

# **POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostního managementu ve veřejné správě

Katedra soukromého práva

## **Komparace služebního hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů a státních zaměstnanců**

*Bakalářská práce*

***Comparison of the service evaluation of members of the  
security forces and civil servants***

Bachelor thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

**Mgr. Kateřina BLAŽKOVÁ**

AUTOR PRÁCE

**Kristýna LISZTWANOVÁ**

Praha 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce na téma **Komparace služebního hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů a státních zaměstnanců** je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze dne 14. 3. 2024

.....

Kristýna LISZTWANOVÁ

## **ANOTACE**

Práce porovnává postupy, metody a výsledky hodnocení, které se používají pro hodnocení výkonnosti a kariérního rozvoje příslušníků bezpečnostních sborů a státních zaměstnanců. V rámci práce jsou identifikovány klíčové faktory, které ovlivňují proces hodnocení a posuzování výkonu služby v obou skupinách. Důraz je kladen na legislativní základ a institucionální rámec, který určuje pravidla a postupy pro služební hodnocení. Cílem práce je poskytnout komplexní pohled na procesy hodnocení v obou sektorech a zhodnotit jejich efektivitu, spravedlnost a transparentnost. Na základě porovnání jsou formulována doporučení pro potenciální zlepšení a harmonizaci postupů služebního hodnocení v rámci státního sektoru.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

bezpečnostní sbor \* služební poměr \* služební hodnocení \* odměňování \* vzdělávání \* státní správa \* státní služba

## **ANNOTATION**

This thesis compares the procedures, methodology and the results of evaluations that are used to evaluate performance and career development of the Czech Republic's security forces and state employees. In this thesis, key factors influencing the process of evaluation of service of both aforementioned groups are explored. Emphasis is put on legislative and institutional framework behind the whole process. The aim of this work is to present a complex insight on the in-service evaluation of both groups and explore their effectiveness, transparency and fairness. Recommendations for potential improvements are formulated based on the comparison of evaluations of both groups.

## **KEY WORDS**

security forces \* service relationship \* in-service evaluations \* remuneration \* education \* state administration \* service to the state

# OBSAH

Úvod .....	6
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Role a účel hodnocení.....</b>	<b>9</b>
1.1 Řízení pracovního výkonu.....	9
1.2 Motivace .....	10
1.3 Hodnocení pracovníků.....	11
1.4 Odměňování pracovníků.....	11
1.5 Vzdělávání zaměstnanců .....	13
<b>2. Bezpečnostní sbory.....</b>	<b>14</b>
2.1 Služební poměr .....	14
2.2 Vymezení základních pojmů .....	16
2.3 Služební hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů.....	17
2.4 Obsah služebního hodnocení .....	19
2.4.1 Hodnocení a sebehodnocení.....	19
2.4.2 Rozhovor .....	20
2.5 Závěr služebního hodnocení.....	21
2.6 Námitky proti služebnímu hodnocení .....	22
<b>3. Vliv služebního hodnocení na příslušníky bezpečnostních sborů.....</b>	<b>23</b>
3.1 Odměňování příslušníků bezpečnostních sborů.....	23
3.1.1 Osobní příplatek .....	23
3.1.2 Kázeňská odměna.....	23
3.2 Vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů .....	24
<b>4. Státní správa .....</b>	<b>25</b>
4.1 Státní služba.....	25
4.2 Vymezení základních pojmů .....	27
4.3 Služební hodnocení státních zaměstnanců .....	28
4.4 Kritéria služebního hodnocení.....	30
4.5 Klasifikace hodnocených oblastí.....	31
4.6 Závěr služebního hodnocení.....	32
4.7 Námitky proti služebnímu hodnocení .....	34
<b>5. Vliv služebního hodnocení na státního zaměstnance .....</b>	<b>35</b>
5.1 Osobní příplatek .....	35

5.2	Vzdělávání státních zaměstnanců.....	37
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>		<b>38</b>
<b>6.</b>	<b>Odlišnosti.....</b>	<b>38</b>
6.1	Oblast působnosti.....	38
6.2	Cíle hodnocení.....	39
6.3	Kritéria hodnocení.....	39
6.4	Frekvence a forma hodnocení.....	40
6.5	Důsledky hodnocení.....	40
<b>7.</b>	<b>Chyby při služebním hodnocení.....</b>	<b>41</b>
<b>8.</b>	<b>Návrhy na zlepšení.....</b>	<b>42</b>
8.1	Zlepšení pro příslušníky bezpečnostních sborů.....	42
8.1.1	Osobní postoj k hodnocení.....	42
8.2	Zlepšení pro státní zaměstnance.....	43
8.2.1	Osobní postoj k hodnocení.....	44
<b>Závěr.....</b>		<b>45</b>
<b>Seznam použité literatury a dalších zdrojů.....</b>		<b>48</b>

## Úvod

V dnešní době se pojmem „služební poměr“ označují pracovní vztahy příslušníků bezpečnostních sborů podle příslušného služebního zákona, konkrétně zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění, a dále pracovní vztahy příslušníků ozbrojených sil podle zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, a také právní vztahy státních zaměstnanců vykonávajících službu dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Je zjevné, že v českém právním prostředí se termín „služební poměr“ v současnosti používá široce pro označení pracovního vztahu, který není základním pracovněprávním vztahem a ve kterém je konána závislá práce. V této práci se zaměřím pouze na právní úpravu služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů a státních zaměstnanců, konkrétně na služební hodnocení těchto zaměstnanců.

Právní úprava podmínek výkonu služby prošla v České republice přirozeným vývojem reagujícím především na politické změny ve společnosti a na potřeby moderní státní správy. Ačkoliv by se na první pohled mohlo zdát, že zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů bude bezchybný, neboť příslušníci jsou oni ochránci zákona, ani tento zákon se nevyhnul chyb v interpretaci na což se pokusím poukázat v rámci této práce.

Hodnocení zaměstnanců ve státní správě nebylo dlouhou dobu zakotveno v právních předpisech. Z tohoto důvodu docházelo k tomu, že zaměstnanci ve státní správě obecně nebyli hodnoceni. Hodnocení těchto zaměstnanců ve státní správě bylo prováděno pouze v případech, kdy existoval interní předpis upravující hodnocení zaměstnanců, nebo když hodnocení prováděli určití vedoucí zaměstnanci. Tyto hodnocení byla založena na pravidlech, která byla známá podřízeným zaměstnancům, nebo se prováděla pravidelná hodnocení prostřednictvím rozhovorů mezi vedoucím a podřízeným zaměstnancem. Vzhledem k důležitosti hodnocení zaměstnance na jeho motivaci, zpětné vazbě a celkového zhodnocení výkonu jedince se roku 2015 ukotvilo ustanovení o služebním hodnocení, v zákoně o státní službě, upravující objektivnost hodnocení a stanovující jasná pravidla.

Služební hodnocení představuje klíčový prvek v řízení lidských zdrojů, který má významný dopad na efektivitu, motivaci a profesní rozvoj pracovníků ve veřejné správě. S narůstající důležitostí transparentního a spravedlivého hodnocení pracovního výkonu se stává nezbytným porovnat a analyzovat procesy služebního hodnocení v různých sférách veřejného sektoru.

Úvodní část práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů, jenž je důležité pro každou organizaci bez ohledu na její velikost či typ činnosti. Zahrnuje široké spektrum procesů, strategií a praktik zaměřených na správu, rozvoj a motivaci zaměstnanců. Tento obor se stal nedílnou součástí moderního manažerského přístupu a reflektuje komplexní potřeby současného pracovního trhu. Řízení lidských zdrojů se zabývá nejen náborovými procesy a výběrem zaměstnanců, ale také jejich rozvojem, hodnocením výkonu, motivací, a udržením pracovního prostředí přizpůsobeného potřebám organizace i jednotlivých pracovníků.

V následné části je rozebrán služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů, dle zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, zaměřen na služební hodnocení a vliv tohoto hodnocení na příslušníky bezpečnostních sborů. V návaznosti na to je rozebrán služební poměr státních zaměstnanců dle zákona č. 234/2014 S., o státní službě. Obě části se zabývají charakteristikou služebních poměrů, základními pojmy, služebním hodnocením a vlivem tohoto hodnocení na hodnocené formou osobních příplatků případně trestů.

Snahou této práce je přispět k lepšímu porozumění procesům služebního hodnocení v různých oblastech veřejné správy České republiky a navrhnout možná zlepšení a harmonizaci postupů s ohledem na potřeby a očekávání jak ze strany zaměstnanců, tak institucí a veřejnosti.

Tato bakalářská práce si klade za cíl provést komparaci služebního hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů a státních zaměstnanců. Předmětem jsou nejen samotné postupy a kritéria hodnocení, ale také procesy určování platových ohodnocení a následného kariéerního rozvoje v profesních oblastech. Pro dosažení cíle je vycházeno především z legislativních pramenů, jimiž jsou zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, zákon

č. 234/2014 Sb., o státní službě, nařízení vlády a závazného pokynu policejního prezidenta.

V praktické části práce se zabývám shrnutím získaných informací. Poukazuji na chyby vznikající při služebním hodnocení a navrhuji, jak by mohly být tyto chyby odstraněny, aby bylo dosaženo efektivního a objektivního hodnocení, jež bude přínosné jak pro organizaci, tak pro zaměstnance.

V závěru bakalářské práce jsou formulovány závěry porovnání služebních poměrů ve výše zmíněných sektorech státní správy, vyskytující se chyby při hodnocení a doporučení, která mohou přispět k optimalizaci a harmonizaci procesů hodnocení pracovního výkonu v rámci veřejné správy. Zmiňuji se také o projednávaných návrzích změn zákona o státní službě, které by měly zasáhnout i služební hodnocení a přispět tak praxi.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Role a účel hodnocení

### 1.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je praxí známou od pradávna, kdy se lidé společně vykonávali různé činnosti. Rovněž jako mnohé oblasti, i řízení pracovního výkonu prošlo v průběhu staletí vývojem a adaptací na nové pracovní potřeby. Klíčovým předpokladem úspěšného řízení pracovního výkonu je stanovení konkrétních cílů, kterých by mělo být dosaženo prostřednictvím pracovní činností zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je pak klíčovým nástrojem řízení pracovního výkonu, který by měl motivovat zaměstnance ke zlepšování svých výkonů s ohledem na odměny a případné sankce spojené s jejich platem a pracovními podmínkami.<sup>1</sup>

Hodnocení zaměstnanců představuje klíčovou činnost prováděnou vedoucím pracovníkem v rámci organizace. Zahrnují procesy organizování, řízení, kontroly a hodnocení práce oddělení a jednotlivých pracovníků oddělení. Každý nadřízený pravidelně posuzuje pracovní výkony a chování svých podřízených. Zaměstnanci mají právo na zpětnou vazbu svého nadřízeného, týkající se svého pracovního výkonu, stejně jako na možnost vyjádřit se k tomu, co jej motivuje k lepším pracovním návykům a spokojenost. Taktéž mají možnost vyjádřit se ke způsobu a formě spolupráce se svým nadřízeným. Hodnocení je kontinuální proces, opakující se denně v závislosti na momentálních pracovních úkolech a okolnostech. Pro účinné řízení týmu i jednotlivých pracovních úkolů je však důležité, aby bylo pravidelně prováděno celkové hodnocení, které zahrnuje delší období a hodnotí všechny zaměstnance podle jednotných kritérií.<sup>2</sup>

Aby bylo řízení pracovního výkonu úspěšné, je hlavní rozvíjet potřebné dovednosti zaměstnanců a podněcovat jejich motivaci, ale zároveň však vytvářet prostředí, které zaměstnancům umožní plnit jejich pracovní povinnosti a dosahovat tak požadovaných výsledků. Správný bere ohledy na další specifické faktory ovlivňující výkon jednotlivců, jako je zapálení pro práci, účasti a projevu. Tyto

---

<sup>1</sup> GAPER, Martin. Komparace systémů a efektivity hodnocení zaměstnanců v pracovním a služebním poměru [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z:

<https://theses.cz/id/xq0rl9/>. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s.

