosť a spravodlivosť**. Aj keď prvok určitej subjektívnosti bude pri hodnotení vždy do istej miery prítomný, treba sa snažiť o objektivizáciu a uviesť si možné skreslenia pri hodnotení zo strany nadriadených zamestnancov.

Podľa Prachárovej⁵³ na základe viacerých štúdií k zvýšeniu objektívnosti služobných hodnotení možno prispieť:

- kvalitnou prípravou a informovanosťou vedúcich zamestnancov, ktorí nasledujú presné štandardy a relevantné kritériá v hodnotení výkonnosti
- obojstrannou komunikáciou v procese hodnotenia výkonnosti, vrátane vstupov štátnych zamestnancov
- zabezpečením poskytovania spätnej väzby
- rôznymi mechanizmami vyvodzovania zodpovednosti.

Chyby, ktoré môžu pri hodnotení výkonov viesť k neobjektívnosti možno začleniť do viacerých skupín, napríklad:

- **Účel SH.** Ak je SH zamerané na rozvoj, môže byť objektívnejšie, pretože sa zameriava prioritne na identifikovanie silných a slabých stránok, potenciálu zamestnanca a potrieb jeho vzdelávania. Na druhej strane, ak slúži na formálne posúdenie minulého výkonu s väzbou na odmeňovanie, môže byť menej objektívne. Hodnotitelia môžu mať tendenciu prisudzovať lepšie hodnotenie v snahe prílepiť, resp. aspoň neuškodiť zamestnancom alebo sa vyhnúť nepríjemnému vysvetľovaniu a negatívnej spätnej väzbe.⁵⁴ Takéto zistenia sme zaznamenali aj v kvalitatívnom prieskume RŠS 2020.
- **Osobnosť manažéra.** Tzv. Big 5 model popisuje päť faktorov osobnosti (prívetivosť, extrovertnosť, svedomitosť, otvorenosť voči skúsenostiam, emocionálna stabilita). Hodnotitelia s rozvinutým faktorom prívetivosti majú tendenciu vylepšovať hodnotenia, pretože sa chcú vyhnúť potenciálnym konfliktom a chcú mať dobrý vzťah so zamestnancami. Hodnotitelia s nízkou emocionálnou stabilitou majú tendenciu udeľovať horšie hodnotenia.
- **Pracovné prostredie, situačné faktory.** Výskumy ukazujú, že viac ako polovica rozptylu hodnotenia je spôsobená inými faktormi než reálnymi rozdielmi vo výkone. Vplyv hodnotiteľa vysvetľuje 17 % rozptylu v dátach o hodnotení, ale situačné faktory vrátane pracovného prostredia až 29 %.⁵⁵

⁵³ Prachárová, V. (2018): Služobné hodnotenie na úrovni miestnej štátnej správy v Slovenskej republike. SGI

⁵⁴ Ako uvádza Fratričová (2019), v deväťdesiatych rokoch sa uskutočnila metaanalýza 22 rôznych štúdií na celkovej vzorke 57 775 hodnotení, z ktorej vyplýva, že hodnotenia urobené pre administratívne účely o mzdách a kariére boli v priemere vyššie až o tretinu štandardnej odchýlky. Rozvojové hodnotenia boli podstatne nižšie.

⁵⁵ Ibid.

- **Hodnotení zamestnanci.** Výskumy naznačujú, že aj samotní hodnotení zamestnanci vedome využívajú techniky s cieľom získať lepšie hodnotenie (*tzv. impression management*),⁵⁶ riadenie dojmov. Môže ísť o viaceré techniky, napr. sebavyzdvihovanie, lichotenie, zastrašovanie, naliehavé prosby.⁵⁷

Remišová a kol. na základe výskumu **neetického** vedenia ľudí v rokoch 2013 - 2016, na vzorke 810 manažérov v SR, vrátane manažérov z verejného sektora, uvádza, že 8 % ľudí, ktorí sa stretli s neetickým vedením ľudí v oblasti personálneho manažmentu, uvádzali takúto skúsenosť v oblasti hodnotenia výkonu.⁵⁸

Akékoľvek snahy „falšovať“ reálne výkony možno považovať za neetické, tak ich zlepšovanie ako aj zhoršovanie. **Zámerné zhoršené hodnotenie** výkonu napriek vedomostiam hodnotiteľa o reálne lepšom výkone možno považovať za **neetické**. Môže byť spôsobené viacerými dôvodmi:⁵⁹

- snaha exemplárne potrestať zamestnanca, ktorý sa nespráva v súlade s očakávaniami nadriadeného
- snaha zbaviť sa zamestnanca, ktorý nevyhovuje nadriadenému osobnostne (získa tak dôkaz v podobe neplnenia povinnosti)
- odkaz zamestnancovi, že jeho zotrvanie na pracovisku nie je vítané.

Za neetické je možno považovať aj zámerné **zlepšenie hodnotenia výkonu**, napriek tomu, že hodnotiteľ má iný názor, úsudok. Dôvody môžu byť viaceré:

- snaha neukrátiť zamestnancov o odmeny, iné benefity
- zámer povzbudiť snahu zamestnanca, napriek objektívne nedostatočnému výkonu
- úsilie vyhnúť sa nepríjemnej konfrontácii a vysvetľovaniu
- snaha neuraziť zamestnanca
- snaha povzbudiť sebavedomie zamestnancov, ktorých sa chce VŠZ zbaviť tým, že ich odporúči inde
- potreba zlepšiť obraz hodnotiteľa v očiach zamestnancov.

V rozhovoroch (2020) niektorí respondenti uvádzali, že dôležitá je **dôvera voči VŠZ**.

„Spravodlivosť pri SH? Neviem, ako to prebieha inde. Ja môjmu šéfovi dôverujem, ale ak by mi kolega neukázal jeho SH, tak ho nevidím [na margo transparentnosti]. Ja by som bol voči sebe v niektorých oblastiach kritickejší. Nemal som problém, že to bolo nespravodlivé, alebo by som bol ukrivdený. Na mojich slabinách sme sa zhodli.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

Niektorí respondenti poukazovali na problém **vnímania škály** (1 až 5) a problém vzájomnej porovnateľnosti SH, rôznej „prísnosti“ hodnotiteľov.

⁵⁶ Pôvodne snaha herca vytvoriť, udržať, ochraňovať či meniť obraz, ktorý o ňom má cieľové publikum. Bozeman, D.P., Kacmar, K.M. (1997): A cybernetic model of impression management processes in organizations. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes

⁵⁷ Bližšie Brown, M. (2019): Understanding Performance Appraisal: Supervisory and Employee Perspectives. In: Wilkinson, A., Bacon, N. A., Lepak, D. The SAGE Handbook of Human Resource Management, 2. vyd., SAGE

⁵⁸ Remišová a kol. (2015): Etické vedenie ľudí v slovenskom podnikateľskom prostredí. Wolters Kluwer

⁵⁹ Bližšie Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave

„Videla som, aké sú rozdielne pohľady v rámci nášho malého oddelenia. Je ťažké dosiahnuť, aby boli hodnotenia v rámci jedného rezortu rovnaké.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Pri SH sú dôležité štandardy, otvorená komunikácia a motivačný cieľ.“ Výzvou je aj úprava celkového hodnotenia tak, aby sa odlišilo od stupnice hodnotenia v škole (napr. zavedením ďalšieho šiesteho stupňa), ktorej sa aj napriek našim zavedeným štandardom nevieme v hlavách zamestnancov úplne zbaviť. Niekedy horšie hodnotenie ako „jednotka“ predstavuje obrovskú demotiváciu zamestnanca, s čím tiež musíme pri uzatváraní ročného hodnotenia pracovať. Na to nadväzuje otázka porovnávania hodnotení naprieč služobnými úradmi – je to vôbec možné, ak má každý iné štandardy? Zaviedlo sa plošné hodnotenie zamestnancov, ktoré sa nedá naprieč služobnými úradmi porovnávať, ale zrejme sa bude, pretože zamestnanci sa presúvajú aj s osobnými spismi. Poškodím svojmu zamestnancovi pri jeho potencionálnom presune v rámci štátnej služby, ak mu nedám vynikajúce hodnotenie?“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Niektorí respondenti uvádzali, že ako hodnotitelia mali tendenciu **prisudzovať lepšie** hodnotenie v snahe prílepiť, resp. aspoň neuskodiť zamestnancom alebo sa vyhnúť nepríjemnému vysvetľovaniu a negatívnej spätnej väzbe. Tým pádom môže dochádzať k vzniku javu „gaming“, čiže **využívania systému**.⁶⁰

„O odmenách sa vie, že ich neudeľujeme my, ako okresný úrad, ale sekcia na ministerstve vnútra. Z toho ale vyplýva aj prístup k hodnoteniu – VŠZ aj ŠZ vedia, že majú nárok na odmenu. (SH) pomohlo v tom, že sa ŠZ majú šancu dostať k finančnému ohodnoteniu. Čo sa práce týka, aj bez hodnotenia by asi moji zamestnanci robili rovnako. Pravdepodobne bez dopadu na výkonnosť. ... ešte som nikomu nemusela dať horšie hodnotenie, ako 1. snažíme sa dosiahnuť vynikajúce alebo veľmi dobré výsledky. S trojkou by boli (ŠZ) nespokojní kvôli finančnému hodnoteniu.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, banskobystričský kraj)

Skutočnosť, že pri výsledku SH 1 alebo 2 má ŠZ nárok na odmenu, niekedy **v snahe prílepiť zamestnancom vedie k zníženiu objektivity** SH. Podobne, súcitiť so zamestnancami alebo iné motívy vedú k tomu, že nie sú udeľované známky 4 a 5.

„Peniaze sú dobrá, ale iba krátkodobá motivácia. Momentálne nastavenie systému motivujúce nie je. Teraz to všetci očakávali, keďže boli presvedčení, že sú jednotkári a dvojkári. A takto to asi vníma, aj väčšina hodnotiteľov, nech má pokoj.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Význam nástroja: nie je to spojené s odmeňovaním, ani s kariérnym posunom, ani nie sú pri nespĺňaní požiadaviek človekom vyvodzované dôsledky. Aj keď, v praxi, sa zlé známky často nedávali ani nevyhovujúcim ľuďom.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Máme v rámci SR asi dve štvorky, sú dlhodobo slabé, ale sociálny aspekt prevyšuje ešte stále rácio.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, banskobystričský kraj)

„Naši hodnotitelia nemali odvahu na horšiu známku, ako 3. [Otázka anketára: Prečo?] Asi spätná väzba od hodnoteného zamestnanca, negatívny obraz hodnotiteľa v rámci firmy. On by bol vlastne ten zlý. Tiež som

⁶⁰ Pri gamingu sa ŠZ zámerne zameriavajú iba na také úlohy, ktoré prinášajú pozitívne hodnotenie, prípadne manipulujú so systémom, aby dosiahli určitý cieľ, ktorý systém odmeňuje, v tomto prípade vysoké SH a následnú finančnú odmenu. Gaming sa môže diať aj implicitne, napríklad tým, že sa ŠZ striedajú pri tom, kto dostane odmenu, alebo je medzi VŠZ a ŠZ porozumenie, aby VŠZ udeľoval vysoké SH a tým aj finančne odmenil ŠZ.

rozmyšľala, ako hodnotiteľom dodať odvalu, ale neviem, čo s tým.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Nepozná takých v ich inštitúcii, čo by mali 4,5. Nedal by som, pochoval by som toho človeka, možno aj seba. Mám obavu, že bude ešte horší, niekedy je zlý výkon následkom vzťahov so šéfom, niekedy výberom agendy. Robím štvrťročné hodnotenie, riešim veci priebežne.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Niektorí respondenti naznačovali, že zamestnanci majú menšiu **ochotu na sebe pracovať**, resp. že myslia iba na svoj individuálny rast a nie zlepšenie výstupov inštitúcie.

„Ako keby ľudia nechceli na sebe pracovať. Možno je to doba, spoločnosť. Akoby ľudia nechápali sebarozvoj ako niečo dobré pre nich alebo organizáciu.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Niektorí respondenti poukazovali tiež na možnosť **subjektivismu a dokonca zneužitia SH**.

„Neviem či je SH nutné, veď ja človeka ohodnotiť viem a ak mám peniaze, aj finančne, ale nepotrebujem šablónu. Je to skôr zbraň, že ak sa niekto stane nepohodlným, z bodovania sa dá urobiť zbraň a zneužiť.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

„Treba vylepšiť možnosti zamestnanca brániť sa pred neobjektívnym hodnotením. Stalo sa jej, že ju hodnotili na základe toho, čo o nej niekto povedal, resp. počul. Má skúsenosť, že pri SH hodnotiteľ rozoberal to čo na ňu počul, zahrnul to do SH. „SH môže byť subjektívne, má vedomosť, že môže ísť aj o šikanu. V zákone by malo byť viac možností ako sa brániť, napr. na personálnom odbore, aby vedeli do toho priamo vstúpiť, nie cez VŠZ. Ak sa vytvorí komisia, mali by tam byť ľudia, ktorí to vedú vyhodnotiť, poznajú prácu ŠZ“. „Hodnotený sa má brániť, ale je to ťažké pre jedného zamestnanca, nadriadení/ komisia nemusia vedieť posúdiť, nemusia poznať jeho prácu. Na personálnych oddeleniach by mali byť ľudia, čo vedú s námietkou robiť.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Služobné hodnotenie sa využíva aj subjektívne – na to, keď sa niekto chce niekoho zbaviť. Vyskytli sa aj obavy o využití SH na zbavenie sa nevyhovujúcich ľudí.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

K objektívnosti sa respondenti vyjadrovali aj pri vnímaní škály a diferencovaní ŠZ; bližšie pozri kapitolu 6.3.

Respondenti (prieskum 2018) za významný faktor podporujúci etiku považujú ochranu ľudí upozorňujúcich na neetické a nezákonné správanie (priemer 3,9 na škále 1-5; medián 4). Vzdelávanie VŠZ by malo byť preto zamerané nielen na zručnosti pri SH, ale aj na eliminovanie neetických praktík. Zároveň by mali byť posilňované **mechanizmy ochrany zamestnancov**, ktorí upozornia na neetické konanie.

