

SLUŽBA

NEWSLETTER RADY PRE ŠTÁTNU SLUŽBU



**Štátna služba na Slovensku / Etický kódex štátneho zamestnanca
publikovaný / Zverejňovanie informácií o vedúcich štátnych zamestnancoch
Štátna služba v ČR / Predstavujeme etického poradcu: Christoph Demmke
Etické dilemy - Výherca prvej série je známy / Prípad na zamyslenie
Ako presadzovať zmeny vo verejnej správe? / Zdravotné okienko**

Prihlásenie na odber newslettera:

<https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/newsletter>

Informácie, podnety, odhlásenie: rss@vlada.gov.sk



Štátna služba na Slovensku



História štátnej služby na Slovensku sa začala odvíjať prijatím Zákona č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len "zákon"), ktorý bol schválený 2. júla 2001 s účinnosťou od 11. augusta 2001. Bol to prvý zákon o štátnych zamestnancoch v novodobej histórii Slovenska a vytvoril základ demokratického fungovania štátnej služby na Slovensku. Prijatie zákona bolo súčasťou plnenia predstupových kritérií v rámci prípravy

Slovenskej republiky na členstvo v Európskej únii. Zákon vytvoril predpoklady na maximálne odborné vykonávanie štátnej služby a na minimalizáciu závislosti štátnych zamestnancov na politickej moci, ako aj na primerané kompenzačné opatrenia za množstvo rôznych povinností a obmedzení štátneho zamestnanca - rôzne príplatky (napr. príplatok za štátnu službu k dôchodku), náhrady, hmotné výhody, odchodné po nadobudnutí nároku na starobný dôchodok.

Kompetencie ústredného orgánu štátnej správy pre štátnu službu boli zo zákona zverené Úradu pre štátnu službu, ktorý medzi iným dbal na nezávislosť pri výberových konaniach, vytváral predpoklady, aby štátni úradníci pri výkone štátnej služby boli politicky neutrálni a v rozhodovaní nestranní. Dbal na to, aby sa neustále prehlbovala a zvyšovala kvalifikácia štátnych zamestnancov, aby štátni zamestnanci boli hodnotení a odmeňovaní len za kvalitu a celkový prístup k plneniu služobných úloh. Neustálym novelizovaním zákona dochádzalo k postupnému opúšťaniu základných atribútov, ktoré pri schvaľovaní zákona zákonodarca presadzoval. Postupne dochádzalo k prehlbovaniu nevyváženosti medzi právami a povinnosťami štátneho zamestnanca. Zákon č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov bol celkom novelizovaný tridsaťdva krát. Prvý zákon o štátnej službe bol v roku 2009 nahradený zákonom č. 400/2009 Z. z., ktorý bol novelizovaný dvadsať krát.

Posledný zákon, č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe nadobudol účinnosť 1. júna 2017. Zákon zriadil Radu pre štátnu službu ako nezávislý koordinačný a monitorovací orgán na ochranu princípov štátnej služby. V súčasnosti účinný zákon o štátnej službe sľubuje, tak, ako jeho predchodcovia, profesionálnu a odpolitizovanú štátnu správu. Nezostáva nám, len veriť, že sa tak naozaj stane, aj keď napriek „mladému veku“ bol už 11 krát novelizovaný. Ako člen Rady očakávam, že posledná novela zákona, ktorá má prívlastok aplikačná, a jej cieľom bolo zabezpečiť odstránenie legislatívnych nedostatkov a nepresností zákona, bude na dlhé obdobie ostatnou.

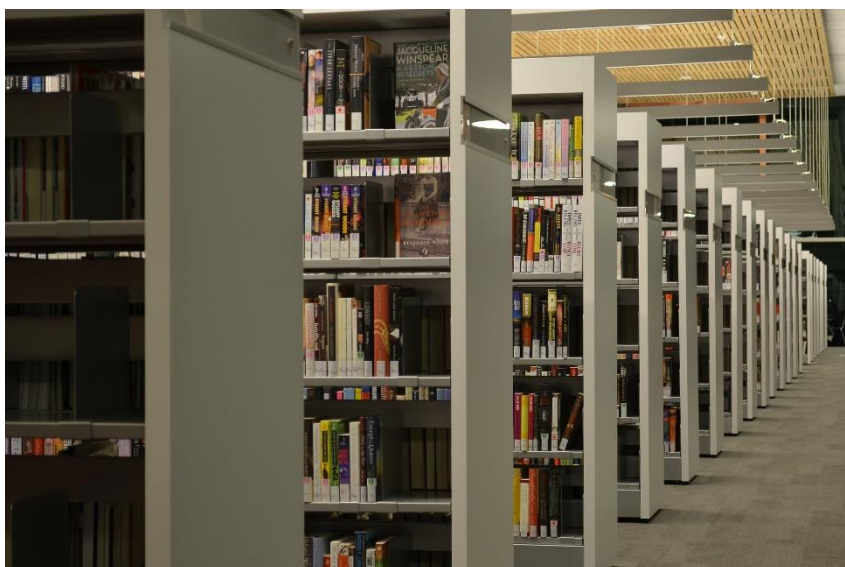
Ľuboš Pastor

Etický kódex štátneho zamestnanca publikovaný v Zbierke zákonov

Dňa 28. novembra 2019 bola v Zbierke zákonov publikovaná vyhláška Úradu vlády Slovenskej republiky č. 400/2019 Z.z., ktorou sa vydáva Etický kódex štátneho zamestnanca. Vyhláška nadobudne účinnosť 1. januára 2020. Rada pre štátnu službu ďakujem všetkým, ktorí po odbornej stránke prispeli k spracovaniu textu, ako aj Sekcii pre štátnu službu a pre verejnú službu Úradu vlády SR za zabezpečenie legislatívneho procesu. [Text právneho predpisu je dostupný na webe Slov-lex.](#)

Etický kódex vychádza z princípov štátnej služby a zakotvuje základné etické hodnoty štátneho zamestnanca – politickú neutralitu, nestrannosť, verejný záujem, dôstojnosť a rešpekt v medziľudských vzťahoch a profesionalitu. Podrobnejšie upravuje oblasť darov. Dodržiavanie týchto zásad je súčasťou budovania profesionálnej a dôveryhodnej štátnej služby.