<sup>2</sup> *Hodnocení zaměstnanců – příručka pro hodnotitele*, 2014. Vysoká škola ekonomická v Praze.

faktory lze úspěšně ovlivňovat prostřednictvím efektivního řízení pracovního výkonu.<sup>3</sup>

## 1.2 Motivace

Míra pracovního nasazení, odpovědnosti a iniciativy zaměstnanců je důsledkem jejich motivace. Správné využívání motivačních prostředků, finančních i nefinančních, pozitivních i negativních, představuje zásadní úkol jak pro organizaci jako celek, rovněž i pro každého vedoucího pracovníka.

Motivace začíná uvědoměním nebo automatickým rozpoznáním potřeb, které vyvolávají touhu dosáhnout nebo získat určitý cíl. Poté jsou stanoveny cíle, pomocí nichž mají být tyto potřeb a touhy uspokojeny. Vytvářejí se strategie, jak dosáhnout stanovených cílů. Pokud je potřeba po dosažení cílů uspokojena, je s největší pravděpodobností očekávané, že v případě nových potřeb bude postupováno podobně. Naopak, pokud cíl není dosažen, pravděpodobnost použití stejných kroků se snižuje.<sup>4</sup>

Motivovaní zaměstnanci projevují větší úsilí, jsou otevřenější a ochotnější a v neposlední řadě dělají méně chyb. To nejenže vede k dosažení lepších výsledků, ale také ke snižování potřeby intenzivního dohledu a kontroly.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA Publishing. Strana 119. ISBN 978-80-271-9527-5.

<sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael. 2007, *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: GRADA Publishing, Strana 45. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>5</sup> URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. 2. vydání. Praha: GRADA Publishing. Strana 17. ISBN 978-80-271-9598-2.

### 1.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je klíčovým prvkem pro plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů. Zahrnuje umístění jedince na správné místo, efektivní propojení pracovníků s pracovními úkoly, optimální využití jejich schopností, vytváření a řízení týmů, budování zdravých vztahů mezi kolegy a podpora osobního a rozvoje zaměstnanců. Při hodnocení bereme především v potaz pracovní výkon zaměstnance a osobnostní charakteristiku vnímáme jako méně relevantní.<sup>6</sup>

Hodnocení zaměstnanců plní poznávací, motivační a výchovnou funkci. Poznávací funkce umožňuje manažerům rozhodovat a zvládat své řídicí povinnosti. Verbální zpětná vazba poskytovaná při hodnocení představuje prostředek poznání pro hodnoceného. Motivační funkce je důležitým nástrojem ovlivňování a podněcování zaměstnanců. Výchovná funkce spočívá v tom, že hodnocení slouží jako podnět k sebereflexi a sebehodnocení zaměstnance. Hodnocení je zaměstnanci vnímáno jako zpětná vazba k jejich působení na pracovišti.<sup>7</sup>

### 1.4 Odměňování pracovníků

Systém odměn pro zaměstnance je hlavní součástí personálního řízení a úzce souvisí se systémem hodnocení zaměstnanců. Jeho efektivita se projevuje ve vzájemných vztazích a synergii s ostatními nástroji personální práce, které dohromady formují kvalitu lidských zdrojů organizace. Hlavním cílem odměňování je nalezení rovnováhy mezi pracovníky, hodnotou práce, jejich spokojeností a náklady, které zaměstnavatel vynakládá na mzdy. To znamená, že systém odměňování hraje významnou roli jako prostředek komunikace a silný nástroj firemní politiky.

---

<sup>6</sup> KOUBEK, Josef. 2007 Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>7</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.

Současné chápání odměňování není omezeno pouze na mzdu, plat, či jiné finanční benefity, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům jako odměnu za jejich práci. Zahrnuje také aspekty jako povýšení, oficiální uznání, slovní ocenění a zaměstnanecké výhody.<sup>8</sup>

Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout výhody formou příspěvku na stravování, zdravotního programu, příspěvku na penzijní pojištění, poukazem na rehabilitaci a sport, odměnou při odchodu do penze, rozsáhlými možnostmi vzdělávání, příspěvkem na vzdělávání dětí pracovníků, náborovým příspěvkem, podnikovým autem, poradenskou činností pro pracovníky, 13. platem a dalšími.<sup>9</sup>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „zákoník práce“) specifikuje další zaměstnanecké výhody jako další prvek odměňování pracovníků. Tento zákon stanovuje příplatky za vedení, práci v noci, práci v sobotu a neděli, práci přesčas, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, osobní příplatek a další příplatky ve výši stanovené tímto zákonem.

Zákoník práce umožňuje zaměstnavateli poskytnout zaměstnanci za splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu odměnu.<sup>10</sup>

Cílem odměňování je inspirovat zaměstnance k lepšímu výkonu práce. Manažeři prostřednictvím těchto prostředků povzbuzují pracovníky k většímu nasazení a posilují v nich určitý druh vnitřní motivace. Tyto prostředky mají za cíl podnítit v pracovníkovi jakýsi pocit ega a umožnit mu zažít vnitřní uspokojení. Benefitem této odměny může být pocit hodnoty, úspěchu, osobního růstu, radosti z nových věcí, nebo ujištění, že přispěl k celkovému úspěchu týmu či organizace.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> MAREŠOVÁ, Lucie, 2007. *Analýza a systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/x173q/Konecna\\_bak.prace.pdf](https://is.muni.cz/th/x173q/Konecna_bak.prace.pdf)

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef: *Personální práce v malých podnicích*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

<sup>10</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

<sup>11</sup> THOMSON, Rosemary, 2006. *Řízení lidí - Managing people*. ASPI. ISBN 978-80-7357-267-9.

## 1.5 Vzdělávání zaměstnanců

Současná doba vyžaduje, aby společnosti kladly důraz na podporu rozvoje a dalšího vzdělávání svých zaměstnanců. Investice do školení a vzdělávání by měly přinášet návratnost ve formě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců k účasti na inovacích, které jsou nezbytné v podnikatelské sféře.<sup>12</sup>

Pokud mají zaměstnanci mají příležitost rozvíjet své dovednosti, cítí se obecně spokojenější a vnímají svou profesní kariéru jako vzrůstající. Důležitou roli hraje pocit, že absolvováním kurzů mohou zaměstnanci dosáhnout povýšení. Vhodný vzdělávací plán podporuje rozvoj dovedností zaměstnanců, které jsou přizpůsobeny potřebám konkrétní instituce nebo jejího oddělení, což přináší prospěch nejen zaměstnancům, ale také samotné instituci.

Přestože význam vzdělávání je zřejmý, různé firmy mají odlišný pohled na tuto problematiku. Některé společnosti považují a provádějí vzdělávání v případě zaškolení nových zaměstnanců nebo za občasný e-learning na témata vyžadovaná zákonem. Nicméně úspěšné firmy vnímají vzdělávání jako nedílnou součást svého rozvoje a považují ho za klíčový prvek pro zdravý růst organizace. Kladou důraz na vzdělávání zaměstnanců v manažerských pozicích, protože si uvědomují, že nedostatečné vzdělávání manažerů může vést ke stagnaci celé firmy. Důležité je rovněž očekávání zaměstnanců, že jejich zaměstnavatel bude věnovat dostatečnou pozornost v oblasti vzdělávání.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> BUSINESSINFO.CZ, 2014. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* [online]. [cit. 2024-03-06].

Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>

<sup>13</sup> ALMACAREER., 2020. *Vzdělávání zaměstnanců v kostce* [online]. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/vzdelavani-zamestnancu-a-vse-co-by-o-nem-mel-personalista-vedet>

## 2. Bezpečnostní sbory

Bezpečnostní sbory České republiky jsou klíčovou součástí celého bezpečnostního systému státu. Jejich hlavním úkolem je vykonávání základních povinností státu, včetně zajištění svrchovanosti a územní celistvosti České republiky, ochrany demokratických principů a zabezpečení obrany životů, zdraví, majetku občanů a životního prostředí. Bezpečnostní systém má za cíl integrovat, koordinovat a řídit činnost jednotlivých složek s důrazem na naplňování bezpečnostních zájmů České republiky.<sup>14</sup>

Dle zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (dále jen „zákon o služebním poměru“) se bezpečnostním sborem rozumí „*Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Generální inspekce bezpečnostních sborů, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace*“.<sup>15</sup>

### 2.1 Služební poměr

Služební poměr vykazuje charakteristické vlastnosti, které ho odlišují od běžného pracovního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a reflektují tak jeho veřejnoprávní povahu. Jedním z charakteristických rysů služebního poměru je potlačení smluvního principu, což vytváří specifický vztah zaměstnance (příslušníka bezpečnostního sboru) k České republice, označovaný jako státně zaměstnanecký vztah. Pro charakter vztahů uvnitř služebního poměru jsou typické hierarchické vztahy nadřízenosti a podřízenosti, přičemž bezpečnostní sbor vystupuje jako nadřízený subjekt, který rozhoduje o právech a povinnostech příslušníka bezpečnostního sboru.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> BALABÁN, Miloš a Bohuslav PERNICA, 2015. *Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy*. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum. Strana 12. ISBN 978-80-246-3150-9.

<sup>15</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru bezpečnostních sborů: §1 odst. 1* [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361?text=bezpe%C4%8Dnostn%C3%AD%20sbory>

<sup>16</sup> TOMEK, JUDr. Petr a Zdeněk FIALA, 2023. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou po novele k 1. 10. 2023*. Strany 9-12. Anag. ISBN 978-80-7554-399-8.

Služební poměr se uzavírá na dobu určitou a dobu neurčitou. Služební poměr na dobu určitou hraje důležitou roli při posouzení, zda příslušník, který je vystaven skutečným podmínkám výkonu služby, splňuje vysoké osobnostní a profesní standardy, jež jsou na něj kladeny.

Při prvním přijetí do služebního poměru je příslušník zařazen do služebního poměru na dobu určitou trvající 3 roky. Příslušník, který již byl ve služebním poměru příslušníkem bezpečnostního sboru nebo vojákem z povolání a toto zaměstnání vykonával alespoň 3 roky, je zařazen do služebního poměru na dobu určitou trvající 1 rok. Toto pravidlo neplatí pro příslušníka, který již byl v předchozím služebním poměru na dobu neurčitou, pokud od ukončení předchozího služebního poměru neuplynulo více než 5 let.

