



## Analýza princípu efektívneho riadenia a jeho aplikácia v praxi

### 1. Legislatívny rámec

Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o štátnej službe“)

#### Článok 4

*„Služobný úrad riadi štátnych zamestnancov efektívne a hospodárne. Princíp efektívneho riadenia štátnych zamestnancov sa uplatňuje najmä riadením a kontrolou štátnych zamestnancov vedúcimi štátnymi zamestnancami, vytváraním podmienok na riadne vykonávanie štátnej služby prostredníctvom systemizácie štátnozamestnaneckých miest a služobného hodnotenia.“*

#### § 20 Vedúci zamestnanec

*(1) Vedúcim zamestnancom na účely tohto zákona je priamy nadriadený štátny zamestnanec, ktorý je podľa tohto zákona alebo podľa osobitného predpisu oprávnený*

*a) určovať a ukladať podriadenému štátnemu zamestnancovi úlohy na vykonávanie štátnej služby a dávať mu na tento účel pokyny,*

*b) organizovať, riadiť, kontrolovať a hodnotiť vykonávanie štátnej služby podriadeného štátneho zamestnanca.*

*(2) Organizovať, riadiť a kontrolovať vykonávanie štátnej služby podriadených štátnych zamestnancov, určovať a ukladať im úlohy a dávať pokyny môže aj štátny zamestnanec na vyššom stupni riadenia, ak jeho postavenie nadriadeného štátneho zamestnanca vyplýva z organizačnej štruktúry služobného úradu.*

*(3) Vedúci zamestnanec môže riadiť aj zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme; ustanovenia odseku 1 sa použijú primerane.*

*(4) Odborník ústavného činiteľa môže byť vedúcim zamestnancom vo vzťahu k iným odborníkom ústavného činiteľa.*

*(5) Vedúci zamestnanec, ktorý je na čele zastupiteľského úradu Slovenskej republiky v zahraničí (ďalej len „zastupiteľský úrad“), zabezpečuje jednotný výkon štátnej služby v prijímajúcom štáte.*

*(6) V služobnom úrade, ktorým je generálna prokuratúra alebo krajská prokuratúra, je vedúci zamestnanec na účely tohto zákona nadriadený štátny zamestnanec, ktorý má k podriadenému štátnemu zamestnancovi oprávnenia podľa odseku 1 alebo odseku 2. Vedúci zamestnanec na účely tohto zákona je aj fyzická osoba, ktorej postavenie nadriadeného upravuje osobitný predpis,<sup>19</sup> a ktorá má k podriadenému štátnemu zamestnancovi oprávnenia podľa odseku 1 alebo odseku 2.*

(7) Funkciu vedúceho zamestnanca k vedúcemu zamestnancovi vo verejnej funkcii a k riaditeľovi kancelárie bezpečnostnej rady v služobnom úrade, ktorým je ministerstvo alebo ostatný ústredný orgán štátnej správy, plní minister alebo vedúci ostatného ústredného orgánu štátnej správy. Minister alebo vedúci ostatného ústredného orgánu štátnej správy plní úlohu vedúceho zamestnanca aj k štátnemu zamestnancovi, ktorého priamo riadi podľa organizačnej štruktúry služobného úradu.

(8) Funkciu vedúceho zamestnanca k veľvyslancovi plní generálny tajomník v služobnom úrade, ktorým je ministerstvo zahraničných vecí. (9) Funkciu vedúceho zamestnanca k odborníkovi ústavného činiteľa plní ten, pre koho odborník ústavného činiteľa plní úlohy, alebo iný odborník ústavného činiteľa podľa odseku 4.

## **§ 23 Systemizácia štátnozamestnaneckých miest**

(1) Systemizácia štátnozamestnaneckých miest je usporiadanie štátnozamestnaneckých miest podľa organizačnej štruktúry služobných úradov. Služobný úrad je povinný viesť systemizáciu štátnozamestnaneckých miest. Počet štátnozamestnaneckých miest v služobných úradoch určuje príslušný správca rozpočtovej kapitoly v rámci limitu počtu zamestnancov schváleného na príslušný rozpočtový rok. Služobný úrad je povinný oznámiť úradu vlády dvakrát ročne počet štátnozamestnaneckých miest, usporiadanie štátnozamestnaneckých miest podľa organizačnej štruktúry a schému organizačnej štruktúry.

(2) Správca rozpočtovej kapitoly určí v systemizácii štátnozamestnaneckých miest podľa prevádzkových možností počet štátnozamestnaneckých miest vhodných pre absolventov; to sa nevzťahuje na správcu rozpočtovej kapitoly, ktorý má menej ako 150 štátnozamestnaneckých miest, a na správcu rozpočtovej kapitoly, ktorým je Kancelária Národnej rady a Najvyšší kontrolný úrad.

(3) Ako štátnozamestnanecké miesto vhodné pre absolventa možno určiť voľné štátnozamestnanecké miesto v dočasnej štátnej službe alebo v stálej štátnej službe, na ktorom sa nevyžaduje predchádzajúca prax. Ako štátnozamestnanecké miesto vhodné pre absolventa nemožno určiť štátnozamestnanecké miesto na zastupiteľskom úrade.

