

SLUŽBA

NEWSLETTER RADY PRE ŠTÁTNU SLUŽBU



Služobné hodnotenie: Príklady dobrej praxe v Slovenskej republike / Predstavujeme etického poradcu: Katarzyna Dudzik

Rozbor podnetu: Organizačná zmena

Prípad na zamyslenie: Profesionalita / Zdravotné okienko

Prihlásenie na odber newslettera:

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

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



Úvodné slovo

Vážené čitateľky, vážení čitatelia,

S čím si spájate koniec zimy a začiatok jari? Pre mňa je to svieži vzduch a prechádzky lesom, jednoducho pocit, že sa prebúdza celá príroda. S úvahami nad minulým rokom a plánovaním nových začiatkov sme sa stretli aj v štátnej službe. Bolo to jednak v podobe služobného hodnotenia a tiež v podobe plánovania vzdelávania. Verím, že schopnosť pozrieť sa na seba kriticky je nevyhnutým predpokladom rastu. Bez schopnosti jasne vidieť sme iba loďou stratenou v hmle vlastnej nevedomosti. A potom nevieme, či



plávame na šíre more alebo na skaliská.

Služobné hodnotenie považuje Rada za jeden z najdôležitejších prvkov v štátnej službe a preto na túto tému pripravujeme aj odbornú štúdiu. Keď sme otvorili tému služobného hodnotenia, vďaka patrí tým hodnotiteľom, ktorí so zákonom a vyhláškou pracujú tak, aby svojim spolupracovníkom umožnili rásť a zdokonaľovať sa. Radi by sme si uctili aj

tých hodnotiteľov, ktorí mali odvahu vypýtať si spätnú väzbu aj na seba a na útvary, ktorí riadia. Vďaka patrí aj pracovníkom osobných úradov, ktorí služobné hodnotenie na služobných úradoch koordinovali a neúnavne pracovali na tom, aby ho urobili lepším.

S jarou súvisí aj jarná únava. Podľa výsledkov výskumov strácajú s pribúdajúcimi rokmi praxe úradníci pozitívny náhľad na štátnu službu. Prieskum Rady o etike tiež odhalil, že jedným z etických problémov štátnej služby je kvalita medziľudských vzťahov. Dobré vzťahy motivujú, zlé prinášajú pocit prázdna a vyčerpania. Hovorím z vlastnej skúsenosti, že kľúčom k budovaniu medziľudským vzťahov je komunikácia, otvorenosť a ochota prebrať iniciatívu. Byť tým, kto nastolí atmosféru zmeny a spolupráce. A to nám aj všetkým prajem.

Vážené čitateľky, vážení čitatelia, prajem Vám ten správny začiatok pracovného roka, aby sa Vám darilo, a najmä, pokoj a rast v medziľudských vzťahoch.

Maroš Paulini

Služobné hodnotenie:

Príklady dobrej praxe v SR

Služobné hodnotenie štátnych zamestnancov je dôležitým nástrojom riadenia ľudských zdrojov. Povinnosť vykonať služobné hodnotenie ustanovuje zákon č.55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Podrobnosti o postupe hodnotenia bližšie upravuje vyhláška Úradu vlády SR č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení.

Rada pre štátnu službu realizovala v roku 2019 kvantitatívny výskum na vzorke 6218 respondentov a získala informácie aj od 173 služobných úradov. Jednou z oblastí výskumu bolo aj služobné hodnotenie. Výsledky naznačili, že tento inštitút nebol celkom prijatý, tak na strane štátnych zamestnancov, ako aj hodnotiteľov. Preto v tomto roku realizujeme kvalitatívny výskum, zameraný na prax pri vykonávaní služobného hodnotenia. Výsledky budeme publikovať v odbornej štúdii.

Veľmi radi by sme prezentovali dobrú prax v oblasti služobného hodnotenia, ktorá môže byť inšpiráciou aj pre ďalšie služobné úrady.

S tromi otázkami sme oslovili **Mariána Töröka**, vedúceho Kancelárie a generálneho tajomníka služobného úradu verejného ochrancu práv.

Ako vnímate služobné hodnotenia ako manažérsky nástroj?

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



Čo sa Vám osvedčilo pri realizovaní služobných hodnotení (napr. nastavenie kritérií, komunikácia) a aké boli reakcie štátnych zamestnancov?

Štandardy, otvorená komunikácia a motivačný cieľ. Hneď v prvom roku po zmene zákona o štátnej službe (2017) sme zostavili interný dokument obsahujúci kritériá hodnotenia v Kancelárii verejného ochrancu práv. Tento dokument odporúčacieho charakteru plnil v prvom roku funkciu akéhosi „vodítka“ pri hodnotení štátnych zamestnancov najväčšieho, tzv. pôsobnostného organizačného útvaru. V aktuálnom roku sme štandardy rozpracovali aj na ďalšie pozície v štátnej službe.