Příslušník je zařazen do služebního poměru na dobu neurčitou, pokud úspěšně složil služební zkoušku a na základě závěru služebního hodnocení dosáhl alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby. Stejně tak je zařazen do služebního poměru na dobu neurčitou i příslušník, který již byl ve služebním poměru příslušníka bezpečnostního sboru nebo ve služebním poměru vojáka z povolání po dobu alespoň 3 let a od skončení tohoto předchozího služebního poměru neuplynulo více než 5 let. Ředitel zpravodajské služby nebo ředitel Generální inspekce bezpečnostních sborů je automaticky zařazen do služebního poměru na dobu neurčitou dnem, kdy vznikne služební poměr.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru bezpečnostních sborů* [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361?text=bezpe%C4%8Dnostn%C3%AD%20sbory>

## 2.2 Vymezení základních pojmů

Ke správnému pochopení zákon o služebním poměru definuje několik podstatných termínů, které jsou klíčové v této problematice, jimiž jsou:

**Příslušník bezpečnostního sboru** – osoba, aktivně vykonávající službu v rámci bezpečnostního sboru. Tato osoba je v právním vztahu k České republice prostřednictvím služebního poměru. Jako příslušník má práva a závazky stanovené zákonem o služebním poměru a dalšími předpisy, které regulují právní postavení bezpečnostních sborů a jejich členů.

**Služební funkcionář** – osoba, pověřená pravomocemi jednat a rozhodovat ve věcech služebního poměru. Zpravidla jim bývá nadřízený ředitel bezpečnostního sboru, ředitel bezpečnostního sboru, vedoucí organizační části bezpečnostního sboru a osoby jimi pověřené.

**Systematizace** – stanovení počtu služebních míst včetně míst v záloze a finančních prostředků alokovaných ze státního rozpočtu na příslušné období pro platy příslušníků. Ředitel bezpečnostního sboru ve spolupráci se svým nadřízeným připravuje návrh systemizace, který reflektuje úkoly vyplývající ze specifické legislativy a potřeb sboru.

**Služební hodnost** – příslušníci bezpečnostních sborů jsou zařazováni do služebních hodností, jež jsou definovány podle systematizace. Zákon stanovuje minimální úroveň vzdělání, minimální dobu trvání služebního poměru pro každou služební hodnost, tarifní třídu a hodnostní označení.

**Služební místo** – organizační a právní pozice příslušníka v rámci sboru. Jeho charakteristika zahrnuje určení služební hodností, úroveň vzdělání, specializaci nebo obor vzdělání, odborné požadavky, základní platovou třídu, rozsah pracovních povinností, oprávnění a povinností, které jsou spojeny s výkonem dané služby.

**Výkon služby** – úkoly a činnosti zahrnující provádění práv a povinností stanovených právními předpisy, které upravují pravomoci bezpečnostních sborů. Řadíme sem shromažďování, vyhodnocování a evidování informací a dat nezbytných pro výkon služby, včetně činností prováděných v operačních



a informačních střediscích. Jsou zahrnuty aktivity prováděné ve vzdělávacích, technických a specializovaných zařízeních, kde se příslušníci připravují pro jejich služební úkoly, a také zajištění výzkumných, technických a dalších podmínek v rozsahu stanovené ředitelem bezpečnostního sboru.

**Základní tarif** – základní složka služebního příjmu příslušníka bezpečnostního sboru. Ostatní složky služebního příjmu představují pouze sekundární část celkového služebního příjmu. Základní tarifní složka se vyplácí ve fixních měsíčních částkách. Výše základního tarifu je určena podle tarifní třídy a tarifního stupně, případně může být zvýšena o 10 % za splnění podmínek stanovených zákonem.<sup>18</sup>

### 2.3 Služební hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů

Problematika služebního hodnocení v rámci služebního poměru je obsažena v ustanovení §203 zákona o služebním poměru.<sup>19</sup> Služební hodnocení je klasifikováno jako klíčový prvek pro stanovení a řešení záležitostí týkajících se pracovního vztahu příslušníka bezpečnostního sboru a provádí jej vedoucí nebo jím pověřená osoba.<sup>20</sup>

Hodnocení příslušníka zahrnuje zhodnocení jeho odborné způsobilosti, efektivity plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí včetně jejich praktické aplikace během výkonu služby. Součástí hodnocení jsou také stanovené cíle pro další profesní růst příslušníka. Služební hodnocení je podkladem pro rozhodování o otázkách týkajících se služebního vztahu příslušníka. Toto hodnocení je prováděno vedoucím příslušníkem nebo jím pověřenou osobou.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> TOMEK, JUDr. Petr, 2009. *Slovník služebního poměru*. 1.vydání. Olomouc: ANAG. Strany 169, 196, 239,199, 203, 262, 279. ISBN 978-80-7263-541-2.

<sup>19</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru bezpečnostních sborů* [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361?text=beze%C4%8Dnostn%C3%AD%20sbory>

<sup>20</sup> TOMEK, JUDr. Petr, 2009. *Slovník služebního poměru*. 1.vydání. Olomouc: ANAG. Strana 197. ISBN 978-80-7263-541-2.

<sup>21</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru bezpečnostních sborů* [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361?text=beze%C4%8Dnostn%C3%AD%20sbory>

Služební hodnocení může být popsáno jako proces, během kterého hodnotitel porovnává očekávání týkající se pracovních povinností spojených se služebním místem a výkonem konkrétního příslušníka na tomto místě. Jeho účelem je ověřit, zda je příslušník vhodně zařazen na dané služební místo vzhledem k jeho odborným schopnostem, dosaženému vzdělání, odborným znalostem a osobním a morálním vlastnostem potřebným pro výkon této práce.<sup>22</sup>

Podle zákona o služebním poměru se služební hodnocení příslušníka ve služebním poměru na dobu určitou koná jednou ročně a vždy před konáním služební zkoušky. U příslušníků ve služebním poměru na dobu neurčitou se provádí podle potřeby, avšak minimálně jednou za 3 roky. Žádost o služební hodnocení může příslušník podat, ale ne dříve než 6 měsíců po posledním hodnocení. Průběžné hodnocení, které během kalendářního roku provádí přímý nadřízený, je základem pro služební hodnocení, jehož schválení probíhá hodnotitelem. Příslušník, který ve sledovaném období vykonával službu kratší než 6 měsíců, není hodnocen. Ředitel bezpečnostního sboru není podroben služebnímu hodnocení.<sup>23</sup>

Závěry služebního hodnocení reflektují výsledky ověření kvalit příslušníka provedené v hodnotící části. V těchto závěrech služební funkcionář posuzuje schopnost příslušníka k výkonu služby a přizpůsobení se konkrétnímu služebnímu místu, stejně jako jeho předpoklady pro budoucí službu a služební zařazení.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> TOMEK, JUDr. Petr, 2009. *Slovník služebního poměru*. 1.vydání. Olomouc: ANAG. Strana 197. ISBN 978-80-7263-541-2.

<sup>23</sup> ADAM BATUNA LEGAL. 2023. *Úplné znění číslo: 1554: Služební poměr*. Ostrava – Hrabůvka: Sagit. Strana 62. ISBN 978-80-7488-595-2.

<sup>24</sup> TOMEK, JUDr. Petr, 2009. *Slovník služebního poměru*. 1.vydání. Olomouc: ANAG. Strana 197. ISBN 978-80-7263-541-2.

## **2.4 Obsah služebního hodnocení**

Služební hodnocení zahrnuje posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí, včetně jejich aplikace při výkonu služby. Hodnotitel provádí syntézu, což zahrnuje zhodnocení kvality výkonu služby hodnoceného v příslušném období na základě informací z průběžného hodnocení, včetně zaznamenaných významných událostí mezi průběžným a služebním hodnocením.

Služební hodnocení je rozděleno do tří částí, jimiž jsou část hodnotící, závěr a poučení o možnosti podat námitky.<sup>25</sup>

### **2.4.1 Hodnocení a sebehodnocení**

První část služebního hodnocení zahrnuje hodnocení a sebehodnocení. Tento proces zahrnuje sledování pozorovatelného chování hodnoceného během určitého období a ohodnocení různých oblastí bodovým systémem. Hodnocení se skládá ze dvou hlavních kroků, konkrétně hodnocení, co si o hodnoceném myslí jeho přímý nadřízený, a sebehodnocení, co si hodnocený sám o sobě uvědomuje. Syntéza obou kroků se pak odehrává v rámci rozhovoru. Cílem obou kroků je neustálé zlepšování výkonu služby v přesně stanovených oblastech.

Popisy oblastí, které ilustrují profesionální chování příslušníků bezpečnostních sborů, obecně zahrnují různé služební aktivity a povinnosti. Přímý nadřízený upřesňuje nebo přizpůsobuje obsah těchto popisů v souladu se zaměřením práce hodnoceného. Případně může přímý nadřízený rozšířit rozsah oblastí o další nezbytné aspekty.

Sebehodnocení pomáhá hodnocenému připravit se na rozhovor. Jako užitečný nástroj k tomuto rozhovoru se používá záznamový arch sebehodnocení příslušníka. Během sebehodnocení hodnotí příslušník bezpečnostního sboru průběžně svůj výkon v rámci stanovených oblastí a výsledky zaznamenává bodově. Je na něm, zda se rozhodne začlenit záznamový arch sebehodnocení

---

<sup>25</sup> TOMEK, JUDr. Petr, 2009. *Slovník služebního poměru*. 1.vydání. Olomouc: ANAG. Strana 197. ISBN 978-80-7263-541-2.

mezi materiály průběžného hodnocení, které uchovává jeho přímý nadřízený pro svou řídicí činnost. Uchovávání tohoto archu vyžaduje písemný souhlas hodnoceného ohledně zpracování osobních údajů v něm obsažených.

Před sjednaným termínem rozhovoru připraví přímý nadřízený záznam bodového hodnocení jednotlivých oblastí do záznamového archu průběžného hodnocení, přičemž hodnocený může využít i záznamový arch sebehodnocení příslušníka. Kromě bodového ohodnocení oblastí zapisuje přímý nadřízený do volných řádků před závorkou, kde je uvedeno bodové hodnocení oblastí, argumenty a návrhy konkrétních doporučení, které vedou ke zlepšení výkonu služby v případě, že hodnocený výkon nenaplnuje stanovené standardy.<sup>26</sup>

#### **2.4.2 Rozhovor**

Druhou částí služebního hodnocení je rozhovor, optimálně trvající 20 až 30 minut. Před rozhovorem připraví přímý nadřízený vyplněný záznamový arch průběžného hodnocení oblastí. Klíčovou částí rozhovoru je diskuse o dosažených výsledcích v jednotlivých oblastech. Pokud má hodnocený vyplněný záznamový arch sebehodnocení hodnoceného, přímý nadřízený nejprve porovná jeho hodnocení s vlastním. Svá číselná hodnocení doprovází konkrétními popisy chování hodnoceného. Dále opírá své argumenty o záznamy významných událostí z hodnoceného období, zejména v případě sporů, kdy mohou hodnotitel a hodnocený posoudit stejnou oblast odlišně. Hodnocený má během rozhovoru rovnocennou možnost aktivní účasti a podpory svých argumentů. Přímý nadřízený může v průběhu rozhovoru upravit svá hodnocení jednotlivých oblastí.