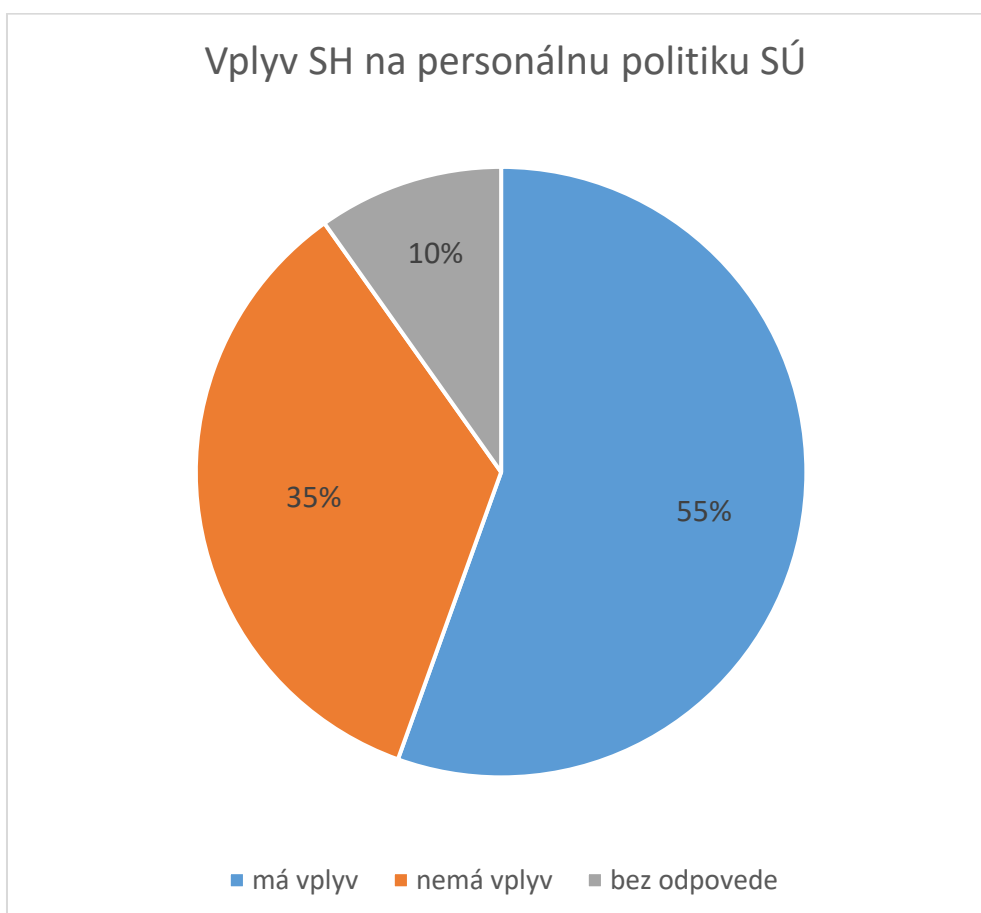
9. VYUŽITIE POZNATKOV ZO SLUŽOBNÉHO HODNOTENIA

SH je súčasťou manažmentu ľudských zdrojov. Informácie získané zo SH sa dajú využiť v iných oblastiach, napríklad na rozvoj zamestnancov, kariérny rast, vzdelávanie, motiváciu, odmeňovanie, skončenie štátnozamestnaneckého pomeru, odvolanie z funkcie VŠZ, výber ŠZ.

Pri zavádzaní systému SH je dôležité, aby všetci ŠZ vedeli nielen o účele a spôsobe realizovania hodnotenia, ale aj o tom, ako budú výsledky využívané v iných personálnych oblastiach.

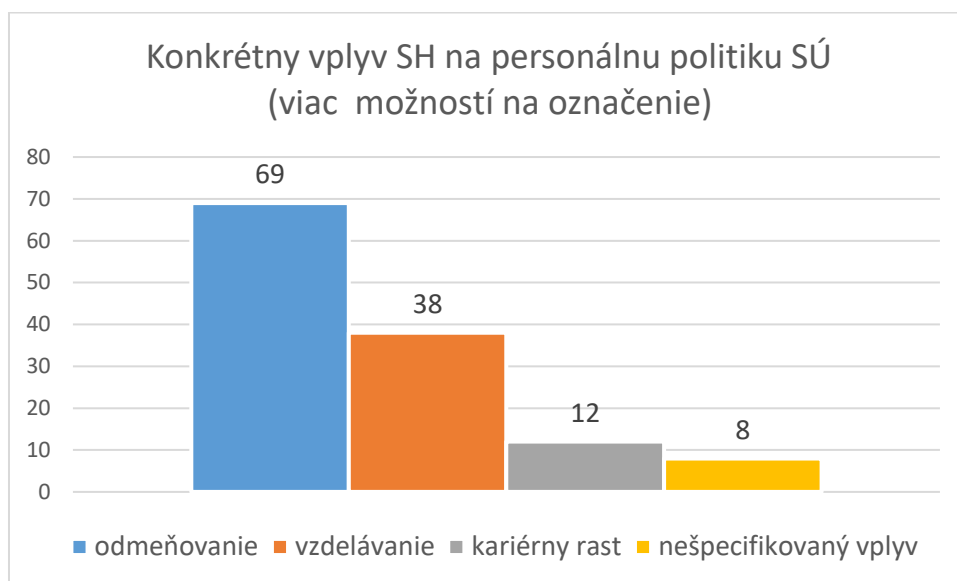
V roku 2019 RŠS zistovala priamo od SÚ, ako využívajú SH.

graf č. 7 vplyv služobného hodnotenia na personálnu politiku služobného úradu



Zdroj: Zber údajov SÚ 2019

graf č. 8 konkrétny vplyv služobného hodnotenia na personálnu politiku služobného úradu



Zdroj: Zber údajov SÚ 2019

Spomedzi 173 SÚ, ktoré RŠS poskytlo údaje, 96 uviedlo, že služobné hodnotenie má vplyv na kariérny rast, odmeňovanie a vzdelávanie zamestnancov:

- najviac z nich (69) uviedlo vplyv na odmeňovanie, 38 na vzdelávanie, 12 kariérny rast a 8 vplyv nešpecifikovalo,
- 17 neodpovedalo, resp. odpovedalo nejednoznačne,
- uviedlo, že nie, resp. iba minimálne, sa SH premieta do uvedených oblastí.

V komentároch SÚ uvádzali, že na odmeňovanie za hodnotenie nemajú prostriedky. Keďže nie je stanovená minimálna výška odmeny, v niektorých prípadoch je odmeňovanie slabou motiváciou. Predovšetkým prínos v oblasti kariérneho rastu je skoro hodnotiť, keďže sa služobné hodnotenie konalo iba po druhýkrát a zároveň po prvýkrát za celý kalendárny rok.

V Dotazníkovom prieskume 2019 sa **VŠZ** mierne prikláňali k tvrdeniu, že SH využili pri rozvoji ľudských zdrojov,⁶¹ ale **ŠZ** si to mysleli oveľa zriedkavejšie.⁶²

Kvalitatívny výskum 2020 ukazuje, že **ŠZ** iba sporadicky vedia, ako sa využívajú informácie zo **SH**. Výsledky ukazujú, že účel hodnotenia a využitie výsledkov nie sú **ŠZ**, dokonca ani **VŠZ**, zrejme. Veľká časť respondentov uviedla, že nevedia, ako sa výsledky zo SH využívajú. Niektorí uvádzali plán vzdelávania, odmeňovanie. Viacerí respondenti boli pri otázkach týkajúcich sa ďalšieho využitia služobných hodnotení skeptickí.

„Nie, neviem.“ (hodnotený **ŠZ**, ministerstvo, bratislavský kraj)

⁶¹ Priemerná hodnota 3,4 a medián 3, na škále 1 = vôbec nesúhlasím po 5 = úplne súhlasím.

⁶² Priemerná hodnota 2,8 a medián 3.

„Spätnú väzbu [na využívanie SH] nevidím. U nás na odbore to skončí. Myslím, že tam bola nejaká finančná odmena, ale ďalšia komunikácia s vyšším manažmentom nie.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Potrebujeme celkové spätné hodnotenie, ako rezorty so SH pracujú.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Nemám informáciu o tom, že by sa bodové hodnotenie zo SH premietalo do odmien ... hodnotenie sa koordinuje prostredníctvom SÚ, ktorý ich zbiera k tridsiatemu januáru a zakladá do osobných spisov.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Aj pri zmene organizačnej štruktúry. Ak niekto manažérsky zlyhá, vieme ho adekvátne ohodnotiť, a pri zmenách a rušení jeho miesta ho nepoužiť ďalej.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, banskobystrický kraj)

Niektorí respondenti dokonca uvádzali, že jediným osudom SH po hodnotiacom rozhovore je skončiť **založené v archíve**.

„Neviem, ako sa využíva služobné hodnotenie. Myslím si, že sa založí...“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Splní sa litera zákona a asi to ide do archívu.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Pokiaľ viem, bodové hodnotenie zo SH nejde do tvorby plátov. Nemám ani informáciu o tom, že by sa premietalo do odmien. Ani neviem, že by sme výsledky mali premietat' do kariérneho rastu. SÚ koordinuje postup – zbiera SH k 30. januáru a zakladá ich do osobných spisov.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Na základe získaných dát v SR možno usúdiť, že informácie zo SH sa **využívajú zriedkavo**.

9.1. Väzba na výber štátneho zamestnanca

Nikto z respondentov (Kvalitatívny prieskum 2020) sa nevyjadril, že by sa pri výbere ŠZ⁶³ bralo do úvahy jeho služobné hodnotenie. Jeden z respondentov uviedol **v súvislosti s preložením** ŠZ obavu z rôzneho vnímania štandardov na SÚ a ako riešenie navrhoval väčší dôraz na slovné hodnotenie:

„Privítala by som ohodnotenie slovné, bez ohľadu na bodovú hodnotu. Prečo? Pokiaľ SÚ pracuje s hodnotenými jednotne, a vie, že má ľudí rôzne umiestnených na škále, vzniká problém pri prekladaní ŠZ medzi SÚ. My za štandard pokladáme niečo, čo je 'dobré.' Potom príde niekto s hodnotením ,vynikajúci, 'ale môže zodpovedať nášmu ,dobré.' A dáme mu teraz trojku.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Ďalší z respondentov poukázal na zohľadnenie SH pri výbere ŠZ na vyslanie do zahraničia:

„Pri vysielaní do zahraničia zohľadňujú – atestačná komisia berie do úvahy SH, je to súčasť príhlášky. V medziročnom období s tým nepracuje, ale keď sa niekto vráti z vyslania po čase, vždy si to pozrie.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

⁶³ Výberom ŠZ sa rozumie výber na vedúcu pozíciu, preloženie ŠZ alebo opätovný vstup do ŠS, ak už bol ŠZ hodnotený a potom pôsobil mimo ŠS.

9.2. Väzba služobného hodnotenia na odmeňovanie

Napriek tomu, že podľa prieskumov sa **všeobecne v slovenských organizáciách** výsledky z hodnotenia výkonu využívajú najčastejšie na účely odmeňovania (84 % organizácií), menej pri plánovaní vzdelávania a rozvoja (49 %) a kariéry (47 %),⁶⁴ neexistuje medzi odborníkmi jednoznačný názor, do akej miery naviazať SH na odmeňovanie. Napr. Fratričová uvádza, že väzba SH na odmeňovanie predstavuje mimoriadne citlivý, komplikovaný a kontroverzný vzťah, ktorý závisí od veľkého množstva faktorov.⁶⁵

Pokiaľ ide o verejný sektor, odmeňovanie naviazané na výkon (*Pay-for-performance schemes*) je jednou z najkontroverznejších funkcií HR s nepresvedčivými dôkazmi (*inconclusive evidence*) o tom, že by takýto prístup zlepšoval motiváciu a výkonnosť vo verejnom sektore.⁶⁶

Ak je odmeňovanie (variabilné zložky) viazané na výkon jednotlivca, umožňuje to na jednej strane motivovať zamestnancov k dosahovaniu stanovených cieľov, identifikovať výkonnejších zamestnancov, zamerať sa na priority. Na druhej strane však môže zdôrazňovanie hodnotených cieľov a aktivít viesť k zanedbávaniu dlhodobých, alebo priamo nemerateľných aktivít, posilňovať súťaživosť na úkor spolupráce a tímovej práce, k snahe nadhodnocovať výkony a oslabiť zameranie na budúcnosť.

V rozhovoroch (2020) niektorí respondenti uvádzali, že **nie je dobré naviazať** SH na odmeňovanie.

„Nemyslím si, že by SH malo byť naviazané na finančné ohodnotenie, lebo pri SH je subjektivita.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Prepojenie SH na financie nie je najpodstatnejšie, treba prepojenie n vzdelávanie.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

V Dotazníkovom prieskume 2019 ŠZ skôr nesúhlasili s výrokom, že výsledky SH sa odrazili v ich finančnej odmene (priemerná hodnota 2,9 a medián 3) na škále 1 = vôbec nesúhlasím po 5 = úplne súhlasím.

Podľa informácií získaných od SÚ (2020) pri SH za rok 2018 sa možnosť zvýšenia alebo zníženia osobného príplatku vo väzbe na SH reálne nevyužíva. Zvýšenie alebo zníženie osobného príplatku bolo využité len v 274 prípadoch, čo reálne predstavuje len 1 % zo všetkých nám reálne známych vykonaných služobných hodnotení.⁶⁷

Počas rozhovorov (2020) respondenti uvádzali, že využívali SH na odmeny, ale vyjadrovali sa aj k ich motivačnému účinku. ŠZ uvádzali, že odmeňovanie je slabo naviazané na SH. Osobné príplatky, ako aj odmeny, sa udeľujú na základe iných kritérií a v inom čase, nenadväzujúcom na SH. Často SÚ rozdelia celkovú sumu rovnakým dielom medzi ŠZ, resp. sú iba minimálne rozdiely, ktoré nepôsobia motivačne. Nevhodné sa im javia aj termíny SH v januári, pričom finančný balík sa spravidla rozpúšťa na konci roka, keď už sú pokryté rozhodujúce výdavky a SÚ vedia, akú sumu môžu vyplatiť ŠZ.

⁶⁴ Kachaňáková, A., Stachová, K., Stacho, Z. (2013): Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku. IURA Edition

⁶⁵ Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave, str. 63

⁶⁶ Bližšie Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR, str. 54

⁶⁷ Rada pre štátnu službu (2019): Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018, Rada pre štátnu službu

„SH využívame na zlepšenie efektivity práce, odstránenie nedostatkov, ktoré vznikli počas roka v komunikácii, aj v neriešení problémov na danom odbore. A je to aj nástroj motivačný, máme odmeňovanie... aj ľudská motivácia.“ (hodnotiteľ – vysoký manažment, okresný úrad, banskobystrický kraj)

„Vieme vyjadriť spokojnosť spoločensky. V rovine fyzickej, materiálnej - vieme aj materiálne ohodnotiť.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, banskobystrický kraj)

„Rozdeľovali sa podľa nich odmeny, ale neboli dych berúco vysoké. Neboli ani nijako komunikované, nejak sme ich uhádli. Nie je to však nič, čo by nás v tomto smere motivovalo. Napojenie na hodnotenie síce existuje, ale nie je to, že by ste sa mohli dostať za lepšie hodnotenie do lepšej tabuľky. Jednorazová odmena, to je všetko...“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Vôbec nevedela, či bude, kto koľko dostane, bolo to celoplošne podľa výsledkov hodnotenia (1,2). Ako hodnotiteľ nemala možnosť ovplyvniť výšku odmeny ani nemala možnosť navrhnúť zmeny v OP, rieši sa to celoročne.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Odmena sa udeľovala paušálne 1 a 2. Nebol vyčlenený limitovaný balík, bol k dispozícii rezervný balík na odmeny. Sumu na odmeny, ktorá im ostala, rozdelil vo väzbe na SH rovnako. Nemal možnosť ovplyvniť výšku odmeny ani zmenu v OP. Finančná odmena v ich inštitúcii nie je dôležitá.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Minimum by malo byť, že odmenu dáva hodnotiteľ a nie celoplošne.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Iba niektorí respondenti uvádzali, že pri návrhoch na odmeny sa od nich vyžaduje, aby tam boli aj výsledky SH. (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

Pokiaľ ide o väzbu na odmeňovanie respondenti poukazovali na **možné zlepšenia**, napríklad uvádzali:

„Za veľmi nešťastné považujeme realizáciu služobných hodnotení za kalendárny rok na začiatku nového kalendárneho roka - z dôvodu, že na výsledok hodnotenia sú v dvoch kategóriách naviazané odmeny. Pre rozpočet služobného úradu je to ten najnevhodnejší čas, pretože vývoj ohľadom miezd sa hneď na začiatku roka nedá odhadnúť a odmeny preto môžu byť len symbolické. Reálne (a motivačné) odmeny spravidla priznávame ku koncu kalendárneho roka, v decembrovej výplate, kde v návrhu na odmenu tiež zdôvodňujeme prečo bola priznaná. Ide teda o istú formu duplicity, keď zamestnanca zhodnotíme začiatkom decembra (popisne + finančne) a následne koncom januára (služobným hodnotením + finančne). Preto navrhujem buď neviazať služobné hodnotenia na povinnosť poskytnúť odmenu alebo realizovať služobné hodnotenia do konca novembra/začiatku decembra a tým pádom, ak to finančné podmienky služobného úradu dovoľujú, spojiť hodnotenie už s tzv. koncoročnou odmenou.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

9.3. Väzba služobného hodnotenia na rozvoj zamestnancov a kariérny rast

Staroňová uvádza, že ak ŠZ dlhodobo podáva nadštandardný výkon, je potrebné mu naznačiť, kam by sa mohol posunúť, resp. akým spôsobom by mohol ďalej rásť. Pri kariérnom rozvoji je však potrebné brať do úvahy aj nastavenie a priority samotného zamestnanca, jeho osobnostný profil, potreby. Napríklad pre introvertné typy osobností nemusia byť vedúce pozície preferované, rovnako zladžovanie *work-life balance* môže mať vplyv na záujem ŠZ postupovať na pozície s vyššou mierou zodpovednosti

a vyt'áženosti. Rovnako je potrebné mať na pamäti, že úspešnosť na terajšej pozícii nemusí automaticky znamenať úspech aj na novej pozícii, ktorá môže vyžadovať nové zručnosti a schopnosti.