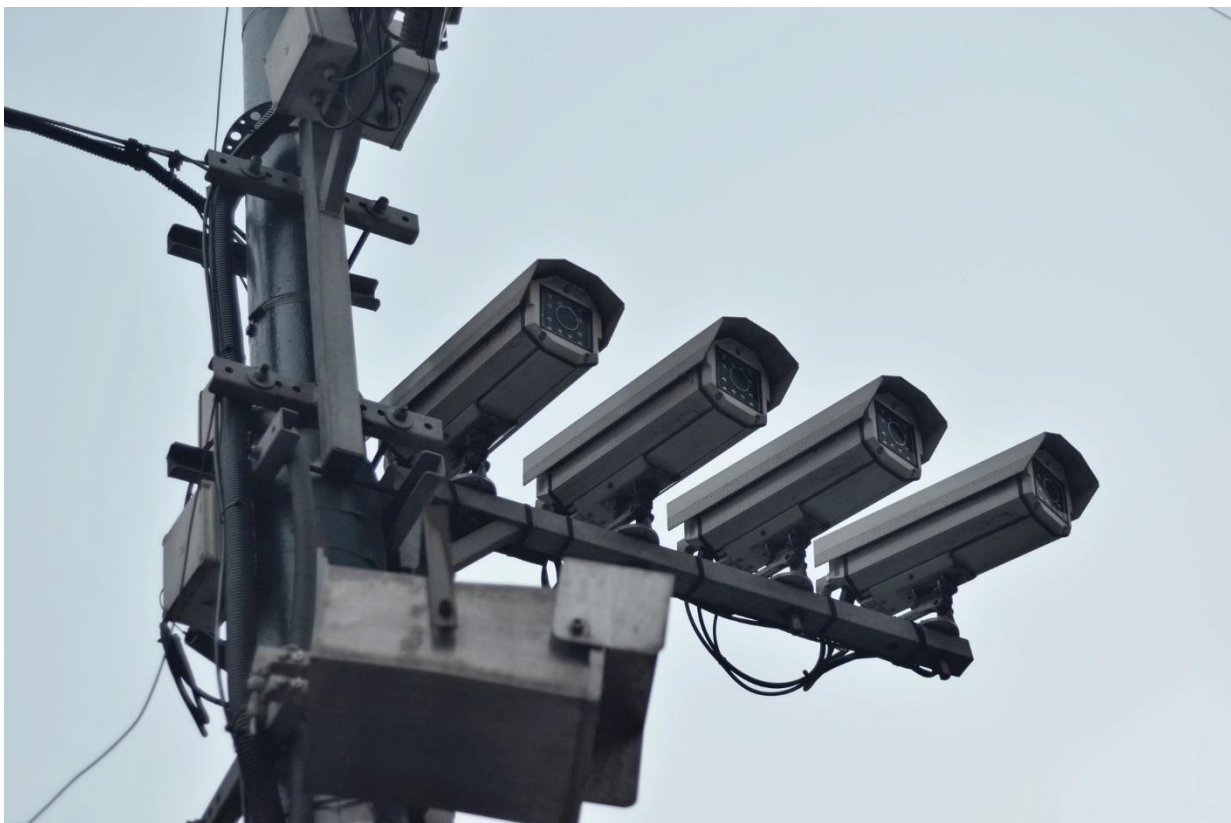
Štátni zamestnanci sa pri výkone služobných povinností aj v mimopracovnom živote môžu stretávať s rôznymi situáciami, v ktorých sa musia rozhodovať eticky. V etike často neexistuje jediné správne riešenie či postup. Etický kódex zakotvuje hodnoty, ktoré slúžia štátnym zamestnancom ako vnútorný kompas a uvádza príklady vhodného správania.



Dôležitú rolu pri etike zohráva aj prevencia a poradenstvo, Etický kódex preto uvádza mechanizmy, ktoré pomôžu rozvoju a podpore etiky v štátnej službe - etických poradcov, služobné úrady a Radu pre štátnu službu. Je dôležité, aby sa o etike v služobných úradoch diskutovalo a zamestnanci vnímali podporu vedenia aj v citlivých prípadoch a nemali obavy z postihu pri oznamovaní porušenia Etického kódexu. Pochybenia nie je vždy vhodné riešiť len disciplinárnym postihom, hlavne v nových a zložitejších prípadoch je účinné vzdelávanie, diskusia a osвета.

Rada pre štátnu službu pripravuje Výklad Etického kódexu, kde bližšie vysvetlí zásady etického správania. V oblasti etiky bude tiež pripravovať odborné podujatia, vydávať ďalšie odborné štúdie a spolupracovať so služobnými úradmi.

Zverejňovanie informácií o vedúcich štátnych zamestnancoch



Transparentnosť a zúčtovateľnosť sú dôležitým nástrojom, ktorý pomáha budovať dôveru občanov k štátnym zamestnancom, ako presadzovateľom verejného záujmu a k štátnej službe. Zverejňovanie informácií a mechanizmy, ktoré umožňujú externú kontrolu, sú dôležitým a finančne nenáročným preventívnym nástrojom pri budovaní dôveryhodnej štátnej správy. Už samotná skutočnosť, že informácie budú zverejňované, pôsobí ako prevencia konfliktu záujmov, zneužívania postavenia a umožňuje participáciu občanov na spravovaní vecí verejných.

Pre posúdenie odbornosti, integrity a prípadného konfliktu záujmov, ako aj pre posúdenie kvality a transparentnosti výberového procesu vedúcich štátnych zamestnancov je dôležité zverejňovanie informácie z akého prostredia do vedúcich pozícií prišli. Proaktívne zverejňovanie takýchto informácií umožňuje verejnú kontrolu a zvyšuje dôveryhodnosť služobného úradu.

Podľa zákona o štátnej službe môžu byť vedúce miesta obsadzované na základe politických nominácií alebo na základe výberových konaní. Hoci zákon o štátnej službe priamo nehovorí o tzv. politických nomináciách, výberové konania predstavujú kritérium, na základe ktorého možno rozlíšiť, či ide o takýchto zamestnancov. Za politické nominácie tak môžeme považovať tých štátnych zamestnancov, ktorí vykonávajú štátnu službu

na základe zvolenia či vymenovania. Základom profesionálnej štátnej služby sú štátni zamestnanci, ktorí na vedúce štátnozamestnanecké miesta nastúpia na základe výberových konaní.

Zverejňovanie informácií je dôležité pri oboch kategóriách vedúcich štátnych zamestnancov, pretože prispieva k dôveryhodnosti štátnej služby a k eliminácii podozrení z klientelizmu, rodinkárstva či neprípustných politických nominácií. Politický nominant môže byť zároveň odborník a práve zverejnenie jeho životopisu a profesionálnej dráhy to môže preukázať.

Na základe zberu dát od služobných úradov, ktorý robila Rada pre štátnu službu v roku 2019, vyplýva, že málo z nich zverejňuje informácie o profesionálnej dráhe vedúcich štátnych zamestnancov, resp. zverejňujú iba niektoré informácie.