(4) Služobný úrad vedie systemizáciu štátnozamestnaneckých miest aj v registri štátnozamestnaneckých miest.

(5) Úrad vlády ustanoví vykonávacím právnym predpisom podrobnosti o systemizácii štátnozamestnaneckých miest, o štátnozamestnaneckom mieste vhodnom pre absolventa, o minimálnom počte štátnozamestnaneckých miest v organizačných útvaroch ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy a o oznamovacej povinnosti služobného úradu podľa odseku 1.

## **§ 24 Organizačná zmena**

Za organizačnú zmenu sa na účely tohto zákona považuje

- a) zrušenie štátnozamestnaneckého miesta bez vytvorenia nového štátnozamestnaneckého miesta,
- b) zrušenie štátnozamestnaneckého miesta a vytvorenie nového štátnozamestnaneckého miesta s inou najnáročnejšou činnosťou, bližšie určenou najnáročnejšou činnosťou, ďalšou činnosťou alebo bližšie určenou ďalšou činnosťou,
- c) zrušenie štátnozamestnaneckého miesta a vytvorenie nového štátnozamestnaneckého miesta s iným pravidelným miestom výkonu štátnej služby; to neplatí, ak ide o zmenu pravidelného miesta výkonu štátnej služby v rámci obce, alebo
- d) zrušenie štátnozamestnaneckého miesta a vytvorenie nového štátnozamestnaneckého miesta v inom služobnom úrade na základe zániku služobného úradu alebo na základe prevodu časti služobného úradu.

## **Podmienky vykonávania štátnej služby**

### **§ 97**

*Služobný úrad vytvára štátnym zamestnancom podmienky na riadne, bezpečné a hospodárne vykonávanie štátnej služby. Služobný úrad zabezpečuje štátnemu zamestnancovi najmä*

- a) všeobecne záväzné právne predpisy, služobné predpisy a informácie potrebné na vykonávanie štátnej služby,*
- b) zriaďovanie, udržiavanie a zlepšovanie zariadení nevyhnutných na riadne vykonávanie štátnej služby,*
- c) vhodné podmienky na stravovanie pri vykonávaní štátnej služby.*

### **§ 98**

*Služobný čas štátneho zamestnanca je časový úsek, v ktorom štátny zamestnanec vykonáva štátnu službu a je k dispozícii služobnému úradu.*

### **§ 99**

*(1) Služobný úrad môže so štátnym zamestnancom dohodnúť v služobnej zmluve kratší služobný čas, ako je ustanovený týždenný služobný čas.*

*(2) Kratší služobný čas nemusí byť rozvrhnutý na všetky služobné dni.*

*(3) Štátny zamestnanec v štátnozamestnaneckom pomere s kratším služobným časom nesmie byť zvýhodnený alebo znevýhodnený v porovnaní s porovnateľným štátnym zamestnancom.*

*(4) Porovnateľným štátnym zamestnancom na účely tohto zákona je štátny zamestnanec v štátnozamestnaneckom pomere v tom istom služobnom úrade alebo v služobnom úrade, do ktorého bol dočasne preložený s ustanoveným týždenným služobným časom v stálej štátnej službe, ktorý vykonáva alebo by vykonával rovnaké činnosti alebo obdobné činnosti podľa opisu štátnozamestnaneckého miesta.*

### **§ 100**

*Štátnemu zamestnancovi patrí za vyčerpanú dovolenku funkčný plat.*

### **§ 102**

*(1) Služobný úrad poskytne služobné voľno štátnemu zamestnancovi*

*a) na výkon funkcie nezlučiteľnej s vykonávaním štátnej služby,*

*b) na výkon funkcie v odborovom orgáne,*

*c) ktorý nasleduje manžela vykonávajúceho v cudzine štátnu službu podľa tohto zákona alebo podľa osobitného predpisu alebo vykonávajúceho prácu vo verejnom záujme v cudzine,*

d) počas účasti na projekte rozvojovej spolupráce vrátane účasti na projekte rozvojovej spolupráce Európskej únie partnerským krajinám realizovanom služobným úradom v mene Európskej únie a financovanom Európskou úniou a ktorý v tejto súvislosti dlhodobo vykonáva činnosti v partnerskej krajine, ktorej je poskytovaná podpora trvalo udržateľného rozvoja; služobné voľno sa poskytne najviac v rozsahu troch rokov alebo

e) ktorý požiada o poskytnutie služobného voľna podľa § 103.

### **§ 103**

(1) Štátnemu zamestnancovi patrí služobné voľno v rozsahu troch mesiacov za každých päť rokov nepretržitého trvania štátnozamestnaneckého pomeru v príslušnom služobnom úrade. Za čas služobného voľna nepatrí štátnemu zamestnancovi funkčný plat. Služobné voľno podľa prvej vety nemožno poskytnúť po dobu dočasného vyslania.

### **§ 104**

(1) Služobný úrad prispieva na stravovanie najmenej v sume 65 % ceny jedla, najviac však na každé jedlo do sumy 65 % stravného poskytovaného pri služobnej ceste v trvaní 5 až 12 hodín podľa osobitného predpisu.

(2) Povinnosť služobného úradu zabezpečovať stravovanie sa nevzťahuje na štátneho zamestnanca, ktorý je dočasne vyslaný na vykonávanie štátnej služby do cudziny.