Důležitou součástí rozhovoru je společné identifikování a formulace konkrétních kroků. Dokonce i v těchto případech může přímý nadřízený přepracovat navržená opatření k odstranění nedostatků ve výkonu služby hodnoceného. Pokud nedojde ke shodě mezi přímým nadřízeným a hodnoceným během rozhovoru, rozhodne o konečném výsledku hodnocení dané oblasti přímý nadřízený.

---

<sup>26</sup> Pokyn policejního prezidenta č. 313/2020: ze dne ze dne 31. prosince 2020, kterým se mění závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky, 2020. Policejní prezidium České republiky. Č. j. PPR- 9441-1/ČJ-2008-99OP.

Na závěr rozhovoru zaznamená přímý nadřízený přijatá opatření pro danou oblast do záznamového archu průběžného hodnocení oblastí spolu s termínem, do kterého mají být nedostatky odstraněny. Tento termín stanoví i datum příštího hodnocení této oblasti. K tomuto datu je hodnocen pouze v rámci této oblasti a přímý nadřízený neprovádí hodnocení jako celek. Jakékoli vyjádření hodnoceného k průběžnému hodnocení je také zaznamenáno.<sup>27</sup>

## 2.5 Závěr služebního hodnocení

V závěru služebního hodnocení jsou charakterizovány schopnosti příslušníka pomocí pětibodové stupnice, která vyjadřuje úroveň jeho výkonu služby. Hodnotitel uvádí, zda příslušník dosahuje:

- *vynikajících výsledků,*
- *velmi dobrých výsledků,*
- *dobrých výsledků,*
- *dobrých výsledků s výhradami, nebo*
- *neuspokojivých výsledků.*<sup>28</sup>

Informace z hodnocení jsou klíčové zejména v situacích, kdy je to požadováno zákonem o služebním poměru. Dosahování minimálně dobrých výsledků ve výkonu služby spolu s úspěšným absolvováním služební zkoušky je podmínkou pro zařazení do služebního poměru na dobu neurčitou. Alespoň velmi dobré výsledky ve výkonu služby jsou jednou z podmínek pro účast v konkursu na obsazení volného služebního místa podle. Neuspokojivé výsledky ve výkonu služby mohou být důvodem pro odvolání z dosavadního služebního místa a přesun na jiné, mající o jeden stupeň nižší služební hodnost. Také mohou být důvodem pro povinné propuštění příslušníka ve služebním poměru na dobu

---

<sup>27</sup> Pokyn policejního prezidenta č. 313/2020: ze dne ze dne 31. prosince 2020, kterým se mění závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky, 2020. Policejní prezidium České republiky. Č. j. PPR- 9441-1/ČJ-2008-99OP.

<sup>28</sup> TOMEK, JUDr. Petr, 2009. *Slovník služebního poměru*. 1.vydání. Olomouc: ANAG. Strana 198. ISBN 978-80-7263-541-2.

určitou podle zákona o služebním poměru. Opakované dosahování velmi dobrých výsledků ve výkonu služby je považováno za příkladné plnění služebních povinností pro účely udělení kázeňské odměny. Opakované dosahování neuspokojivých výsledků ve výkonu služby je považováno za kázeňský přestupek. Za opakované dosahování neuspokojivých výsledků ve výkonu služby může být udělen kázeňský trest v podobě odnětí služební hodnosti.<sup>29</sup>

## **2.6 Námitky proti služebnímu hodnocení**

Hodnocený příslušník obdrží písemný dokument obsahující výsledky služebního hodnocení. V případě nesouhlasu s tímto hodnocením má právo předložit písemné námitky vedoucímu hodnotiteli do 15 dnů od data jeho obdržení. Vedoucí hodnotitel musí vyřídit tyto námitky do 30 dnů od jejich podání tím, že buď změní služební hodnocení v souladu s nimi, nebo je odmítne a ponechá původní hodnocení beze změn.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> TOMEK, JUDr. Petr, 2009. *Slovník služebního poměru*. 1.vydání. Olomouc: ANAG. Strana 198. ISBN 978-80-7263-541-2.

<sup>30</sup> ADAM BATUNA LEGAL. 2023. *Úplné znění číslo: 1554: Služební poměr*. Ostrava - Hrabůvka: Sagit. Strana 62. ISBN 978-80-7488-595-2.

### **3. Vliv služebního hodnocení na příslušníky bezpečnostních sborů**

#### **3.1 Odměňování příslušníků bezpečnostních sborů**

##### **3.1.1 Osobní příplatek**

Osobní příplatek představuje volitelnou složku služebního příjmu, která může být udělena jako ocenění vynikajícího výkonu služby nebo výjimečného rozsahu práce. Rozhodnutí o přidělení, změně nebo odebrání osobního příplatku musí být opatřeno písemným odůvodněním. Osobní příplatek může dosáhnout až 60 % základního tarifu příslušníka.

Příslušník, který má specializaci v týmu pro zásahy, působí jako agent, zajišťuje úkoly při simulovaném převodu nebo plní úkoly při ochraně svědka, je součástí zpravodajské služby, nebo je začleněn do zálohy aktivních jednotek a je vyslán k plnění povinností v zahraničí jako součást jednotky mezinárodních sil nebo mezinárodních bezpečnostních sborů a těm ve služební hodnosti vrchní komisař až vrchní státní rada lze přiznat osobní příplatek až do výše 100 % jejich základního tarifu za výjimečný výkon služby nebo nadstandardní pracovní nasazení, pokud toto rozšíření není zahrnuto v jejich základním tarifu.<sup>31</sup>

##### **3.1.2 Kázeňská odměna**

Příslušníkovi může být udělena dle § 49 zákona o služebním poměru kázeňská odměna jako ocenění za projevenou osobní statečnost, splnění zvlášť významného služebního úkolu nebo jako uznání příkladného plnění služebních povinností. Příkladné plnění služebních povinností zahrnuje opakované dosahování velmi dobrých výsledků ve výkonu služby, jak je uvedeno v závěru služebního hodnocení.

---

<sup>31</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru bezpečnostních sborů* [online]. [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361?text=bezpe%C4%8Dnostn%C3%AD%20sbory>

Kázeňská odměna může být:

- písemná pochvala,
- peněžitý nebo věcný dar,
- udělení služební medaile.<sup>32</sup>

### 3.2 Vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů

Bezpečnostní sbor má povinnost zajistit prostředí pro pravidelné vzdělávání příslušníků a pro jejich profesní rozvoj, který zahrnuje získávání nových znalostí, dovedností a schopností nezbytných pro jejich práci a udržení fyzické kondice. Každý vedoucí člen je odpovědný za to, aby příslušníci byli dostatečně vyškoleni a připraveni na výkon svých povinností, zatímco každý člen má zároveň povinnost prohlubovat své odborné dovednosti.

Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů nezahrnuje specifická ustanovení týkající se jejich odborné přípravy. Vyžaduje však rovné zacházení se všemi členy sboru v oblasti odborné přípravy. Služební hodnocení zahrnuje také úkoly související s dalším odborným rozvojem příslušníka. Pokud příslušník při nástupu do služebního poměru nespĺňuje určitý odborný standard stanovený pro konkrétní služební místo, bezpečnostní sbor je povinen umožnit absolvování přípravy, která směřuje k dosažení tohoto standardu, a to bez zbytečného odkladu.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru bezpečnostních sborů* [online]. [cit. 2024-03-07]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361?text=bezpe%C4%8Dnostn%C3%AD%20sbory>

<sup>33</sup> DOLEŽAL, PhDr. Mgr. Tomáš, Mgr. Jana DRÁBOVÁ, Ing. Šárka VÁGNEROVÁ a Mgr. Veronika VYTEJČKOVÁ, 2019. *Srovnávací analýza různých druhů služebních poměrů veřejných zaměstnanců v ČR a ve vybraných zemích EU*. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173,. Ministerstvo vnitra ČR.



## 4. Státní správa

Státní správa je částí veřejné správy, která jedná jménem a v zájmu státu. Představuje jádro veřejné správy a má v ní klíčovou úlohu, jedná se o realizaci výkonné moci státu. Zahrnuje činnosti a procesy vykonávané státem ve prospěch občanů a společnosti jako celek. Jedná se o orgány a instituce, které mají za úkol plnit úkoly veřejné správy a zajistit tak fungování státních institucí. Státní správa zahrnuje provádění zákonů, rozhodování o veřejných záležitostech, vydávání regulačních opatření, poskytování veřejných služeb a další činnosti nezbytné pro řádný chod státu a společnosti. Mezi hlavní složky státní správy řadíme ministerstva, správní úřady, inspekce, komise a další orgány v rámci veřejné správy.<sup>34</sup>

Státní správu můžeme chápat z organizačního hlediska jako souhrn státních orgánů, které ji vykonávají. Nicméně lze také přistupovat k státní správě z funkční perspektivy, kdy ji definujeme jako aktivitu státu, která organizuje a chrání jeho mocenské pravomoci na úrovni výkonné, podzákonné a nařizovací. Tato činnost se projevuje prostřednictvím vztahů mezi státními orgány, které ji vykonávají, a subjekty, na něž se státní správa vztahuje jako na mocenský akt státu.<sup>35</sup>

### 4.1 Státní služba

Ministerstvo vnitra, sekce pro státní službu, zveřejnilo ve Sbírce zákonů České republiky v listopadu roku 2014 s plnou účinností od 1. ledna 2015 pod č. 243 Zákon o státní službě.<sup>36</sup>

V roce 2015 došlo k významné transformaci správních úřadů v České republice, kdy se mnohé z nich staly úřady služebními, kde klasické pracovní úvazky byly nahrazeny služebními vztahy. Zavedení státní služby bylo jedním z požadavků Evropské unie, která usilovala o profesionalizaci státní správy bez ohledu na politické proměny. Proces implementace státní služby do právního rámce

---

<sup>34-35</sup> KADEČKA Ph.D., JUDr. Stanislav a JUDr. Bc. Filip RIGEL, 2009. *Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost*. Brno: Ministerstvo vnitra ČR.

<sup>36</sup> MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Státní služba* [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/statni-sluzba.aspx>

České republiky byl dlouhý a trval jedenáct let. Jeho definitivní podoba byla prosazena až za podmínek tlaku ze strany Evropské komise, která hrozila, že nepřijme dohodu o partnerství. Tato hrozba by pro Českou republiku znamenala ztrátu možnosti čerpat finanční prostředky z unijních strukturálních a jiných fondů.<sup>37</sup>

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon o státní službě“), ve znění pozdějších předpisů, se zaměřuje na regulaci právních vztahů mezi státními zaměstnanci ve správních úřadech, organizaci státní služby, pracovní podmínky státních zaměstnanců, jejich odměňování a správu služebních záležitostí. Jedná se o klíčový krok směrem k vytvoření stabilní a profesionální veřejné správy, s důrazem na zachování zásad stability, nezávislosti na politice a transparentnosti.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> HOMRAY, Mgr. Šárka, Mgr. Bc. Dominika KLEVETOVÁ a Mgr. Michal STANĚK, 2020. *Praktický průvodce státní službou*. Praha: GRADA Publishing. Právo pro každého. Strana 10. ISBN 978-80-271-1756-7.