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že životopisy najvyšších predstaviteľov (ministrov, štátnych tajomníkov, GT SÚ, predsedov a podpredsedov úradov a pod.) sa spravidla zverejňujú.

Okrem životopisov najvyšších predstaviteľov, by bolo vhodné zverejňovať aj profesionálne informácie o ďalších vedúcich zamestnancoch, najmä ak sú na citlivých pozíciách (napr. verejné obstarávanie, zmluvy so súkromným sektorom, nastavenie pravidiel a regulácií, udeľovanie dotácií, štátnej pomoci). Životopisy vedúcich zamestnancov na iných pozíciách sa, až na výnimky, nezverejňujú. Prekvapivé je, že najmenej tieto informácie zverejňujú ostatné ústredné orgány ŠS, kam patria aj nezávislé regulačné inštitúcie. Práve tieto orgány by mali byť apolitické, založené na odbornosti, ktorá by sa cez zverejnenie odbornej kariérnej dráhy vedúcich zamestnancov dala posúdiť.

Ako príklad zverejňovania informácií o kariérnej dráhe na viacerých pozíciách je možné uviesť Úrad pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb, ktorý zverejňuje informácie o vzdelaní a predchádzajúcej praxi predsedu, podpredsedu a riaditeľov odborov.

Štátna služba v ČR

V záujme poznania inej, ako iba tuzemskej právnej úpravy upravujúcej štátnu službu, ako aj v záujme nadviazania pracovných vzťahov s vedúcimi predstaviteľmi štátnej služby susedných štátov, je vhodné, aby sa jej členovia stretávali s odborníkmi pre danú oblasť, nakoľko skúsenosti z takýchto stretnutí môžu byť následne zúročené pri realizácii úloh zverených jej zákonom o štátnej službe.

Jedného takéhoto pracovného stretnutia sa v dňoch 22. až 23. októbra 2019 zúčastnili predseda Rady pre štátnu službu JUDr. Pavol Tkáč, členka Rady Mgr. Anna Ištoková a zamestnanec Kancelárie Rady Mgr. Alexander Rác. Českú delegáciu na stretnutí zastupovali námestník ministra vnútra pre štátnu službu RNDr. Josef Postránecký, riaditeľka odboru vzdelávania a medzinárodnej spolupráce v štátnej službe

JUDr. Andrea Fáberová a zamestnanec odboru vzdelávania a medzinárodnej spolupráce v štátnej službe
Mgr. Michal Czudek.

Obsahom pracovného stretnutia bola výmena poznatkov a skúseností vyplývajúcich zo špecifických zákonných úprav výkonu štátnej služby jednotlivých krajín. Hlavnými témami boli otázky týkajúce sa realizácie výberových konaní, služobného hodnotenia a vzdelávania štátnych zamestnancov.

Pokiaľ ide o služobné hodnotenie štátnych zamestnancov, je dôležité, aby služobné hodnotenie nebolo chápané iba ako povinnosť, ktorú si musia splniť vedúci štátni zamestnanci ako hodnotitelia a štátni zamestnanci ako hodnotení, ale ako prostriedok, ktorý vedie k vyššej motivácii a lepším výkonom pri plnení štátnozamestnaneckých úloh. Problematickým pri realizácii služobného hodnotenia sa javí jeho formalizmus, ako aj výskyt „odporúčaní“ od nadriadených služobných úradov, aké by mali byť výsledky služobných hodnotení, nakoľko tieto sa následne premietajú do vzniku nároku na odmenu.



V Českej republike nebolo služobné hodnotenie až do roku 2015 vykonávané povinne, čo bolo z pohľadu štátnej služby nekomplexné a neefektívne. Rozdielnym oproti slovenskej úprave je možnosť služobných orgánov zvoliť si intervaly, v ktorých bude služobné hodnotenie vykonávané. Tieto intervaly sú jedno, dvoj alebo trojročné. Odlišnosť je aj pri prvom služobnom hodnotení, ktoré sa vykoná najneskôr do 6 mesiacov od skončenia skúšobnej doby, to znamená najneskôr do 1 roka od vzniku štátnozamestnaneckého pomeru, nakoľko v ČR je skúšobná doba v dĺžke až 6 mesiacov.

Rovnako odlišná je úprava opakovaného služobného hodnotenia v prípade, ak štátny zamestnanec v služobnom hodnotení dosiahne nevyhovujúce výsledky. Ďalšie služobné hodnotenie sa v takom prípade vykoná opakovane do 90 dní. Pri služobnom hodnotení sa hodnotia tri oblasti výkonu štátnej služby, pričom jednotlivé hodnotené oblasti majú iný vplyv na výsledok hodnotenia: znalosti – 20 %, vedomosti – 20 % a výkon služby z hľadiska správnosti, rýchlosti a samostatnosti – 60 %. Výsledok služobného hodnotenia potom môže ovplyvniť osobný príplatok štátneho zamestnanca, ktorý je podľa českej právnej úpravy možné priznať, zvýšiť alebo znížiť len na základe služobného hodnotenia s tým, že za vynikajúce výsledky má štátny zamestnanec nárok na osobný príplatok najviac do 50 % platu, za veľmi dobré výsledky do 40 % platu, za dobré výsledky do 30 %, za dostačujúce do 10 % a za nevyhovujúce môže byť osobný príplatok znížený. Tento postup sa zdá z hľadiska odmeňovania transparentnejší a predvídateľnejší, podľa

slovenskej právnej úpravy je možné priznať osobný príplatok až do výšky 100% a služobné hodnotenie je iba jedným z dôvodov na jeho úpravu.

V rámci diskusie k problematike výberových konaní v ČR bolo konštatované, že dôvodom prijatia novej úpravy v oblasti výberových konaní bolo otvoriť štátnu službu širšiemu okruhu odborníkov a kvalifikovaných uchádzačov, ktorí sa môžu hlásiť na obsadenie štátnozamestnaneckých miest pri zachovaní podmienky určitej dĺžky praxe. Výberové konania pozostávajú iba z ústnej časti, písomnú časť je možné realizovať v prípade väčšieho počtu prihlásených uchádzačov. V rámci novej úpravy boli prijaté aj niektoré opatrenia týkajúce sa opakovania výberových konaní, ale tiež obsadzovania štátnozamestnaneckých miest bez výberového konania. Vďaka nim bude možné napríklad štátneho zamestnanca aj bez výberového konania s jeho súhlasom zaradiť alebo menovať na iné štátnozamestnanecké miesto na rovnaký alebo nižší stupeň riadenia v rovnakom odbore štátnej služby v rovnakej alebo nižšej platovej triede, ako je doterajšie miesto, ak spĺňa predpoklady a požiadavky stanovené pre takéto štátnozamestnanecké miesto a dohodne sa na tomto zaradení písomne služobný orgán s novým bezprostredne nadriadeným predstaveným.