### **§ 113 ods. 1 písm. a), b) a c)**

„Vedúci zamestnanec je okrem povinností uvedených v § 111 a obmedzení uvedených v § 112 ďalej povinný

- a) organizovať, riadiť, kontrolovať a hodnotiť vykonávanie štátnej služby podriadenými štátnymi zamestnancami,
- b) ukladať podriadeným štátnym zamestnancom služobné úlohy a dávať im na tento účel pokyny v súlade so všeobecne záväznými právnymi predpismi a so služobnými predpismi,
- c) vytvárať podmienky na riadne vykonávanie štátnej služby štátnymi zamestnancami,
- d) pristupovať k podriadeným zamestnancom v súlade so zásadou rovnakého zaobchádzania a zdržať sa konania, ktoré by mohlo byť považované za diskriminačné,

### **§ 122**

(1) Služobným hodnotením sa hodnotia odborné vedomosti štátneho zamestnanca, jeho výkonnosť, schopnosti a kompetencie a prístup k osobnému rozvoju a prístup k vzdelávaniu.

(2) Služobne hodnotený môže byť štátny zamestnanec, ktorý vykonáva štátnu službu najmenej šesť mesiacov, ak odsek 6 neustanovuje inak. Na účely služobného hodnotenia sa za výkon štátnej služby považuje čas podľa § 101 ods. 1 písm. a) až f).

(3) Služobné hodnotenie za kalendárny rok vykoná vedúci zamestnanec (ďalej len „hodnotiteľ“) spravidla do 31. januára za obdobie predchádzajúceho kalendárneho roka.

(4) Hodnotiteľ vykoná služobné hodnotenie za kalendárny rok aj vtedy, ak uplynutím posledného dňa v kalendárnom roku alebo v čase od uplynutia kalendárneho roka do 31. januára hodnotený štátny zamestnanec alebo hodnotiteľ skončí vykonávanie štátnej služby na príslušnom štátnozamestnaneckom mieste.

(5) Čiastkové služobné hodnotenie vykoná hodnotiteľ, ktorý neriadi štátneho zamestnanca celý kalendárny rok a ktorý súčasne nie je povinný služobne hodnotiť štátneho zamestnanca za kalendárny rok; čiastkové služobné hodnotenie vykoná hodnotiteľ spravidla pred skončením vykonávania štátnej služby hodnotiteľom alebo hodnoteným štátnym zamestnancom na príslušnom štátnozamestnaneckom mieste. Čiastkové služobné hodnotenie je podkladom služobného hodnotenia za kalendárny rok.

(6) Čiastkovo služobne hodnotený môže byť aj štátny zamestnanec, ktorý vykonáva štátnu službu menej ako šesť mesiacov, nie však menej ako jeden mesiac.

(7) Opakované služobné hodnotenie vykoná hodnotiteľ, ak štátny zamestnanec dosiahne neuspokojivé výsledky v služobnom hodnotení za kalendárny rok. Opakované služobné hodnotenie vykoná hodnotiteľ najskôr po uplynutí troch mesiacov a najneskôr do šiestich mesiacov od posledného služobného hodnotenia za kalendárny rok.

(8) Ak služobné hodnotenie nebolo hodnotiteľom vykonané, vykoná ho komisia pre služobné hodnotenie zriadená generálnym tajomníkom.

(9) Komisia pre služobné hodnotenie je zložená z predsedu a najmenej z ďalších dvoch členov. Počet členov komisie musí byť nepárny. Predseda komisie najmä zabezpečuje podklady k vykonaniu služobného hodnotenia, určuje termín vykonania služobného hodnotenia a oznamuje ho hodnotenému štátnemu zamestnancovi, zodpovedá za priebeh služobného hodnotenia, vedie hodnotiaci rozhovor, dbá na to, aby boli ohodnotené všetky oblasti služobného hodnotenia, a rozhoduje o odporúčení návrhov na zlepšenie vykonávania štátnej služby, ak je to potrebné.

(10) Termín služobného hodnotenia oznámi hodnotenému štátnemu zamestnancovi hodnotiteľ alebo predseda komisie pre služobné hodnotenie najmenej tri dni pred služobným hodnotením.

## § 161

(1) Služobný úrad plánuje, organizuje, zabezpečuje a umožňuje vzdelávanie štátnych zamestnancov a uplatňuje tieto zásady vzdelávania:

- a) systémovosť,
- b) flexibilita,
- c) hospodárnosť,
- d) účelnosť.

(2) Služobný úrad vytvára podmienky na vzdelávanie štátnych zamestnancov kontinuálnym vzdelávaním a zvyšovaním kvalifikácie.

(3) Poskytovateľom vzdelávania štátnych zamestnancov je najmä

- a) vzdelávacia inštitúcia ďalšieho vzdelávania podľa osobitného predpisu,
- b) služobný úrad.

(4) Ustanovenia o vzdelávaní štátnych zamestnancov upravené osobitným predpisom týmto nie sú dotknuté.

(5) Úrad vlády ustanoví vykonávacím právnym predpisom podrobnosti o formách kontinuálneho vzdelávania, obsahu adaptačného vzdelávania, druhoch kompetenčného vzdelávania a systémovom prístupe vo vzdelávaní štátnych zamestnancov.