Pre nasledujúce hodnotené obdobie plánujeme tieto štandardy vydať aj vo forme záväzného služobného predpisu. V štandardoch sme jednotlivé hodnotené oblasti a podoblasti precízne „ušili“ pre potreby Kancelárie, vďaka čomu je príprava hodnotenia jednoduchšia a výsledky objektívnejšie a zrozumiteľné. Hodnotené oblasti a podoblasti sme obodovali s presnosťou až na 1 bod, resp. 0,5 bodu. Pri jednotlivých hodnotených oblastiach uvádzame vždy aj slovné vysvetlenie, teda nielen pri negatívnom závere hodnotenia. Ako dôležité sa ukázalo už aj pozvanie na hodnotenie.

Ak ho riadiaci pracovník uskutoční aj osobne, a nie len písomne alebo elektronickou poštou, dokáže to splniť úlohu tzv. „prelomenia až roztopenia ľadov“. Na samotný rozhovor sme si vyhradili dostatok času, od 30 do 90 minút, podľa potrieb zamestnanca. Zamestnancov sme vopred oboznámili so štandardami. Títo potom lepšie reagovali na priebeh hodnotenia (zrozumiteľnosť, objektívnosť) a zodpovednejšie sa pripravili na svoje sebahodnotenie (ktoré potom skôr súhlasí

s hodnotením nadriadeného). Jasne stanovené kritériá zužujú možnosť subjektívneho hodnotenia, no aj nereálneho sebahodnotenia samotným zamestnancom. Cieľom hodnotenia pre nás nebolo samotné hodnotenie, ale to, aby sme našli oblasti, kde sa zamestnanec môže ešte rozvíjať alebo ich posilniť, čo veľmi prispieva k prijatiu hodnotenia zamestnancom. V nadväznosti na posledné skúsenosti so služobnými hodnoteniami je našim zámerom rozšíriť toto hodnotenie primerane aj na ostatných zamestnancov (vo výkone práce vo verejnom záujme).

Aké zmeny v systéme služobných hodnotení v SR by ste považovali za potrebné?

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

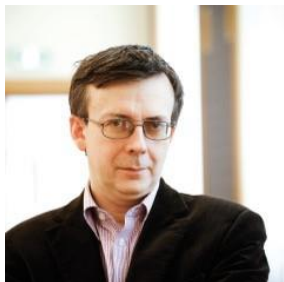
Výzvou je aj úprava celkového hodnotenia tak, aby sa odlíšilo od stupnice hodnotenia v škole (napr. zavedením ďalšieho, šiesteho, stupňa), ktorej sa aj napriek našim zavedeným štandardom nevieme v hlavách zamestnancov úplne zbaviť. Niekedy horšie hodnotenie ako „jednotka“ predstavuje obrovskú demotiváciu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

Napriek tomu, že aktuálne prebehlo hodnotenie štátnych zamestnancov už po tretíkrát, hodnotiť prínos a efektivitu hodnotení s ohľadom na kolos, ktorým štátny sektor je, považujem za predčasné.

Zaujíma nás aj Vaša skúsenosť so služobným hodnotením (tak z pozície hodnoteného ako aj hodnotiteľa). Vaše postrehy, skúsenosti ako aj dobrú prax a návrhy na zlepšenie systému služobného hodnotenia posielajte na rss@vlada.gov.sk.

Predstavujeme etického poradcu: Katarzyna Dudzik

Úvod vedúceho štátnej služby Poľskej republiky Dobrosław Dowiat-Urbańskiego



Za vedúceho štátnej služby vymenoval Dobrosław Dowiat-Urbańskiego predseda vlády poľskej republiky v marci 2016.

Dobrosław Dowiat-Urbański študoval právo a nemeckú filológiu na univerzitách v Lubline (UMCS), Freiburgu a Kolíne nad Rýnom. Je štátnym úradníkom, absolventom Národnej školy verejnej správy (*Krajowa Szkoła Administracji Publicznej*) a tréningu pre špecialistov na tvorbu legislatívy. Je tzv. *nominovaným štátnym zamestnancom* (s definitívou). Od ukončenia štúdia na Národnej škole verejnej správy v roku 1999 pôsobí v štátnej správe, s výnimkou roku, kedy ako vedecký pracovník v Nadácii Roberta Boscha stážoval na federálnych ministerstvách v Nemecku - najmä na Ministerstve zahraničných vecí.