<sup>38</sup> MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Státní služba* [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/statni-sluzba.aspx>

## 4.2 Vymezení základních pojmů

Zákon o státní službě definuje několik podstatných termínů, které jsou klíčové v této problematice, jimiž jsou:

**Správní úřad** – rozumí se jimi ministerstva a jiné správní úřady, pokud jsou zřízeny přímo zákonem a jsou explicitně označeny jako správní úřad nebo orgán státní správy.

**Služba a obory služby** – je přiřazen k jednotlivým služebním místům pomocí systematizace. Specifikace oboru služby by měla odpovídat zaměření konkrétního služebního místa. Každý státní zaměstnanec je zákonem povinen absolvovat úřednickou zkoušku z oboru, který je přiřazen k jeho služebnímu místu, do jednoho roku od nástupu do služebního poměru.

**Státní zaměstnanec** – fyzická osoba (jednotlivec), která byla přijata do služebního poměru a přiřazena na konkrétní služební místo nebo jmenována na služební místo k vykonávání určitých správních činností stanovených zákonem o státní službě.

**Představený** – státní zaměstnanec, pověřený pravomocí vést podřízené státní zaměstnance, zadávat jim služební úkoly, organizovat, řídit a dohlížet na výkon jejich služby a vydávat k tomu potřebné pokyny. Za představeného lze považovat také osoba, která má ze zákona oprávnění dávat státnímu zaměstnanci úkoly k výkonu služby. Může jim být příslušník bezpečnostního sboru či voják z povolání.

**Služební orgán** – nejvyšší nadřízený vedoucí orgán odpovědný za řízení a rozhodování ve věcech služebního poměru státních zaměstnanců pod jeho vedením v rámci služebního úřadu. Služebním orgánem se rozumí vláda, ministr, nejvyšší státní tajemník, vedoucí služebního úřadu, státní tajemník nebo personální ředitel sekce pro státní službu.

**Platová třída a platový tarif** – určena podle náročnosti práce a je přiřazena k jednotlivým pracovním nebo služebním místům v rámci systemizace. Státní zaměstnanci jsou zařazováni do šestnácti platových tříd podle svého pracovního zařazení a délky dosažené odborné praxe. Tyto třídy jsou dále rozděleny do dvanácti platových stupňů, přičemž celková délka dosažené pracovní praxe

může trvat až 32 let. Postup do vyšší platové třídy je závislý na počtu odpracovaných let.<sup>39</sup>

### **4.3 Služební hodnocení státních zaměstnanců**

Každý státní zaměstnanec je ve službě pravidelně hodnocen. Toto hodnocení obvykle provádí přímo nadřízený představený ve spolupráci se služebním orgánem nebo jiným představeným, který byl pověřen touto pravomocí. Četnost pravidelného hodnocení závisí na rozhodnutí služebního orgánu každého úřadu, avšak hodnotící období nesmí přesáhnout tři roky. Obvykle se pravidelné hodnocení státních zaměstnanců provádí jednou ročně v prvním čtvrtletí kalendářního roku za uplynulé období (předchozí kalendářní rok).

Zákon o státní službě vymezuje v § 155 zákonná pravidla a druhy služebních hodnocení. Rozlišujeme několik typů hodnocení – pravidelné služební hodnocení, první služební hodnocení, hodnocení podle potřeby, hodnocení na žádost státního zaměstnance nebo přechodové služební hodnocení.

**Pravidelné služební hodnocení** se provádí v délce 1, 2 nebo 3 let ze stanoveného služebního předpisu za uplynulé období. Pravidelné posouzení pracovního výkonu státního zaměstnance musí být provedeno do 3 měsíců od konce hodnoceného období. Pokud zaměstnanec nenaplní minimálně 60 odsloužených dnů pro dané hodnocené období provede se pravidelné posouzení bezprostředně po uplynutí těchto dnů. Termín provedení pravidelného hodnocení stanoví příslušný služební orgán ve svých předpisech.

**První posouzení pracovního výkonu nového zaměstnance** se uskuteční nejpozději do 6 měsíců od ukončení zkušební doby, avšak se nesmí provést dříve než po uplynutí minimálně 60 odsloužených pracovních dnů. Dále se posouzení provádí podle potřeby předešlého, dosud nehodnoceného období, které zahrnuje minimálně 60 odsloužených dnů ode dne, kdy byl zaměstnanec seznámen s předchozím hodnocením svého výkonu.

---

<sup>39</sup> ADAM BATUNA LEGAL, 2023. *Úplné znění číslo: 1553: Státní služba*. Ostrava - Hrabůvka: Sagit. Strany 10-11. ISBN 978-80-7488-594-5.

**Služební hodnocení na žádost státního zaměstnance** musí splňovat stejná kritéria, jako hodnocení předešlá. Zaměstnanec je hodnocen za uplynulé, nehodnocené období a po uběhnutí nejméně 60 odsloužených dnů od seznámení hodnoceného s předchozími výsledky. Toto hodnocení lze provést maximálně jednou ročně a nejpozději 3 měsíce před hodnocením pravidelným.

Výjimkou se stává posouzení pracovního výkonu státního zaměstnance, jenž vyústí v neuspokojivý závěr, v podobě nedostatečných výsledků zaměstnance. V takovém případě bude provedeno služební hodnocení po uplynutí 90 odsloužených dnů ode dne, kdy byl zaměstnanec seznámen s předchozím hodnocením svého výkonu.

Mezi mimořádné služební hodnocení se zařazuje **přechodové služební hodnocení**, které se provádí u zaměstnanců, kteří se rozhodli přejít na jiný služební úřad. Posouzení neuvádí informaci o dosažených výsledcích zaměstnance ani neposkytuje stanovení individuálních cílů jeho dalšího osobního rozvoje. Toto hodnocení je odesláno novému správnímu orgánu, na jenž zaměstnanec přechází.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> ADAM BATUNA LEGAL, 2023. *Úplné znění číslo: 1553: Státní služba*. Ostrava - Hrabůvka: Sagit. Strana 45-46. ISBN 978-80-7488-594-5.

#### **4.4 Kritéria služebního hodnocení**

Zákon o státní službě zahrnuje tři oblasti služebního hodnocení, jimiž jsou znalosti, dovednosti a výkon služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli (§ 155 odst. 2 písm. a-c).<sup>41</sup> Zmíněné oblasti podléhají kritériím stanovených v příloze č. 1 nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „nařízení vlády č. 36/2019 Sb.“) jimiž jsou:

##### ***„I. Znalosti***

*znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby*

##### ***II. Dovednosti***

- 1. komunikační dovednosti*
- 2. sociální dovednost*
- 3. osobní přístup*
- 4. manažerské dovednosti, jde-li o představeného*

##### ***III. Výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli***

- 1. kvalita výkonu státní služby*
- 2. množství plněných služebních úkolů a služební tempo*
- 3. analýza a řešení problémů*
- 4. organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu státní služby podřízených státních zaměstnanců a organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu práce podřízených zaměstnanců, jde-li o představeného“.*<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. Zákon č. 234/2014 Sb.: Zákon o státní službě [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234/zneni-20240101>

<sup>42</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových

## 4.5 Klasifikace hodnocených oblastí

Každá z hodnocených oblastí má na výsledku hodnocení vlastní podíl, oblast znalostí se podílí 20 %, oblast dovedností 20 % a oblast výkonu státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli se podílí 60 % (§2 nařízení vlády 36/2019 Sb.). Hodnocení výkonu v určité oblasti odpovídá průměrné hodnotě klasifikace plnění jednotlivých kritérií, na jejichž základě je státní zaměstnanec posuzován v této oblasti. Tato průměrná hodnota je zaokrouhlena na matematicky celé číslo. Hodnotitel posuzuje zaměstnance hodnotícím kritériem ve škále 0–4 body. Kritérium určuje průměrné plnění požadovaných nároků, které jsou vyžadovány na konkrétní služební pozici.

Hodnotitel přiděluje klasifikaci kritéria na základě stupnice bodů, která je stanovena nařízením vlády č. 36/2019 Sb. Hodnocený získá 4 body, pokud překračuje významně očekávání, 3 body, pokud přesahuje očekávání, 2 body, pokud splňuje očekávání, 1 bod, pokud splňuje očekávání s občasnými výhradami a 0 bodů, pokud nedosahuje požadované úrovně (§3 nařízení vlády 36/2019 Sb.).<sup>43</sup>

---

*poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů: Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 36/2019 Sb. [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-36>*

<sup>43</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. *Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů* [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-36>

#### 4.6 Závěr služebního hodnocení

Služební hodnocení musí obsahovat informaci o tom, jakých výsledků dosahoval posuzovaný státní zaměstnanec, a také zde hodnotitel uvádí, zda zaměstnanci navýší, sníží nebo ponechá nebo zcela odejme osobní příplatek. Nařízení vlády č. 36/2019 Sb. definuje v § 5 dosažené výsledky takto:

- a) *vynikající výsledky, pokud výsledek činí alespoň 3,5 bodu,*
- b) *velmi dobré výsledky, pokud výsledek činí alespoň 2,5 bodu a méně než 3,5 bodu,*
- c) *dobré výsledky, pokud výsledek činí alespoň 1,5 bodu a méně než 2,5 bodu,*
- d) *dostačující výsledky, pokud výsledek činí alespoň 0,5 bodu a méně než 1,5 bodu,*
- e) *nevyhovující výsledky, pokud výsledek činí méně než 0,5 bodu<sup>44</sup>.*

Na výpočet výsledků hodnocení se využije zákonem stanovený vzorec:

**V = 0,2 x A + 0,2 x B + 0,6 x C**, kdy písmeno **V** znázorňuje ve vzorci samotný výsledek hodnocení, písmeno **A** počet bodů získaných v oblasti znalostí, písmeno **B** počet získaných bodů v oblasti dovedností a písmeno **C** počet bodů získaných v oblasti výkonu státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli. <sup>45</sup>

Dle Služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2019 ze dne 27. února téhož roku, který stanovuje postup služebního hodnocení státních zaměstnanců, je součástí posouzení hodnotící rozhovor, za který je

---

<sup>44</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů. Paragraf č. 5 [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-36>

<sup>45</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-36>



odpovědný vedoucí hodnocení. V této části je hodnocený slovně seznámen s výsledky služebního hodnocení a jeho odůvodněním. Cílem rozhovoru je poukázat na silné a slabé stránky hodnoceného zaměstnance a poskytnout mu veškerou možnou podporu v dalším sebezdokonalování.<sup>46</sup>

Hodnotící rozhovor je dialog obou stran, kdy se obě strany navzájem respektují. Dialog je rozdělen na několik částí a trvá přibližně od 30 do 60 minut. V první části přednese hodnocený svůj názor a následně jej vyjádří hodnotitel. Zhodnotí věci, na kterých se shodli a poté rozeberou rozdíly. Podstatou je pro obě strany zpětná vazba. Rozhovor by měl vést k analyzování neúspěchů a snahu těmto propadům čelit prostřednictvím osobního rozvoje.<sup>47</sup>

Po skončení hodnotícího rozhovoru obdrží hodnocený jedno vyhotovení a druhé je po jeho podepsání uloženo do jeho osobního spisu, který spravuje personální odbor příslušného úřadu. Pokud státní zaměstnanec nesouhlasí s obsahem svého služebního hodnocení a odmítne jej podepsat, hodnotitel tuto skutečnost společně s případným odůvodněním zaznamená do hodnotícího formuláře.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> POSTRÁNECKÝ, RNDr. Josef, 2019. *SLUŽEBNÍ PŘEDPIS náměstka ministra vnitra pro státní službu: ze dne 27. února 2019, kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců*. Č. j. MV-13508-19/OSK-2019. Ministerstvo vnitra ČR.