### **Súvisiace právne predpisy:**

Vyhláška Úradu vlády SR č. 126/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o vzdelávaní štátnych zamestnancov

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

Vyhláška Úradu vlády SR č. 505/2019 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o systemizácii štátnozamestnaneckých miest, o štátnozamestnaneckom mieste vhodnom pre absolventa, o minimálnom počte štátnozamestnaneckých miest a o oznamovacej povinnosti služobného úradu

## **2. Vymedzenie základných pojmov**

### Princíp efektívneho riadenia

Princíp efektívneho riadenia má v štátnej službe za úlohu zabezpečiť efektívnosť a hospodárnosť v riadení štátnych zamestnancov. Riadenie štátnych zamestnancov sa vykonáva prostredníctvom systemizácie štátnozamestnaneckých miest a tiež inštitútu služobného hodnotenia.

### Efektívnosť a hospodárnosť v riadení štátnych zamestnancov

V rámci štátnozamestnaneckých vzťahov je služobný úrad povinný pristupovať ku všetkým úkonom úsporne a účelovo s cieľom využívať finančné prostriedky pridelené na jeho činnosť z verejných zdrojov na zabezpečenie riadneho fungovania služobného úradu.

Hospodárnosť je pritom možné charakterizovať ako použitie verejných prostriedkov na zabezpečenie stanovených úloh služobného úradu s čo najnižším vynaložením týchto prostriedkov pri zachovaní zodpovedajúcej kvality plnených úloh.

Pod pojmom efektívnosť sa rozumie použitie verejných prostriedkov na dosiahnutie maximálneho možného rozsahu, kvality a prínosu plnených úloh v porovnaní s objemom prostriedkov vynaložených na ich plnenie s tým, že účelnosť použitia finančných prostriedkov má zabezpečiť optimálnu mieru dosiahnutia cieľov.

### Systemizácia štátnozamestnaneckých miest

Systemizácia stanovuje počet štátnozamestnaneckých miest v služobných úradoch určených správcom rozpočtovej kapitoly v rámci limitu počtu zamestnancov schváleného na príslušný rozpočtový rok. Úlohou systemizácie je zabezpečiť efektívne plánovanie štátnozamestnaneckých miest a prehľad o počte štátnozamestnaneckých miest v služobných úradoch. Zásady systemizácie vydáva Úrad vlády SR.

### Vedúci štátny zamestnanec

Vedúcim štátnym zamestnancom je nadriadený štátny zamestnanec, ktorý je oprávnený organizovať, určovať a ukladať podriadenému štátnemu zamestnancovi úlohy na vykonávanie štátnej služby a dávať

mu na tento účel pokyny. Medzi úlohy vedúceho štátneho zamestnanca ďalej patrí riadenie, kontrola a hodnotenie vykonávania štátnej služby. Zverené právomoci vykonáva voči podriadenému štátnemu zamestnancovi. Ďalej môže riadiť aj zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme.

### Služobné hodnotenie

Inštitút služobného hodnotenia zavádza povinnosť monitorovať a hodnotiť efektivitu práce štátnych zamestnancov ich nadriadenými. Takýmto hodnotením sa hodnotia odborné vedomosti zamestnanca, jeho výkonnosť, schopnosti a kompetencie a prístup k osobnému rozvoju a prístup k vzdelávaniu. Hodnotený môže byť každý štátny zamestnanec, ktorý vykonáva štátnu službu najmenej šesť mesiacov. Zákon pozná

- a) *služobné hodnotenie za kalendárny rok;*
- b) *čiastkové služobné hodnotenie;*
- c) *opakované služobné hodnotenie.*

Služobné hodnotenie za kalendárny rok vykonáva priamy nadriadený vedúci štátny zamestnanec (ďalej len „hodnotiteľ“) spravidla do 31. januára za obdobie predchádzajúceho kalendárneho roka. Vykonáva ho aj vtedy, ak v čase od uplynutia kalendárneho roka až do 31. januára hodnotený štátny zamestnanec alebo hodnotiteľ skončí vykonávanie štátnej služby na príslušnom štátnozamestnaneckom mieste.

Čiastkové služobné hodnotenie vykoná hodnotiteľ, ktorý neriadi štátneho zamestnanca celý kalendárny rok, a ktorý súčasne nie je povinný služobne hodnotiť zamestnanca za kalendárny rok. Toto hodnotenie je podkladom služobného hodnotenia za kalendárny rok.

Opakované služobné hodnotenie vykoná hodnotiteľ, ak zamestnanec dosiahne neuspokojivé výsledky v služobnom hodnotení, pričom ho vykoná najskôr po uplynutí troch mesiacov a najneskôr do šiestich mesiacov od posledného hodnotenia.

Hodnotený štátny zamestnanec potvrdzuje oboznámenie sa so služobným hodnotením svojím podpisom. Ak odmietne podpísať služobné hodnotenie, je s obsahom hodnotenia a s výsledkom hodnotenia oboznámený dňom odmietnutia podpisu. Ďalej má právo podať hodnotiteľovi písomnú námietku proti služobnému hodnoteniu do troch pracovných dní odo dňa oboznámenia sa s služobným hodnotením.

