

Stratégia riadenia ľudských zdrojov v
štátnej službe
na roky 2015 – 2020

Obsah

Zoznam skratiek	4
Predslov	6
1 Východiská	7
1.1 Externé východiská	9
1.2 Interné východiská	11
2 Analýza súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe.....	13
2.1 Základný prehľad štruktúry a kvantifikácia zamestnancov štátnej služby.....	14
2.2 Plánovanie a vytváranie štátnozamestnaneckých miest	17
2.3 Získavanie, rozmiestňovanie a zarad'ovanie štátnych zamestnancov na konkrétne ŠZM	20
2.4 Proces skončenia štátnozamestnaneckého pomeru	27
2.5 Služobné hodnotenie a odmeňovanie štátnych zamestnancov	30
2.6 Vzdelávanie štátnych zamestnancov	36
2.7 Analýza súčasného stavu využívania IT v riadení ľudských zdrojov	41
2.8 Zhrnutie výsledkov analýzy	44
3 Vízia štátnej služby v roku 2020.....	46
3.1 Základné hodnoty, princípy a poslanie štátnej služby.....	46
3.2 Veľkosť a podoba štátnej služby	48
3.3 Význam ľudského kapitálu pre modernú štátnu správu	49
3.4 Strategický manažment štátnej služby	49
3.5 Koordinácia riadenia štátnej služby	50
3.6 Líderstvo v štátnej službe	51
3.7 Identita štátnej služby.....	52
3.8 Získavanie štátnych zamestnancov	52
3.9 Odmeňovanie a hodnotenie kompetencií na motiváciu a uznanie individuálnych a kolektívnych výkonov štátnych zamestnancov	53
3.10 Rozvoj zručností a vzdelávanie štátnych zamestnancov	53
3.11 Kariérny rast a identifikácia talentov v štátnej službe.....	54
3.12 Flexibilné služobné podmienky v štátnej službe	55
3.13 Zber a analýza informácií ako základ riadenia procesov vrátane spoločného IT riešenia ako nástroja na riadenie ľudských zdrojov	55
4 Návrh opatrení za účelom zabezpečenia stabilnej, efektívnej, profesionálnej a politicky neutrálnej štátnej služby.....	59

4.1	Inštitucionálne zabezpečenie štátnej služby	59
4.2	Koordinácia a plánovanie štátnej služby	59
4.3	Získavanie štátnych zamestnancov	60
4.4	Hodnotenie kompetencií štátnych zamestnancov	61
4.5	Odmeňovanie štátnych zamestnancov	61
4.6	Vzdelávanie štátnych zamestnancov	61
4.7	Líderstvo v štátnej službe	62
4.8	Mobilita, kariérny rast a zúčtovateľnosť štátnych zamestnancov	63
4.9	Zber a analýza informácií ako základ riadenia procesov vrátane spoločného IT riešenia ako nástroja na riadenie ľudských zdrojov	63
4.10	Indikatívne finančné rámce na pokrytie navrhovaných opatrení	64
5	Záver	65
	Príloha č. 1: Zoznam opatrení a termíny plnenia	67

Zoznam skratiek

AK	Administratívne kapacity
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
CISŠS	Centrálny informačný systém štátnej služby
DŠS	Dočasná štátna služba
EK	Európska komisia
ESO	Efektívna, spoľahlivá a otvorená štátna správa
EŠIF	Európske štrukturálne a investičné fondy
EÚ	Európska únia
GP SR	Generálna prokuratúra Slovenskej republiky
KVOP	Kancelária verejného ochrancu práv
KNR SR	Kancelária Národnej rady Slovenskej republiky
KP SR	Kancelária prezidenta Slovenskej republiky
KÚS SR	Kancelária Ústavného súdu Slovenskej republiky
MDVRR SR	Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky
MF SR	Ministerstvo financií Slovenskej republiky
MH SR	Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky
MK SR	Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky
MO SR	Ministerstvo obrany Slovenskej republiky
MPRV SR	Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky
MPSVR SR	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky
MS SR	Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky
MŠVVŠ SR	Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky
MV SR	Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky
MZ SR	Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky
MŽP SR	Ministerstvo životného prostredia Slovenskej republiky
MZVEZ SR	Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky
NKÚ SR	Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky
NS SR	Najvyšší súd Slovenskej republiky
OECD	Organizácia pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj

OP	Operačný program
OP EVS	Operačný program efektívna verejná správa
OP ĽZ	Operačný program ľudské zdroje
OPP	Ochrana pred požiarmi
OP VaI	Operačný program výskum a inovácie
PÚ SR	Protimonopolný úrad Slovenskej republiky
SŠHR SR	Správa štátnych hmotných rezerv Slovenskej republiky
ŠÚ SR	Štatistický úrad Slovenskej republiky
SÚ	Služobný úrad
ŠZ	Štátny zamestnanec
ŠZM	Štátnozamestnanecké miesto
ŠZP	Štátnozamestnanecký pomer
ÚGKK SR	Úrad geodézie, kartografie a katastra Slovenskej republiky
ÚJD SR	Úrad jadrového dozoru Slovenskej republiky
ÚNMS SR	Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky
ÚOOÚ	Úrad na ochranu osobných údajov
ÚPV SR	Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky
ÚOŠS	Ústredné orgány štátnej správy
ÚRSO SR	Úrad pre reguláciu sieťových odvetví
ÚV SR	Úrad vlády Slovenskej republiky
ÚVO	Úrad pre verejné obstarávanie
VA	Výskumná agentúra
VK	Výberové konanie
VPS	Všeobecná pokladničná správa