<sup>47</sup> HŘEBÍKOVÁ, Mgr. Iva a Mgr. Zuzana BRÜCKNEROVÁ, 2019. *Služební hodnocení státních zaměstnanců*. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173. Ministerstvo vnitra ČR.

<sup>48</sup> HOMRAY, Mgr. Šárka, Mgr. Bc. Dominika KLEVETOVÁ a Mgr. Michal STANĚK, 2020. *Praktický průvodce státní službou*. Praha: GRADA Publishing. Právo pro každého. Strana 71. ISBN 978-80-271-1756-7.

#### 4.7 Námitky proti služebnímu hodnocení

Státní zaměstnanec má právo podat námitky proti svému služebnímu hodnocení podle ustanovení § 156a zákona o státní službě. Námitky je možné podat do 15 dnů od data, kdy byl státní zaměstnanec seznámen s hodnocením. Tyto námitky musejí být předány písemně příslušnému orgánu se zřetelnou specifikací, proti kterým částem služebního hodnocení jsou namířeny. Je nutné, aby námitky obsahovaly důvody nesouhlasu se služebním hodnocením a obsahovaly také případné návrhy na jeho úpravu. Služební orgán je povinen vyřídit námitky do 30 dnů od doručení, a to jejich úplným nebo částečným akceptováním a úpravou hodnocení, nebo jejich zamítnutím.<sup>49</sup> Námitky, které nedostatečně specifikují části služebního hodnocení, proti nimž jsou namířeny, nebo které neposkytují dostatečné odůvodnění nesouhlasu s hodnocením či návrhem na úpravu, jsou služebním orgánem zamítnuty jako nedostatečně zdůvodněné. Po úpravě služebního hodnocení není možné vznést další námitky. Podle § 156a odst. 3 nesmí námitky proti služebnímu hodnocení podat „nejvyšší státní tajemník, státní tajemník, vedoucí služebního úřadu, který nemá nadřízený služební úřad, vedoucí služebního úřadu, který je bezprostředně podřízen ministerstvu, vrchní ředitel sekce a personální ředitel sekce pro státní správu“.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Informace pro státní zaměstnance: Služební hodnocení* [online]. [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-hodnoceni.aspx>

<sup>50</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. *Zákon č. 234/2014 Sb.: Zákon o státní službě* [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234/zneni-20240101>

## 5. Vliv služebního hodnocení na státního zaměstnance

Závěr služebního hodnocení podle zákona o státní službě rozhoduje o mnoha důležitých věcech. Od výsledku hodnocení se odvíjí budoucí kariéra zaměstnance a následně jeho vzdělávání a osobní rozvoj. Při dobrých výsledcích se rozhoduje o výši příplatku v opačném případě se rozhoduje o ukončení služebního poměru, zejména pokud zaměstnanec dosahoval neuspokojivých výsledků ve dvou po sobě jdoucích hodnoceních.<sup>51</sup>

### 5.1 Osobní příplatek

Osobní ohodnocení představuje nepovinnou složku platu, která může být udělena státnímu zaměstnanci za jeho odborné znalosti, dovednosti a jeho výkonnost. Jeho výše je určena v souladu s výsledkem služebního hodnocení.<sup>52</sup> Zákon o státní službě stanovuje možnost osobního příplatku pro státního zaměstnance, a to hned v několika případech. Osobní příplatek lze přiznat na základě návrhu nadřízeného do jednoho roku od přijetí do služebního poměru a zařazení na konkrétní služební místo, v případě vedoucích pozic jmenováním. Další návrh a přiznání osobního příplatku, zvýšení, snížení nebo odebrání, lze pouze ve spojitosti s výsledky služebního hodnocení.<sup>53</sup>

Výše osobního příplatku dle ustanovení § 6 nařízení vlády č. 36/2019 Sb., který je udělen na základě výsledků služebního hodnocení, nesmí překročit 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně, ve kterém je řazeno služební místo vykonávané hodnoceným zaměstnancem. Jestliže státní zaměstnanec dosahoval velmi dobrých výsledků, jeho osobní příplatek nesmí být vyšší než 40 % platového tarifu nejvyššího platového stupně, v případě dobrých výsledků nesmí překročit 30 % platového tarifu nejvyššího platového stupně, při dostačujících výsledcích

---

<sup>51</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. *Zákon č. 234/2014 Sb.: Zákon o státní službě* [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234/zneni-20240101>

<sup>52</sup> MINISTERSTVO DOPRAVY. *Odměňování ve služebním poměru: Osobní příplatek* [online]. 2024 [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Kariera/Odmenovani-zamestnancu/Sluzebni-pomer?returl=/Kariera/Odmenovani-zamestnancu>

<sup>53</sup> TRNKOVÁ, Jana. *Postoje státních zaměstnanců ke služebnímu hodnocení* [online]. Praha, 2022 [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/7qixh3/>. Bakalářská práce. Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.

nesmí překročit 10 % platového tarifu nejvyššího platového stupně. Pokud však zaměstnanec dosáhl nevyhovujících výsledků, nelze mu přiznat žádné osobní příplatky a předešlé přiznané příplatky mu jsou služebním orgánem odejmuty.

Ve druhém odstavci §6 nařízení vlády č. 36/2019 Sb. je stanovena výjimka výše osobního příplatku, a to příplatek do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě pro státního zaměstnance, který dosahoval vynikajících výsledků a je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem.<sup>54</sup>

Pokud státní zaměstnanec dosáhne ve dvou po sobě jdoucích hodnoceních vynikajících výsledků, lze je na základě ustanovení § 49 odstavce 2 zákona o státní službě s jeho souhlasem zařadit na služební místo zařazené v platové třídě o jednu platovou třídu výše, splňuje-li předpoklady a požadavky stanovené na tuto pracovní pozici.<sup>55</sup>

Státnímu zaměstnanci, který byl jmenován do role představeného, náleží příplatek za vedení, který se odvíjí od počtu přímo podřízených zaměstnanců a pracovníků v základním pracovněprávním vztahu a dalších vedoucích. Výše tohoto příplatku je stanovena v rozmezí procent maximálního platového stupně v platové třídě, do které spadá služební místo vedoucího.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. *Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů* [online]. [cit. 2024-02-27].

Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-36>

<sup>55</sup> KOPECKÝ, Pavel, 2023. *Služební hodnocení a námítky proti němu* [online]. [cit. 2024-03-01].

Dostupné z: <https://martin-kopeccky.cz/sluzebni-hodnoceni-statniho-zamestnance-a-namitky-proti-nemu/>

<sup>56</sup> MINISTERSTVO DOPRAVY. *Odměňování ve služebním poměru: Osobní příplatek* [online].

2024 [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Kariera/Odmenovani-zamestnancu/Sluzebni-pomer?returl=/Kariera/Odmenovani-zamestnancu>

## 5.2 Vzdělávání státních zaměstnanců

Státnímu zaměstnanci náleží dle zákona o státní službě nárok na prohlubování vzdělání. Rozlišujeme vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Primárním cílem by mělo být zdokonalení odborného profilu státního zaměstnance v oboru jeho služby, včetně možnosti zlepšení jazykových dovedností.

Podle ustanovení § 109 zákona o státní službě, rozšířením vzdělání se především rozumí získání dovedností a znalostí, které sice nejsou striktně nezbytné pro okamžitý výkon práce na daném služebním místě, avšak jejich získání přináší prospěch i pro úřad, kde státní zaměstnanec působí.

Plat a rozsah vzdělávání jsou určovány služebním orgánem, který své rozhodnutí zakládá na výsledcích služebního hodnocení a případně doporučení přímého nadřízeného. Vzniklé náklady za rozšíření znalostí státního zaměstnance hradí služební úřad.<sup>57</sup>

Státní zaměstnanec má možnost se individuálně vzdělávat. Každý rok mu náleží šest dnů služebního volna na individuální studijní účely. Během čerpání tohoto volna si státní zaměstnanec udržuje svou platovou úroveň. Toto volno je poskytováno za účelem získání znalostí a dovedností, které sice nejsou nezbytné pro okamžitý výkon služby, ale přispívají k rozvoji kvalifikace zaměstnance a prospěchu státní služby.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. *Zákon č. 234/2014 Sb.: Zákon o státní službě* [online]. [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234/zneni-20240101>

<sup>58</sup> DOLEŽAL, PhDr. Mgr. Tomáš, Mgr. Jana DRÁBOVÁ, Ing. Šárka VÁGNEROVÁ a Mgr. Veronika VYTEJČKOVÁ, 2019. *Srovnávací analýza různých druhů služebních poměrů veřejných zaměstnanců v ČR a ve vybraných zemích EU*. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173,. Ministerstvo vnitra ČR.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

Ačkoliv zákon o služebním poměru i zákon o státní službě definují pojem služební hodnocení, kritéria a postupy se od sebe značně odlišují.

### **6. Odlišnosti**

Základní rozdíly vyplývají zejména z toho, že zákon o státní službě reguluje pracovní vztahy civilních zaměstnanců ve služebním poměru, zatímco zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů se vztahuje na složky bezpečnostního aparátu státu, které mají specifické úkoly v oblasti zajištění pořádku a bezpečnosti státu. Organizační struktura bezpečnostních sborů více připomíná vojenský model řízení a uspořádání. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů je rovněž komplexnější a obsahuje méně ustanovení, která by delegovala pravomoci na jiné právní předpisy, než je tomu u zákona o státní službě.

Služební hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů a státních zaměstnanců jsou oba nástroje hodnocení pracovního výkonu, avšak mají některé odlišné charakteristiky a cíle.

#### **6.1 Oblast působnosti**

Příslušníci bezpečnostních sborů jsou často nasazováni v oblastech spojených s bezpečností a veřejným pořádkem, kde čelí různým výzvám a rizikům. Jejich služební hodnocení se zaměřuje na klíčové aspekty, jako je statečnost v obtížných situacích, odbornost při zásazích, schopnost rychlého a efektivního jednání v nebezpečných prostředích a schopnost týmové spolupráce v krizových situacích.

Na druhé straně státní zaměstnanci působí v různých profesích a sektorech, zahrnujících administrativu, výzkum, vzdělávání, zdravotnictví a další oblasti. Jejich hodnocení je komplexní a reflektuje rozmanitost jejich pracovních rolí. Zaměřuje se na jejich výkonnost v rámci specifických pracovních úkolů, kompetence v dané oblasti práce, schopnost plnění stanovených cílů a případně také na individuální rozvoj a zdokonalování dovedností, které jsou klíčové pro úspěšné naplnění jejich pracovních povinností.