Dôležité je identifikovať, aké má ŠZ kariérne kotvy, viz. *Príloha 1*.

Podľa vyjadrenia **Sekcie štátnej a verejnej služby ÚV** pri tvorbe zákona č. 55/2017 sa zvažovalo aj naviazanie SH na kariérny rast, ale vzhľadom na systém platových tried nakoniec padlo rozhodnutie na napojenie služobného hodnotenia na osobný príplatok. Sekcia pracuje na Koncepcii odmeňovania a Koncepcii zavedenia a rozvoja líderstva. Práve prechod na platové pásma vníma ako priestor na podporu kariérneho rastu ŠZ a tiež to samozrejme súvisí aj s líderstvom, resp. s identifikáciou budúcich lídrov z radov zamestnancov. Zavedenie systému líderstva tiež znamená prepojenie so vzdelávaním, v Centre vzdelávania a hodnotenia sa preto chcú tomu venovať, majú pripravený aj nový projekt z OP EVS.⁶⁸

V Kvalitatívnom prieskume 2020 bola najmenej uvádzaná väzba SH na kariérny rast. Väčšina respondentov nevníma možnosť kariérneho rastu v rámci SÚ, resp. vidí iba **obmedzené možnosti**. Odvolávajú sa na plochú organizačnú štruktúru alebo minimálnu fluktuáciu na riadiacich pozíciách. Respondenti dokonca uvádzali, že v ŠS, resp. na ich SÚ nie sú možnosti kariérneho rastu.

Napríklad majú málo riadiacich pozícií, nemajú kde postúpiť. Jeden z respondentov uvádza „Na postup nie je priestor, sme plochá štruktúra. Preto hlavne vo financiách by mal byť rozdiel, medzi tými, ktorí sú tam 2 alebo 10 rokov...“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

„Áno malo by byť prepojené, ale v malej inštitúcii je možnosť rastu malá. Treba hľadať motivačné prvky – nie peniaze, ale skôr istota, prestížna inštitúcia, dobré vzťahy, technické vybavenie, prostredie, atmosféra na pracovisku.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Na kariérny postup nemáme priestor, štruktúra organizácie je plochá.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

„Výsledky SH nie je možné premietnuť do kariérneho rastu, v rámci inštitúcie je rigidný. Ak vedúci neodíde alebo nezomrie, sú tam zafixovaní. Referenti odchádzajú, vedúci nie.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Hovoril s Vami niekto o kariérnom raste? Nie, vôbec.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„SH je metódou kariérneho rastu. Jeho výsledky sa však do kariérneho rastu nepretavili.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Nemyslím si, že systém v štátnej správe je nastavený kariérne. Uvažovala som však, či niektorých ŠZ nenasmerujem ku konkrétnej kariére. S nováčikmi začíname s konkrétnymi agendami a potom im pridávame ďalšiu, podľa toho, [aký druh práce] im ide ... V menšom množstve prípadov dochádza však aj k situácii, kedy je kariérny posun možný, absentuje však záujem zo strany ŠZ.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

⁶⁸ Odpoveď ÚV na žiadosť RŠS, 20.4.2020

„Na základe hodnotenia sa nedá povedať, kto by mohol perspektívne byť na riadiacej pozícii... naši ŠZ sa skôr posúvať nechcú. Ani o rotáciu na iných odboroch veľmi záujem nemajú.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Niektorí respondenti si to **vedeli predstaviť**.

„Viem si kariérny rast predstaviť. A práve mäkké techniky, vystupovanie na verejnosti, vedenie väčších teamov, sú tiež školenia, ktoré pomáhajú kolegom posunúť sa k aktivitám, na ktoré nemali odvahu. Aby nepripravovali iba podklady, ale sami zvolali a viedli stretnutie. U kmeňových ŠZ mám predstavu, kam by mohli rásť, u projektových je to zložitejšie ... Podporovať samostatnosť, aby nečakali iba na zadanie. Nebát sa, komunikovať, vzdelávať sa v angličtine, nebát sa ísť na konferenciu do zahraničia. Najprv len počúvať, potom aj participovať na workshope. ... Aj na úrovni ŠS som za to, aby sa experimentovalo a sem tam to aj vyjde. Nie je dobrý terajší prístup – kto nič nerobí, nič nepokazí.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

V prípade jedného SÚ pokladajú kariérny rast za možný, respondent však uvádza, že „kariérny rast u nás má určité hranice a po roku, dvoch ich už niekedy nie je kam posúvať.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj) V inštitúcii ďalšieho respondenta vzniklo v nedávnej dobe niekoľko nových pozícií vďaka organizačným zmenám. „Naše oddelenia sú stabilné, ale v posledných rokoch sme mali dve veľké organizačné zmeny, v rámci ktorých sa prerozdělili oddelenia. Počet VŠZ sa zvýšil z 22 na 26, vtedy bol priestor pre zamestnancov postúpiť v rámci kariérneho rastu.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, banskobystričský kraj)

[Po vypnutí nahrávania] „Jediný kariérny rast u nás je vyslanie do zahraničia, že ak „zamacajú“, môžu ísť do Bruselu, ale nevnímajú to ako kariérny rast.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Ale niektorí respondenti naznačovali, že ich SÚ **smerujú skôr k rozvojovému hodnoteniu**.

„Cieľom hodnotenia pre nás nebolo samotné hodnotenie, ale to, aby sme našli oblasti, kde sa zamestnanec môže ešte rozvíjať alebo ich posilniť, čo veľmi prispieva k prijatiu hodnotenia zamestnancom.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Kariérny rast nie je previazaný na služobné hodnotenie. Pre mňa je to nástroj na osobný rozvoj, na motivovanie kolegov: hodnotenie nás posúva, je to pre mňa zrkadlo.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

9.4. Väzba na riadenie slabého výkonu, skončenie štátnozamestnaneckého pomeru, odvolanie z funkcie

Informácie zo SH môžu slúžiť na identifikáciu slabo výkonných ŠZ a môžu viesť k disciplinárnym opatreniam alebo dokonca ku skončeniu štátnozamestnaneckého pomeru. Výskumy však ukazujú, že manažéri preferujú vyhýbanie sa problémom spojeným so slabými výkonmi napríklad tým, že dávajú

vyššie hodnotenie, vágne odôvodnenia alebo jednoducho slabý výkon ignorujú až pokiaľ nie je extrémne zlý.⁶⁹

Dôvodom nedostatočného výkonu ŠZ však môžu byť okrem jeho nedostatočných schopností, zručností, aj viaceré iné faktory, napríklad nízka motivácia, nejasné zadanie, nevyhovujúci štýl vedenia zo strany VŠZ.

V Kvalitatívnom prieskume 2020 niektorí hodnotitelia uvádzali, že sa so **slabým výkonom** nestretávajú.

„My sme elitná inštitúcia, máme iba jednotky a dvojky.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Jeden z predstaviteľov vysokého manažmentu uviedol, že **mu SH pomohlo pri práci s problémovým zamestnancom**:

„U nás v inštitúcii by mali byť špičkoví hotoví ľudia, ale jeden bol problémový, po 2,5 rokoch nakoniec odišiel. Tam som to využil, dával som mu plán vzdelávania, konkrétne kroky, čo zlepšiť, bol to riaditeľ odboru, kde bol každodenný kontakt s ním, náprava nedošla, ale pomohlo to kvôli odchodu. Bol to jediný prípad.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Hodnotitelia sa vyjadrovali, ako **by postupovali, keby mali hodnotiť ŠZ dvoma najnižšími** stupňami (4 alebo 5). Niektorí by aj v prípade slabého výkonu **neuvažovali o nižšom hodnotení**. Vyskytujú sa ŠZ s nízkym výkonom, no **z dôvodu sociálneho cítenia a morálnej zábrany** je skončiť štátnozamestnanecký pomer takéhoto ŠZ mimoriadne náročné. SH však môže byť nástrojom, o ktorý sa vedia hodnotitelia a SÚ v takýchto prípadoch oprieť.

„Máme v rámci SR asi dve štvorky, sú dlhodobo slabí, ale sociálny aspekt prevyšuje ešte stále rúco. Jedna z nich má problémy s dieťaťom, ale aj keď nie je OČR ani PN, je to s ňou ťažké. Nestíha sa ani zlepšovať. Ju držíme na 4, a asi už budeme dávať striktné odporúčania a možno využijeme aj inštitút ukončenia štátnozamestnaneckého pomeru. Trvá to asi 2 roky.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, banskobystrický kraj)

„Nepoznám takých v ich inštitúcii, čo by mali 4,5. Nedal by som, pochoval by som toho človeka, možno aj seba. Mám obavu, že bude ešte horší, niekedy je zlý výkon následkom vzťahov so šéfom, niekedy výberom agendy.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Nie, ale viem o prípade, kde sa niečo také plánovalo. Daná zamestnankyňa však otehotnela, takže sa to vyriešilo inak.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

Pri slabom výkone by hodnotitelia **nečakali až na SH**, riešili by to hneď, resp. priebežne počas roka.

„Prípad som nemala, ale asi úprimný rozhovor. Ale ak by to bolo také zlé, prvýkrát by som dala serióznejšie záväzky, napr. do pol roka, určite by som robila priebežné hodnotenie a tlmočila by som to svojmu nadriadenému. Mala by byť v takýchto prípadoch vyššia frekvencia hodnotenia, ročne to nestačí. Robila by som si záznaky. Zopakovala hodnotenie počas roka.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

⁶⁹ Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR, str.

„Hodnotenia 4 a 5 sme nemali, problémy riešime priebežne. V minulosti sa dávali aj upozornenia, aby SZ veci [s neuspokojivými výstupmi či výsledkami] riešili inak.“ (hodnotený SZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Na základe informácií získaných **od SÚ (2020)** na základe SH **odvolaný z funkcie VŠZ bol 1 vedúci zamestnanec a ukončený nebol žiaden štátnozamestnanecký pomer.**

Pokiaľ ide od **odvolanie z funkcie VŠZ, v Kvalitatívnom prieskume 2020** sa žiaden z respondentov s takýmto prípadom nestretol, ani všeobecne neuviedol, že by sa SH na tento účel využívalo.

Staroňová uvádza, že nie je vhodné automatické **prepojenie medzi identifikáciou slabo výkonných SZ a skončením štátnozamestnaneckého pomeru**. Slabý výkon má byť vždy predmetom diskusie a nie prísť ako prekvapenie. Slabý výkon má viesť k špecifickým hodnotiacim procesom a má byť poskytnutý dostatočný priestor na zlepšovanie, ktorý neumožní politickú manipuláciu (*political gaming*). Minimálne tri mesiace sa odporúčajú na zlepšenie, ak sa to nezmení, potom môže nastať skončenie štátnozamestnaneckého pomeru.⁷⁰

Jedným z riešení je dovzdelávať SZ. Dôležité je však poznamenať, že to má zmysel iba vtedy, ak je príčinou nedostatok vedomostí alebo zručností SZ. Ak problém spočíva v motivácii, pracovnom prostredí, vzťahoch s VŠZ, potom takéto riešenie nie je účinné.

V *Prílohe 2* uvádzame pre inšpiráciu riadenie nedostatočného výkonu v ŠS zahraničí a v súkromnom sektore.

9.5. Väzba na vzdelávanie

Niektorí respondenti konštatovali, že do vzdelávania SZ sa výsledky služobného hodnotenia **premietajú a hodnotenie umožňuje identifikovať oblasti**, v ktorých sa SZ potrebujú, alebo chcú, ďalej rozvíjať.

„[Služobné hodnotenia slúžia] najviac na nastavenie ďalšieho vzdelávania.“ (hodnotený SZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Premietame ho do vzdelávania. Zamestnanci nám hovoria, čo potrebujú, aj keď niekedy to odráža skôr osobné ambície.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Určili sme si nové úlohy v oblasti, po systemizácii predmetného miesta – na akých daná kolegyňa zatiaľ nerobila. Tomu sme prispôbili vzdelávací plán.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, banskobystrický kraj)

„Väčšinou si pri SH sami zamestnanci dávajú návrhy, v čom sa chcú dovzdelávať. Na základe spätnej väzby od nadriadeného, týkajúcej sa ich slabých oblastí. Obvykle si pýtajú vzdelávanie podľa špecializácie.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, banskobystrický kraj)

⁷⁰ Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR, str. 60

„Výsledky SH premietame do vzdelávania, ŠZ hovoria, čo potrebujú, aj keď niekedy sa jedná skôr o osobné ambície.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Keď ľuďom niektoré veci nešli, motivovala som ich, aby si tie témy kurzov zobrali dobrovoľne. Time management, komunikácia, to by bol dobrý kurz, aby sme niektorí absolvovali. Nechala na kolegoch aby si z ponuky vybrali. Po pohovoroch sme si prešli, aký kurz má zmysel absolvovať... oceňujem, že sa chcú vzdelávať.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Naopak, niektorí respondenti uvádzali, že **SH sa na nastavenie plánov vzdelávania využíva iba v obmedzenej miere**. ŠZ upozorňovali aj na malú ponuku vzdelávacích kurzov a ich kvalitu. Uvádzali, že plány vzdelávania sa robia najmä na základe **existujúcej ponuky kurzov**, ktorých je celkovo málo, často sú nedostatočné alebo nepredstavujú pridanú hodnotu pre zamestnancov a sú limitované finančnými možnosťami SÚ.

Hodnotení:

„Máme účelové zariadenie, IVS, ktoré sídli v Dúbravke, a oni robia rôzne školenia, a vy si môžete vybrať, o ktoré máte záujem. Problém je, že tento rok som sa nedostala ani na jedno, lebo vždy, keď som dostala informáciu, že nejaké školenie je, bolo už plné. A keď som aj v minulosti nejaké školenia absolvovala, nedali mi vôbec nič. Sú vyslovene formalizované, akoby nemali pre zamestnanca žiadnu pridanú hodnotu. Aspoň taká bola moja osobná skúsenosť. Na konci vždy vyplňame dotazník, či sme spokojní... v tomto sme otvorení. Ale nemala som dojem, že je záujem to riešiť. Naopak, už sa tam teraz nevieme ani dostať...“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

[Respondent popisoval, ako sa robia individuálne plány vzdelávania] „Vždy takto koncom roka dostaneme tabuľku, kde sú rozpísané školenia, ktoré poskytuje naše účelové zariadenie. Je to tam rozdelené, školenia pre vedúcich zamestnancov, pre referentov a podľa odborov. A vy sa napíšete, o ktoré máte záujem. To je celé. Objem tých školení je veľmi obmedzený a kolega, ktorý je u nás dvanásť rokov nemá školenie, ktoré by neabsolvoval. Akékoľvek ďalšie vzdelávanie preňho nepripadá do úvahy, mohol by si akurát zopakovať, na čom už bol. Ponuka sa vôbec neinovuje, je každý rok taká istá.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

Hodnotitelia naznačovali, že oni nemajú kompetencie rozhodovať o vzdelávaní alebo odmeňovaní hodnotených ŠZ.