Rozdielom oproti slovenskej úprave je tiež postup vyhodnotenia výberového konania. Kým na Slovensku výberová komisia určí poradie úspešných uchádzačov na základe výsledkov výberového konania, pričom toto poradie je záväzné a na obsadzované štátnozamestnanecké miesto je prijatý prvý úspešný uchádzač v poradí, v Česku je z najlepších troch najlepších uchádzačov vybraný ten, ktorý sa na obsadzované miesto hodí najviac. Tento postup sa zdá byť zaujímavý z hľadiska toho, že konkrétneho štátneho zamestnanca si vyberie na základe vykonaného osobného pohovoru jeho budúci nadriadený štátny zamestnanec, ktorý najlepšie pozná požiadavky na obsadzované miesto a rovnako tak zhodnotí jeho osobnostné vlastnosti (sympatie).

Ďalším rozdielom, ktorý je dobré spomenúť, je existencia úradníckej skúšky, ktorú je štátny zamestnanec povinný úspešne absolvovať. Jej nesporným pozitívom je overenie si vedomostí a najmä zručností získaných pôsobením štátneho zamestnanca v konkrétnom služobnom úrade potrebných k profesionálnemu výkonu štátnej služby.

Pokiaľ ide o vzdelávanie štátnych zamestnancov, rovnako ako na Slovensku ho okrem samotného zákona upravuje aj služobný predpis (vyhláška), pričom v súčasnej dobe je pripravovaná jeho novelizácia zohľadňujúca najnovšie požiadavky na vzdelávanie štátnych zamestnancov. Vzdelávanie má prispieť k jednému z cieľov v štátnej službe a to k jej profesionalizácii. Na jednej strane je vzdelávanie právom štátnych zamestnancov, no zároveň aj povinnosťou, ktorú si musia plniť vo vzťahu k odborným požiadavkám na výkon štátnej služby. Česká právna úprava pozná viacero druhov vzdelávania, pričom pozná vstupné vzdelávanie (po nástupe na štátnozamestnanecké miesto, prípadne pri preradení do iného odboru štátnej služby), vstupné vzdelávanie následné (príprava na úradnícku skúšku), priebežné vzdelávanie (nadviazanie na absolvované vzdelávanie, alebo za účelom odborného a osobného rastu), vzdelávanie vedúcich zamestnancov (zamerané na osvojenie si riadiacich schopností, sociálnych schopností, osobnostných predpokladov) a jazykové vzdelávanie (pre potreby konkrétneho miesta).

Rozsah prehľbovania vzdelania určuje služobný orgán, pričom vychádza hlavne z výsledkov služobného hodnotenia a z návrhov nadriadeného zamestnanca. Česká úprava pozná aj individuálne vzdelávanie, pričom štátny zamestnanec má za účelom individuálneho vzdelávania v priebehu kalendárneho roka nárok na 6 dní voľna. Obsah tohto vzdelávania sa určuje podľa potrieb konkrétneho štátnozamestnaneckého miesta. Rozdielom oproti slovenskej úprave je tiež absencia inštitútu mentora.

Na základe skúseností z tohto stretnutia sa dá povedať, že zákonná úprava v Českej republike je v mnohých ohľadoch podobná tej našej, aj keď sa nájdu určité špecifiká, ktoré sú pre ňu charakteristické vzhľadom na systém štátnej služby v Česku. V každom prípade je dobré poznať aj tieto osobitosti zákonnej úpravy, nakoľko poskytujú ďalší pohľad na možné riešenia jednotlivých štátnozamestnaneckých vzťahov, čím sa môžu stať zdrojom inšpirácie pre budúce legislatívne zmeny.

Predstavujeme etického poradcu: Christoph Demmke

Etický kódex štátneho zamestnanca aj novela zákona o štátnej službe uvádzajú možnosť služobných úradov ustanoviť poradcu pre etické správanie. Podľa zistení Rady pre štátnu službu má málo slovenských služobných úradov praktické skúsenosti s etikou. Ponúkame Vám preto sériu rozhovorov s etickými poradcami zo zahraničia, ktorých skúsenosti môžu byť užitočné a inšpirujúce pre prácu etických poradcov v SR.



Christoph Demmke vykonával funkciu etického poradcu v Európskom inštitúte verejnej správy (Holandsko). V súčasnosti je profesorom verejnej správy na University of Vaasa (Fínsko) a poradcom Fínskeho predsedníctva Európskej únie. Bol tiež hosťujúcim profesorom na Postupimskej univerzite, dočasným profesorom na Zeppelinovej univerzite vo Friedrichshafene, pracoval v OECD v Paríži. Následne bol hosťujúcim profesorom na College of Europe v Bruggách a na University of Maastricht v Holandsku. Bol tiež spolupracovníkom Harvardskej právnickej fakulty a hosťujúcim učiteľom na Oxfordskej univerzite, Americkej univerzite a na University of Georgia (USA). Okrem toho je dlhoročným poradcom predsedníctva Európskej únie, takmer všetkých inštitúcií EÚ a národných vlád v oblasti reforiem ľudských zdrojov a etiky. Christoph Demmke je autorom mnohých publikácií v oblasti komparatívnych reforiem ľudských zdrojov a etiky.

Čo by ste odporučili etickým poradcom, ktorí v tejto funkcii iba začínajú?

Počúvajte, počúvajte a ešte raz počúvajte.... Ľudí, ktorí za vami prídu. Bez predsudkov. Vo väčšine prípadov pomáha aktívne počúvanie. Pokúste sa byť čo najviac otvorený. Neočakávajte, že vyriešite akýkoľvek problém. Vo väčšine prípadov sú problémy s integritou problémami s určitým správaním, riešenie na počkanie je zriedkakedy možné. Etickí poradcovia v holandskom systéme nie sú na vyriešenie veľkých problémov, ako je korupcia, podvody a konflikt záujmov. Existujú, aby riešili každodenné etické otázky - vnímanie nespravodlivého zaobchádzania, diskriminačné praktiky, klebety, mobbing, urážky a podobne.

Aká bola Vaša pozícia v organizácii?