## **6.2 Cíle hodnocení**

U příslušníků bezpečnostních sborů bývá cílem hodnocení také posouzení jejich schopnosti reagovat na mimořádné události, jako jsou teroristické útoky, přírodní katastrofy nebo masové protesty, a zajištění bezpečnosti a ochrany veřejnosti v takových situacích. Hodnocení též sleduje dodržování právních předpisů a etických standardů v jejich službě, posuzuje jejich profesionální přístup k práci a schopnost spolupráce s ostatními bezpečnostními a civilními orgány v rámci celostátního bezpečnostního systému.

Naopak u státních zaměstnanců, cíl hodnocení představuje optimalizaci výkonu úřadu či instituce, ve které působí, s důrazem na zvyšování efektivity ve službě veřejnosti a dosažení stanovených cílů. Hodnocení tak sleduje jak kvalitu práce státních zaměstnanců, tak i jejich schopnost plnit úkoly v souladu s právními předpisy a interními standardy organizace. Součástí hodnocení může být také posouzení jejich schopnosti inovace, komunikace a efektivního řízení pracovních procesů ve prospěch veřejného zájmu.

## **6.3 Kritéria hodnocení**

Příslušníci bezpečnostních sborů jsou hodnoceni na základě jejich schopnosti řešit krizové situace a mimořádné události, které vyžadují okamžitou a efektivní reakci. Jejich hodnocení zahrnuje také dodržování bezpečnostních protokolů a procedur, schopnost spolupracovat v týmu a koordinovat akce v náročných situacích, stejně jako jejich schopnost udržovat klid a efektivitu v stresových podmínkách. Důležitým aspektem hodnocení je také posouzení jejich etických standardů, loajality vůči instituci a schopnosti řídit se stanovenými pravidly a postupy.

Státní zaměstnanci jsou hodnoceni na základě jejich schopnosti vykonávat úkoly ve svém pracovním prostředí s ohledem na stanovené standardy a očekávání. Jejich hodnocení zahrnuje také schopnost efektivně komunikovat s veřejností, poskytovat informace a služby, které odpovídají potřebám občanů. Důležitým aspektem je také schopnost spolupracovat s kolegy a ostatními úředníky ve prospěch efektivního fungování instituce a dosažení společných cílů a úkolů.

Součástí hodnocení může být také schopnost přizpůsobit se změnám v pracovním prostředí a aktivně přispívat k procesům kontinuálního zlepšování.

#### **6.4 Frekvence a forma hodnocení**

Hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů může být častější než u státních zaměstnanců, zejména pokud jsou tito příslušníci vystaveni častým rizikovým situacím a mimořádným událostem. Z důvodu povahy jejich práce může být hodnocení prováděno průběžně a systematicky, aby bylo možné neustále monitorovat jejich výkonnost a připravenost na potenciální krizové situace. Toto pravidelné hodnocení je rovněž spojeno s jejich odbornou přípravou a školením, aby byli připraveni na různé výzvy a změny v oblasti bezpečnosti a veřejného pořádku.

Naopak, hodnocení státních zaměstnanců bývá prováděno jednou za tři roky nebo podle potřeby, v závislosti na politice a postupech daného úřadu nebo instituce. Způsob hodnocení a stanovení kritérií je z pravidla diferenciován v souladu s konkrétními potřebami a specifiky jednotlivých pracovních míst a úkolů. Důležité je také zohlednit individuální potřeby a profesní rozvoj zaměstnanců při navrhování a provádění procesů hodnocení.

#### **6.5 Důsledky hodnocení**

V případě příslušníků bezpečnostních sborů je výsledek jejich hodnocení klíčovým faktorem ovlivňujícím jejich další kariérní postup a profesní rozvoj. To zahrnuje možnosti postupu na vyšší pozice v hierarchii bezpečnostních sborů, přidělení nových úkolů a povinností v souladu s jejich dovednostmi a schopnostmi, a také účast na specifických misích a operacích, které vyžadují určitou úroveň odbornosti a zkušeností. Naneštěstí v praxi tomu tak zcela není.

Naopak, pro státní zaměstnance může výsledek hodnocení ovlivnit jejich profesní a finanční situaci. To může zahrnovat zvýšení platu nebo přiznání finančních odměn za vynikající výkon, poskytnutí dalších odpovědností a pravomocí v rámci organizace či úřadu, a také přístup k školením a rozvojovým programům, které jim



pomohou zdokonalit své dovednosti a kvalifikaci pro další práci. Důsledky hodnocení mohou být rozhodující pro motivaci zaměstnanců a jejich angažovanost v práci.

## **7. Chyby při služebním hodnocení**

Při posuzování postupů služebního hodnocení dle obou zákonů jsem narazila na možné chyby, kterých se mohou hodnotitelé v rámci tohoto hodnocení dopouštět.

- Přílišná benevolence nebo naopak nadměrná přísnost ze strany hodnotitelů.
- Tendence k hodnocení pracovníků na střední úrovni stupnice, čímž se všichni jeví jako průměrní.
- Sklon hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých osobních měřítek.
- Ovlivnění hodnocení osobními sympatiemi, antipatiemi nebo předsudky.
- Zohledňování sociálního postavení, příslušnosti k sociální třídě, příbuzenství, pohlaví nebo zájmů hodnocené osoby.
- Nedostatečné ocenění důležitosti a účelu hodnocení, například ve vztahu ke kariérnímu postupu nebo stanovení osobního příplatku.
- Kritický přístup k hodnocení z obavy o vlastní pracovní zařazení.
- Různá náročnost a přístup k hodnocení uplatňovaný různými hodnotiteli, což může vést k pocitu nespravedlnosti.
- Nejasně definované standardy pro jednotlivé kompetence a nedostatek spolupráce hodnocených příslušníků při stanovení těchto standardů.
- Nedůsledné průběžné vyhodnocování pracovního výkonu.
- Malá aplikace metody "Hodnocení významných událostí" z důvodu tendence hodnotit pozitivními výsledky.

## **8. Návrhy na zlepšení**

### **8.1 Zlepšení pro příslušníky bezpečnostních sborů**

Ze zákona o služebním poměru také vyplývá, že může docházet k velké neobjektivitě při hodnocení podřízených ve služebním poměru. Tato neobjektivita spočívá v tom, že hodnocení podřízených je zpřísňováno a přidělovány jsou jim horší hodnotící stupně, než jaké by odpovídaly výsledkům jejich práce v reálných a objektivních podmínkách. Tento nelibý fakt vedoucí příslušníci dělají záměrně, aby bylo příslušníkům zamezeno kariérního postupu například z důvodu nedostatku personálu. Tato situace neposkytuje podřízeným příslušníkům žádnou užitečnou a objektivní zpětnou vazbu, což znamená, že služební hodnocení pro ně nemá žádnou relevanci. Neposiluje jejich motivaci a nedává jim jasný návod na to, jak by měli zlepšit svůj výkon služby.

Z těchto důvodů bych navrhovala změnu v právní úpravě zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Změna by se měla zejména týkat zneužívání pravomocí a neobjektivního hodnocení příslušníků, aby bylo zamezeno znemožňování jejich kariérního růstu.

#### **8.1.1 Osobní postoj k hodnocení**

Pro zajištění objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených ve služebním poměru navrhuji implementaci následujících opatření:

Bezpečnostní sbor by měl definovat konkrétní kritéria a standardy pro hodnocení výkonu služby, která budou měřit skutečné úspěchy a přínosy podřízených. Tato kritéria by měla být transparentní a známá všem zaměstnancům.

Vedoucí příslušníci by měli projít odborným školením zaměřeným na objektivní hodnocení pracovníků a eliminaci předsudků. Tímto způsobem by byli lépe vybaveni k posuzování výkonu podřízených na základě stanovených kritérií, nikoli osobních preferencí.

Zavedla bych pravidelné kontroly a auditace procesů hodnocení, aby se zjistilo, zda dochází k neobjektivitě nebo zneužívání pravomocí hodnotiteli. V případě zjištění nedostatků by měly být okamžitě přijaty korektivní opatření.

Zaměstnancům by měly být poskytnuty anonymní kanály pro nahlášení případů neobjektivního hodnocení svých nadřízených. Sbor by měl zajistit, aby takové stížnosti byly řádně vyšetřeny a byla přijata odpovídající opatření.

Implementace těchto opatření by mohla pomoci eliminovat neobjektivitu při hodnocení podřízených ve služebním poměru a zajistit, aby hodnocení poskytovalo relevantní zpětnou vazbu a motivaci zaměstnancům ke zlepšení jejich výkonu služby a případnému kariéernímu růstu.

## **8.2 Zlepšení pro státní zaměstnance**

Výsledky porovnání systému služebního hodnocení naznačují, že současný přístup k hodnocení je příliš spojen s udělováním osobního příplatku státním zaměstnancům. Tato situace by sama o sobě nebyla problematická, protože zvýšení osobního ohodnocení poskytuje zaměstnancům potřebnou zpětnou vazbu a motivaci. Nicméně vzhledem k omezenému rozpočtu vyhrazenému na platy státních zaměstnanců není v moci úřadu dostatečně odměnit vynikající pracovníky. Tento fakt pak vede k nedostatečné motivaci zaměstnanců a nedostatku zpětné vazby. Problém spočívá v tom, že kvůli nemožnosti zvyšovat osobní příplatky jsou služební hodnocení často prováděna pouze jako plnění zákonné povinnosti. To vede k tomu, že výsledky hodnocení neodrážejí skutečný pracovní výkon státních zaměstnanců, což může být zdrojem jejich frustrace a pocitu, že celý proces hodnocení ztrácí smysl.

Zvyšování platů ve státní správě by nemělo být omezováno jen na tarifní tabulky a platové třídy s jejich stupni, ale mělo by zahrnovat navýšení finančních prostředků určených na osobní příplatky státním zaměstnancům. Tímto způsobem by vedoucí pracovníci mohli řádně ocenit vynikající pracovní výkon některých státních zaměstnanců, což by pro ně sloužilo jako motivace.

Je možné pozorovat, že by mělo dojít k zavedení hodnocení i zaměstnanců v pracovním poměru, a to i vzhledem k tomu, že zaměstnanci v pracovním poměru mohou v určitých situacích vykonávat práci na služebním místě. V takovém případě by mohl vedoucí pracovník hodnotit všechny své podřízené zaměstnance.

V současném právním systému tito zaměstnanci nejsou hodnoceni, což není z hlediska rovného zacházení se zaměstnanci příliš vhodné.

### **8.2.1 Osobní postoj k hodnocení**

Navrhuji implementovat systém alternativních odměn a ocenění pro státní zaměstnance jako doplněk k současnému systému služebního hodnocení. Tento systém by umožnil, aby se vynikající pracovníci byli odměněni a dostali potřebnou zpětnou vazbu i v případech, kdy jim není možné poskytnout finanční osobní příplatek.

Tímto nastavením očekávám zlepšení v těchto případech:

Zavedení pravidelného udělování ocenění a pochval za vynikající pracovní výkon. Tato ocenění by mohla být udělována na základě hodnocení představenými, kolegy nebo uživateli služeb.

Místo trvalých osobních příplatků bych navrhla poskytování příležitostných prémie nebo bonusů za vynikající pracovní výkony. Tyto prémie by mohly být vypláceny zvláště za dosažení stanovených cílů, mimořádné úspěchy nebo přínosy pro organizaci.