Predslov

Základnou úlohou a cieľom Stratégie riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na roky 2015 – 2020 (ďalej len ako „Stratégia“) je zabezpečenie zodpovedného a efektívneho plnenia funkcií štátu SR tak, aby bolo zaistené uplatňovanie demokratickej formy vlády, záruk slobodného života, rozvoja duchovnej kultúry a hospodárskej prosperity. Tieto funkcie musia byť realizované v súlade s vytvorenými podmienkami na plnenie slobôd a práv garantovaných Ústavou SR, ktorými sú základné ľudské práva a slobody, politické práva, práva národnostných menšín a etnických skupín, hospodárske, sociálne a kultúrne práva, právo na ochranu životného prostredia a kultúrneho dedičstva, právo na súdnu a inú právnu ochranu.

Hospodárstvo SR je založené na princípoch sociálne a ekologicky orientovanej trhovej ekonomiky, preto musí moderná štátna služba vytvárať podmienky a rámce na podporu udržateľného hospodárskeho rastu a rozvoja pri zohľadňovaní nevyhnutnosti adaptačných procesov spoločnosti. Na trvalé a zodpovedné plnenie týchto funkcií je bezpodmienečne nevyhnutná profesionálna, stabilná, efektívna a politicky neutrálna štátna služba. Zavedenie centralizovaného riadenia ľudských zdrojov, modernizácia verejnej správy, posilnenie horizontálnej a vertikálnej koordinácie a spolupráce naprieč ÚOŠS je kľúčovou výzvou pre tvorbu tohto dokumentu.

Najzávažnejšie nedostatky súčasného stavu sú v dokumente obsiahnuté a definované prostredníctvom analýz a usmernení pre strategické plánovanie právnych, organizačných, ako aj procedurálnych reformných opatrení pre štátnu správu SR (OECD report, Pozičný dokument, odporúčania Rady EÚ). Tieto dokumenty a analýzy predstavujú isté základné východiská pri formulovaní jednotlivých častí Stratégie, ktorá je zásadnou spoločenskou objednávkou.

Cieľom Stratégie, ako aj vlády SR, je deklarovaná snaha priblížiť sa k štandardom členských krajín EÚ a krajín OECD v oblasti budovania a riadenia štátnej služby.

1 Východiská

Iniciačných faktorov na nevyhnutnú potrebu zmien v riadení ľudských zdrojov v štátnej službe je viacero. Zásadným sa javí najmä to, že súčasné trendy smerovania globálnej spoločnosti vyžadujú zmeny spôsobu spravovania štátu. Dotýka sa to najmä legislatívnej a normotvornej oblasti, ako aj zmien v náhľade na potrebu novej kvality prístupov k riešeniu potrieb občanov, štátu a jednotlivých regiónov. Tieto súvisia tak s personálnou výstavbou riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe, ako aj so samotným mechanizmom koordinovania ľudských zdrojov v štátnej službe. Ide o zahrnutie tak ochranných ako aj zabezpečujúcich funkcií štátu.

SR sa bezprostredne dotýkajú dramatické pohyby vo svetovej ekonomike a spoločnosti, kde vládne všeobecná neistota, narastá potreba komplexných riešení aj v smere adaptačných procesov na prírodné a ekonomické zmeny, a zväčšujú sa očakávania občanov od ich vlád. Pritom klesá efektívnosť štandardných nástrojov jednotlivých politík, sú evidentné ťažkosti so získavaním talentov pre verejný sektor a štáty vedú súboje s globálnymi korporáciami vo všetkých podstatných oblastiach. Vlády a riadiace verejné štruktúry sú limitované neudržateľnými dlhovými bremenami a nútenou redukciou rozpočtových výdavkov. Zatiaľ čo dôvera vo vlády a verejnú správu upadá, musia plniť svoje funkcie efektívnejšie, viditeľnejšie, s menšími zdrojmi, aby mohla byť opätovne nadobudnutá dôvera v štát a vo verejnú správu.

Aktuálnou výzvou pre verejný sektor, najmä jeho lídrov, je hľadať riešenia ako striktné, racionálne a s odborným, analytickým odôvodnením realizovať ekonomicky udržateľné koncepcie a politiky, s orientáciou na reálny verejný záujem oproti čisto ideologickým, parciálnym a skupinovým, či úzko rezortným prístupom, ktoré sa používajú doteraz. Úspech je podmienený odbornejšími a dôkazmi podloženými rozhodnutiami, výraznejším zapojením obyvateľstva do tvorby politík, uvážlivými investíciami do expertných tímov a do trvalého budovania ľudských kapacít, získavaním relevantných medzinárodných skúseností a užšou kooperáciou s domácim podnikateľským a neziskovým sektorom.