„Nie sú možnosti posunúť ľudí ďalej, riaditeľ nemá možnosť pomôcť ľuďom vo vzdelávaní a ani nemá v rukách odmeňovanie. Pokiaľ ide o vzdelávanie, robí sa formalisticky, skupinovo, len cez IVS, iné nie je možné, a tieto nezodpovedajú potrebám, preto ľudia to tobo ani nenúti. Napríklad mala výborného právnik, ktorý mal deficit v angličtine, chcel sa dovzdelávať, ona mu vytvorila priestore, našiel si lektora a po polroku bol viditeľný pokrok. Ale cez SÚ sa to nedalo nedali na to peniaze a to čo ponúkali nebola žiadna kvalita.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Motivácia môže byť cez vzdelávanie alebo financie. Vzdelávanie – INS rieši školenia k zákonom, Centrum UV osobnostný rozvoj, vyberajú si zo zoznamu. Dostanú ponuku, ktorá je všeobecná môžu si vybrať. Potrebovali by aj špeciálne zákony, oblasti s ktorými pracujú. Celkovo sú zlé vzdelávacie možnosti a slabá úroveň kurzov, má to zlý vplyv na motiváciu. Plán vzdelávania je len formálny, aj jeho vyhodnotenie je len formálne. So zamestnancami sa rozpráva o úrovni kurzov, vyhodnocujú to len číselne, celkovo kurzov je dosť, ale kvalita je zlá.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Na základe získaných dát možno zhrnúť, že sa pomocou SH, ktoré je v SR povinné, získavajú zaujímavé informácie o ŠZ, ich potenciáli a potrebách, ale veľmi málo sa využívajú na prácu s konkrétnym zamestnancom a na riadenie ľudských zdrojov na SÚ. Naviazanie SH na odmeňovanie sa reálne v praxi neuplatňuje tak, ako predpokladá zákon o ŠS. Osobný príplatok sa neudeľuje na základe SH, ale spravidla na základe iných kritérií a v inom časovom horizonte. Aj odmeny sa len v malej miere viažu na SH.

10. KOORDINÁCIA A ŠKOLENIA

10.1. Koordinácia

Ľudský kapitál je najcennejšie aktívum, ktorým organizácie disponujú. Preto je aj v štátnej správe veľmi dôležité, aby ľudský kapitál rástol a zdokonaľoval sa. SÚ by preto mali mať jasné pravidlá, kto je za oblasť SH zodpovedný, ako si jednotlivé subjekty (top manažment, osobné úrady, VŠZ, ŠZ) túto zodpovednosť podelia a ako budú kooperovať.

Výskumy zdôrazňujú význam **personálnych útvarov**, ktoré môžu hrať pri hodnotení dôležitú podpornú úlohu.⁷¹

- Expertnú (posúvajú znalosti o technikách hodnotenia, kritériách, pomáhajú rozpracovať systém hodnotenia adaptovaný na podmienky organizácie, organizujú vzdelávanie v tejto oblasti)
- Koordinačnú (usmerňujú jednotlivé útvary, hodnotiteľov, koordinujú prístupy)
- Pri administrácii procesu hodnotenia, najmä pri snahe v maximálne možnej miere obmedziť formálnosť hodnotenia a znížiť administratívne povinnosti spojené s hodnotením
- Komunikačnú (vysvetľovanie cieľov hodnotenia, využitia výsledkov v MLZ...)

Aj v štátnej službe by systém SH by mal byť priebežne **vyhodnocovaný, vylepšovaný, doplňovaný** o nové prístupy, ale aj zjednodušovaný, pokiaľ ide o jeho administráciu. V záujme kvalitného fungovania systému je preto dôležitá nielen koordinácia v rámci SÚ, ale aj usmerňovanie, vzdelávanie, komunikácia na centrálnej úrovni riadenia ŠS.

10.1.1. Koordinácia v rámci služobného úradu

Kvalitatívny prieskum 2020 u respondentov zo stredného a vysokého manažmentu mapoval, ako sa koordinuje služobné hodnotenie **v rámci služobného úradu a aká je úroveň koordinácie**. Na minimálnej úrovni predstavovala koordinácia informovanie vedúcich zamestnancov, zvyčajne na porade, o blížiacich sa termínoch SH. Respondentom však **chýbala koordinácia a usmernenie, ako kritériá SH uplatňovať**.

„Zobráva v tom nejakú rolu služobný úrad? Koordinuje hodnotenia, aby neboli veľké rozdiely medzi odbormi? Nie, vôbec. Čo sa hodnotenia týka, u nás služobný úrad akurát vypracoval nariadenie, ktoré nám rozoslali. To bolo všetko.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„V ňom (formulári) som napísala, čo som si sama predstavovala pod zadanými pojmami, ale nemuselo to byť správne, nemala som to s kým konzultovať. Iba neoficiálne s kolegami, oficiálne nemá s kým riešiť pojmy. Ani úrad ich nemá bližšie definované. Minulý rok bola (koordinačná) snaha z personálneho (osobný úrad), ale nepoznajú odbornú agendu, preto to nebolo dobre špecifikované na prácu, ktorú reálne robia. Ani ja, ani iní ľudia si nevedia predstaviť presný význam pojmov.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

⁷¹ Blížšie Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave

„Mali sme školenia, poradu, ale presne daný interný postup nie.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, okresný úrad, banskobystrický kraj)

„Nemali bližšie rozpísané oblasti, kritériá. Mali by rovnako postupovať.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, okresný úrad, košický kraj)

„Áno (koordinácia bola), ale riaditelia nie sú koordinovaní v tom, ako majú hodnotiť.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Viacero respondentov navrhovalo **koordináciu kritérií hodnotenia na úrovni hodnotiteľov** formou dialógu medzi hodnotiteľmi a osobným úradom, aby došlo k harmonizácii kategórií a kritérií tak, aby bol dosiahnutý podobný štandard hodnotenia naprieč celým SÚ.

„Nemalo by to byť direktívne, aj keď sa o to niektoré SÚ snažia. Bez komunikácie so stredným manažmentom, ktorý pozná prácu jednotlivých odborov, to nejde.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Máme rozdiely, sú prísnejší a benevolentnejší hodnotitelia.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„VŠZ by mali radi podrobnejšie inštrukcie, no treba mať na pamäti autonómiu VŠZ a neobmedzovať ich.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Z uvedeného vyplýva, že stredný manažment môže byť užitočným partnerom do dialógu o praxi služobného hodnotenia a to jednak z dôvodu, že uskutočňuje väčšinu služobných hodnotení, a takisto je organizačne najbližšie k hodnoteným ŠZ. Zároveň sa javí dôležité koordinovať na služobných úradoch stredný manažment pri praktickom výkone SH. Koordinácia by mala prebiehať formou diskusie či porady za účelom zhody na štandardoch hodnotenia. Tak sa strednému manažmentu umožní odovzdať informácie z terénu a zároveň sa hodnotiteľom ponechá potrebná voľnosť pri implementácii záverov.

Z odpovedí respondentov sa javí, že osobné úrady bez informácií od manažmentu nemajú dostatok informácií o odbornej agende ŠZ, čo sťažuje vytváranie koordinovaných kritérií na hodnotenie. Preto ak osobné úrady zastrešujú koordináciu SH, mali by čerpať informácie o obsahu práce ŠZ od manažmentu.

Aj v prípade dobrej vôle však koordinácia môže naraziť na vnútornú rezistenciu v systéme, ako povedala jedna z respondentiek:

„Dá sa to (spôsob vykonávania SH) ovplyvňovať z mojej pozície, ale sme obrovský kolos a našu koncepciu sa nepodarilo presadiť. Chceli sme aspoň Gaussovu krivku hodnotenia, ale bola proti tomu obrovská vzburá.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Niektorí VŠZ uvádzali, že spolu o SH **diskutujú**.

„Máme interné kurzy pre vedúcich zamestnancov, trvajú 4 hodiny, zúčastňuje sa 7-8 ľudí. SH je vždy subjektívne, individuálne. S vedúcimi zamestnancami sa ... stretávajú a debatujú, výmena skúseností a diskusie sú veľmi užitočné. Cvičia si aj modelové situácie. Často chcú ľudia podrobnejšie inštrukcie, že to, čo si hovoria na stretnutiach by mohlo byť inštrukciou, ale on sa bráni, je to vecou vedúcich, treba určitú voľnosť. SH je

citlivá vec, nie je to puristický právna vec, ale personálna. SH je vždy subjektívne. V usmerneniach vedia pomôcť iba s technickými záležitosťami.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

10.1.2. Koordinácia medzi služobnými úradmi, diskusné platformy

Viacerí respondenti by uvítali **vytvorenie platforiem na komunikáciu medzi SÚ na rôzne témy, vrátane SH**. Zaznel aj návrh na koordináciu prostredníctvom Sekcie štátnej služby a verejnej služby ÚV SR.

„Kedysi bývali stretnutia GT SÚ. Ale už nie sú, chýbajú mi. Dozvedeli sme sa o problémoch, s ktorými sme sa nestretli, ale môžu nastať.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Dookola hovorím, že odborne sa s tým človek musí popasovať sám. Očakávala by som viac ponúk vzdelávania... Riaditeľka sekcie ÚV bola fajn, fundovaná, nechala nám aj kontakt. Ak by ich sekcia spravila brainstorming pre vedúcich osobných úradov... quasi networking, okružle stoly ľudí, ktorí sa problematike venujú v praxi.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, banskobystričský kraj)

[Otázka anketára: Čo stretnutia s inými manažérmi?] *„Privítam všetko. Ale dobrý manažér musí mať kompetencie... Nemáme na okresnom úrade žiadne vážne problémy, žiadnu kauzu za posledné 2-3 roky. Ale snažil som sa nájsť si cestu robiť veci aj bez kompetencií, a väčšinou sa podarilo. Ale aspoň niečo by sme si aj z coachingu zobrali. Len pri rozhovoroch s inými manažérmi by sme nemali rovnakú štartovaciu čiaru.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, okresný úrad, banskobystričský kraj)*

10.2. Školenia hodnotiteľov

V deväťdesiatych rokoch sa objektivizácia hodnotenia hľadala formou **hodnotiteľských školení**, v rámci ktorých sa hľadal spoločný referenčný rámec hodnotenia s cieľom znížiť rozptyly v hodnoteniach spôsobené inými faktormi než reálnymi rozdielmi vo výkonnosti. Výsledky ukazujú, že školenia môžu pôsobiť pozitívne, ale zároveň naznačujú, že výrazný efekt na odstránenie rozptylov hodnotení spôsobených inými faktormi, ako sú rozdiely v reálnej výkonnosti zamestnancov, sa nepodarilo odstrániť. Neskorší výskum ukázal, že nie sú dôkazy o tom, že hodnotitelia nemajú schopnosť hodnotiť. Zlyhávajúce objektivnosti hodnotenia je skôr spôsobené motiváciou a cieľmi hodnotiteľov, než nedostatkom ich schopnosti.⁷²

Zákon o štátnej službe požaduje, aby VŠZ absolvoval do 6 mesiacov od začatia vykonávania funkcie manažérske vzdelávanie,⁷³ ktoré je zamerané na získanie a prehĺbovanie vedomostí, schopností a zručností potrebných na vykonávanie funkcie vedúceho zamestnanca.⁷⁴ Manažérske vzdelávanie VŠZ od roku 2017 zabezpečuje o. i. aj Centrum ktoré zriadil ÚV SR v súvislosti s prijatím zákona o štátnej službe. Centrum zabezpečuje aj kurz „Vedenie hodnotiaceho rozhovoru“. Podľa vyjadrenia Centra aj Dotazníkového prieskumu 2019 vo vzťahu k roku 2018 sú kurzy hodnotené pozitívne a je o ne záujem, kapacity Centra nedokážu uspokojiť dopyt.⁷⁵ Tento stav pretrvával aj v roku 2019.⁷⁶

⁷² Bližšie Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave

⁷³ Ust. § 113 ods. 1 písm. h) Zákona o štátnej službe

⁷⁴ Ust. § 4 ods. 3 Vyhľadávky ÚV SR c. 126/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o vzdelávaní štátnych zamestnancov

⁷⁵ Rada pre štátnu službu (2019): Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018, Rada pre štátnu službu, str. 72

⁷⁶ Rada pre štátnu službu (2020): Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019, Rada pre štátnu službu, str. 99

Aj v Kvalitatívnom prieskume 2020 sa respondenti vyslovili **za potrebu systematického vzdelávania hodnotiteľov**, s dôrazom na praktické zručnosti, nielen vedomosti:

„Každý, kto robí hodnotenie, by mal prejsť školením, s ľuďmi zo zodpovednej sekcie, alebo lektormi, aby bol dôraz na prípravu hodnotiteľov. A aby chápali čo a prečo robia... aj keď je niekto odborníkom 5 rokov a potom sa stane VŠZ, neznamená to, že vie viesť tím. A v ŠS sa nevyberá na základe vedúcich schopností, ale kopíruje armádu. Som tu najdlhšie, tak dostanem ďalšiu hviezdíčku, a nezáleží na tom, či to viem robiť.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Naše školenia na IVS⁷⁷ sú veľmi základné, po 6 rokoch tam už nemám prečo chodiť ...ale aspoň raz do roka si dám vedenie ľudí, komunikáciu. Ale mali by dávať aj školenia pre ľudí, ktorí sú tam dlhšie na pozíciách. Chcelo by to prepracovanejší systém. Možno dávať ľuďom na vedúcich pozíciách celé balíky, ktoré by mali absolvovať. V business sektore chodia na školenia stále, aj po 20 rokoch v businessse.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Školenia hodnotiteľov by mali byť, treba donútiť hodnotiteľov, aby sa školili, mali by sa 5-6 rokov školiť opakovane, mala by to byť povinnosť ako BOZP, aby si na to zvykli. Malo by to byť ako vstupné školenie.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Prijali by sme dlhšiu prípravu vedúcich zamestnancov, na identifikáciu cieľov, prípravu hodnotiteľov atď. sme mali málo času. V priebehu 2019 aj vďaka vzdelávaniu získali (hodnotitelia) skôr vedomosti, než zručnosti, ako pracovať s hodnotením. Chýba hĺbková práca s riadiacimi zamestnancami, ako dávať spätnú väzbu, nastavovať ciele, komunikovať so zamestnancom, riešiť konflikty. Tu treba ďalšie vzdelávanie zamerané na prehlbovanie týchto zručností. Teraz (VŠZ) získajú kvantum teoretických vedomostí, no praktické chýbajú. Privítali by vzdelávanie na prehĺbenie manažérskych zručností. ... Prijali by sme (SÚ) tréning, ako začať komunikovať, ako dávať spätnú väzbu, stanovovať individuálne ciele, ponuka je obmedzená.“ (hodnotený ŠZ, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Hodnotitelia by uvítali školenia najmä k **vysvetleniu kritérií a metodiky bodovania a hodnotenia**.