Svoju profesionálnu kariéru začal v Úrade pre bývanie a rozvoj miest, ktorý sa neskôr transformoval na Ministerstvo infraštruktúry, v ktorom pôsobil na rôznych úrovniach od hlavného špecialistu, cez poradcu ministra, vedúceho oddelenia až po zástupcu riaditeľa odboru.

Od roku 2008 pôsobil Dowiat-Urbański ako zástupca riaditeľa právneho odboru v kancelárii predsedu vlády, kde bolo jednou z jeho hlavných úloh poskytovanie právneho poradenstva vedúcemu štátnej služby. Ako odborník sa tiež zúčastnil na projektoch EÚ na podporu rozvoja štátnej služby a verejnej správy v Albánsku, Srbsku a na Ukrajine.

Pre poľské štátne inštitúcie nie je povinnosťou mať etického poradcu, v mnohých úradoch však fungujú už od roku 2006. Hlavným cieľom poradcov je poskytovať štátnym zamestnancom poradenstvo pri riešení etických dilem. Podporujú zamestnancov pri správnom výklade a uplatňovaní pravidiel štátnej služby a etických zásad. Etický poradca tiež pomáha vedeniu svojej inštitúcie pri šírení povedomia o integrite naprieč organizáciou, z čoho prirodzene vyplýva podpora kultúry integrity naprieč úradom. Zamestnanci, ktorí zastávajú túto funkciu, prispievajú podľa mojej mienky k procesu budovania a šírenia kultúry etiky v štátnej službe.

Inšpirovaný usmerneniami z Odporúčenia o integrite vo verejnej správe, ktoré vydala Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj v roku 2017 (*OECD 2017 Recommendation on Public Integrity*) a povzbudený pozitívnymi skúsenosťami zo zahraničia som sa rozhodol inštitút etického poradcu ešte viac popularizovať a podporovať. V júli 2017 som vytvoril sieť etických

poradcov, ktorá pokrýva úrady ministerstiev, ústredných orgánov a vojvodstiev. Odvtedy funguje ako fórum na výmenu informácií, skúseností a najlepšej praxe medzi etickými poradcami, ktorí sa stretávajú s podobnými etickými dilemami. Ďalším cieľom siete je podporovať svojich členov rozširovaním ich vedomostí a zručností, čo zaručuje najvyššiu kvalitu etických poradcov a ich výstupov v rámci jednotlivých inštitúcií. V neposlednom rade je táto sieť vnímaná aj ako prvý orgán, ktorý sa vyjadruje k návrhom vypracovaným v rámci mojej iniciatívy na podporu a budovanie kultúry integrity v štátnej službe. To tiež prispieva k vyššej kvalite dokumentov o etike, ktoré vydáva Rada pre štátnu službu (*Civil Service Department*).

Od júla 2017 sa členovia siete stretávajú pravidelne, čím prispievajú k podpore inštitútu etického poradcu a v širšom zmysle budujú kultúru integrity v štátnej službe. Tento rok som vydal štandardy práce etických poradcov - odporúčania pre generálnych riaditeľov, ktoré majú okrem iného za cieľ posúvať ďalej proces vytvárania inštitútu etického poradcu. V dôsledku týchto aktivít narastá počet úradov, v ktorých bola funkcia etického poradcu zriadená. Vedenia inštitúcií stále častejšie uznávajú potrebu ustanovenia etických poradcov, ktorí budú v rámci organizácie budovať kultúru integrity. Stále viac štátnych zamestnancov má prístup k dôveryhodnej osobe, ktorá im môže poskytnúť poradenstvo, pričom zachováva anonymitu. To pomáha predchádzať nevhodným, neetickým alebo dokonca protizákonným aktivitám. Môžeme to považovať za malý, avšak významný krok smerom k dlhodobému zvyšovaniu dôvery v profesionálnu, na hodnotách založenú, štátnu službu.



Katarzyna Dudzik absolvovala Ekonomickú univerzitu v Krakove. Študovala tiež na Varšavskej univerzite a Národnej škole verejnej správy vo Varšave. Je tzv. *nominovanou štátnou zamestnankyňou* (s definitívou). Od roku 2006 pracuje ako poradkyňa vedúceho kancelárie predsedu vlády v odbore štátnej služby. Medzi jej profesionálne skúsenosti patria aj prednášky a workshopy zamerané na riadenie kvality v administratíve na Kolégiu svetovej ekonomiky Varšavskej ekonomickej školy a krátkodobé pôsobenie ako odborníčky v Twinningovom projekte pre ukrajinskú štátnu službu. V súčasnosti

koordinuje prácu etického tímu pre medzinárodnú spoluprácu a etiku v štátnej službe.