Základným nástrojom v oblasti stratégie riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe je dlhodobé plánovanie. Absencia systémového, poznatkami a analýzami podporovaného dlhodobého plánovania je principiálnym nedostatkom, ku ktorému došlo najmä počas transformácie ekonomiky v prvej dekáde jej existencie. Transformácia mnohokrát viedla cestami reformných pokusov a omylov, charakterizovaná nekonzistentnými racionalizačnými opatreniami a rôznym delegovaním kompetencií bez analýz dopadov, likvidáciou inštitúcií a útvarov, ktoré mali zabezpečovať strategické koncepcie, a bez hodnotenia politík pred ich aplikáciou v praxi. Tieto negatívne efekty sa objavili vo všetkých sférach verejnej správy, oblasť strategického plánovania a riadenia ľudských zdrojov nevynímajúc.

Všetky tieto negatívne trendy boli aplikované v duchu liberálnej ekonomickej školy s minimalizáciou úlohy štátu vo všetkých sférach verejnej správy. Tento trend potvrdil svoje limity a hrozby nástupom svetovej krízy v roku 2008. Prehodnotenie tohto zjednodušeného prístupu je aplikované vo väčšine krajín EÚ a OECD.

Genéza vzniku zásadných obmedzení v riadení ľudských zdrojov v štátnej službe je pomerne nedávna. V procese príprav na vstup do EÚ, bol v etape harmonizácie legislatívy urobený reálny pokus o koordináciu riadenia štátnej služby v rámci zákona č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 312/2001 Z. z.“). Degradácia nastavenej určitej koncepčnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe, ktorá bola pôvodne presadená tlakom predvstupového procesu, sa najmä z dôvodov obmedzenia možností riadenia a politizácie výkonov funkcií služobných úradov reálne začala prijatím zákona č. 231/2006 Z. z., z marca 2006, ktorý s účinnosťou od 1. júna 2006 novelizoval zákon č. 312/2001 Z. z. Touto novelou sa znemožnilo zabezpečenie jednotného postupu pri uplatňovaní zákona o štátnej službe a jeho vykonávaní, a to najmä zrušením Úradu pre štátnu službu a súvisiacich koordinačných inštitútov zákona. Týmto zákonom sa súčasne výrazne rozšíril priestor pre politizáciu štátnej služby, pretože umožnil odvolanie predstaveného (t.j. vedúceho štátneho zamestnanca) bez uvedenia dôvodu. Podľa súčasného zákona č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o štátnej službe“), je možné odvolať iba vedúceho štátneho zamestnanca, ktorý je v priamej riadiacej pôsobnosti vedúceho služobného úradu alebo štatutárneho orgánu. Navyše podľa aktuálneho zákona o štátnej službe, kontrolu dodržiavania tohto zákona, všeobecne záväzných právnych predpisov vydaných na jeho vykonanie a služobných predpisov, vykonáva v služobnom úrade samotný služobný úrad. Prejavujú sa tak účinky neefektívnosti samokontroly, ktorá prináša neodobnosť, nestabilitu, politické vplyvy, presadzovanie skupinových záujmov, znižuje šancu získania kvalitných personálnych kapacít do štátnej správy a zabraňuje koordinácii riadenia ľudských zdrojov.

Zrušenie Úradu pre štátnu službu sa realizovalo bez snahy doladiť jeho fungovanie a postupy, a bez reálneho hodnotenia efektívnosti a účinnosti nastaveného modelu. Chýbajúca akákoľvek koordinácia sa v praxi veľmi rýchlo prejavila. Ukázalo sa však, že je nevyhnutné eliminovať spoločné nedostatky, preto sa začali organizovať koordinačné stretnutia na pomerne pravidelnej báze od roku 2007 do 2010 pod patronátom ÚV SR, a to na úrovni riaditeľov osobných úradov, ako aj vedúcich služobných úradov. V roku 2012 boli obnovené tieto ad hoc stretnutia na viacerých úrovniach, a od novembra 2013 zmenou gestora pre štátnu službu sa koordinačné mechanizmy začali koncentrovať aj do pracovných skupín a výboru zastrešujúcich prípravu nového zákona o štátnej službe a Stratégiu.

Stratégia Európa 2020 prostredníctvom inštrumentária Európskeho semestra a odporúčaní EK, určila nutnosť skvalitnenia, odpolitizovania, zvýšenia odbornosti a zvýšenia uplatňovania verejného záujmu prostredníctvom tzv. predbežných podmienok na čerpanie zdrojov EŠIF (tzv. ex ante kondicionalít) vo viacerých krajinách EÚ, vrátane SR. EÚ poskytuje SR zdroje EŠIF na podporu reformných opatrení v oblasti reformy verejnej správy a riadenia ľudských zdrojov. Existuje reálna hrozba, že ak ex ante kondicionality nebudú naplnené, zdroje EŠIF na roky 2014 - 2020 budú obmedzené.