„Zlepšiť sa v kritériách hodnotenia.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Hodnotený ŠZ: „Školenia pre hodnotiteľov ... mohlo by byť zjednotené nejakými soft nástrojmi, aby všetci hodnotili rovnako, keďže v tom môžu byť rozdiely.“ (hodnotený ŠZ, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Viac na školeniach komunikovať čo je štandard.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

Chýbali im aj **tréninky praktických zručností a komunikácie s hodnoteným**:

„Dlhodobu sa učim byť trpezlivejší, alebo nedávať hneď riešenia, nechať kolegov vyrozprávať, nech oni navrhnu riešenia až potom povedať svoje. Uvítala by som mentoring, pretože neplatí, ako sa to berie u nás, že kto je tam 2 roky, je automaticky mentorom.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

„Chcela by som sa naučiť mať ako hodnotiteľ odvahu povedať niektoré veci. Aj pozitívne, bez vplyv emócií... pretože negatívne veci sa mi niekedy hovoria ľahšie. Mali sme v minulosti lektorku z ČR. U mladých to bolo vnímané veľmi pozitívne, u starších zamestnancov však neviem zlomiť „zrykové právo“. Myslela som, že to vyriešime lektormi, ale nestačilo...!“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

⁷⁷ Inštitút pre verejnú správu, Ministerstvo vnútra SR

„Pomohol i kurz. Roleplay, ktorú skúšali, sa ukázal ako realistický scenár, bol rád, že si to vyskúšal, lebo bez toho by to asi tak dobre nezvládol. Vlastné zlepšenie vidím vo väčšej sebakontrolle, nedat' sa vytočiť, nejst' do konfrontácie, privítal by som debaty na úrovni odborníkov z externého prostredia – konzultanti, aj na úrovni vedúcich z ich úradu, resp. zo ŠS.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Zaznela aj požiadavka na školenie v oblasti **prepojenia SH na ďalšie oblasti riadenia EŽ**.

„V motivácii, ak by mala nástroje – napr. školenia mimo plánu vzdelávania, extra rozpočet na finančné odmeny a ona by ho pridelila podľa výsledkov.. Interný systémy by mal byť lepší, aby riaditelia vedeli ovplyvniť finančnú a nefinančnú motiváciu (rozpočet na odmeny a vzdelávanie).“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ministerstvo, bratislavský kraj)

Niektorí respondenti naznačovali potrebu **opakovania informácií**, aby sa im to vžilo.

„Áno, uvedomuje si, že on sám niekedy prispieva k tomu, že je to formálne, príde na školenie, keď bude. Čo by mu pomohlo – zopakovať si formálne náležitosti. Ak je to aj formalita, ktorú zákon vyžaduje, je to dobrý nástroj, treba ho ponechať a zdokonaľovať. Čo by pomohlo, aby to nebola formalita – robiť to častejšie, ľudia si na to potom zvyknú. Zákon to robiť častejšie umožňuje, ale neprikazuje. SH je potrebné, treba robiť štvrt', polročné, aby ich to nútilo celý rok s tým pracovať.“ (hodnotiteľ, vysoký manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

„Pochopiť základne princípy mi pomohlo vzdelávanie tu, ale bolo až tesne pred posledným hodnotením. Pomohlo by opakovanie, nemám proces vžitý.“ (hodnotiteľ, stredný manažment, ostatný ústredný orgán štátnej správy, bratislavský kraj)

11. PODNETY ŠTÁTNYCH ZAMESTNANCOV K SLUŽOBNÉMU HODNOTENIU

Rada vykonáva dohľad nad princípmi štátnej služby.⁷⁸ Služobné hodnotenie je priamo uvedené v princípe efektívneho riadenia a v princípe profesionality a podlieha aj princípu zákonnosti.

Rada vykonáva dohľad na základe podnetu občana alebo ŠZ, a tiež z vlastného podnetu. Rada môže vyžadovať súčinnosť od SÚ, využiť informácie od podávateľa podnetu alebo iné relevantné zdroje. Ak zistí porušenie princípov, odporučí SÚ prijatie nápravného opatrenia. Rada štandardne odporúča SÚ prijatie nápravných opatrení v určitej lehote a následne žiada o informáciu, či navrhované opatrenia boli prijaté a s akým výsledkom. Súčasne informuje ÚV SR, ktorý môže vykonať kontrolu a zvážiť aj ďalšie kroky (metodické usmernenie služobných úradov, návrh legislatívnej zmeny a pod.).⁷⁹

Oblasťou služobného hodnotenia sa Rada doposiaľ zaoberala len na základe podnetov ŠZ. Za obdobie 2018 – 09/2020 bolo Rade doručených celkovo 10 podnetov k služobnému hodnoteniu (5 v roku 2018, 2 v roku 2019, 3 v roku 2020).

tabuľka 13 prehľad podnetov štátnych zamestnancov, týkajúcich sa služobného hodnotenia, ktorými sa zaoberala RŠS, (01.01.2018 – 30.09.2020)

2018		
Podnet SH 1/2018	Namietaný problém	Spôsob vykonania hodnotenia a opomenutie zákonom stanovených povinností pri SH služobným úradom: oznámenie dátumu hodnotenia 3 dni vopred, forma hodnotiaceho rozhovoru, možnosť vyjadriť sa k výsledkom. SÚ nepostupoval v zmysle interného usmernenia
	Výsledok	V súvislosti s SH nebolo zistené porušenie princípov štátnej služby
Podnet SH 2/2018	Namietaný problém	Hodnotiteľ nedoplnil bodové hodnotenie o slovné alebo písomné zdôvodnenie, absencia vyjadrenia k námietke
	Výsledok	Išlo o námietku voči SH, postúpenie písomnosti na SÚ
Podnet SH 3/2018	Namietaný problém	Nezákonný postup pri vypracovaní služobného hodnotenia: ŠZ skončil štátnozamestnanecký pomer ku koncu januára, nebol s ním však vykonaný hodnotiaci pohovor, ani nedostal SH za predošlý rok
	Výsledok Opatrenia navrhované Radou	Porušenie princípu zákonnosti a efektívneho riadenia Zabezpečiť riadny výkon SH do budúcnosti, prijať opatrenia, ktoré zabezpečia vysporiadanie vzájomných práv a povinností medzi ŠZ a SÚ pred skončením štátnozamestnaneckého pomeru. Zabezpečiť napravenie vzniknutého stavu

⁷⁸ Čl. 1 - 9 Zákona o štátnej službe

⁷⁹ Zákon č. 10/1996 Z. z. o kontrole v štátnej správe v znení neskorších predpisov

<u>Podnet SH 4/2018</u>	Namietaný problém	Neoznámenie termínu konania hodnotiaceho pohovoru 3 dni pred vykonaním, forma nebola v súlade so zákonom – jednalo sa o hromadný rozhovor. Neskoré oboznámenie ŠZ s výsledkom rozhovoru, zabránilo ŠZ vyjadriť sa k SH v zákonnej lehote
	Výsledok	Porušenie princípu zákonnosti
	Opatrenia navrhované Radou	Všeobecne: napraviť vzniknutý stav
<u>Podnet SH 5/2018</u>	Namietaný problém	Neodôvodnenie služobného hodnotenia, neumožnenie vyjadriť sa k výsledku hodnotenia, porušenie práva podať námietku
	Výsledok	V súvislosti s SH nebolo zistené porušenie princípov štátnej služby

2019

Podnet SH 1/2019	Namietaný problém	Služobné hodnotenie nebolo vopred oznámené, nekonalo sa formou pohovoru, iba písomne. Doručené po termíne. Nehodnotila sa celá agenda sťažovateľa, iba malá časť poznačená negatívnou medializáciou
	Výsledok	Porušenie zákona pri samotnom výkone SH nebolo zistené. Zistené porušenie princípov zákonnosti a profesionality (čl. 2 a 6) pri postupe SÚ v nadväznosti na výsledok SH
	Opatrenia navrhované Radou	Zabezpečiť, aby ŠZ služobného úradu postupovali pri výkone služobného hodnotenia v súlade so zákonom o štátnej službe a súvisiacimi predpismi
Podnet SH 2/2019	Namietaný problém	Hodnotiteľ nepredložil námietku nadriadenému v trojdňovej lehote, stanovenie odporúčaní na zlepšenie pri výsledku SH „2“
	Výsledok	Pri výkone SH porušenie princípov štátnej služby nebolo zistené, resp. k náprave došlo v rámci vybavenia námietky

2020

<u>Podnet SH 1/2020</u>	Namietaný problém	Oboznámenie s výsledkom služobného hodnotenia v rozpore so zákonom, porušenie princípu zákonnosti v konaní o SH, nesúhlas s výsledkom hodnotenia
	Výsledok	Porušenie princípu zákonnosti
	Opatrenia navrhované Radou	Rada zistila, nedodržanie termínu na oznámenie SH, SH sa nekonalo formou hodnotiaceho rozhovoru a nebolo vypracované podľa vzoru stanoveného vyhláškou. Nedostatky napraviť a podľa potreby preškoliť hodnotiteľov
Podnet SH 2/2020	Namietaný problém	Žiadosť o prešetrenie vybavenia námietky voči postupu služobného hodnotenia: skúšanie z odborných otázok v rámci hodnotenia a nepríslušnosti hodnotiteľa, ktorý mal vykonať iba čiastkové hodnotenie. Nesúhlas s počtom získaných bodov
	Výsledok Opatrenia navrhované Radou	Porušenie princípu zákonnosti Rada zistila rozpor v konaní SÚ. SÚ sám na základe vybavenia sťažnosti ŠZ dospel k záveru o jeho nezákonnosti, ale z tohto SH vyvodil dôsledky – vykonanie opakovaného SH. Vykonať riadne SH a v prípade pochybnosti o výklade zákona požiadať o stanovisko ÚV SR, ktorý zabezpečuje jednotný postup pri uplatňovaní zákona

Ako vidno z tabuľky, problémy, ktoré ŠZ namietali, sa najčastejšie týkali:

- nedodržania lehoty na oznámenie služobného hodnotenia
- nedodržanie formy hodnotiaceho rozhovoru
- neskoré oznámenie výsledku, ktoré znemožnilo ŠZ podať námietku.

ŠZ uvádzali aj nemožnosť vyjadriť sa k výsledkom hodnotenia, nevykonanie hodnotenia vôbec, neodôvodnenie výsledku, nespokojnosť s výsledkom a chýbajúcu objektivitu pri hodnotení. V jednom prípade sa jednalo o komplexné posúdenie postupu SÚ voči ŠZ, kde SÚ využil služobné hodnotenie na odvolanie vedúceho ŠZ.

Rada nie je oprávnená posudzovať samotný výsledok služobného hodnotenia, t. j. kvalitu vykonávania služobných úloh ŠZ. To prináleží hodnotiteľovi a môže byť korigované v rámci podania námietky. Rada namietané nedostatky posudzovala optikou princípov štátnej služby, teda či služobné hodnotenie plnilo svoj účel a zmysel tak, ako to stanovuje zákon o štátnej službe.

Rada v 4 prípadoch konštatovala porušenie princípu zákonnosti, v jednom z nich v kombinácii s princípom efektívneho riadenia a v jednom v kombinácii s princípom profesionality. Porušenia zákonnosti sa týkali nedodržania lehoty na oznámenie služobného hodnotenia, formy hodnotiaceho rozhovoru (v jednom prípade bol napríklad hodnotiaci rozhovor vykonaný so ŠZ hromadne v zasadačke), nedodržania postupu pri prerokovaní námietky, nedodržania formy hodnotiaceho formuláru a pochybenia pri opakovanom služobnom hodnotení. Porušenie princípu efektívneho riadenia videla Rada v kombinácii schválenia dovolenky ŠZ, skončenia štátnozamestnaneckého pomeru a nedodržania termínov na oznámenie a vykonanie služobného hodnotenia. Porušenie princípu zákonnosti v kombinácii s porušením princípu profesionality Rada identifikovala pri nesprávnom postupe pri prerokovaní námietky ŠZ voči SH.

Rada odporúčala nedostatky odstrániť zabezpečením riadneho výkonu služobného hodnotenia v budúcnosti a napraviť nežiadúci stav v konkrétnych prípadoch. Aj keď išlo najmä o procesné nedostatky, z následne vyžiadaných informácií Rada zistila, že v niektorých prípadoch malo nové hodnotenie vplyv aj na jeho výsledok – napríklad umožnenie riadneho hodnotiaceho rozhovoru a možnosť ŠZ vyjadriť sa k záverom viedlo k prehodnoteniu pôvodného výsledku v prospech ŠZ.

Rada premietla poznatky z vybavovania podnetov aj do návrhov zmeny právnej úpravy. Jeden z prípadov sa týkal otázky, do akej miery je hodnotiteľ povinný „poučiť“ hodnoteného o možnosti podať námietku a či možno v zmysle zákona o štátnej službe vyjadrenie na hodnotiacim formulári chápať ako námietku voči služobnému hodnoteniu podľa § 123 ods. 7 zákona o štátnej službe. Hoci v tomto prípade Rada nezistila porušenie princípov štátnej služby, v záujme jednoznačnosti navrhla, aby informácia o možnosti vyjadriť sa k výsledku služobného hodnotenia bola uvedená v písomnom vyhotovení služobného hodnotenia. Námietky ŠZ voči neobjektívnosti služobného hodnotenia Rada navrhla eliminovať povinnosťou hodnotiteľa odôvodniť výsledok služobného hodnotenia aj v písomnej forme, ak má SH negatívny dôsledok pre ŠZ, teda ak ŠZ dosiahne uspokojivé výsledky (4) alebo neuspokojivé výsledky (5). Oba návrhy boli premietnuté do zmeny právnej úpravy účinnej od 01.01.2020.

Najmä prípady z roku 2018, ktoré sa vzťahovali k prvému SH za rok 2017, odzrkadľujú nedostatočnú informovanosť o postupe (pochybenia pri lehotách, námietkach, forme SH). Tieto nedostatky sa v roku

2019 (SH za rok 2018) v podnetoch vyskytovali menej, čo možno pripísať aj dlhšej dobe účinnosti zákona o štátnej službe a lepšiemu oboznámeniu sa s ním. Celkovo však všetky prípady poukazujú na neuvedomovanie si významu SH pri riadení ŠZ a slabú interakciu hodnotiteľov a hodnotených. V záujme prevencie Rada na svojej webovej stránke [zverejňuje rozbor riešených prípadov v anonymizovanej podobe](#).⁸⁰

Príklady podnetov na služobné hodnotenie

Spoločné SH v zasadačke (2018)

Termín služobného hodnotenia hodnotiteľ oznámil hodnoteným ŠZ v deň jeho konania prostredníctvom služobného e-mailu s tým, že hodnotiaci rozhovor nebude vykonaný individuálne s každým ŠZ, ale hromadne, nakoľko sa bude hodnotiť iba obdobie od účinnosti zákona o štátnej službe do konca roka 2017.

V rámci podanej námietky SÚ nespochybnil podozrenia ŠZ z porušenia princípu zákonnosti a priznal, že došlo k nesprávnemu postupu spočívajúcemu v nedodržaní ustanovení zákona o štátnej službe. Tvrdil však, že procesné nedostatky pri realizácii služobného hodnotenia nemajú za následok jeho obsahovú zmenu a na výsledku služobného hodnotenia ŠZ trval.

Rada s vyjadrením služobného úradu nesúhlasila, pretože skutočnosť, že hodnotený štátny zamestnanec sa má v zmysle platnej právnej úpravy možnosť v priebehu výkonu služobného hodnotenia vyjadriť k hodnoteným oblastiam, má faktický vplyv na výsledok služobného hodnotenia, nakoľko hodnotiteľ je povinný zrážky bodov v jednotlivých hodnotených oblastiach odôvodniť a hodnotený štátny zamestnanec má právo sa k tomu vyjadriť. Argumentáciu služobného úradu, ktorej účelom bola legalizácia nezákonného postupu, Rada preto nemohla akceptovať.