Medzi jej hlavné povinnosti patrí plánovanie, koordinácia a monitorovanie opatrení zameraných na budovanie a podporu kultúry integrity v štátnej službe. Už tri roky koordinuje tím etických poradcov v štátnej službe, ktorého vznik inicioval vedúci štátnej služby. Okrem toho má na starosti zhromažďovanie informácií o zahraničných riešeniach v oblasti etickej prevencie a protikorupčných opatrení a za rozširovanie najlepšej praxe v poľskej verejnej správe. Je členkou

skupiny vyšších úradníkov pre verejnú integritu OECD, Európskej siete odborníkov pre integritu (European Network of Integrity Practitioners) a Európskej siete verejnej správy (EUPAN). Ako koordinátorka tímu pre medzinárodnú spoluprácu a etiku v štátnej službe je zodpovedná aj za koordináciu opatrení zameraných na výmenu najlepšej praxe v štátnej službe s medzinárodnými partnermi. Ako národná korešpondentka modelu CAF zodpovedá aj za presadzovanie a implementáciu spoločného hodnotiaceho rámca - prvého európskeho nástroja riadenia kvality prispôbeného pre verejný sektor.

V roku 2017 bola zvolená a vymenovaná do funkcie etického poradcu v kancelárii predsedu vlády.

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

V prvom rade by som chcela týmto kolegom zagratulovať k odvahe a odhodlaniu pomáhať vedeniu svojej inštitúcie pri budovaní kultúry integrity a zamestnancom pri riešení ich etických dilem.

Moja prvá rada súvisí s úlohami etického poradcu. Je veľmi dôležité mať úplne jasno v tom, aké sú naše úlohy. Ako poradca poskytujete zamestnancovi poradenstvo na požiadanie. Toto je najdôležitejšia, ale zároveň najťažšia časť funkcie etického poradcu. Aby sme v tom boli naozaj dobrí, mali by sme neustále zlepšovať naše vedomosti a kvalifikáciu. To však nestačí: nemali by sme ani pripustiť, aby sme na seba vzali hociktorú z rolí Karpmanovho dramatického trojuholníka (obeť, prenasledovateľ, vysloboditeľ). Nerozhodujeme za zamestnancov, iba im poskytujeme poradenstvo. Je dôležité, aby sme si v plnej miere uvedomovali, že konečné rozhodnutie je vždy na kolegovi, ktorý o radu žiada. Nemali by sme ho tlačiť do konkrétnych rozhodnutí a to ani v prípade, keď sme presvedčení, že sa jedná o najlepšie možné riešenie vzniknutej situácie.

Je nevyhnutné, aby sme pri výkone svojej funkcie boli otvorení a priateľskí, riadili sa zásadou dôvernosti a diskkrétne poskytovali čo najkvalitnejšie odborné poradenstvo. Výsledkom bude, že dôvera zamestnancov voči etickým poradcem bude rásť. Je tiež dôležité propagovať inštitút etického poradcu v rámci inštitúcií, v ktorých pôsobia, aby si zamestnanci uvedomovali, že majú po ruke dôveryhodnú osobu, ktorá je pripravená im poradiť.

V neposlednom rade: etický poradcovia, nenechajte sa odradiť, ak je táto práca namáhavá a časovo náročná! To, čo robíte, je naozaj dôležité. Po troch rokoch, čo zastávam pozíciu etického poradcu v kancelárii poľského predsedu vlády nepochybujem o tom, že etickí poradcovia zohrávajú dôležitú úlohu pri budovaní kultúry integrity naprieč organizáciou. Tento proces neustále prispieva k posilňovaniu imidžu štátnej služby ako práce pre profesionálneho a hodnotovo orientovaného zamestnávateľa. Pevne verím, že tým v konečnom dôsledku prispejeme k zvyšovaniu dôvery občanov voči štátu. „Nový“ etický poradca by si mal byť vedomý kľúčového významu tejto funkcie.

Aká bola Vaša pozícia v organizácii?

Keď ma generálny riaditeľ kancelárie predsedu vlády vymenoval do funkcie etickej poradkyne, bola som poradkyňou vedúceho kancelárie predsedu vlády na oddelení štátnej služby. V toku 2017 som sa stala členkou trojčlenného tímu etických poradcov. Vymenovanie do tejto „nadstavbovej“ funkcie bolo výsledkom dvojstupňových anonymných volieb, ktoré sa konali na základe iniciatívy generálneho riaditeľa a ktorých sa mohli zúčastniť všetci zamestnanci inštitúcie. Preto sa tím skladá z kolegov, ktorí pôsobia na troch rôznych odboroch kancelárie predsedu vlády, z ľudí rôzneho pohlavia, veku a postavenia v hierarchii.