Kolegovia ma v zmysle holandského práva zvolili za úradníka pre integritu spoločne s mojou kolegyňou. Nikomu som nemusel podávať správy, pretože úradník pre integritu by mal byť úplne nezávislý. Existuje však povinnosť odbornej prípravy, v prípade, že sa ním niekto chce stať.

Aké ste mali povinnosti ako etický poradca?

Úradníci pre integritu majú sprostredkovateľskú aj konzultačnú úlohu, nemajú však rozhodovaciu právomoc. Toto nie je práca, ale dobrovoľná „povinnosť“, ktorá je nadradená vášmu normálnemu zamestnaniu. V malej organizácii, ako bola tá moja (približne 120 osôb), ma oslovili kolegovia s etickými problémami raz alebo dvakrát mesačne.

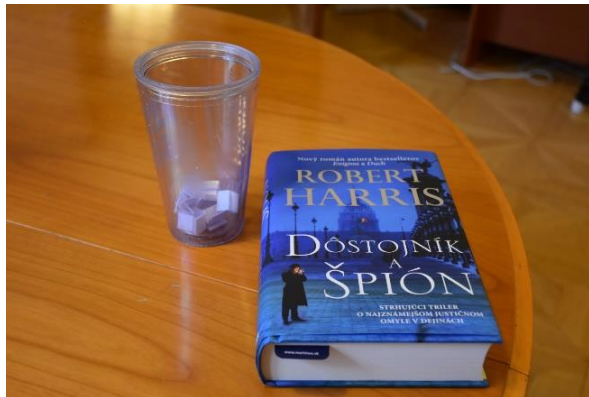
Ktoré etické otázky boli pre Vás najväčšou výzvou?

Vo väčšine prípadov išlo o otázky týkajúce sa mobbingu alebo pocitu nespravodlivého zaobchádzania. Zažil som tiež jeden ťažký prípad, týkajúci sa sexuálneho obťažovania na úrovni vedenia, ktorý vyžadoval, aby som musel hovoriť so samotným manažérom. Nebolo to pekné ani príjemné. Veľmi ťažké je zaoberať sa prípadmi, keď sa sťažuje niekto, kto dostal neuspokojivé hodnotenie kvôli zlému výkonu. Riadenie zlej výkonnosti a zisťovanie príčin môže byť veľmi zložitá. To isté platí, pokiaľ ide o riešenie špičkových výkonov. Výkonnostne najlepší zamestnanci si niekedy neuvedomujú, že ich najlepší (nadmerný) výkon má negatívny vedľajší účinok na kolegov. Vrcholový výkon môže byť, samozrejme, pozitívny, v to zmysle, že sa urobí veľa práce. Môže však tiež mať negatívny vplyv na pracovnú atmosféru, pracovný tlak, intenzitu práce a organizačnú kultúru. V mojom prípade boli mladé matky, ktoré normálne pracovali a pracovali na čiastočný úväzok, vystavené nepriamemu a neúmyselnému tlaku. Pracovná atmosféra sa pomaly zhoršovala. Takže „dobrí vojaci“ nie sú v skutočnosti vždy „dobrými vojakmi“.

Etické dilemy

Výherca prvej série je známy

Od polovice minulého roku zverejňujeme v každom newsletteri Rady pre štátnu službu v rubrike *Prípad na zamyslenie* etickú dilemu, ktorá má čitateľom predstaviť zložitú situáciu, s akou sa môžu stretnúť vo svojej



každodennej praxi. Jedná sa o situáciu, v ktorej sa úradníci ocitne na hrane etického konania a v ktorej môže nesprávny krok spochybníť profesionalitu a nestrannosť celého úradu.

Odkedy rubrika *Prípad na zamyslenie* vychádza, dostali sme od našich čitateľov viacero odpovedí na etické dilemy, ktoré sú pre nás cenným zdrojom inšpirácie. Spomedzi štátnych zamestnancov, ktorí hľadali ich riešenia, sme na októbrovom zasadnutí Rady vyžrebovali jedného z Vás, ktorý od Rady dostane zaujímavú knihu *Dôstojník a špión* od Roberta Harrisa. V nej autor dramaticky prerozprával historické okolnosti najznámejšieho justičného omylu v dejinách, pri čom sa musel popasovať s riešením viacerých etických dilem.

Výherkyňou knihy sa stala pani Danica Kováčová z Inšpektorátu práce Banská Bystrica, ktorej by sme chceli aj touto cestou zagratulovať a poďakovať za jej iniciatívny prístup. Veríme, že bude inšpiráciou aj pre ďalších z Vás.

Prípady na zamyslenie Vám samozrejme budeme predkladať aj naďalej.

Prípad na zamyslenie

Útlak, obťažovanie a šikana

Juraj nastúpil na oddelenie, ktoré vedie vedúca Katarína. V oddelení pracuje ďalších 5 štátnych zamestnancov, z ktorých sú 4 muži. Juraj je veľmi šikovný, práca mu ide od ruky, no ako introvert sa nerád socializuje a navyše jeho záujmy sú úplne iné ako tie, ktoré majú kolegovia. Juraj spočiatku dosahoval vynikajúce výsledky a vedúca oddelenia ho preto pred všetkými kolegami chválila. To spôsobilo u Jurajových

mužských kolegov, ktorí sú na oddelení dlhšie, a mnohí z nich sú prácou znechutení, závišť. Riešeniu problému nepridáva ani to, že Juraj si s kolegami veľmi nemá čo povedať. Kolegovia si z neho začínajú robiť „žarty“, keď je taký „excelentný“, dovoľujú si na neho aj fyzicky, napríklad ho sotia, keď ho stretnú v kuchynke, aby sa im vraj uhol. Juraj je introvert, je nekonfliktný a nevie, čo si počať s takouto situáciou. Zatiaľ sa mu to v živote nestalo, negatívne to vplýva na jeho motiváciu, cíti sa „vysatý z energie“ a jeho pracovné výkony upadajú. Šiesty člen oddelenia, Jurajova kolegyňa Danka nevie, čo v tejto situácii spraviť. Vidí, že Juraj si takéto napádanie nezaslúži, no nechce si pohnevať kolegov. Nad Jurajom rozmýšľa aj jeho nadriadená Katarína, ktorá vidí, že Juraj je viditeľne nervózny a vidí, aj to, že kolegovia síce nie sú pred ňou na neho otvorene agresívni, no aj tak sa ho, okrem Danky, stráňa a viditeľne sa ho snažia vylúčiť zo kolektívu.

Aké dilemy a problémy môžu vzniknúť z tejto situácie? Ako by ste sa zachovali?

Tí z vás, ktorí nám zašlú odpoveď spolu s argumentmi na rss@vlada.gov.sk do 20. januára 2020, budú zaradení do súťaže o zaujímavé knihy.