Rada dospela k záveru, že zo strany služobného úradu došlo k porušeniu princípu zákonnosti podľa čl. 2 zákona o štátnej službe, nakoľko konal v rozpore s požiadavkou oznámiť hodnotenému štátnemu zamestnancovi termín služobného hodnotenia najmenej tri dni pred jeho vykonaním, ako aj povinnosťou vykonať služobné hodnotenie formou hodnotiaceho rozhovoru medzi hodnotiteľom a hodnoteným ŠZ.

Rada odporučila služobnému úradu prijať tieto nápravné opatrenia:

- prijať opatrenia na zabezpečenie zákonného výkonu služobného hodnotenia štátnych zamestnancov,
- napraviť vzniknutý stav nezákonného služobného hodnotenia s dotknutým ŠZ.

Služobný úrad prijal tieto nápravné opatrenia:

- dotknutý štátny zamestnanec bol informovaný viac ako tri dni vopred o tom, že absolvuje nové služobné hodnotenie za rok 2017 v súlade s ustanoveniami zákona o štátnej službe,

⁸⁰ <https://radaprestatnuszbu.vlada.gov.sk/analyzy-vybranych-podnetov/>

- nové služobné hodnotenie za rok 2017 bolo vykonané priamym nadriadeným vedúcim zamestnancom formou hodnotiaceho rozhovoru,
- všetkým vedúcim zamestnancom bolo výslovne odporúčané, aby pri výkone služobného hodnotenia štátnych zamestnancov postupovali v zmysle zákona o štátnej službe a vyhlášky č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení.

Služobný úrad Radu tiež informoval o tom, že v rámci nového SH, vykonaného individuálne a formou hodnotiaceho rozhovoru, došlo aj k prehodnoteniu výsledku SH v prospech dotknutého ŠZ.

Služobné hodnotenie ako dôvod na odvolanie vedúceho zamestnanca (2019)

Podozrenie na pochybenia pri služobnom hodnotení bolo súčasťou podnetu, v ktorom sa ŠZ sťažoval na viaceré pochybenia SÚ, cielené na ukončenie jeho pôsobenia na mieste vedúceho ŠZ. ŠZ uviedol, že pri jeho služobnom hodnotení za rok 2018 mu vôbec nebol oznámený termín vykonania služobného hodnotenia, služobné hodnotenie sa neuskutočnilo formou hodnotiaceho rozhovoru, čím mal stratiť reálnu možnosť sa k služobnému hodnoteniu vyjadriť a nebolo vykonané do 31. januára 2019, ale bolo mu odovzdané iba jeho písomné vyhotovenie a to až neskôr. Služobné hodnotenie podľa ŠZ nebolo objektívne, nakoľko bola zohľadnená iba určitá časť jeho agendy.

ŠZ uviedol, že proti služobnému hodnoteniu podal námietku, ktorú neskôr doplnil, podrobnejšie zdôvodnil a požiadal o nápravu. SŽ bolo zo strany SÚ doručené „Oznámenie o výsledku služobného hodnotenia“, ktorým bol informovaný, že jeho hodnotiteľ, v tomto prípade ministerka, jeho námietke nevyhovela. Postup pri vybavení námietky považoval ŠZ za nezákonný, nakoľko o námietke rozhodol hodnotiteľ sám, hoci podľa zákona, ak hodnotiteľ námietke nevyhoví v plnom rozsahu, predloží ju spolu so svojím vyjadrením a služobným hodnotením jeho priamemu vedúcemu nadriadenému.

Niektoré z tvrdených skutočností sa Rade nepodarilo preukázať – konkrétne, že termín vykonania služobného hodnotenia nebol ŠZ oznámený včas, že služobné hodnotenie nebolo vykonané formou hodnotiaceho rozhovoru a že nebolo vykonané do 31.01.2019. Tvrdenia ŠZ a SÚ boli protichodné, SÚ argumentoval, že zákon pri oznamovaní termínu neurčuje konkrétnu formu oznámenia a zaužívanou praxou v služobnom úrade je ústne oznámenie alebo oznámenie prostredníctvom elektronickej pošty. Pokiaľ ide o formu a termín vykonania služobného hodnotenia, tým, že ŠZ výsledok služobného hodnotenia bez akýchkoľvek námietok podpísal s dátumom 31.01.2019, potvrdil jeho vykonanie v zmysle zákona. Rada vychádzala z predpokladu, že ak mu malo byť služobné hodnotenie predložené až neskôr, tak, ako uviedol v podnete a bez toho, aby mu predchádzalo vykonanie hodnotiaceho rozhovoru, mal ho odmietnuť podpísať v zmysle § 123 ods. 6 zákona o štátnej službe, prípadne ho podpísať s výhradou a následne podať sťažnosť podľa § 116 zákona o štátnej službe.

Rovnako nebolo možné preskúmať ani tvrdenie ŠZ o tom, že služobné hodnotenie nebolo vykonané objektívne, nakoľko zohľadňovalo iba časť jeho agendy. Z písomného vyhotovenia služobného hodnotenia vyplýva, hodnotiteľ pri služobnom hodnotení zhodnotil všetky hodnotené

oblasti, každá hodnotená oblasť bola bodovo ohodnotená a obsiahnuté bolo aj písomné odôvodnenie výsledkov služobného hodnotenia za jednotlivé hodnotené oblasti.

Rada však zistila viaceré porušenia princípu zákonnosti v zmysle čl. 2 a princípu profesionality v zmysle čl. 6 zákona o štátnej službe v následnom postupe SÚ.

Hodnotený ŠZ dosiahol v služobnom hodnotení 45 bodov, čo zodpovedá uspokojivým výsledkom. Na základe tohto výsledku ho dňa 04.02.2019 generálny tajomník služobného úradu podľa § 61 ods. 3 písm. a) zákona o štátnej službe odvolal z funkcie generálneho riaditeľa. Zároveň mu služobný úrad doručil oznámenie o zmene štátnozamestnaneckého miesta, ktoré bolo dodatkom k jeho služobnej zmluve, a takisto oznámenie o výške a zložení funkčného platu. Služobný úrad tak urobil aj napriek tomu, že ešte neuplynula zákonná lehota na podanie námietok proti služobnému hodnoteniu v zmysle § 123 ods. 7 zákona o štátnej službe, čím porušil princíp zákonnosti podľa čl. 2 a princíp profesionality podľa čl. 6 zákona o štátnej službe.

Písomné námietky proti služobnému hodnoteniu oznamovateľ služobnému úradu doručil dňa 05.02.2019, teda v zákonnej lehote troch pracovných dní od oboznámenia sa s výsledkom služobného hodnotenia v zmysle § 123 ods. 7 zákona o štátnej službe, pričom ich doplnil písomnosťou zo dňa 23.02.2019, ktorá bola služobnému úradu doručená až dňa 28.02.2019.

O námietkach oznamovateľa rozhodla dňa 27.02.2019 ministerka tak, že im nevyhovela, pričom toto rozhodnutie bolo oznamovateľovi doručené dňa 04.03.2019.

Služobný úrad porušil princíp zákonnosti a profesionality aj tým, že hodnotiteľ s oznamovateľom námietku proti služobnému hodnoteniu neprerokoval v zmysle § 123 ods. 7 zákona o štátnej službe pred tým, ako o nej dňa 27.02.2019 rozhodol. Týmto postupom bolo oznamovateľovi odopreté právo prerokovať podané námietky, čím neboli dodržané podmienky zákonnosti služobného hodnotenia. Je však potrebné doplniť, že z odpovede na žiadosť o súčinnosť SÚ a jej príloh vyplýva, že služobný úrad ŠZ ponúkol viaceré termíny na prerokovanie námietok služobného hodnotenia, ktorých sa ŠZ odmietol z rôznych dôvodov zúčastniť. Termíny na prerokovanie námietok boli oznamovateľovi zasielané elektronickou poštou, nakoľko odo dňa 14.02.2019 do 20.02.2019 čerpal dovolenku a následne bol až do nástupu na rodičovskú dovolenku dočasne práceneschopný. Prerokovanie námietok proti služobnému hodnoteniu sa nakoniec uskutočnilo až dňa 30.05.2019, čo potvrdzuje zápisnica z tohto rokovania predložená služobným úradom.

Za nezákonné považoval ŠZ aj to, že o námietke proti služobnému hodnoteniu rozhodovala ministerka služobného úradu, nakoľko podľa § 123 ods. 7 zákona o štátnej službe, ak hodnotiteľ námietke nevyhoví v plnom rozsahu, mal by ju bezodkladne predložiť spolu so svojím vyjadrením a služobným hodnotením jeho nadriadenému vedúcemu zamestnancovi. Rada v tejto veci uviedla, že oznamovateľova hodnotiteľka – ministerka služobného úradu nemá nadriadeného vedúceho zamestnanca v zmysle zákona o štátnej službe a preto nemohla postupovať v zmysle uvedeného ustanovenia. Podľa § 1 ods. 8 písm. c) zákona o štátnej službe sa na ministrov, ako členov vlády, zákon o štátnej službe nevzťahuje, nakoľko zákonodarca nepredpokladal ich priamu riadiacu pôsobnosť vo vzťahu k ŠZ. Je nesporné, že túto právnu medzeru bude potrebné do budúcnosti odstrániť, aby podobné situácie nevznikali, lebo aj z hľadiska nestrannosti a objektívnosti služobného hodnotenia je nežiadúce, aby o svojom rozhodnutí, po jeho „napadnutí“ opravnými prostriedkami, rozhodovala totožná osoba. Z vyššie uvedeného dôvodu však v tejto časti Rada nemohla konštatovať porušenie princípu zákonnosti podľa čl. 2 zákona o štátnej službe.

Rada ďalej konštatovala, že aj napriek skutočnosti, že generálny tajomník služobného úradu odvolal daného ŠZ z pozície generálneho riaditeľa sekcie k 04.02.2019, nepostupoval následne služobný úrad v zmysle § 63 ods. 1 zákona o štátnej službe, keď mal oznamovateľa s jeho súhlasom preložiť na vhodné štátnozamestnanecké miesto, ak by sa so služobným úradom nedohodol inak.

Služobný úrad Rade uviedol, že z dôvodu, že ku dňu vydania rozhodnutia o odvolaní ŠZ z funkcie generálneho riaditeľa sekcie nedisponoval jeho námietkou proti služobnému hodnoteniu, ktorá bola doručená až následne, považuje odvolanie za neplatné a potvrdil, že rozhodnutie o odvolaní nevyvolalo voči ŠZ žiadne právne účinky. To Rade potvrdil aj ŠZ. Sporným podľa Rady však ostala skutočnosť, z akého dôvodu generálny tajomník služobného úradu odvolal ŠZ z funkcie generálneho riaditeľa sekcie už dňa 04.02.2019, teda v čase, keď proces služobného hodnotenia ešte nebol ukončený. Rada upozornila na skutočnosť, že aj v prípade splnenia zákonných podmienok služobného hodnotenia s výsledkom uspokojivé je generálnemu tajomníkovi služobného úradu daná iba možnosť a nie povinnosť odvolať takto hodnoteného vedúceho zamestnanca. Ako z tvrdení ŠZ, tak aj z tvrdení služobného úradu, vyplýva, že plnenie dovtedajších služobných úloh ŠZ bolo bezproblémové, čo potvrdzuje aj odmena, ktorá bola ŠZ poskytnutá za plnenie služobných úloh za obdobie február – júl 2018 a rovnako tak priznaný osobný príplatok v maximálnej výške. Na základe vyššie uvedených skutočností vyjadrila Rada vážne pochybnosti o objektívnosti a transparentnosti oznamovateľovho služobného hodnotenia.

Rada odporučila SÚ vo vzťahu k SH zabezpečiť, aby ŠZ SÚ postupovali pri výkone SH v súlade so zákonom o štátnej službe a súvisiacimi predpismi. Zároveň Rada informovala ÚV SR, ktorý problematiku zaradil do plánu kontrol na rok 2020.

12. DOBRÁ PRAX

Podľa zistení RŠS existujú medzi SÚ rozdiely v prístupe k SH. Uvedieme príklady dvoch SÚ, ktoré môžu byť inšpiráciou aj pre ďalšie organizácie.

Prispôsobenie SH podmienkam SÚ – Kancelária verejného ochranu práv

„Kritériá z vyhlášky sme si spresnili a upravili na naše podmienky, potom sa už hodnotilo ľahko. Pridelené percentá za jednotlivé oblasti SH považujem za vhodné. Zákonný rámec mi dáva dostatočné možnosti a dobrý rámec pre SH. Niektoré oblasti sme rozdelili do podoblastí, kdeže hlavná oblasť pre nás nemala dostatočnú výpovednú hodnotu. Nemusí to ale dávať zmysel v každom SÚ. ... Konkrétne kritériá hodnotenia predstavujú základ, na ktorom vieme stavať. Ukládalo to aj chodbové reči o tom, ako bude celé [najbližšie] hodnotenie vyzeráť. Detailne všetko v zákone špecifikované byť nemôže, takže môžeme byť kreatívni a zdefinovať si hodnotenie v rámci mantinelov.

Hneď v prvom roku po zmene zákona o štátnej službe (2017) sme zostavili interný dokument obsahujúci kritériá hodnotenia v kancelárii VOP. Tento dokument odporúčacieho charakteru plnil v prvom roku funkciu akéhosi „vodítka“ pri hodnotení štátnych zamestnancov najväčšieho organizačného útvaru. V aktuálnom roku sme štandardy rozpracovali aj na ďalšie pozície v štátnej službe. Pre nasledujúce hodnotené obdobie plánujeme tieto štandardy vydať aj vo forme záväzného služobného predpisu. V štandardoch sme jednotlivé hodnotené oblasti a podoblasti precízne „ušili“ na potreby SÚ, vďaka čomu je príprava hodnotenia jednoduchšia a výsledky objektívnejšie a zrozumiteľné. Hodnotené oblasti a podoblasti sme obodovali s presnosťou až na 1 bod, resp. 0,5 bodu. Pri jednotlivých hodnotených oblastiach uvádzame vždy aj slovné vysvetlenie, teda nielen pri negatívnom závere hodnotenia. Jasne stanovené kritériá zužujú možnosť subjektívneho hodnotenia, no aj nereálneho sebahodnotenia samotným zamestnancom. Zamestnancov sme vopred oboznámili so štandardami. Títo potom lepšie reagovali na priebeh hodnotenia (zrozumiteľnosť, objektívnosť) a zodpovednejšie sa pripravili na svoje sebahodnotenie (ktoré potom skôr súhlasí s hodnotením nadriadeného).“

Dobrá prax pri koordinácii - Úrad vládneho auditu

Tento SÚ má koordinovaný systém služobného hodnotenia, s rozpracovanými štandardami, na ktorých tvorbe sa podieľal súkromný konzultant, ktorý spolupracoval so SÚ. Všetci vedúci zamestnanci boli vyškolení na použitie nového systému a sú pravidelne koordinovaní formou porád. Po prijatí zákona o štátnej službe, ktorý mal zvláštny režim účinnosti tým, že bol účinný od polovice roka, začal úrad hľadať možnosti, ako sa novému zákonu prispôbiť. Vedenie sa postavilo k tejto otázke pozitívne, tým, že služobné hodnotenia identifikovalo ako nástroj rozvoja a hodnotenia ŠZ. Na celouradnej porade bol nový zákon o štátnej službe predstavený a následne osobný úrad spracoval metodiku pre VŠZ. Osobný úrad upozornil na výzvy spojené so zákonom a u vysokého

manažmentu získal podporu na financovanie externého školenia pre 26 zamestnancov. Napriek počiatočnej nedôvere stredného manažmentu, ktorý svoj čas v januári investoval do školení a prípravy služobného hodnotenia, sa školenie osvedčilo, vzhľadom na to, že VŠZ boli pripravení, s dotazníkmi, odôvodneniami a schopnosťami potrebnými k uskutočneniu služobného hodnotenia. Vysoký manažment úradu viedol VŠZ aj v tom, aby bol hodnotiteľmi vytvorený dostatočný časový priestor na rozhovory k služobnému hodnoteniu s hodnotenými. Použité štandardy hodnotenia, vytvorené v spolupráci s externým konzultantom, umožnili rozmeniť jednotlivé hodnotené oblasti na menšie časti, ktoré mohli VŠZ ľahšie vyplniť. Výsledkom bol hladký výkon SH na Úrade vládneho auditu a jasne nastavené očakávania na hodnotenie. Rovnako aj štandardy hodnotenia boli univerzálne uplatňované VŠZ na celom úrade, čím sa znížila možnosť prípadnej škodlivej subjektívnosti v hodnotení a zvýšilo sa vnímanie organizačnej spravodlivosti.