Nebola som si istá, či som najlepším možným kandidátom na výkon tejto funkcie. Úprimne, ani som nevedela, ako to bude v praxi vyzeráť. Vo svojej každodennej práci na oddelení štátnej služby som sa však zaoberala etickými otázkami. Budovanie kultúry integrity bolo môjmu srdcu vždy blízke. Navyše ma povzbudila dôvera kolegov, ktorí sa rozhodli za mňa hlasovať. Preto som súhlasila, že prijmem túto výzvu a pripojím sa k tímu.

Podľa nariadenia generálneho riaditeľa kancelárie predsedu vlády číslo 55 zo dňa 29. decembra 2016 o vymenovaní a úlohách tímu etických poradcov v kancelárii predsedu vlády sa tento tím priamo zodpovedá generálnemu riaditeľovi kancelárie. Podľa štandardov práce etického poradcu, ktoré vydal vedúci štátnej služby, sa poradcovia zodpovedajú generálnemu riaditeľovi alebo vedúcemu kancelárie.

Aké ste mali povinnosti ako etická poradkyňa?

Od marca 2017 koordinujem tím pre medzinárodnú spoluprácu a etiku v štátnej službe na oddelení štátnej služby v kancelárii predsedu vlády. Okrem mojich každodenných povinností pôsobím aj ako etický poradca.

Moje povinnosti v roli etického poradcu sú jasne zadefinované vo vyššie spomenutom nariadení generálneho riaditeľa kancelárie predsedu vlády číslo 55 a zahŕňajú

- poskytovanie poradenstva a podpory alebo usmernení zamestnancom, ktorí sa nachádzajú v eticky sporných situáciách,
- presadzovanie princípov štátnej služby a etiky štátnych zamestnancov medzi nimi, najmä organizovaním a implementovaním informačných a vzdelávacích aktivít,
- poskytovanie poradenstva štátnym zamestnancom pri riešení konfliktov v otázkach súvisiacich s možnými rizikami korupcie, mobbingu a konfliktu záujmov,
- spolupráca s kolegami, ktorí majú v rámci štátnych inštitúcií na starosti boj proti nežiaducim javom, najmä proti mobbingu, nerovnému zaobchádzaniu a korupcii,
- prípravu, analýzu a poskytovanie stanovísk vo vzťahu k pripravovanej legislatívne v oblasti etiky a etického správania, ako aj pripomienkovanie vnútorných predpisov.

V praxi rozhoduje náš tím poradcov o tom, aké konkrétne opatrenia na podporu etiky a princípov štátnej služby sa budú zavádzať v danom roku. Napríklad anonymné sebahodnotenie kultúry integrity organizácie, školenia na tému etiky alebo konkurencia medzi zamestnancami.

Plánujeme ich a diskutujeme o nich s generálnym riaditeľom, ktorý zabezpečuje finančné prostriedky potrebné na ich implementáciu.

Ktoré etické otázky boli pre Vás najväčšou výzvou?

Ako etická poradkyňa som povinná zachovávať mlčanlivosť. Nesmiem preto poskytovať informácie o konkrétnych prípadoch, ktorým som sa venovala. Chcela by som však zdôrazniť, že by bolo ťažké identifikovať jeden, najnáročnejší, etický problém. Iba niekoľko zo situácií, ktorým som zatiaľ čelila, sa týkalo „jednoduchých“ záležitostí, ktoré priamo upravuje Zákon o štátnej službe, ako je napríklad politická neutralita štátnych zamestnancov alebo ďalšie zárobkové činnosti mimo štátnozamestnaneckého pomeru. Väčšina etických otázok, ktorým som čelila, bola úzko prepojená s osobnými pocitmi a problémami druhých ľudí. Prevažná väčšina sa týka konfliktov a zložitých vzťahov medzi zamestnancami, medzi nadriadenými a podriadenými, a podobne. Môže to znieť ako pomerne jednoduché problémy, opak je však pravdou: ak sa zamestnanci rozhodnú ísť za etickým poradcom a podeliť sa s ním o svoje problémy, znamená to väčšinou, že už sú na konci so silami. Zoznam krokov, ktoré podnikli, aby problém vyriešili, býva naozaj dlhý, väčšinou sa však jednalo o neúspešné pokusy. Je výzvou, zostať nestranný a objektívny, pokúsiť sa porozumieť zamestnancom, ktorí sa často trápia, no bez toho, aby ste sa s nimi identifikovali. Snažiť sa poskytnúť profesionálne poradenstvo, byť si však celý čas plne vedomá toho, že všetko, čo počujem, je iba jednostranný pohľad.

Poznáte etického poradcu alebo Vaša inštitúcia plánuje túto funkciu zriadiť?