Nasledujúce externé a interné rámce analýzy súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe zahŕňajú relevantné charakteristiky nedostatkov a ponúkajú konkrétne stanoviská a odporúčania vo väzbe na potrebu zlepšenia štátnej služby a jej vzťahu k reforme verejnej správy v SR.

1.1 Externé východiská

Externé východiská predstavujú vybraný relevantný súbor informácií z materiálov ku konkrétnym potrebám zlepšenia štátnej služby a jej vzťahu k reforme verejnej správy v SR:

- Odporúčanie Rady EÚ z 8. júla 2014, ktoré sa týka Národného programu reforiem SR na rok 2014, a ktorým sa predkladá stanovisko Rady k programu stability SR na rok 2014;
- Rozvoj udržateľného strategického rámca pre verejnú správu. Rozvoj stratégie riadenia ľudských zdrojov v SR. (*Developing a Sustainable Strategic Framework for Public Administration. Developing the Slovak Republic's Human Resources Management Strategy*)(OECD 2014);
- Ekonomický prehľad OECD o SR na rok 2014 (*Economic Survey 2014 SR*);
- Prehľad vládnutia OECD na roky 2011 a 2013 (*Government at a Glance 2011, 2013*).

Odporúčanie Rady EÚ z 8. júla 2014, ktoré sa týka Národného programu reforiem Slovenska na rok 2014 a ktorým sa predkladá stanovisko Rady k programu stability Slovenska na rok 2014

Stanovisko: Reforma verejnej správy sa vykonáva s cieľom zlepšiť orientáciu na klienta, verejná správa však naďalej nedosahuje dobré výsledky v oblasti kvality a efektívnosti.

Odporúčania:

1. prijať opatrenia na zvýšenie nezávislosti verejnej správy, a to aj zmenou zákona o štátnej službe;
2. prijať stratégiu na zlepšenie riadenia ľudských zdrojov vo verejnej správe;
3. zintenzívniť úsilie o posilnenie analytických kapacít na kľúčových ministerstvách s cieľom prijať politiky založené na skúsenostiach a skvalitniť posudzovanie vplyvu politik;
4. prijať opatrenia na boj proti korupcii a zrýchliť úsilie o zlepšenie efektívnosti a kvality systému súdництва.

Rozvoj udržateľného strategického rámca pre verejnú správu. Rozvoj stratégie riadenia ľudských zdrojov v SR

Odporúčania:

1. *strategické plánovanie pracovnej sily*; príprava ročných alebo viacročných personálnych plánov v súlade s rozpočtom. Spolupráca medzi Úradom vlády SR a MF SR je rozhodujúcim faktorom pre úspešnosť tohto procesu. Vhodná klasifikácia štátnych zamestnancov prispieva k náležitému plánovaniu pracovných síl;
2. *výber a služobný postup zamestnancov na základe zásluh a prostredníctvom vopred stanovených súťažných a transparentných postupov*; výber a služobný postup by mali zabezpečiť výkon ústavného práva každého občana na rovnaký prístup k verejnej funkcii. Mali by tiež prilákať kvalifikovaných zamestnancov. Rozhodnutia týkajúce sa získavania nových zamestnancov a ich služobného postupu by mali byť prijímané

spoločne prostredníctvom kolektívneho orgánu bez ohľadu na ich postavenie v hierarchii;

3. *spätná väzba na základe výkonnosti*; za účelom zlepšenia výkonnosti a motivácie by mali úradníci od svojich nadriadených dostávať pravidelnú spätnú väzbu na kvalitu svojej práce a služobné postoje, ako aj poradenstvo v oblastiach týkajúcich sa ich efektívnosti a zručností. Tento dialóg o výkonnosti by sa mal konať pravidelne, najmenej raz za rok;
4. *posilniť kapacitu centrálného útvaru vlády, ktorý sa zaoberá štátnou správou a návrhmi politiky riadenia ľudských zdrojov, monitorovaním a hodnotením strategických manažérskych činností*; jasne stanovené normy sa musia aplikovať rovnomerne v celej ústrednej štátnej správe s cieľom zabezpečiť konzistentnú kvalitu ľudských zdrojov.

Ekonomický prehľad OECD o Slovenskej republike na rok 2014

Stanovisko: Vo verejnom sektore SR zaostáva z hľadiska efektívnosti, čo znižuje manévrovací priestor na zabezpečenie fiškálnej konsolidácie a prijímanie opatrení v oblasti hospodárskeho rastu. Verejný sektor zaostáva v uplatňovaní e-governmentu a elektronického verejného obstarávania. Efektívnosť verejných výdavkov a čerpanie finančných prostriedkov z EÚ trpia nedostatkom systematického hodnotenia a koordinácie medzi ministerstvami, ťažkopádny postupmi a slabou AK.