13. ODPORÚČANIA

Na základe získaných údajov od SÚ, kvantitatívneho a kvalitatívneho prieskumu, ktorú RŠS realizovala v rokoch 2018 až 2020, sa v závere štúdie pokúsime zosumarizovať odporúčania pre systémové nastavenie rámca pre SH, ako aj pre realizátorov SH.

13.1. Systémový rámec

- **Definovať cieľ SH** (hodnotiaci alebo rozvojový). Postupne **akcentovať prvky rozvojového hodnotenia** pri nastavovaní systému (akcentovať viac väzbu na rozvoj ŠZ ako na odmeňovanie). Hodnotenie by malo vychádzať zo splnenia cieľov a vízie organizácie, ktoré sú kaskádované až na úroveň jednotlivých zamestnancov. Hodnotenie výkonu môže mať väzbu viac do minulosti (napr. naviazanie na odmeňovanie) alebo viac do budúcnosti (naviazanie na rozvoj zamestnanca). Aj pri rozvoji treba vnímať mantinely, aby zamestnanec bol hodnotený a rozvíjaný v súlade s potrebami organizácie. Aby chápal, čo má rozvíjať a prečo.
- Komunikovať účel, postupy a využitie poznatkov SH na centrálnej úrovni.
- Posilniť flexibilitu SH, možnosť prispôbiť ho špecifikám organizácie a jej organizačných útvarov. Časť kritérií povinných, časť si môže SÚ definovať vo väzbe na špecifiká.
- Zvážiť inú škálu (nie 1 až 5) a uviesť ju verbálne, napr. zúžením na 3 stupne (prekročil očakávania, spĺňa očakávania, nedosahuje očakávania), alebo rozšírením na 6-7 stupňov.
- Zvážiť **zmenu termínu** SH vzhľadom na administratívne nároky na začiatku kalendárneho roka a preťaženosť VŠZ, a udeľovanie odmienn na konci roka, keď sú známe čerpania rozpočtu. Vhodný môže byť napr. november, SÚ už vedia koľko majú financií a možností, v januári SÚ nemajú dostatok rozpočtových informácií, takže ani nevedia dobre odhadnúť svoje možnosti.
- **Zaviesť osobitné hodnotenie pre VŠZ** a prepojiť ho so strategickými cieľmi a výsledkami organizácie, útvaru. Hodnotiť manažérske a líderské schopnosti.
- Otestovať 180-stupňové hodnotenie. Analyzovať aj podmienky a využitie 360-stupňového hodnotenia a vhodnosť pre ŠS.
- Hľadať nástroje, ako využiť SH na **motiváciu ŠZ** (zameriavať sa skôr na podporu, rast a rozvoj). Pre slabšie výkonné ŠZ otestovať využívanie PIP (*Performance improvement plan*).
- Zaviesť **verejné prezentovanie odpočtov činnosti**, verejné prezentovanie správ o činnosti organizácie. Rozpracovať a zaviesť prísnejšie pravidlá zúčtovateľnosti pre štátnych zamestnancov na strategických miestach v súlade so Stratégiou REZ.
- **Zverejňovať metodické usmernenia**, ktoré SÚ poskytuje k SH Sekcia, zvážiť online alebo telefonické konzultácie pre SÚ pred SH v stanovených časoch.
- Analyzovať, ako s poznatkami a **výsledkami SH pracujú SÚ**, ako je previazané SH na iné oblasti MZ.
- Mapovať **dobrú prax pri SH** doma a v zahraničí, zverejňovať na stránkach Sekcie a RŠS.
- **Monitorovať**, ako funguje SH, zisťovať a analyzovať, ako ho vnímajú ŠZ a podľa toho revidovať, zjednodušovať a usmerňovať SÚ.
- Posilniť **spoluprácu inštitúcií** (Sekcia ÚV, RŠS, fakulty) či ÚV metodicky usmerňoval SÚ a riešil niektoré nedostatky, ktoré Rada identifikovala.
- RŠS na základe zistení zo štúdie, ako aj riešenia podnetov, bude prezentovať návrhy na zlepšenie SH a bude o návrhoch informovať ÚV.

13.1.1. Vzdelávanie a tréningy

SH je možné oveľa intenzívnejšie využiť na adaptáciu vzdelávania ŠZ súčasným, ako aj budúcim potrebám SÚ, rozvoju zamestnanca.

Obsah

- **VŠZ** musia byť nielen odborníci, ale **aj manažéri**. Preto je dôležité permanentne ich vzdelávať v tejto oblasti, aby sa všetci VŠZ vyškolili aspoň na úrovni základných manažérskych kurzov pre prácu s ľudskými zdrojmi.
 - U VŠZ sa zamerať aj na strategické riadenie (vizia, kaskádovanie cieľov organizácie na nižšie útvary a ŠZ)
 - Komunikácia, poskytovanie spätnej väzby, komunikovanie kritických oblastí
 - Motivácia, líderstvo
 - Nastavenie kariérneho rastu, vypracovanie plánu rozvoja ŠZ. Pomáhať VŠZ v schopnosti pochopiť potenciál ŠZ, kde môže napredovať, rozvíjať sa
 - Diferencovanie ŠZ
 - Budovanie kultúry organizácie
 - Eliminovanie neetických praktík pri SH
 - Najnovšie poznatky a trendy v SH, dobrá prax v SR a zahraničí
 - Reagovať aj na aktuálne témy, napr. situáciu v čase korony, ako pracovať efektívne v nových podmienkach, aké sú nové možnosti, aký je vplyv týchto faktorov na výkon ŠZ
 - Pravidelne aktualizovať obsah vzdelávania a zamerať sa na nové teórie, trendy, poznatky
- U **ŠZ** poskytnúť najmä informácie o cieľoch, priebehu, kritériách a možnostiach opravných prostriedkov, príprave na hodnotenie.
- U pracovníkov **osobných úradov** sa zamerať najmä na:
 - Ciele SH, previazanie s víziou a stratégiou SÚ, previazanosť SH na MIŽZ, využívanie informácií a komunikáciu
 - Sprostredkovanie nových trendov v SH a ich prispôsobenie na podmienky SÚ

Forma

- Formu vzdelávania prispôbiť cieľovej skupine.
- U VŠZ tréningy viac zamerať najmä na manažérske **schopnosti a zručnosti**. Rozvíjať schopnosti hodnotiteľov viesť rozhovor, poskytovať spätnú väzbu, operatívne manažovať ľudí, riešiť problémy.
- Nacvičovať konkrétne postupy, reakcie a správanie, „role-play“.
- Využívať case studies, využívať podnety a odporúčania Rady na case studies.

Ponuka vzdelávania

- Vyhodnotiť systém vzdelávania, zvýšiť dostupnosť a ponuku, aby ho mohol poskytovať širší okruh subjektov, čím by sa zvýšila ponuka kurzov. Konkurencia medzi poskytovateľmi môže tlačiť na zlepšovanie kvality kurzov.

13.2. Súvisiace oblasti

- Dlhodobo **budovať osobné úrady ako profesionálne útvary na oblasť MLZ** s príslušným vzdelaním a kontinuálnym vzdelávaním v tejto oblasti, poznaním nových trendov a dobrej praxe.
- Analyzovať **súčasný stav vzdelávania** z pohľadu, či zodpovedá súčasným a budúcim potrebám (vyššie sme uviedli viacero námetov na nové obsahové zameranie, je potrebné vyhodnotiť aj kapacity a kvalitu poskytovaného vzdelávania zo strany subjektov, ktoré ich realizujú).
- **Vytvoriť komunikačnú platformu na úrovni GT SÚ**, ale aj VŠZ, ŠZ cez ktorú by bolo možné vymieňať si skúsenosti a informácie, zdieľať dobrú prax, vrátane poznatkov o SH.
- **Podporovať medzinárodné kontakty a spoluprácu** v tejto aj iných oblastiach MLZ (konferencie, kontakty, aktívna účasť na podujatiach...).
- Stanovovať **víziu, strategické ciele**, najmä na SÚ s celoslovenskou pôsobnosťou, aby zamestnanci vedeli, o čo sa majú usilovať. Existencia vízie a jej implementácia by pomohla riešiť problém so striedaním vedenia po každých voľbách.
- **Pri výbere top manažmentu** overovať aj strategické myslenie, schopnosť nastaviť víziu inštitúcie, smerovanie útvaru, integritu.
- Venovať sa **rozvoju zamestnancov, kariérenmu rastu a jeho formám** (vertikálny kariérny postup, finančná motivácia, mobilita, postup do vyššej platovej triedy).
- **Posilňovať mechanizmy ochrany zamestnancov**, ktorí upozornia na neetické konanie.

13.3. Pre služobné úrady a hodnotiteľov

- Základným predpokladom úspechu pri služobnom hodnotení je **presvedčenie** manažérov aj hodnotených ŠZ o tom, že ide o prínosný, zmysluplný a funkčný nástroj. **Top manažment a vrcholný predstaviteľ inštitúcie** (minister/predseda úradu a generálny tajomník služobného úradu) organizácie by mali jasne komunikovať, že SH podporujú ako dôležitý a prínosný pre fungovanie organizácie.
- **Nielen VŠZ ale aj ŠZ informovať** o cieľoch, prínose SH a využití informácií zo SH.
- Rozpracovať a **konkretizovať oblasti a kritéria SH** na podmienky SÚ.
- **U VŠZ prepojiť SH** so stratégiou organizácie, víziou, dlhodobými cieľmi organizácie a ich prepojenie na individuálne ciele štátnych zamestnancov.
- **Zabezpečiť participáciu ŠZ na tvorbe** (najmä oblasti, kritéria škála), implementácii, modifikácii a vyhodnocovaní SH.
- SÚ by sa mali snažiť **koordinovať hodnotiteľov**, aby sa znížili rozdiely v „prísnosti hodnotiteľov“.
- Usmerňovať hodnotiteľov, **aby využívali sebahodnotenie**. Sebahodnotenie je dobrý podklad, aby sa sám ohodnotil, umožňuje diskusiu a zjednotiť štandardy (ako to vníma vedúci a ako zamestnanec) a očakávania výkonu do budúcnosti. Hodnotení ŠZ vnímajú, že na hodnotení participujú. Sebahodnotenie môže byť prínosné tak pre hodnoteného ako aj hodnotiteľa, napríklad v situácii, ak má vedúci veľa podriadených a mohol by opomenúť niektoré výkony, aktivity zamestnancov, ale zamestnanec ich v rámci sebahodnotenia urobí. Potom sa ľahšie zosúladi očakávania.
- Usmerňovať hodnotiteľov, aby si priebežne pripravovali podklady pre hodnotenie, ale nechali priestor na vyjadrenie aj pre hodnoteného. Nevhodné je napr. ak VŠZ príde už s hotovým hodnotením, ktoré chce iba podpísať.
- Je vhodné ak VŠZ dávajú **spätnú väzbu priebežne** a pri SH sa robí zhrnutie. Posilňovať vnímanie

SH ako dialógu medzi hodnoteným a hodnotiteľom, priebežnému sledovaniu a hodnoteniu výkonu a priebežnému poskytovaniu spätnej väzby.

- Najmä pri **menej výkonných ŠZ** reagovať priebežne, tak, ako sa problémy vyskytujú, a priebežne robiť podklady.
- **Dbať na transparentnosť SH** (pokiaľ ide o ciele, využitie výsledkov, pravidiel, kritérií a proces hodnotenia, musia byť vopred zverejnené a komunikované všetkým ŠZ).
- Pridať **viac slovného hodnotenia**, aj pri hodnotení „vynikajúce“ a „veľmi dobré výsledky“ usmerňovať ŠZ, kde by sa mali zlepšovať, na aké budúce úlohy sa majú pripraviť. Slovné hodnotenie zvýši využiteľnosť SH napríklad pri preložení ŠZ.
- Najmä v čase pred **hodnotením môžu SÚ vyčleniť kapacitu** (pracovníka, odbor), ktorý bude zodpovedať na aktuálne otázky hodnotiteľov, najmä technického charakteru - „hotline“ - podľa veľkosti SÚ. Stanoviť hodiny, počas ktorých môžu konzultovať.
- SÚ by mali usmerňovať hodnotiteľov, ako dodržať správny postup aj z **formálnej stránky**, prijať vhodné opatrenia na úrovni SÚ.
- Informovať hodnotených ŠZ o ich **právach pri SH**, prijať vhodné opatrenia na SÚ.
- **Overovať, ako je SH vnímané zo strany ŠZ**, či je vnímané ako spravodlivé a férové, transparentné, a reagovať na zistenia.
- Využívať informácie zo SH v MĚZ (pri odmeňovaní, vzdelávaní, rozvoji zamestnancov, výbere, riadení slabého výkonu, odvolaní z funkcie, skončení štátnozamestnaneckého pomeru).