Pošlite nám jeho kontakt na rss@vlada.gov.sk a my ho budeme informovať o vzdelávacích akciách, publikáciách a aktuálnych otázkach súvisiacich s etikou v štátnej službe.

Rozbor podnetu

Organizačná zmena

Podnet, ktorým štátny zamestnanec upozornil na podozrenie z porušenia princípu zákonnosti podľa čl. 2 a princípu efektívneho riadenia podľa čl. 4 zákona č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe (ďalej len „zákon o štátnej službe“), sa týkal neefektívneho riadenia štátnych zamestnancov vedúcim zamestnancom služobného úradu

Predmetné podozrenie z porušenia princípu zákona o štátnej službe vychádzalo zo skutočnosti, že štátny zamestnanec opakovane žiadal vedúceho zamestnanca o zmenu kontrolnej dvojice, v ktorej pracoval s kolegom, s ktorým z dôvodu jeho nevhodného správania nebolo možné zabezpečiť riadny výkon plnenia služobných úloh. Štátny zamestnanec prácu vo dvojici s daným kolegom označil za psychicky veľmi náročnú, pretože kolega nemal záujem s ním spolupracovať, dochádzalo medzi nimi

tiež k verbálnym urážkam a ponižovaniu. Ani po opakovaných žiadostiach k takejto zmene, resp. náprave vzniknutého stavu, zo strany vedúceho zamestnanca nedošlo.

Štátny zamestnanec upozornil aj na skutočnosť, že v zmysle interného riadiaceho aktu sa má vykonať zmena členov kontrolnej dvojice jedenkrát za 24 mesiacov. V danom prípade sa zmena členov kontrolnej dvojice napriek tomu, že v kontrolnej dvojici boli spolu viac ako 24 mesiacov, neuskutočnila, čím malo dôjsť k porušeniu princípu zákonnosti podľa čl. 2 zákona o štátnej službe. Vzniknutý stav dlhodobo nebol riešený, mal mať vplyv na pracovné výsledky štátneho zamestnanca, s čím bol spojený aj výsledok jeho služobného hodnotenia za kalendárny rok. V neposlednom rade mal mať daný stav vplyv aj na zamestnancov zhoršený zdravotný stav.

Rada si v zmysle ustanovenia § 14 ods. 2 zákona o štátnej službe vyžiadala súčinnosť od služobného úradu, a to predloženie vyjadrenia a písomností týkajúcich sa štátnym zamestnancom namietaných skutočností.

Rada po objektívnom preskúmaní odpovede služobného úradu s prílohami v kontexte s celou prejednávanou vecou dospela k záveru, že zo strany služobného úradu došlo k porušeniu princípu efektívneho riadenia podľa čl. 4 zákona o štátnej službe pri výkone riadenia štátnych zamestnancov. Rada dospela k tomuto záveru na základe dlhodobo neuspokojivých pracovných výsledkov predmetnej kontrolnej dvojice a konania vedúceho zamestnanca, ktoré nevedlo k náprave vzniknutého nepriaznivého stavu na pracovisku.

Vedúci zamestnanec navyše požiadal svojho priameho nadriadeného vedúceho zamestnanca o povolenie výnimky definovanej v internom riadiacom akte týkajúcej sa zmeny kontrolnej skupiny, napriek tomu, že zo strany štátneho zamestnanca bol opakovane žiadaný o zmenu kontrolnej dvojice kvôli zlým pracovným vzťahom, čo mohlo mať vplyv na neuspokojivé pracovné výsledky. Zo strany Rady nie je možné posúdiť, či sú príčinou neuspokojivých pracovných výsledkov zlé pracovné vzťahy v rámci kontrolnej dvojice, ale z obsahu spisu jednoznačne vyplýva, že vedúci zamestnanec danú nepriaznivú situáciu nevyriešil. To malo za následok negatívne dopady na riadne plnenie pracovných úloh kontrolnou dvojicou a následne aj neuspokojivé výsledky služobného hodnotenia štátneho zamestnanca.

Porušenie princípu zákonnosti podľa čl. 2 zo strany služobného úradu nebolo Radou zistené, nakoľko predmetný interný riadiaci akt v odôvodnených prípadoch dáva možnosť vedúcemu zamestnancovi nevykonať zmenu členov kontrolnej dvojice. Písomnosť vedúceho zamestnanca, ktorá bola prílohou odpovede služobného úradu, obsahuje niekoľko dôvodov, pre ktoré bolo nutné ponechať kontrolnú dvojicu spolu. Rada z uvedených dôvodov akceptovala jediný, a to, že daná kontrolná dvojica mala ešte rozpracované pracovné úlohy, ktoré bolo nutné dokončiť v jej danom zložení. Rada na základe toho neposudzovala podozrenie štátneho zamestnanca, že zo strany služobného úradu došlo k porušeniu princípu zákonnosti napriek tomu, že v zmysle interného riadiaceho aktu malo dôjsť k zmene zloženia kontrolnej dvojice. S dôvodmi uvedenými vedúcim zamestnancom súhlasil jeho priamy nadriadený vedúci zamestnanec.