Vysvetlenie a odpoveď nájdete po 25. januári na našej webovej stránke v časti Newsletter

<https://radaprestatnuzsluzbu.vlada.gov.sk/newsletter/>.

Ako presadzovať zmeny vo verejnej správe? Kurz na École nationale d'administration



Vďaka štipendiu francúzskej vlády sa členka Rady Zuzana Šabová zúčastnila kurzu, ktorý organizuje École nationale d'administration (ENA) v Paríži. ENA zabezpečuje vysokoškolské vzdelanie pre francúzskych aj zahraničných vysokých štátnych úradníkov a pripravuje ich na prácu v domácich aj medzinárodných verejných inštitúciách. Okrem klasického vysokoškolského vzdelania ponúka aj krátkodobé kurzy na rôzne aktuálne témy vo verejnej správe – napríklad digitálna transformácia, inovácie vo verejnej správe, riadenie projektov a pod.

Kurz pozostával z teoretických prednášok a praktických cvičení v skupinách alebo individuálnych prezentácií. Účastníci absolvovali aj viacerých prednášok o francúzskych skúsenostiach s riadením veľkých projektov: elektronizácia verejnej správy, reforma teritoriálnej správy, transformácia dopravy v Paríži.

Ktoré boli najzaujímavejšie myšlienky kurzu?

- Inovácie sú oblasťou, ktorá zasahuje aj verejný sektor. Meniaci sa svet, elektronizácia procesov a digitálna transformácia mení aj očakávania verejnosti vo vzťahu k verejným inštitúciám. Vlády musia byť pripravené na požiadavky a potreby obyvateľov. Treba tomu prispôbiť výber ľudí, ktorí budú v štátnej službe pôsobiť. Musia byť prirodzene zvedaví, schopní spolupráce a diskusie, byť špecialisti a schopní pracovať so špecialistami na strane súkromného sektora. Je nevyhnutné, aby dokázali pracovať s dátami. Dnešný dobrý štátny zamestnanec nie je byrokrat, ktorý aplikuje zákon, ale ten, kto vie riešiť problémy. Momentálne sa hlavnou výzvou pre štátnu službu zdá byť zmena myslenia byrokratov.
- Najmä vo vysokošpecializovaných oblastiach (IT, práca s dátami) štát objednáva služby zo súkromného sektora, ktorý má špičkových špecialistov. Ak však na strane verejného sektora nebudeme mať špecialistov, ktorí budú vedieť riešenie posúdiť a skontrolovať, hrozí riziko nefunkčnosti, predraženia a škôd.
- Veľa krajín a inštitúcií stojí pred dilemou, ako prilákať lídrov a špecialistov zo súkromného sektora, aby pracovali pre štát. Je dôležité, aby existovali pravidlá výberu týchto ľudí, ich výber musí byť transparentný a musí byť jasné, že daná osoba spĺňa požiadavky na funkciu, aby sa minimalizovali podozrenia z politického vplyvu na vysoké verejné funkcie. Tiež treba dbať na rovnováhu – príliš vysoká fluktuácia môže viesť k strate kontinuity v činnosti inštitúcie.
- Aj v transformujúcom sa svete treba zachovávať hodnoty organizácie a verejného sektora všeobecne. Zákon nikdy nezabezpečí, že hodnoty sa aplikujú. Potrebujeme kvalitný manažment (leadership).
- Verejné inštitúcie musia byť transparentné a otvorené. Už v minulosti sa venovalo úsilie tomu, aby inštitúcie zverejňovali čo najviac informácií o svojej činnosti. Viditeľné však musia byť aj potreby a požiadavky občanov. Treba hľadať cesty, ako ich zapojiť, a projekty realizovať čo najviac participatívnym spôsobom. Napríklad, pri projekte rozširovania metra v Paríži zapojili aj mladých umelcov, ktorí mohli skrásliť novovybudované stanice. Bolo veľmi dôležité získať podporu verejnosti, pretože stavebné práce boli mimoriadne obťažujúce.
- Pre riadenie je dôležité poznanie reality, potreba dát. Ak nemáme poznatky a dáta, nevieme dobre riadiť. Štát zbiera veľké množstvá dát, je však potrebné, aby s nimi ľudia vedeli pracovať, vyhodnocovať ich, zdieľať medzi sebou a chrániť ich. Najlepšou formou ochrany nie sú technické riešenia, ale dôvera v ľudí.
- V štátnej správe treba dávať pozor na to, aby sa procesy nestali cieľom, veľakrát je reakciou na problém prijatie procesu, ale nesleduje sa dosiahnutie cieľa.
- Pre úspech projektu je dôležité mať dostatok spojencov. Nie je problém, ak má projekt veľa odporcov, ale je problém, ak má navrhovateľ nedostatok spojencov. Štatistiky ukazujú, že 20-25% spojencov môže pre úspech projektu stačiť. Veľmi dôležitá je kvalitná komunikácia, spojenci môžu pomôcť presvedčiť váhajúcich alebo nerozhodnutých podporiť projekt.
- Po ukončení projektov ich treba spätne analyzovať, poučiť sa z chýb.
- Je veľmi dôležité udržiavať motiváciu a angažovanosť zamestnancov. Skúsenosti ukazujú, že až 50% zlyhaní a pochybení v projektoch bolo spôsobených stratou angažovanosti zamestnancov, čo sa vysvetľuje zlým manažmentom.
- Pri zlyhaniach v projektoch sa tiež ukázalo, že následne nebolo jasne zistiteľné, kto je za chybu zodpovedný. Zlyhania sa objavili aj v projektoch, kde participovali seriózni, kvalitní a vzdelaní ľudia, ale ukázalo sa, že problém bol v systéme riadenia.
- Pre každý projekt je rizikom zmena vlády. Za úspechom, naopak, zvyčajne stojí osobná angažovanosť ministra (leadership).

Bližšie informácie o ponúkaných kurzoch nájdete na stránke ENA: bit.ly/ena-RSS

Zdravotné okienko

Maroša Pauliniho

Úradnícka práca je prácou sedavou. Následkom sú v lepšom prípade oslabené a stuhnuté svaly, v horšom bolestivé telo. V boji s týmito neduhmi však vyniká jeden liek: aktívny pohyb. Preto sme sa Vám, vážené kolegyně a kolegovia, rozhodli sprostredkovať niekoľko tipov, ktoré Vám pomôžu udržať sa v zdravej kondícii.