### Ďalšie podmienky vykonávania štátnej služby

Medzi ďalšie podmienky vykonávania štátnej služby patria podmienky na riadne a bezpečné vykonávanie služobných povinností, pričom všetky podmienky musia byť v súlade so zákonom o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci. Povinnosťou služobného úradu je vytvárať štátnym zamestnancom také podmienky, aby mohli hospodárne vykonávať štátnu službu v služobnom úrade.

## **3. Aplikácia princípov efektívneho riadenia**

Princíp efektívneho riadenia je zložený z troch podmienok, ktoré nevyhnutne majú byť uplatňované na to, aby bol jeho obsah naplnený:

1. uplatňovanie a dodržiavanie systemizácie štátnozamestnaneckých miest
2. riadenie a kontrola štátnych zamestnancov vedúcimi zamestnancami prostredníctvom služobného hodnotenia
3. vytváranie podmienok na riadne vykonávanie štátnej služby

## **K podmienke č. 1:**

V rámci systemizácie služobný úrad zabezpečuje efektívne plánovanie štátnozamestnaneckých miest; počet štátnozamestnaneckých miest služobného úradu, ktoré sú detailne uvedené v organizačnom poriadku inštitúcie a v prehľadnej forme znázornené v organizačnej štruktúre služobného úradu. Predmetný inštitút súvisí s organizáciou služobných úloh celého služobného úradu. Systemizácia je vedená podľa organizačnej štruktúry a vyplýva z nej celkový počet štátnozamestnaneckých miest, zaradenie štátnozamestnaneckého miesta v organizačnej štruktúre, počet štátnozamestnaneckých miest v jednotlivých útvaroch, ale aj počet vedúcich štátnych zamestnancov a pri niektorých služobných úradoch aj počet absolventských miest.

Príjmy štátneho rozpočtu a výdavky štátneho rozpočtu sú organizačne usporiadané do kapitol. Počet štátnozamestnaneckých miest v služobných úradoch určuje príslušný správca rozpočtovej kapitoly v rámci limitu počtu zamestnancov schváleného na príslušný rozpočtový rok, pričom kapitolu tvorí rozpočet služobného úradu vrátane rozpočtov rozpočtových organizácií, ktoré sú zapojené na jeho rozpočet, a vrátane finančných vzťahov k jeho príspevkovým organizáciám a finančných vzťahov k ďalším právnickým osobám a fyzickým osobám, ktorých financovanie je v jeho vecnej pôsobnosti.

Vyhláškou úradu vlády č. 505/2019 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o systemizácii štátnozamestnaneckých miest, o štátnozamestnaneckom mieste vhodnom pre absolventa, o minimálnom počte štátnozamestnaneckých miest a o oznamovacej povinnosti služobného úradu je zároveň stanovený minimálny počet štátnozamestnaneckých miest v organizačných útvaroch služobných úradov. Podľa veľkosti služobných úradov sú stanovené konkrétne minimálne limity pre sekcie, odbory, kancelárie, oddelenia, alebo iné organizačné útvary.

Služobný úrad je povinný oznámiť úradu vlády dvakrát ročne počet štátnozamestnaneckých miest, usporiadanie štátnozamestnaneckých miest podľa organizačnej štruktúry a schému organizačnej štruktúry. Z toho vyplýva, že organizačná štruktúra sa môže v priebehu roka meniť, služobný úrad môže prijať opatrenia na organizačnú zmenu s cieľom zlepšiť či už administratívne, sociálne alebo technické riadenie služobného úradu, pričom potreba zmien by mala vychádzať z nefunkčnosti výkonu ktorejkoľvek z týchto oblastí.

(Bližšie informácie k téme organizačných zmien sú zverejnené na webovej stránke Rady – [https://radaprestatnuszbu.vlada.gov.sk/data/files/8262\\_organizacne-zmeny.pdf](https://radaprestatnuszbu.vlada.gov.sk/data/files/8262_organizacne-zmeny.pdf))

## **K podmienke č. 2**

Princíp efektívneho riadenia je uplatňovaný prostredníctvom všetkých úkonov realizovaných vedúcim zamestnancom vo vzťahu k štátnym zamestnancom. Vychádza pritom z definície vedúceho zamestnanca ako priameho nadriadeného štátneho zamestnanca, ktorý organizuje, riadi, kontroluje a hodnotí vykonávanie štátnej služby podriadenými štátnymi zamestnancami a ukladá im služobné úlohy.

V súvislosti s povinnosťou vedúceho zamestnanca kontrolovať vykonávanie štátnej služby štátnym zamestnancom je potrebné upozorniť aj na povinnosti štátneho zamestnanca, ktoré, hoci nepriamo, na princíp efektívneho riadenia v podstate nadväzujú. Ide o povinnosti uvedené v ustanovení

- § 111 ods. 1 písm. e) – štátny zamestnanec je povinný plniť služobné úlohy osobne, riadne, svedomite, čestne a včas,
- § 111 ods. 1 písm. k) - štátny zamestnanec je povinný vzdelávať sa v systéme kontinuálneho vzdelávania a zhodnotiť absolvovanú vzdelávaciu aktivitu, okrem samoštúdia a



- § 111 ods. 1 písm. n) - štátny zamestnanec je povinný ochraňovať majetok štátu, ktorý mu bol zverený, pred poškodením, stratou, zničením a zneužitím, nakladať s ním účelne a hospodárne a využívať ho len na oprávnené účely.