Odporúčania:

1. *zvýšiť efektívnosť vo verejnom sektore*; pre účinnejšiu a efektívnejšiu verejnú správu a regulačné prostredie pre podnikanie je potrebné posilniť horizontálnu a vertikálnu koordináciu a spoluprácu v rámci vládnych inštitúcií a zmodernizovať verejnú správu, posilniť hodnotenie vplyvu regulácií a zvýšiť efektívnosť a nezávislosť justičného systému;
2. *zlepšenie riadenia ľudských zdrojov*; modernizácia verejnej správy by mala zahŕňať reformy v oblasti riadenia ľudských zdrojov. SR sa vyznačuje jednou z najvyšších fluktuácií v rámci krajín OECD, čiastočne v dôsledku volebného cyklu. Vysoká fluktuácia znižuje motiváciu na získavanie ďalších zručností a prehlbovanie kvalifikácie a podkopáva analytickú, strategickú a operatívnu schopnosť vlády.

Prehľad vládnutia OECD na roky 2011 a 2013

Odporúčania:

1. zhodnotiť personálnu a organizačnú štruktúru ÚV SR na uľahčenie spolupráce s jednotlivými ministerstvami;
2. zlepšiť komunikáciu o politike a cieľoch reformy vo verejnej správe a aktívne vymieňať informácie medzi parlamentom a miestnou samosprávou;
3. posilniť prepojenie so Stratégiou Európa 2020 a preskúmať koordináciu medzi kľúčovými inštitucionálnymi aktérmi v európskych záležitostiach;
4. zriadiť monitorovací a hodnotiaci systém opierajúci sa o jednotlivé ministerstvá a centrálné riadenie, napr. ÚV SR.

1.2 Interné východiská

Interné východiská predstavujú základné charakteristiky inštitucionálneho prostredia, v ktorom štátna služba pôsobí.

- stratégia reformy verejnej správy;
- koordinačné štruktúry spájajúce kľúčové ministerstvá, ktorých sa týka reforma verejnej správy v SR;
- nástroje a procesy na efektívne monitorovanie a hodnotenie pokroku;
- kapacity ústrednej štátnej služby pre strategické plánovanie, politické analýzy a rozvoj;
- kapacity ústrednej verejnej služby pracujúce priamo s občanmi a podnikmi;
- inštitucionálne a právne aspekty reformy riadenia ľudských zdrojov.

Stratégia reformy verejnej správy

MV SR spustilo reformu verejnej správy, známu ako Program ESO, ktorá má za cieľ podporiť efektívnu, spoľahlivú a otvorenú verejnú správu. Program ESO kladie silný dôraz na zlepšenie poskytovania administratívnych služieb s cieľom posilniť kvalitu a prístup čo najefektívnejším spôsobom.

Koordinačné štruktúry spájajúce kľúčové ministerstvá, ktorých sa týka reforma verejnej správy na Slovensku

Verejná správa v SR je založená na oddelenom alebo duálnom modeli verejnej správy so systémom orgánov štátnej správy pôsobiacich paralelne so systémom orgánov územnej samosprávy (obce a samosprávne kraje), ktoré okrem úloh samosprávy vykonávajú tiež úlohy preneseného výkonu štátnej správy. Je potrebné posilniť komunikáciu o cieľoch politiky a reformy v rámci celej verejnej správy.

Nástroje a procesy na efektívne monitorovanie a hodnotenie pokroku

Periodické preskúmvanie špecifických politík môže poskytnúť hĺbkovú analýzu výkonu a pomôcť posúdiť stálu relevantnosť konkrétnej politiky. Okrem toho, monitorovanie a vyhodnocovanie posilňuje transparentnosť a prispieva k podpore vzťahu zodpovednosti medzi vládou a občanmi, čím sa buduje dôvera.

Kapacity ústrednej štátnej služby pre strategické plánovanie, politické analýzy a rozvoj

Zlepšenie kapacít orgánov štátnej správy riadiť a smerovať politiku závisia od dobre vedeného a kompetentného tímu vyšších štátnych zamestnancov. Vyšší štátni zamestnanci musia zodpovedať vláde a reagovať tak, aby efektívne rozvíjali a implementovali tie politiky, za ktoré zvolená vláda v konečnej miere nesie zodpovednosť voči občanom.

Kapacity ústrednej štátnej služby pracujúce priamo s občanmi a podnikmi

Riadenie ľudských zdrojov a služba občanom sú kľúčom k úspechu zamestnancov, ktorí sú v priamom kontakte s občanmi. Títo zamestnanci sa denne stretávajú s občanmi a odpovedajú na ich otázky. Je preto veľmi dôležité zosúladiť očakávania občanov so zručnosťami a

motiváciou zamestnancov. Zručnosti potrebné na riešenie požiadaviek firiem sa líšia od zručností potrebných na riešenie požiadaviek občanov.

Inštitucionálne a právne aspekty reformy riadenia ľudských zdrojov

Silnejší inštitucionálny rámec by mal byť podporený právnym a regulačným rámcom. Vítané by bolo nastavenie zákona o štátnej službe tak, aby podporil nezávislú, profesionálnu a stabilnú štátnu službu. Vhodné nástroje a inštitúcie na ústrednej úrovni by mali zabezpečiť dôslednú implementáciu zákona v celej oblasti štátnej služby.