Po objektívnom preskúmaní obsahu podnetu v súvislosti s vyššie uvedenými vyjadreniami služobného úradu, dospela Rada k jednoznačnému záveru, že zo strany služobného úradu v

predmetnej veci došlo k porušeniu princípu efektívneho riadenia podľa čl. 4 zákona o štátnej službe tak, ako to uviedol štátny zamestnanec vo svojom podnete. Podozrenie z porušenia princípu v zmysle čl. 2 zákona o štátnej službe Rade nebolo preukázané.

Na zabezpečenie efektívneho riadenia štátnych zamestnancov zo strany služobného úradu Rada odporučila prijať nasledovné opatrenia: vytvoriť podmienky na riadne vykonávanie štátnej služby, zabezpečiť dôslednú kontrolu plnenia služobných úloh štátnymi zamestnancami, na pracovisku predchádzať situáciám, ktoré by mohli mať negatívny vplyv na plnenie úloh služobného úradu, pravidelne sledovať dodržiavanie služobnej disciplíny štátnych zamestnancov a zákonným spôsobom vyvodzovať disciplinárnu zodpovednosť štátnych zamestnancov.

Prípad na zamyslenie

Profesionalita

Ste vysokopostaveným štátnym zamestnancom, ktorý pripravuje záväzný strategický dokument definujúci, akým smerom sa bude uberať energetika na Slovensku. Každý štvrtok sa stretávate so svojim známym z vysokej školy vo fitness centre, aby ste si zacvičili. Väčšina vašich rozhovorov sa týka rodiny, záujmov, no niekedy príde reč aj na prácu. Jedného dňa Vám Váš známy povie, že má



pre Vás darček, lístky na koncert Vášho obľúbeného interpreta. Na tohto interpreta by ste veľmi radi šli, no lístky sa okamžite vypredali a VIP lístky sú neuveriteľne drahé. Váš známy má VIP lístky pre Vás a Vášho partnera. Lístky sú do VIP lôžka klienta Vášho známeho, ktorým je marketingová agentúra, zastupujúca atómovú lobu. Váš známy Vám hovorí, že keďže Vás dobre pozná, lístky Vám vďačne prepustí a neočakáva žiadne

protiplnenie.

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. apríla 2020, budú zaradení do súťaže o zaujímavé knihy.

Vysvetlenie a odpoveď nájdete po 13. máji na našej webovej stránke v časti Newsletter <https://radaprestatnuzsluzbu.vlada.gov.sk/newsletter/>.

Zdravotné okienko

Maroša Pauliniho

V tomto vydaní zdravotného okienka Vám prinášame niekoľko užitočných polôh na natiahnutie svalov, ktoré zvyknú pri sedavej práci stvrdnúť. Každú polohu pomaly natiahujte 15-30 sekúnd. Snažte sa svaly pri natáhaní nenapínať, ale dýchať do brucha a pomaly sval uvoľňovať.



**ZADOK A
SPODNÝ CHRÁT**



**ZADOK A
PRIŤAHOVAČE
STEHEN**



**ZADOK A
PRIŤAHOVAČE
STEHEN**



**ZADOK A
PRIŤAHOVAČE
STEHEN**



**BICEPSY A
PREDLAKTIA**



SVALY CHRBTÁ



**PRIEČNE
BRUŠNÉ SVALY**



**RAMENÁ A
VRCHNÝ
CHRÁT**



KRĀK



TRICEPS



**RAMENÁ A
HRUĎ**



**ŠIROKÝ SVĀL
CHRBTÁ**

Z činnosti Rady

Prípád na zamyslenie: Útlak, obťažovanie a šikana

V decembrovom vydaní newsletteru Rady pre štátnu službu sme zverejnili prípad na zamyslenie, ktorý sa venuje témam útlaku, obťažovania a šikany na pracovisku.