Nástrojom efektívneho riadenia zo strany vedúcich zamestnancov je služobné hodnotenie, ktoré je vykonávané prostredníctvom hodnotiaceho rozhovoru vedúcim štátnym zamestnancom vo vzťahu k podriadeným štátnym zamestnancom. Význam služobného hodnotenia je často podceňovaný, nakoľko ho vedúci štátni zamestnanci nepovažujú za manažérsky nástroj na zefektívnenie pracovných postupov, zároveň je dôležité ho považovať za nástroj spätnej väzby a to nielen vo vzťahu vedúci štátny zamestnanec – štátny zamestnanec, ale aj naopak. Ide teda o vzájomný nástroj spätnej väzby – aj vedúcemu štátnemu zamestnancovi, ale aj služobnému úradu. Vedúci štátny zamestnanec v ňom vyzdvihuje kvality a schopnosti konkrétneho štátneho zamestnanca, pomenúva jeho silné stránky, ale zároveň môže upriamiť pozornosť na rezervy, pomenúva aj slabé stránky štátneho zamestnanca. Na základe uvedeného umožňuje vedúcemu štátnemu zamestnancovi nastaviť pre štátneho zamestnanca ďalšie vzdelávanie a možnosti rozvoja a zároveň zvýšiť motiváciu štátneho zamestnanca. Efektívne služobné hodnotenie má pozitívny efekt na fungovanie služobného úradu, nakoľko dokáže skvalitniť prácu štátneho zamestnanca, ale aj vedúceho štátneho zamestnanca. Neodmysliteľným pozitívom služobného hodnotenia je fakt, že slúži na budovanie dôvery medzi štátnym zamestnancom a vedúcim štátnym zamestnancom.

Hlavným predpokladom, ktorý by malo služobné hodnotenie a samotný hodnotiaci rozhovor obsahovať, je otvorená komunikácia. Cieľ, ktorý má byť vedúcim štátnym zamestnancom stanovený má byť motivačný. Veľmi dôležitým faktorom je pozvanie na hodnotiaci rozhovor, ktorý by mal slúžiť na tzv. prelomenie ľadov. Hodnotiteľ by si mal naplánovať dostatočný časový priestor na jeho uskutočnenie, tzv. zlatá formulka časového rozsahu je 30 – 60 – 90 minút: v prípade, ak sa realizuje len hodnotiaci rozhovor vedúceho štátneho zamestnanca so štátnym zamestnancom – 30 minút. Ak si štátny zamestnanec pripravil samohodnotenie, potom trvá hodnotiaci rozhovor 60 minút a ak vedúci štátny zamestnanec očakáva aj spätnú väzbu od štátneho zamestnanca na seba alebo smerom k služobnému úradu, tak by mal byť vyhradený časový priestor ideálne v rozsahu do 90 minút. Dôležitým opravným prostriedkom štátneho zamestnanca proti služobnému hodnoteniu je možnosť podania odôvodnenej písomnej námietky proti služobnému hodnoteniu.

Služobným úradom je odporúčané prijatie štandardov služobného hodnotenia a oboznamovanie štátnych zamestnancov s kritériami hodnotenia podľa manuálu alebo interných predpisov služobného úradu, ak také má spracované. Vo všeobecnosti platí, že vedúci štátny zamestnanec má jasne vopred komunikovať podmienky služobného hodnotenia. Už do adaptačného vzdelávania odporúčame zahrnúť informácie o podmienkach služobného hodnotenia. Zároveň je dôležité odformalizovať realizáciu služobného hodnotenia, v tejto súvislosti zabezpečiť zo strany služobných úradov hodnotiteľom možnosť vzdelávania v oblasti vykonávania služobných hodnotení. Pre zvýšenie objektivity služobného hodnotenia odporúčame uvádzať slovné zdôvodnenie hodnotenia jednotlivých hodnotených oblastí pri všetkých úrovniach dosiahnutých výsledkov.

Za účelom vytvárania podmienok na riadne vykonávanie štátnej služby odporúčame snažiť sa získavať spätnú väzbu od zamestnancov prostredníctvom vedúcich zamestnancov alebo aj anonymne a pružne reagovať na potreby, návrhy, ktoré vyplynú zo služobného hodnotenia, alebo zaznejú počas hodnotiaceho rozhovoru. Štátnym zamestnancom je odporúčané vypracovanie sebahodnotenia, ako aj dôsledná príprava na hodnotiaci rozhovor vo forme spísania najdôležitejších zvládnutých úloh, ako aj aktívny vklad na doplnenie vzdelávacích aktivít do plánu kompetenčného vzdelávania. V prípade, že vedúci štátny zamestnanec očakáva od štátneho zamestnanca spätnú väzbu, pripraviť si námety aj v tejto oblasti.