Na úvod to najdôležitejšie. Pre tých z nás, ktorí sa nehýbali, alebo sa po dlhšej dobe chystajú hýbať, je dôležité spoznať, v akom stave je telo predtým, než ho zaťažíme. Niekomu postačí precítiť, ktoré časti tela sú stuhnuté či oslabené, u niekoho je potrebná návšteva fyzioterapeuta či ortopéda. Hoci nemám žiadne chronické zdravotné problémy či pohybové obmedzenia, pravidelne navštevujem svojho fyzioterapeuta. Je to ako s autom, kvalitnou údržbou ho udržíte v chode dlhšie. Pritom tento dopravný prostriedok – Vaše telo, máte celý život a na vlastnej koži pocítite úľavu a radosť, keď Váš „človečik“ funguje tak, ako má. Hoci som počul aj názor, že telo vraj musí ísť do hrobu zhumpľované, predstava štyridsať či päťdesiatročného človeka, ktorý je imobilný a čakajú ho ešte desiatky rokov na tomto svete, je naozaj hrozná.

TIP 1 – RANNÉ ROZHÝBANIE

Keď už sa poznáme a vieme, kde sú naše obmedzenia, čo ďalej? Úplne prvým krokom je ranné rozhýbanie tela. Rozhýbanie kĺbov a svalov zlepší ich prekrvenie, dostanú sa do nich potrebné živiny a celé telo sa pripraví na deň. Zároveň sa každodenným používaním kĺbov a svalov zachováva rozsah pohybu, ktorý by inak s pribúdajúcim vekom upadal. Mne trvá rozhýbanie približne desať minút a je súčasťou mojej rannej rutiny. Do práce prichádzam nabitý energiou a nemusím tak bojovať s rannou únavou a rozospáním.



Foto: Spodná poloha | Vrchná poloha

TIP 2 – CVIK - DELENÝ DREP SO ZVÝŠENOU PREDNOU NOHOU

Drep na jednej nohe na vyvýšenej podložke je cvičenie zamerané na spevnenie prednej nohy ako aj natiahnutie zadnej nohy. Tým pádom sa odbremení spodný chrbát a bedrá. Na rozdiel od klasického

výpadu sa kladie dôraz na natiahnutie zadnej nohy. Rozvíja sa aj rovnováha a vyrovnávajú sa rozdiely medzi nohami. Cvik sa dá precvičiť aj doma, stačí mať vyvýšenú podložku.

Postavte sa na šírku bedier. Prednú nohu položte celou plochou chodidla na vyvýšenú podložku. Zadnou nohou vykročte vzad a zachovajte šírku postoja. Zadnú pätu zdvihnite čo najvyššie od podlahy a počas cvičenia držte zadné koleno takmer vystreté. Snažte sa rozložiť hmotnosť na obidve nohy rovnomerne.

Držte vzpriamený trup a nepredkláňajte sa. Udržujte rovnováhu a pomaly začnite krčiť predné koleno. Chodte len tak hlboko, ako vás pustí telo, alebo kým nezačnete meniť sklon panvy. Nechoďte cez bolesť, či v kolenách, alebo krížoch.

Klesajte tri sekundy, v dolnej polohe ostaňte tri sekundy a približne za sekundu sa postavte. Pri takomto časovom rozložení spravte 6-10 opakovaní (jedna séria).

Z činnosti Rady

Memorandum o spolupráci s FVS UPJŠ



Predseda Rady pre štátnu službu JUDr. Pavol Tkáč a dekan Fakulty verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach doc. JUDr. Mgr. Michal Jesenko, PhD., podpísali v utorok, 17. septembra Memorandum o spolupráci. Jeho obsahom je vymedzenie rámca spolupráce FVS a RŠS v oblasti rozvoja štátnej služby na Slovensku a v oblasti vzdelávania a výchovy študentov s cieľom prepojenia praktických a vedeckých poznatkov a ich následného využitia na zlepšenie štátnej služby na Slovensku.

Memorandum je zverejnené na stránke Rady:

bit.ly/memorandum-UPJS

Doterajšie skúsenosti s etikou v krajinách strednej a východnej Európy

V dňoch 23. a 24. septembra zorganizoval Filozofický ústav Českej akadémie vied medzinárodnú konferenciu „Ethics in Public and Civil Service: Lessons from Central and Eastern European Countries“ s cieľom získať prehľad o vývoji a stave etiky vo verejných správach stredoeurópskych krajín. Členky rady Zuzana Šabová a Daniela Zemanovičová pripravili príspevok „Etika v štátnej službe v SR: nástroje, trendy a skúsenosti“, ktorý prezentovala Zuzana Šabová.



S príspevkami vystúpili predstavitelia Estónska, Slovinska, Maďarska a ČR. Skúsenosti ukazujú, že pre proces vytvárania etickej kultúry v spoločnosti je dôležitý vzor v podobe najvyšších predstaviteľov, otvorená komunikácia o etických otázkach a funkčná infraštruktúra (eticí poradcovia, vzdelávanie zamestnancov, diskusie). Na konferenciu nadviazalo bilaterálne stretnutie a výmena poznatkov medzi českými odborníkmi a predsedom Rady Pavlom Tkáčom, Danielou Zemanovičovou a Zuzanou Šabovou.

Hranice etického správania: videá

Členka Rady pre štátnu službu Daniela Zemanovičová nahrála sériu videí, v ktorých vysvetľuje dôležitosť etických pravidiel v štátnej správe. Kde sú hranice etického a neetickeho konania? Ako má úradník postupovať, pokiaľ sa stane svedkom neetickeho konania?

Videá vznikli v rámci projektu Transparency International Slovakia (TIS) *Transparency Akadémia*, spracované boli so súhlasom Rady. Zdieľame ich so súhlasom TIS.

bit.ly/eticke-hranice

Prednáška na Fakulte sociálnych a ekonomických vied UK

Zamestnanec kancelárie Rady Maroš Paulini prednášal 31. októbra 2019 na Fakulte sociálnych a ekonomických vied UK študentom programu Erasmus z Rumunska a Talianska. Prednáška sa konala v súlade s memorandom ktoré podpísali RŠS a FESV UK na jar 2019, jej témami boli etický kódex a riešenie morálnych dilem.

Workshop na Fakulte verejnej správy UPJŠ

V utorok, 5. novembra 2019, sa na Fakulte verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach uskutočnil workshop „Rada pre štátnu službu ako nezávislý koordinačný a monitorovací orgán na ochranu princípov štátnej služby.“



Členovia Rady sa vo svojich vystúpeniach venovali postaveniu a činnosti Rady a etike v štátnej službe., diskutovali tiež o podnetoch od občanov a štátnych zamestnancov, ktorými sa Rada zaoberá, o správe o stave štátnej služby a etike v štátnej službe.