2 Analýza súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe

Vzhľadom na neexistenciu centrálného personálneho informačného systému štátnej služby, neexistujú komplexné údaje o súčasnom stave v riadení ľudských zdrojov v štátnej službe. Tieto údaje sú pritom kľúčové pre analýzu riadenia ľudských zdrojov. Analýze súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe preto predchádzal zber dát z viacerých primárnych i sekundárnych zdrojov, ktoré boli následne analyzované s cieľom nájsť slabé stránky súčasného nastavenia formálnych pravidiel riadenia ľudských zdrojov, z ktorého vyplývajú rôzne aplikačné problémy.

Primárne zdroje

- primárnymi zdrojmi, z ktorých analýza vychádza, sú údaje získané z prieskumov Úradu vlády SR. Prvý prieskum Úradu vlády SR s názvom „Štátna služba v roku 2013“ (ďalej len ako „Prieskum ÚV SR 2013“) bol realizovaný v apríli 2013 s cieľom zistiť názory zamestnancov v štátnej správe na stav štátnej služby. Otázky v dotazníku sa vzťahovali na to, ako zamestnanci hodnotia svoju prácu, pracovisko, služobný úrad, vedúceho zamestnanca, vedenie služobného úradu a na ich spokojnosť. Prieskum bol zameraný na zamestnancov vybraných orgánov verejnej správy, konkrétne 13 ministerstiev, 9 ostatných ústredných orgánov štátnej správy, 73 orgánov štátnej správy, 237 orgánov miestnej štátnej správy a 27 príspevkových organizácií. Spolu bolo oslovených s ponukou zapojiť sa do prieskumu 46 815 zamestnancov. Dotazník vyplnilo 4 425 respondentov, čo predstavuje 9,5 % účasť z celkového počtu oslovených;
- druhý komplexný prieskum (ďalej len ako „Prieskum ÚV SR 2014a“) o riadení ľudských zdrojov v štátnej službe Úrad vlády SR realizoval dotazníkovou formou v júni 2014, a bol zameraný na štyri oblasti: všeobecné údaje, odmeňovanie, vzdelávanie a výberové konania. Dotazník bol zaslaný na osobné úrady ÚOŠS, ktoré poskytli údaje za časové obdobie od 1.1.2012 do 1.5.2014;
- tretí prieskum Úradu vlády SR sa týkal štruktúry údajov využívaných v personálnych informačných systémoch služobných úradov. Prieskum bol realizovaný v priebehu mesiacov júl – september 2014, a zhromažďoval informácie o aktuálnej štruktúre údajov na vybraných šestnástich služobných úradoch ÚOŠS (ďalej len ako „Prieskum ÚV SR 2014b“);
- ďalší prieskum realizoval Úrad vlády SR v priebehu mesiacov november – december 2014 (ďalej len ako „Prieskum ÚV SR 2014c“) v služobných úradoch ÚOŠS. Predmetom prieskumu bolo formálne nastavenie výberových konaní (obsah služobných predpisov) a informácie vyplývajúce z výsledkov výberových konaní od 1.1.2014 do 30.11.2014, formálne nastavenie plánovania ŠZM (uplatnenie konkrétnych ukazovateľov plánovania) a formálne nastavenie systému vzdelávania (obsah služobných predpisov, popis krokov pri zabezpečení foriem vzdelávania,

využívanie konkrétnych inštitútov); Prieskum bol realizovaný dotazníkovou metódou a analýzou platných služobných predpisov z predmetného obdobia;

- v poradí piaty prieskum týkajúci sa skončenia štátnozamestnaneckého pomeru realizoval Úrad vlády SR v priebehu januára – februára 2015 (ďalej len ako „Prieskum ÚV SR 2015“) v služobných úradoch ÚOŠS. Predmetom prieskumu boli štatistiky o celkovom počte skončení a vybraných dôvodoch skončenia štátnozamestnaneckého pomeru, ako aj odvolaní z funkcie vedúceho zamestnanca bez uvedenia dôvodu za časové obdobie od 1.1.2014 do 31.12.2014.

Sekundárne zdroje

- sekundárne zdroje, ktoré analýza využíva ako doplňujúcu informáciu o súčasnom stave v oblasti riadenia ľudských zdrojov sú štúdie vypracované konzultantskými spoločnosťami. Prvou je štúdia s názvom Analýza AK a efektívnosti subjektov zodpovedných za EŠIF a AK prijímateľov pomoci, ktorej autorom je KPMG Slovensko s.r.o. a Stengl a.s. (ďalej ako „Analýza AK 2014“). Analýza AK 2014 je zameraná na komplexné hodnotenie AK, ktoré implementujú štrukturálne fondy a kohézny fond v programovacom období 2007 – 2013. Na účely analýzy súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe boli využité údaje o výbere a prijímaní štátnych zamestnancov, systéme vzdelávania, hodnotenia výkonnosti, odmeňovania, kariérnom raste a údaje o fluktuácii;
- druhou štúdiou, ktorá slúžila ako podklad pre tvorbu analýzy je Posúdenie procesov a služieb pre CISŠS, ktorej autorom je Stengl a.s. (ďalej len ako „Analýza CISŠS 2015“). Dokument okrem iného sumarizuje personálne informačné systémy, ktoré využívajú služobné úrady ÚOŠS, ako aj štruktúru údajov, ktoré obsahujú. Práve tieto časti slúžili ako zdroj informácií o súčasnom stave využívania IT systémov v súvislosti s riadením ľudských zdrojov;
- analýza pracuje aj s dokumentmi medzinárodných organizácií, ako napr. „The Government Workforce of the Future“ vydaným OECD v roku 2013 a so štatistickými údajmi o obsadenosti ŠZM evidovaných MF SR ku koncu roka 2014. Všetky uvedené zdroje dát sú použité a ďalej spracované v nasledujúcich častiach analýzy.