Z podnetov štátnych zamestnancov preskúvaných Radou vyplýva, že je dôležité, aby sa hodnotiteľ vyvaroval zlyhaniu pri realizácii služobných hodnotení, a to najmä

- neoznámeniu termínu služobného hodnotenia hodnotenému štátnemu zamestnancovi najmenej tri dni pred služobným hodnotením;
- predloženiu formuláru služobného hodnotenia štátnemu zamestnancovi na podpis bez vykonania hodnotiaceho rozhovoru;
- nevyhradeniu si dostatočného času na hodnotiaci rozhovor;
- neodôvodneniu zrazenia bodov v jednotlivých oblastiach počas hodnotiaceho rozhovoru nadriadeným;
- neumožneniu vyjadriť sa hodnotenému štátnemu zamestnancovi počas hodnotiaceho rozhovoru;
- pochybeniam pri vybavovaní námietky voči služobnému hodnoteniu;
- nedodržaniu lehoty pri vybavovaní námietky;
- nevyplateniu nárokovateľnej jednorazovej odmeny za služobné hodnotenie podľa § 142 ods. 2 zákona o štátnej službe.

### **K podmienke č. 3:**

Služobný úrad súčasne vytvára aj podmienky na riadne vykonávanie štátnej služby podriadeného štátneho zamestnanca.

Úlohou služobného úradu je najmä zabezpečiť štátnemu zamestnancovi všeobecne záväzné právne predpisy, služobné predpisy, informácie, ktoré sú nevyhnutné a potrebné na vykonávanie štátnej služby, plánovať, organizovať, zabezpečovať a umožňovať vzdelávanie, umožniť úpravu služobného času a poskytnúť služobné voľno. Ďalšou úlohou služobného úradu je zriaďovanie, udržiavanie a zlepšovanie zariadení, ktoré sa javia ako nevyhnutné na riadne vykonávanie štátnej služby a zabezpečovať tiež vhodné podmienky na stravovanie pri vykonávaní štátnej služby.

Neodmysliteľnou súčasťou efektívneho riadenia výkonu štátnej služby a vytvárania podmienok na riadne vykonávanie služobných povinností je aj vzdelávanie štátnych zamestnancov ([viď aj Analýzu princípu profesionality](#)). Nielen služobný úrad, ale najmä priamy nadriadený – vedúci štátny zamestnanec má prispievať k nastaveniu plánovania vzdelávacích aktivít štátneho podporujú a zamestnanca tak, aby zvýšil nielen jeho výkonnosť, ale aj kvalitu plnenia služobných úloh. V tejto súvislosti sa zároveň očakáva aj aktívny prístup od štátneho zamestnanca, ktorý by sa v ideálnom prípade mal nielen aktívne vzdelávať, ale aj definovať svoje budúce vzdelávacie potreby, aktívne pristupovať k svojmu plánu ďalšieho vzdelávania a tým pracovať na prehlbovaní svojej odbornosti a profesionality.

Rada pre štátnu službu zo svojej činnosti za účelom zlepšenia realizácie vzdelávania a prístupu k osobnému rozvoju štátnych zamestnancov odporúča služobným úradom najmä:

- vytvárať priestor na poskytnutie spätnej väzby služobnému úradu vo veci vzdelávania prostredníctvom podpory otvorenosti vo vzájomných vzťahoch;
- dôsledne dbať na kvalitu poskytovania vzdelávacích aktivít tak, aby boli systematickým procesom získavania ďalších vedomostí, zručností, schopností, návykov a skúseností na vykonávanie štátnej služby;
- umožniť štátnym zamestnancom zapojiť sa do definovania vzdelávacích potrieb a tým im umožniť aktívne pracovať na prehlbovaní svojej odbornosti, profesionality a praktických skúseností;
- pravidelne overovať skutočnosť, či sú vzdelávacie aktivity, na ktorých sa štátni zamestnanci zúčastňujú, pre vykonávanie štátnej služby prínosné;
- overovať efektívnosť a prínos jednotlivých foriem realizácie kontinuálneho vzdelávania;

- podrobiť analýze existujúcej kapacity na poskytovanie a financovanie vzdelávania v preferovaných oblastiach podľa prínosu (mäkké zručnosti, odborné zručnosti, osobný rozvoj);
- podniknúť kroky na zvýšenie interných kapacít vzdelávania (Centrum vzdelávania a hodnotenia úradu vlády) a externých kapacít vzdelávania (dodatocne rozpočtovanie peňazí, grantové a európske projekty) v týchto oblastiach;
- prihliadať na potreby konkrétneho druhu kompetenčného vzdelávania štátnych zamestnancov a overovať tieto potreby v spolupráci s ich vedúcimi štátnymi zamestnancami;
- dbať aj na preferencie kontinuálneho vzdelávania samotných štátnych zamestnancov s ohľadom na ich opis štátnozamestnaneckého miesta;
- odformalizovať realizáciu služobného hodnotenia nielen ako celku, ale aj s ohľadom na poslednú hodnotenú oblasť týkajúcu sa osobného rozvoja a vzdelávania;
- dôsledne dbať na to, aby štátni zamestnanci pri vzniku štátnozamestnaneckého pomeru absolvovali adaptačné vzdelávanie tak, ako to predpisuje zákon o štátnej službe;
- overovať a oboznamovať štátnych zamestnancov s možnosťami vykonávania stáží v medzinárodných organizáciách/vyslania štátneho zamestnanca ako národného experta na dočasné miesta v štruktúrach EÚ/vyslania štátneho zamestnanca ako stážistu v rámci programu pre národných expertov v odbornej príprave do štruktúr EÚ.