Skúsenosti a trendy v etike v štátnej službe

Daniela Zemanovičová a Zuzana Šabová, členky Rady pre štátnu službu, vystúpili s príspevkom Skúsenosti a trendy v etike v štátnej službe na seminári *Moderná štátna správa – profesionalizácia na miestnej úrovni* v Banskej Bystrici dňa 7.



novembra 2019. Seminár organizoval Slovak Governance Institute (SGI) a zúčastnili sa ho prednostovia okresných úradov.

Podpis memoranda o spolupráci s Ekonomickou fakultou TUKE

Predseda Rady pre štátnu službu JUDr. Pavol Tkáč a dekan Ekonomickej fakulty Technickej univerzity v Košiciach doc. Ing. Michal Šoltés, PhD., podpísali v utorok, 12. novembra 2019 Memorandum o spolupráci. Jeho obsahom je vymedzenie rámca spolupráce EF TUKE a RŠS v oblasti rozvoja štátnej služby na Slovensku a v oblasti vzdelávania a výchovy študentov s cieľom prepojenia praktických a vedeckých poznatkov a ich následného využitia na zlepšenie štátnej služby na Slovensku.



Memorandum nájdete na webe Rady: bit.ly/memorandum-TUKE

Školenie o etike pre Kanceláriu prezidenta SR

V dňoch 13. a 14. novembra 2019 členky Rady pre štátnu službu Daniela Zemanovičová a Zuzana Šabová spolu s Marošom Paulinim a Martinom Firákom z kancelárie Rady diskutovali so zamestnancami Kancelárie prezidenta Slovenskej republiky na témy súvisiace s teóriou a aplikáciou etiky v štátnej službe. V rámci školenia sa dotkli viacerých oblastí od etickej agendy Rady až po postup pri riešení etických dilem a postupy pri etickom rozhodovaní v praxi. Súčasťou školenia bola

tiež diskusia a praktické riešenie situácií z pracovného života, týkajúce sa konfliktu záujmov, prijímania darov či vystupovania štátnych zamestnancov na verejnosti.

Školenie svojou účasťou podporila aj prezidentka SR Zuzana Čaputová, ktorá zdôraznila, že dôležitou súčasťou kvalitného a dôveryhodného verejného sektora je aj hodnotovo ukotvený výkon štátnej služby.



Prednášky na Fakulte verejnej správy UPJŠ

Na základe Memoranda o spolupráci v oblasti štátnej služby medzi Fakultou verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika a Radou pre štátnu službu sa 6. novembra 2019 na FVS UPJŠ uskutočnil seminár o etike, etických dilemách a etickom kódexe pre študentov Fakulty verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, ktorý viedli Daniela Zemanovičová a Maroš Paulini.



Jedenásteho novembra sa uskutočnili ďalšie dve prednášky, na ktorých vystúpili členovia Rady pre štátnu službu Ing. Ľuboš Pastor a Mgr. Anna Ištoková spolu so zamestnancami Kancelárie Rady pre štátnu službu Mgr. Mariánom Uvírom a Mgr. Alexandrom Rácom.

Ing. Pastor svoju časť zameral na vývoj zákona o štátnej službe a na svoje osobné skúsenosti z pôsobenia v štátnej službe. Na túto časť prednášky nadviazal Mgr. Uvíra, ktorý poslucháčom priblížil problematiku princípov zákona o štátnej službe, riešenie vybraných podnetov v oblasti podozrenia z porušenia princípov zákona o štátnej službe a ciele Rady.

V druhej prednáške nazvanej Pracovnoprávne vzťahy vo verejnej správe pred poslucháčov predstúpili Mgr. Ištoková a Mgr. Rác, ktorí poslucháčom priblížili problematiku podmienok prijatia do štátnozamestnaneckého pomeru, porovnanie služobnej zmluvy s pracovnou zmlouvou, práva a povinnosti štátnych zamestnancov či zmeny štátnozamestnaneckého pomeru verzus organizačné zmeny.

Odovzdávanie ocenení Úradnícky čin roka

V bratislavskom Hub Hube sa v utorok, 26. novembra, uskutočnilo odovzdávanie ocenení Úradnícky čin roka. Cieľom ocenenia bolo vyjadriť uznanie zanieteným a vynaliezavým úradníkom, ktorí sa usilujú o zlepšovanie života a verejných služieb na Slovensku.

Víťazi boli ocenení v troch kategóriách: miestna štátna správa (katastrálny odbor Okresného úradu Senec a projekt ústretového katastra), samospráva (obec Košeca s projektom smart riešenia pre evidenciu odpadov) a ústredná štátna správa (Inštitút zdravotnej politiky, projekt

transparentného a efektívneho nákupu zdravotníckej techniky).

Rada pre štátnu službu bola jedným z partnerov Úradníckeho činu roka, organizoval ho Inštitút SGI spolu s Klubom úradníkov dobrej vôle. Podujatia sa zúčastnili členka Rady Anna Ištoková a Zuzana Šabová, viac informácií o ňom nájdete na webe uradnickycin.sk.

Workshop Integrita a budovanie kultúry dôvery

Zamestnanec kancelárie Rady Maroš Paulini sa v dňoch 27-29.11.2019 zúčastnil na rokovaní siete EUPAN DG - Európska sieť verejnej a štátnej správy vo Fínsku. Spolu s prof. Christophom Demmkem viedol workshop pre generálnych riaditeľov sekcií služobných úradov na tému Integrita a budovanie kultúry dôvery.

Na workshope sa zúčastnili zástupcovia Poľska, Nórska, Luxemburska, Nemecka, Španielska, Slovinska, Maďarska, Švédsko, Európskej komisie a Európskeho dvora audítorov. Účastníci sa venovali témam líderstva, etiky, polarizácií politických názorov. Dôležitou bola téma líderstva v kontexte protichodných hodnôt a protichodných cieľov, ako je potreba spravodlivosti pri realizácii organizačných cieľov, alebo šetrenie zdrojov.

Účastníci sa zhodli, že etické líderstvo by malo byť integrované a nemalo by sa oddeľovať od iných štýlov líderstva. Etické líderstvo teda nie je osobitnou formou štýlu líderstva, ale integrovanou formou všetkých ostatných štýlov.

V záveroch workshopu sa „šlenským štátom EUPAN odporúča, aby sa vyhýbali zjednodušovaniu, pokiaľ ide o etickosť lídrov. Namiesto toho by mali vytvárať povedomie o potrebe udržiavať vysoké etické normy v kontexte protichodných cieľov.“