Vynikajícím zaměstnancům by měly být poskytnuty další možnosti pro profesní rozvoj, jako jsou školení, kurzy, mentoring nebo stipendia na další vzdělávání. Tímto způsobem by se mohli dále zdokonalovat a posilovat své dovednosti.

Úřad by mohl zvážit poskytnutí flexibilních benefitů pro zaměstnance, jako jsou extra dovolené, pracovní dny z domova, zdravotní pojištění nebo sportovní a kulturní aktivity. Tato opatření by mohla přispět k lepšímu vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců.

Implementace těchto opatření by mohla pomoci motivovat státní zaměstnance a poskytnout jim potřebnou zpětnou vazbu a ocenění za jejich práci, i když jim není možné poskytnout finanční odměnu ve formě osobního příplatku.

## Závěr

Hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů podle zákona o služebním poměru je také povinné a zaměřuje se na ověření oprávněnosti zařazení příslušníka na daném místě, posouzení jeho odborných kvalit a osobnostních vlastností. Kritéria hodnocení jsou vyhodnocena pomocí posuzovací škály, kde dosahování minimálně „velmi dobrých“ výsledků ve zprávách o služebním hodnocení je nezbytné pro kariérní postup. Nižší hodnocení může znemožnit přihlášení příslušníka do výběrového řízení na obsazení volného služebního místa a dlouhodobě může vést k demotivaci a dokonce i k výpovědi ze služebního poměru.

Hodnocení státních zaměstnanců podle zákona o státní službě se zaměřuje na různé aspekty výkonu práce, včetně znalostí, dovedností, správnosti a rychlosti práce, samostatnosti, dodržování služební kázně a výsledků dalšího vzdělávání. Jeho hlavním účelem je podpora potřebného výkonu a rozvoj znalostí a dovedností, stejně jako podpora žádoucího chování a jednání státního zaměstnance. Vynikající hodnocení podle tohoto zákona je klíčovým předpokladem pro ustanovení státního zaměstnance na místo o vyšší platovou třídu.

Služební hodnocení je v současné době příliš vázáno na udělování osobních příplatků státním zaměstnancům. Tento fakt sám o sobě není problematický, protože zvýšení osobního ohodnocení poskytuje zaměstnancům potřebnou zpětnou vazbu a motivaci. Nicméně s ohledem na omezené finanční prostředky vyčleněné na platy státních zaměstnanců je pro úřad obtížné řádně ocenit vynikající pracovníky. Tím pádem služební hodnocení nedokáže dostatečně motivovat zaměstnance ani jim poskytnout adekvátní zpětnou vazbu.

Problém s nedostatečnou zpětnou vazbou spočívá v tom, že nadřízení nemají možnost zvyšovat osobní příplatky státním zaměstnancům, a proto provádějí služební hodnocení pouze jako formální povinnost. Tím se neodráží skutečná pracovní výkonnost státních zaměstnanců, což způsobuje, že samotní zaměstnanci ve služebním hodnocení nepřikládají žádný význam.

V rámci zkvalitňování právních norem, je vládou podán návrh na novelizaci zákona o státní službě. Tento návrh by se měl dotknout i změn v ustanovení § 155 upravující služební hodnocení. Zda-li bude návrh schválen, bude služební hodnocení zaměřeno pouze na hodnocení výkonu služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými cíli. Zaměstnanci budou na základě této novely hodnoceni pouze za vykonávanou činnost spojenou se služebním místem. To souvisí také s úpravou nařízení vlády č. 36/2019 Sb. a nařízením vlády č. 304/2014 Sb.

Navržená změna se jeví v praxi za přijatelnější z důvodu kritérií hodnocení v oblastech znalostí a dovedností, jež jsou obtížně hodnotitelná objektivně pouze na základě doložených výsledků. Hodnocení je úzce spjato s osobním příplatkem a musí být založeno na pečlivém posouzení, které nezanechá pochybnosti. Ustanovení o služební hodnocení bude rozšířeno o proces hodnocení vedoucích pracovníků, o hodnocení jejich schopnosti organizovat, řídit, kontrolovat a hodnotit výkon služby jejich podřízených. Tento krok by měl umožnit objektivní a komplexní zhodnocení výkonu služby představených a jejich manažerských schopností, zejména v oblasti řízení podřízených zaměstnanců.

Ovšem výše zmíněné údaje jsou pouhým návrhem, které by v případě schválení přišly v platnost až od roku 2025. Zastávám názoru, že by měl být tento návrh schválen, aby byla zaměstnancům dodána objektivní zpětná vazba a dostalo se jim efektivního hodnocení.

Domnívám se, že obdobný návrh by měl být aplikován i v případě služebního hodnocení výkonu služby příslušníků bezpečnostních sborů. Jak již bylo v práci zmíněno, příslušníkům bývá často zabráněno kariéernímu růstu z důvodu nedostatku personálu. Tento problém by mohla novelizace zákona vyřešit. Bohužel žádný návrh pozměňující zákon o služebním poměru prozatím nepadl.

Cílem bakalářské práce s názvem „Komparace služebního hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů a státních zaměstnanců“ bylo porovnání obou procesů služebního hodnocení a vlivu takového hodnocení na státní zaměstnance a příslušníky bezpečnostních sborů. V praktické části byly porovnány fakta získané při studiu materiálů a sepisování teoretické části. Poukázáno bylo na

chyby, kterých se dopouštějí hodnotitelé při služebním hodnocení. V závislosti na tyto chyby jsem zmínila osobní postoj k hodnocení a navrhla doporučení pro efektivnější proces hodnocení. Z výše uvedených poznatků zastávám názor, že služební hodnocení je při objektivním postupu pro hodnocené velmi přínosné v jejich dalším postupu a dosahování stanovených individuálních cílů. Z mého pohledu je hodnocení přínosné také pro vedoucí, pokud probíhá formou osobního rozhovoru, a to z důvodu, že v rámci komunikace se svými podřízenými dochází k vzájemnému sblížení, z čehož může vzniknout větší důvěra. Tato skutečnost tak může vést k lepšímu odstranění nedostatků a řešení případných problémů.

## Seznam použité literatury a dalších zdrojů

### Monografie:

1. ARMSTRONG, Michael. 2007, Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: GRADA Publishing, ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DOLEŽAL, PhDr. Mgr. Tomáš, Mgr. Jana DRÁBOVÁ, Ing. Šárka VÁGNEROVÁ a Mgr. Veronika VYTEJČKOVÁ, 2019. Srovnávací analýza různých druhů služebních poměrů veřejných zaměstnanců v ČR a ve vybraných zemích EU. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173,. Ministerstvo vnitra ČR.
3. Hodnocení zaměstnanců - příručka pro hodnotitele, 2014. Vysoká škola ekonomická v Praze.
4. HOMRAY, Mgr. Šárka, Mgr. Bc. Dominika KLEVETOVÁ a Mgr. Michal STANĚK, 2020. Praktický průvodce státní službou. Praha: GRADA Publishing. Právo pro každého. ISBN 978-80-271-1756-7.
5. HŘEBÍKOVÁ, Mgr. Iva a Mgr. Zuzana BRÜCKNEROVÁ, 2019. Služební hodnocení státních zaměstnanců. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173. Ministerstvo vnitra ČR.
6. KADEČKA PHD., JUDr. Stanislav a JUDr. Bc. Filip RIGEL, 2009. Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost. Brno: Ministerstvo vnitra ČR.
7. KOUBEK, Josef: Personální práce v malých podnicích. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
8. KOUBEK, Josef. 2007 Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. MILOŠ, Balabán a Bohuslav PERNICA, 2015. Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum. ISBN 978-80-246-3150-9.



10. PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.
11. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-9527-5.
12. THOMSON, Rosemary, 2006. Řízení lidí - Managing people. ASPI. ISBN 978-80-7357-267-9.
13. TOMEK, JUDr. Petr, 2009. Slovník služebního poměru. 1.vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-541-2.
14. TOMEK, JUDr. Petr a Zdeněk FIALA, 2023. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou po novele k 1. 10. 2023. Anag. ISBN 978-80-7554-399-8.
15. URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků. 2. vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-9598-2.

#### **Právní předpisy:**

16. ADAM BATUNA LEGAL, 2023. Úplné znění číslo: 1553: Státní služba. Ostrava - Hrabůvka: Sagit. ISBN 978-80-7488-594-5.
17. ADAM BATUNA LEGAL. 2023. Úplné znění číslo: 1554: Služební poměr. Ostrava - Hrabůvka: Sagit. ISBN 978-80-7488-595-2.
18. Odůvodnění služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu: kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců, 2019. Ministerstvo vnitra ČR.
19. Pokyn policejního prezidenta č. 313/2020: ze dne ze dne 31. prosince 2020, kterým se mění závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České

republiky, 2020. Policejní prezidium České republiky. Č. j. PPR- 9441-1/ČJ-2008-99OP.

20. POSTRÁNECKÝ, RNDr. Josef, 2019. SLUŽEBNÍ PŘEDPIS náměstka ministra vnitra pro státní službu: ze dne 27. února 2019, kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců. Č. j. MV-13508-19/OSK-2019. Ministerstvo vnitra ČR.

### Internetové zdroje

21. ALMACAREER., 2020. Vzdělávání zaměstnanců v kostce [online]. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/vzdelavani-zamestnancu-a-vse-co-by-o-nem-mel-personalista-vedet>

22. BUSINESSINFO.CZ, 2014. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců [online]. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>

23. GAPER, Martin. Komparace systémů a efektivity hodnocení zaměstnanců v pracovním a služebním poměru [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/xq0rl9/>. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s.

24. KOPECKÝ, Pavel, 2023. Služební hodnocení a námitky proti němu [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://martin-kopecky.cz/sluzebni-hodnoceni-statniho-zamestnance-a-namitky-proti-nemu/>

25. MAREŠOVÁ, Lucie, 2007. Analýza a systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/x173q/Konecna\\_bak.prace.pdf](https://is.muni.cz/th/x173q/Konecna_bak.prace.pdf)

26. MINISTERSTVO DOPRAVY. Odměňování ve služebním poměru: Osobní příspěvek [online]. 2024 [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Kariera/Odmenovani-zamestnancu/Sluzebni-pomer?returl=/Kariera/Odmenovani-zamestnancu>

27. MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. Informace pro státní zaměstnance: Služební hodnocení [online]. [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-hodnoceni.aspx>
28. MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. Státní služba [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/statni-sluzba.aspx>
29. MŠMT ČR. Podmínky výkonu služby stanovené zákonem o státní službě [online]. 2022 [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: [https://www.msmt.cz/uploads/Podminky\\_vykonu\\_sluzby.pdf](https://www.msmt.cz/uploads/Podminky_vykonu_sluzby.pdf)
30. TRNKOVÁ, Jana. \textit{Postoje státních zaměstnanců ke služebnímu hodnocení} [online]. Praha, 2022 [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/7qixh3/>. Bakalářská práce. Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.
31. ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-36>
32. ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. Zákon č. 234/2014 Sb.: Zákon o státní službě [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234/zneni-20240101>
33. ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ., 2024. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru bezpečnostních sborů [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361?text=bezpe%C4%8Dnostn%C3%AD%20sbory>
34. ZÁKONY PRO LIDI. SBÍRKA ZÁKONŮ. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>