Princíp efektívneho riadenia a jeho aplikáciu v praxi je potrebné vnímať aj v širších súvislostiach, konkrétne najmä v súvislosti s princípom rovnakého zaobchádzania a taktiež v súvislosti s Etickým kódexom štátneho zamestnanca.

**V zmysle princípu rovnakého zaobchádzania** platí, že služobný úrad je vo všetkých úkonoch, ktoré v rámci štátnozamestnaneckých vzťahov vykonáva povinný zásadu rovnakého zaobchádzania uplatňovať. Zásada rovnakého zaobchádzania sa teda premieta aj do oprávnení, prostredníctvom ktorých má služobný úrad rovnako pristupovať ku všetkým štátnym zamestnancom pri svojom práve riadiť a organizovať služobné úlohy.

V rámci štátnozamestnaneckých vzťahov je táto povinnosť daná vedúcim zamestnancom, ktorým zákon priamo stanovuje povinnosť pristupovať k podriadeným zamestnancom v súlade so zásadou rovnakého zaobchádzania a zdržať sa konania, ktoré by mohlo byť považované za diskriminačné (§ 113 ods. 1 písm. d).

S povinnosťou služobného úradu konať v súlade so zásadou rovnakého zaobchádzania súvisí aj povinnosť konať v súlade s dobrými mravmi a zákaz zneužitia práva na porušenie práv iných osôb. Zákon o štátnej službe to upravuje v ustanovení § 4 ods. 4: „*Služobný úrad a štátny zamestnanec konajú v štátnozamestnaneckých vzťahoch v súlade s dobrými mravmi, nesmú zneužívať vykonávanie práv a povinností vyplývajúcich zo štátnozamestnaneckého pomeru na ujmu iného štátneho zamestnanca alebo inej fyzickej osoby alebo na ponižovanie jej ľudskej dôstojnosti.*“

V tejto súvislosti pri uplatňovaní práva a povinnosti vedúceho zamestnanca organizovať, riadiť, kontrolovať a hodnotiť vykonávanie štátnej služby podriadenými štátnymi zamestnancami, ukladať im služobné úlohy a dávať im na tento účel pokyny je potrebné poukázať aj na možné zneužitie práva zo strany služobného úradu. Za zneužitie práva je možné považovať napríklad neprimerané rozvrhnutie služobného času, nariadenie pracovnej pohotovosti a s tým súvisiace nedodržovanie nepretržitého odpočinku v týždni alebo počas dňa, úmyselné preťažovanie štátnych zamestnancov služobnými úlohami bez ohľadu na to, či splnenie nariadených služobných úloh je objektívne možné v rámci služobného času vykonať, ukladanie služobných úloh v rozpore s opisom štátnozamestnaneckého miesta štátneho zamestnanca, odmietanie udelenia súhlasu sčerpáním dovolenky, odňatie osobného príplatku bez riadneho (zákonného) zdôvodnenia a podobne.

Voči takémuto konaniu poskytuje zákon o štátnej službe štátnemu zamestnancovi ochranu vo forme možnosti podať sťažnosť v zmysle ustanovenia § 116 ods. 1: „Štátny zamestnanec môže podať vo veciach vykonávania štátnej služby sťažnosť, ak sa domnieva, že jeho práva podľa tohto zákona, ostatných všeobecne záväzných právnych predpisov a služobných predpisov boli porušené.“

V neposlednom rade je dôležité, aby efektívne a hospodárne riadenie štátnych zamestnancov zo strany vedúcich zamestnancov korešpondovalo aj s **Etickým kódexom štátneho zamestnanca**, ktorý v ustanovení § 5 hovorí o dôstojnosti a rešpekte v medziľudských vzťahoch:

- (1) Štátny zamestnanec pri plnení služobných úloh postupuje zdvorilo, s porozumením a ochotou.
- (2) Štátny zamestnanec koná s verejnosťou, ostatnými zamestnancami a predstaviteľmi orgánov verejnej moci čestne a v súlade so zásadami slušného správania.
- (3) Štátny zamestnanec dbá na dobré medziľudské vzťahy, podporuje spoluprácu a posilňuje vnímanie štátnej služby založenej na pravidlách rovnakého zaobchádzania.
- (4) Štátny zamestnanec sa zdrží konania, ktoré poškodzuje zamestnancov upozorňujúcich na všetky formy neetického a protiprávneho konania.
- (5) Štátny zamestnanec pri vykonávaní štátnej služby najmä
  - a) pristupuje ku každému s úctou, rešpektujúc ľudskú dôstojnosť,
  - b) dodržiava zásadu rovnakého zaobchádzania,
  - c) prispieva k vytvoreniu zdravého a bezpečného pracovného prostredia bez obťažovania a diskriminácie,
  - d) prispieva k vytvoreniu pracovného prostredia založeného na dôvere, transparentnosti a otvorenej komunikácii a podporuje spoluprácu,
  - e) komunikuje zdvorilo a v súlade s pravidlami slušného správania,
  - f) nepoškodzuje útlakom iného zamestnanca, nesťažuje alebo mu neznemožňuje plnenie jeho úloh,
  - g) nezastrašuje iného zamestnanca ani na neho nevyvíja psychický nátlak.