Zdroje

- Bozeman, D.P., Kacmar, K.M. (1997): A cybernetic model of impression management processes in organizations. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*
- Brown, M. (2019): Understanding Performance Appraisal: Supervisory and Employee Perspectives. In: Wilkinson, A., Bacon, N. A., Lepak, D. *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, 2. vyd., SAGE
- Cardona F. (2006) Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States. Programme SIGMA de l'OCDE
- Európska komisia (2017): Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners, 2017 edition, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Európska komisia (2019): Správa o Slovensku 2019 (Oznámenie Komisie Európskemu Parlamentu, Európskej Rade, Rade, Európskej Centrálnej Banke a Euroskupine). Pracovný dokument útvarov komisie, Európska komisia
https://ec.europa.eu/slovakia/sites/slovakia/files/sprava_o_slovensku_2019.pdf
- Európska komisia (2020): Správa o Slovensku 2020 (Oznámenie Komisie Európskemu Parlamentu, Európskej Rade, Rade, Európskej Centrálnej Banke a Euroskupine). Pracovný dokument útvarov komisie, Európska komisia
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1584543810241&uri=CELEX%3A52020SC0524>
- Filipová, M. (2018): Hodnotenie štátnych zamestnancov alebo ako sa vyhnúť hre s číslami, blog <https://dennikn.sk/blog/1018045/hodnotenie-statnych-zamestnancov-alebo-ako-sa-vyhnut-hre-s-cislami/>
- Fratričová, J. (2019): Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Habilitačná práca, Univerzita Komenského v Bratislave
- Hammerschmid, G., Palaric, E., Thijs, N. (2018): A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in EU28. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (European Commission)
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>
- Kachaňáková, A., Stachová, K., Stacho, Z. (2013): Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku. IURA Edition
- Kvale, S. (1996): *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. SAGE
- Lawler III, E.E., Benson, G.S, McDermott, M. (2012): What makes performance appraisals effective? *Compensation and Benefits Review*, 44(4)

OECD/SIGMA (2017): The Principles of Public Administration. OECD
<http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf>

Prachárová, V. (2018): Služobné hodnotenie na úrovni miestnej štátnej správy v Slovenskej republike. SGI https://www.governance.sk/wp-content/uploads/2018/11/Sluzobne_hodnotenie_1_print.pdf

Rada pre štátnu službu (2019): Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018, Rada pre štátnu službu https://radaprestatnuzsluzbu.vlada.gov.sk/data/files/7194_sprava-o-stave-a-vyvoji-ss-2018.pdf

Rada pre štátnu službu (2020): Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019, Rada pre štátnu službu https://radaprestatnuzsluzbu.vlada.gov.sk/data/files/7564_sprava-o-stave-a-vyvoji-ss-2019.pdf

Remišová a kol. (2015): Etické vedenie ľudí v slovenskom podnikateľskom prostredí. Wolters Kluwer

Schein, E. H. (1990): Career anchors: Discovering your real values. Pfeiffer

Seligman, M.E., Steen, T.A., Park, N., Peterson, C. (2005): Positive psychology process: empirical validation of interventions. American Psychologist, 60(5)

Staroňová, K., Staňová Ľ., Sičáková-Beblavá E. (2014): Systémy štátnej služby. Koncepty a trendy. Univerzita Komenského v Bratislave

Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR

Staroňová, K. (2018): Individual Performance Appraisal of Employees in Central Public Administration in Western Balkans, Baseline Analysis. ReSPA

Sujansky, J.G. (2007): The poor performer confrontation handbook: eight rules for dealing with employees who are bringing your company down. Cost Engineering, 49(8)

Úrad vlády SR (2015): Stratégia riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na roky 2015-2020. Uznesenie vlády SR č. 548/2015 Z. z.

Wojčák, E. a kol. (2017): Manažment. Fakulta manažmentu Univerzity Komenského

Právna úprava

Zákon č. 10/1996 Z. z. o kontrole v štátnej správe v znení neskorších predpisov

Zákon č. 470/2019 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon c. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony

Vyhlášky ÚV SR č. 126/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o vzdelávaní štátnych zamestnancov

Vyhláška ÚV SR č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení

Vyhláška ÚV SR č. 504/2019 Z. z., ktorou sa mení a dopĺňa vyhláška Úradu vlády Slovenskej republiky č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení

Dôvodové správy

Dôvodová správa k zákonu č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Dôvodová správa k zákonu č. 470/2019 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony

Prílohy

Príloha 1

Rozvoj zamestnancov, kariérne kotvy a kariérny rast

Kariérny rast predstavuje dlhodobé aktivity s cieľom budovať potenciál talentu v organizácii. Všeobecne sa kariéra považuje za postup v zamestnaní, ktorý sa odohráva na časovej osi. Odráža nielen potreby, motívy a ciele človeka, ale aj očakávanie organizácie. Kariéru môžeme vymedziť ako profesionálnu dráhu životom, počas ktorej človek získava nové skúsenosti a realizuje svoj osobný potenciál. Na kariéru môžeme nahliadať z dvoch pohľadov:

- Pohľad zamestnanca (vnútorná kariéra) – sledujeme ako sa vyvíja jeho profesionálny život a ako ho on sám vníma. Ide o subjektívne vnímanie zamestnanca, aké má predstavy o svojej práci a roli, ktorú zastáva.
- Pohľadu zamestnávateľa (vonkajšia kariéra), ktorá predstavuje konkrétne kroky, ktoré je nutné spraviť, aby pracovník mohol v danej spoločnosti pôsobiť a napredovať.

Pri identifikovaní kariéry jednotlivca sa využívajú **kariérne kotvy**,⁸¹ ktoré na základe štúdie s absolventmi MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) a na základe rozhovorov u niekoľkých manažérov, učiteľov a pracovníkov rôznych ďalších profesií identifikoval C.B. Schein. Kotva je v podstate to, čo daný človek vo svojom zamestnaní hľadá a o čo usiluje (Schein, 1990). U jednotlivých zamestnancov sa kotvy môžu líšiť. Schein vymedzil osem kotiev:⁸²

- technicko-funkčná kompetencia (zamestnanci sa usilujú predovšetkým o to, aby mohli využiť svoj talent a schopnosti a zároveň ich uspokojuje pocit, že sú vo svojej oblasti odborníkmi)
- manažérska kompetencia (zamestnanci sa usilujú o získanie takých schopností, ktoré sú nutné pre ďalší postup v hierarchii organizácie až na pozície, kde budú zodpovední za kľúčové rozhodnutia firmy ovplyvňujúce celkový úspech danej organizácie)
- istota a stabilita (niektorí ľudia v zamestnaní usilujú o to, aby mali istotu a aby mohli budúcu udalosť dobre predvídať a v pokoji ju očakávať. Podobne ako u ostatných kotiev, každého človeka určité istoty v práci zaujímajú).
- podnikateľská kreativita (ľudia s kotvou podnikateľskej kreativity majú silnú potrebu vytvárať vlastné nové podniky, služby a produkty)
- autonómia a nezávislosť (zamestnanci s kotvou autonómie sú neradi obmedzovaní akýmkoľvek pravidlami iných ľudí, či už je to pracovná doba, normy alebo dané postupy organizácie. Prevláda u nich potreba pracovať na veciach podľa seba, vlastným tempom a spôsobom)
- služba a oddanosť veci (ľudia s kotvou služba si vyberajú zamestnanie podľa hodnôt, ktoré budú cez danú pozíciu uplatňovať. Hodnoty ich zaujímajú viac ako schopnosti, ktoré je

⁸¹ Bližšie napr. Wojčák, E. a kol. (2017): Manažment. Fakulta manažmentu Univerzity Komenského

⁸² Schein, E. H. (1990): Career anchors: Discovering your real values. Pfeiffer

potrebné pre danú zamestnanie mať. Nejakým spôsobom sa snažia zmeniť svet k lepšiemu)

- pravá výzva (ľudia s kotvou výzvy zastávajú postoj, že čokoľvek dokážu, čokoľvek prekonajú. Úspech pre nich znamená prekonanie ťažkých prekážok, vyriešenie neriešiteľného problému alebo porazenie obzvlášť náročného súpera)
- životný štýl (táto kotva sa objavuje u pracovníkov, ktorý zamestnanie a kariéru nepokladajú za príliš významnú v ich živote. Usilujú sa o rovnováhu pracovného a súkromného života, ale predovšetkým chcú prepojiť nároky vlastnej kariéry, rodiny a voľného času. Viac než čokoľvek iné chcú byť títo pracovníci flexibilní)

K jednotlivým typom kotiev svoje subjekty priradzoval podľa toho, aké dôvody mali pre svoje profesionálne rozhodnutie, ako menili zamestnanie a prestupovali do iných firiem, čo v živote hľadali a ako nahliadali na svoju budúcnosť (Schein, 1990).

Stratégia riadenia ľudských zdrojov⁸³ uvádza, že kariérny rast možno realizovať prostredníctvom vertikálneho kariérneho postupu, finančným motivovaním (horizontálna diferenciácia) a mobilitou.

V kariérnom raste je dôležitá predovšetkým **podpora talentov a lídrov**. Cieľom týchto programov je identifikovať a viesť potenciálnych lídrov vo verejnom sektore až do prípadnej vyššej štátnej služby.⁸⁴

Ďalším dôležitým prvkom kariérneho rastu je **horizontálna diferenciácia tej istej platovej triedy** a postup na základe zásluhovosti v rámci platovej triedy, ktorá má minimálny a maximálny plat (zavedenie platových pásiem). Za prvok kariérneho rastu možno považovať aj postup do vyššej platovej triedy, ktorý by si mal vyžadovať výberové konanie, ak ide o postup do vyššej funkcie alebo do iného odboru štátnej služby.

Súčasťou kariérneho rastu sú aj **programy mobility**, ktoré zahŕňajú internú mobilitu v rámci služobného úradu a externú mobilitu na inom služobnom úrade, prípadne v medzinárodných inštitúciách. Výhody mobility sú spájané s vyššou flexibilitou a efektívnosťou organizácie, zvyšovaním a skvalitňovaním spôsobu poskytovania a s výmenou informácií a poznania, ako aj vytváraním tímov a sociálnych sietí. Samotný ŠZ môže vďaka mobilitě získať väčší prehľad, nové zručnosti a skúsenosti, a zároveň byť prospešný pre služobný úrad, v ktorom vykonáva štátnu službu. Medzirezortná mobilita, v pravidelných niekoľkoročných intervaloch, môže plniť aj protikorupčnú funkciu, kedy sa pomocou rotácie pretrhávajú vybudované väzby v rámci organizácie, čo je aj príklad generálnych riaditeľov v EK.⁸⁵ Najnovšie výskumy odporúčajú rotáciu práce ako stratégiu na lepšie komunikovanie informácií a poznatkov v rámci organizácie.

V stratégií riadenie ľudských zdrojov sa navrhujú aj opatrenia na posilnenie kariérneho rastu:

- smerovať k výraznej štrukturálnej zmene odmeňovania, ktorá by umožnila kariérny rast (platové pásma) a vyššiu transparentnosť a spravodlivosť v odmeňovaní
- nastavenie osobného príplatku tak, aby odzrkadľoval kariérny rast zvyšovaním finančného ohodnotenia

⁸³ Úrad vlády SR (2015): Stratégia riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na roky 2015-2020. Uznesenie vlády SR č. 548/2015 Z. z.

⁸⁴ Vyššou štátnou službou (senior civil service, top civil service) sa rozumie užšia skupina štátnych zamestnancov, ktorá tvorí jadro zamestnancov štátnej služby a riadi a plní strategické funkcie štátu. Väčšinou je spôsob riadenia tejto skupiny odlišný od riadenia zvyšku bežnej štátnej služby. Staroňová, K., Staňová E., Sičáková-Beblavá E. (2014): Systémy štátnej služby. Koncepty a trendy, Univerzita Komenského v Bratislave, str. 260

⁸⁵ Generálni riaditelia sú povinní rotovať každých päť rokov, maximálne môžu v odôvodnených prípadoch zotrvať vo funkcii 7 rokov.

- podporovať systém internej a najmä externej mobility medzi sektormi
- zaviesť prísnejšie pravidlá zúčtovateľnosti pre štátnych zamestnancov na strategických miestach.⁸⁶

Na základe informácií z ÚV sa na opatreniach pracuje a je snaha, aby boli splnené v stanovených termínoch do 31.12. 2020.⁸⁷

⁸⁶ Úrad vlády SR (2015): Stratégia riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na roky 2015-2020. Uznesenie vlády SR č. 548/2015 Z. z.

⁸⁷ Odpoveď ÚV z 20.4.2020

Príklad riadenia nedostatočného výkonu - Írsko:⁸⁸

Od roku 2011 uplatňuje Írsko „Usmernenia pre riadenie nedostatočného výkonu“ s cieľom zlepšiť výkon využitím tzv. „Akčného plánu na zlepšenie výkonu“ (*Performance Improvement Action Plan*, PIAP). PIAP je dokumentovaný plán, ktorý stanovuje požadované zlepšenia vo výkone konkrétneho ŠZ a časový rámec ich plnenia. Stanovuje aj termíny kontrolných stretnutí medzi ŠZ a jeho nadriadeným na dvojmesačnej báze počas trvania PIAP. Týchto stretnutí môže byť najviac 5. Na stretnutiach sa diskutuje progres ŠZ a ak je to potrebné, aj školenia a tréningy. PIAP sa používa ako nástroj predchádzajúci prípadnému disciplinárnemu konaniu, alebo paralelne s ním. Od roku 2017 nastali zmeny v politike riadenia nedostatočného výkonu aj v disciplinárnom procese. S cieľom lepšieho riadenia výkonu musí byť líniovým manažérom umožnené podporovať a rozvíjať ŠZ s rôznymi východiskovými pozíciami výkonu k vyššiemu výkonu naprieč ich tímami a to tak, že pri nedostatočnom výkone využijú najskôr neformálne nástroje a iba ak tieto zlyhajú, pristúpi sa k formálnym procesom. Až keď ani PIAP proces nevedie k zlepšeniu, môže byť ŠZ prepustený.

Pravidlá pre riadenie slabého výkonu odporúčajú v prvom kroku využiť neformálne upozornenie na slabý výkon. Až keď toto nie je úspešné, pristúpi sa k nasledovným krokom:

- príprava stretnutia k zhodnoteniu výkonu (*performance review meeting*)
- stretnutie k zhodnoteniu výkonu
- spustenie PIAP
- prvé stretnutie k progresu
- nasledujúce stretnutia k progresu (celkovo 2-5 stretnutí)
- v prípade zlepšenia výkonu ukončenie PIAP
- ak sa výkon nezlepší, vydanie upozornenia rovnocenného s upozornením podľa disciplinárnych pravidiel.

Príklad zo súkromného sektora

Cieľom PIP (*performance improvement plan*) je zlepšenie správania alebo výkonu, ktoré nezodpovedá očakávaniam, v stanovenej lehote, ktorá spravidla nie je dlhšia ako 90 dní. Manažér spolu so zamestnancom vyplní PIP dokument, v ktorom stanovia konkrétne ciele, kroky a/alebo správanie, ku ktorým má zamestnanec smerovať a prejavovať ich v každodennej práci. Manažér a zamestnanec sa počas PIP pravidelne stretávajú a diskutujú o prograse. PIP je časovo limitovaný a zamestnanec musí úspešne naplňovať ciele, plniť konkrétne kroky a prejavovať požadované správanie v 30, 60 a 90-dňových lehotách, aby si udržal zamestnanie. Typ očakávaného zlepšenia a miera nedostatkov vo výkone určujú, či je PIP vhodným nástrojom a či sú lehoty 30, 60 a 90 dní primerané.

Monitorovací proces pozostáva z pravidelných plánovaných stretnutí manažéra a zamestnanca, na ktorých manažér posudzuje zlepšenie zamestnanca vo vzťahu k stanoveným očakávaniam. Pred stretnutiami manažér zhodnotí výkon ku konkrétnemu dátumu a poskytne zamestnancovi spätnú väzbu

⁸⁸ Podľa Staroňová, K. (2018): Individual Performance Appraisal of Employees in Central Public Administration in Western Balkans, Baseline Analysis. ReSPA, str. 57. Staroňová, K. (2017): Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission. Úrad vlády SR, str. 52

ku konkrétnym výkonom. Na stretnutí poskytne manažér spätnú väzbu k progresu a určí ďalšie kroky, ktoré musia byť naplnené, všetko spôsobom a so snahou motivovať zamestnanca k dosiahnutiu očakávaní.

Pri PIP sa využívajú **pripravené formuláre**, ktoré obsahujú:

- popis konkrétneho problému/problémov, ktorý sa má riešiť
- plán rozvoja ku každému problému, ktorý sa má riešiť
- k plánu sa pripoja konkrétne podporné aktivity, ktoré má zamestnanec absolvovať a/alebo vzdelávanie a tréning
- k plánu rozvoja sa stanoví lehota
- stanovia sa konkrétne ciele, ktoré má zamestnanec splniť.

Ciele sa vyhodnocujú sa v troch obdobiach – po 30, 60 a 90 dňoch od začiatku PIP. Plnenie sa ohodnotí známku. Pri výkone: 1 – významné zlepšenie, 2 – určité zlepšenie, 3 – žiadne zlepšenie. Pri správaní a hodnotách: 1 – úspešne sa prejavuje, 2 – snaží sa o prejavenie, 3 – neprejavuje sa.