2.1 Základný prehľad štruktúry a kvantifikácia zamestnancov štátnej služby

Zamestnanecké vzťahy na ÚOŠS možno rozdeliť do troch hlavných skupín právnych vzťahov:

- štátnozamestnanecké vzťahy súvisiace s vykonávaním štátnej služby štátnymi zamestnancami v štátnozamestnaneckom pomere (štátna služba);
- pracovnoprávne vzťahy zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme v súvislosti s výkonom závislej práce v pracovnom pomere (verejná služba);
- právne vzťahy súvisiace s výkonom štátnej služby príslušníkov Policajného zboru SR, Zboru väzenskej a justičnej stráže SR, príslušníkov Hasičského a záchranného zboru, colníkov, profesionálnych vojakov ozbrojených síl v služobnom pomere (služobný pomer).

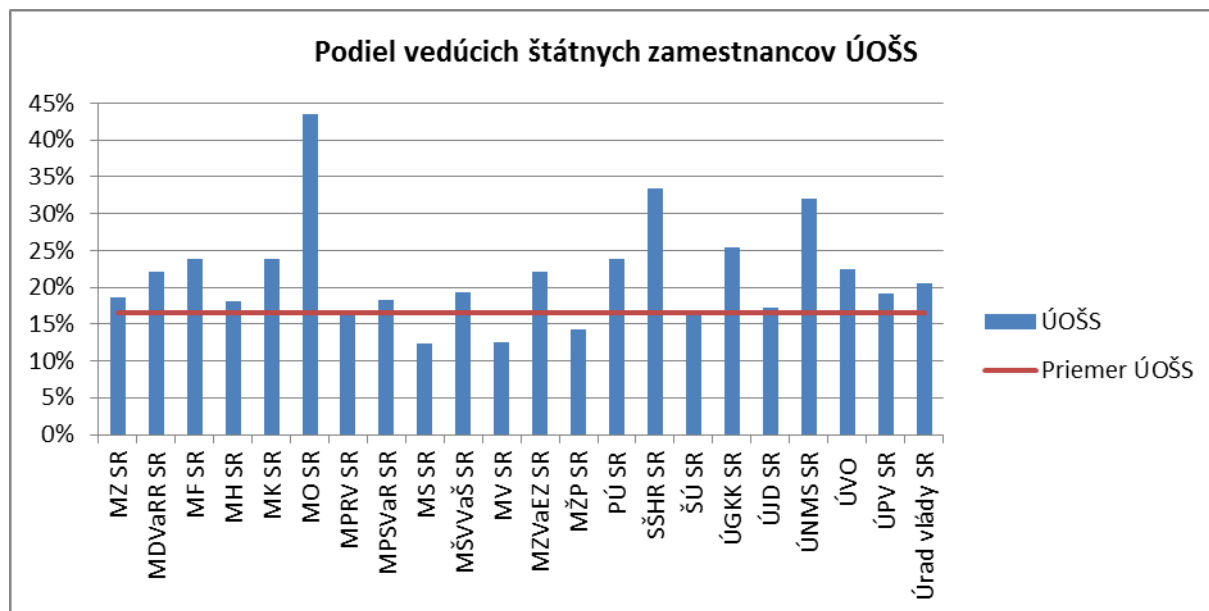
Na štátnu službu sa vzťahuje zákon o štátnej službe a taxatívne vymedzené ustanovenia Zákonníka práce v rámci tejto delegovanej pôsobnosti na štátnozamestnanecké vzťahy. Na verejnú službu sa vzťahuje zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov, subsidiárne Zákonník práce a zákon č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Služobný pomer colníkov, profesionálnych vojakov ozbrojených síl SR, príslušníkov Policajného zboru SR, Zboru väzenskej a justičnej stráže SR a príslušníkov Hasičského a záchranného zboru upravujú osobitné zákony.

Analýza súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov sa týka len kategórie štátnych zamestnancov, ktorí vykonávajú štátnu službu podľa zákona o štátnej službe.

Zo štatistických údajov o obsadenosti ŠZM evidovaných MF SR ku koncu roka 2014 vyplýva, že k 31. decembru 2014 bolo v SR 37 441 štátnych zamestnancov na ÚOŠS vrátane podriadených organizácií. Z prieskumu ÚV SR 2014a vyplýva, že v SR pôsobilo ku dňu vykonania prieskumu (1. máj 2014) 14 571 štátnych zamestnancov v rámci ÚOŠS (s výnimkou podriadených organizácií).