Pokiaľ Vás téma zaujala, na webe Rady nájdete podrobnú analýzu prípadu.

bit.ly/newslettre-RSS

Rokovanie s vedúcim štátnej služby Poľskej republiky

Dňa 4. februára 2020 sa predseda Rady pre štátnu službu JUDr. Pavol Tkáč a členka Rady Mgr. Anna Ištoková zúčastnili na pracovnom rokovaní s Dobrosławom Dowiat-Urbański, Vedúcim štátnej služby, Lechom Antoni Kořakowski, podpredsedom Rady pre štátnu službu, pánom Krzysztofom Banašom, poradcom predsedu vlády Poľskej republiky, Tím pre medzinárodnú spoluprácu a etiku v odbore štátnej služby, pánom Jacekom Pawłowski, poradcom vedúceho kancelárie predsedu vlády, oddelenie pre systém riadenia a nástrojov v štátnej službe a ďalšími zástupcami poľskej strany.



Nosnou témou rokovania bola vzájomná výmena poznatkov o systéme štátnej služby a špecifikách právnych úprav v jednotlivých krajinách, v priebehu rokovania sa diskutovalo aj o témach výberového konania, zaškolovaní nových zamestnancov, fluktuácii a systéme odmeňovania a vzdelávania štátnych zamestnancov.

Etika v štátnej a verejnej správe v TV Bratislava

Prečo je dôležité presadzovať etiku v úradoch? O jej úlohe v štátnej a verejnej správe, ako aj v samospráve, diskutovali v TV Bratislava členka Rady pre štátnu službu Daniela Zemanovičová a riaditeľ bratislavského magistrátu a bývalý člen Rady pre štátnu službu, Ctibor Košťál.



Záznam diskusie si môžete pozrieť na webe TV Bratislava:

bit.ly/etika-TVBA

Podcast Integrita v štátnej správe

Čo znamená, keď sa úradník správa profesionálne? Aké majú byť jeho charakterové vlastnosti a čo presne rozumieme pod integritou štátneho zamestnanca?

Členka Rady pre štátnu službu Daniela Zemanovičová diskutovala o etike a hodnotovom

ukotvení štátnych zamestnancov v podcaste Verejne o politike, ktorý pripravil Ústav verejnej politiky Fakulty sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského.

Dĺžka podcastu je 22 minút, vypočúť si ho môžete na [Spotify](#) alebo [Apple Podcasts](#), stiahnuť sa dá [na domovskej stránke projektu](#).

Budúcnosť manažmentu ľudských zdrojov: Systémové myslenie alebo byrokracia?

Zamestnanec Kancelárie Rady pre štátnu službu Maroš Paulini prispel do zborníku Byrokracia verus vedomostná organizácia v prostredí verejnej správy, ktorý vydala Fakulta verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v nadväznosti na rovnomennú konferenciu, ktorá sa konala v závere roka 2019.

V príspevku 'Systémové myslenie ako nástroj riešenia súčasných výziev pre štátnu službu v oblasti manažmentu ľudských zdrojov' sa Paulini zameriava na vývoj štátnej služby ako podkategórie správy vecí verejných, mapuje súčasný stav a výzvy, ktorým štátna správa čelí v oblasti manažmentu ľudských zdrojov. Dospieva k záveru, že výzvy sú následkom dynamiky systému štátnej služby, najmä toho, ako súčasne nastavený rámec systému štátnej služby interaguje so zvykmi minulosti, požiadavkami budúcnosti a behaviorálnymi aspektmi ľudskej povahy.

Zborník si môžete stiahnuť na stránke UPJŠ (PDF).

bit.ly/UPJS-HR-zbornik

Výklad etického kódexu štátneho zamestnanca

Dôvera verejnosti v štát a jeho inštitúcie závisí do veľkej miery od štátnych zamestnancov, ktorí jeho inštitúcie reprezentujú. Okrem ich odborných kvalít je zárukou riadneho výkonu štátnej služby aj etické správanie.

Samotné etické správanie štátnych zamestnancov [upravuje Etický kódex štátneho zamestnanca](#), účinný od prvého januára 2020.

Za účelom lepšej orientácie v ňom pripravila Rada pre štátnu službu Výklad etického kódexu štátneho zamestnanca, ktorý má slúžiť ako pomôcka pri čítaní a výklade kódexu a pravidiel v ňom obsiahnutých. Nejedná sa teda o rigidný návod na aplikáciu kódexu, ale skôr o nápovedu, akým spôsobom pri riešení etických otázok uvažovať. K tomu majú prispieť aj praktické príklady, ktorými výklad dopĺňa vysvetlenie jednotlivých zásad etického správania a ktoré poskytnú štátnym zamestnancom podporný nástroj k uvedomeniu si rovín etického uvažovania.

Výklad je otvoreným dokumentom, ktorý sa bude priebežne dopĺňať a upresňovať s ohľadom na prax služobných úradov, Rady pre štátnu službu a súdov.

PDF si môžete stiahnuť tu:

bit.ly/vyklad-EK