V ÚOŠS (s výnimkou podriadených organizácií) pôsobí podľa prieskumu spolu 2 497 vedúcich štátnych zamestnancov, čo je približne 17,1 % z celkového počtu štátnych zamestnancov v rámci ÚOŠS. Podiel vedúcich štátnych zamestnancov v služobných úradoch ÚOŠS je znázornený v Grafe č. 1.

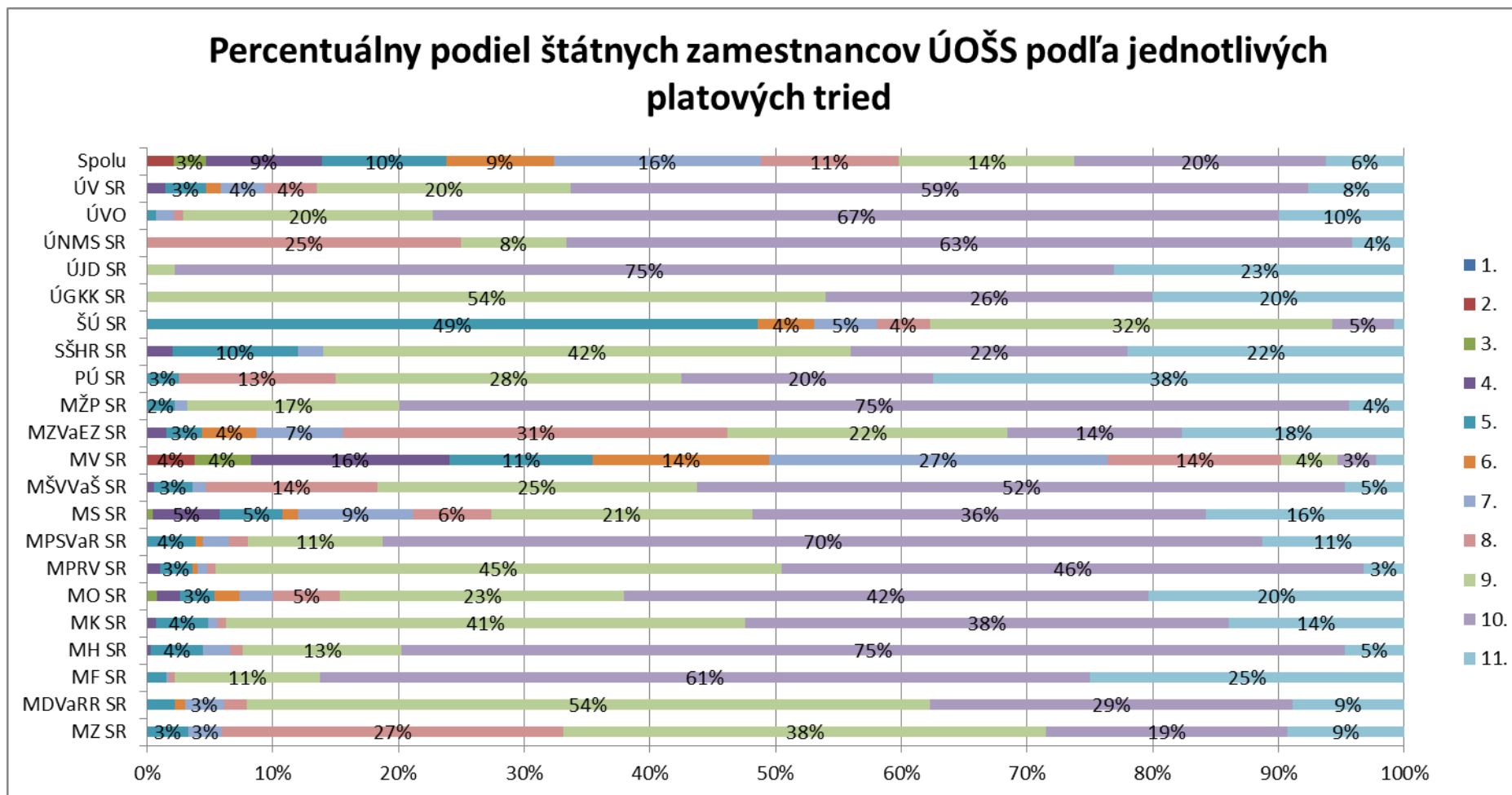
Graf č. 1



Zdroj: Prieskum ÚV SR 2014a

Informácia o počte vedúcich štátnych zamestnancov je dôležitá vzhľadom na osobitosti pri výberových konaniach a odmeňovaní. Z prieskumu vyplýva, že relatívne najviac (20 %) štátnych zamestnancov v rámci ÚOŠS (s výnimkou podriadených organizácií) je zaradených v 10. platovej triede (Graf č. 2). Súčasne z prieskumu vyplýva, že ÚOŠS zväčša využívajú 3 až 5 platových tried, s najväčšou koncentráciou okolo 10 platovej triedy.

Graf č. 2



Zdroj: Prieskum ÚV SR 2014a¹

¹ Pozn. ku grafu: percentuálny podiel štátnych zamestnancov v platových triedach, pri ktorých nie je uvedené číslo v %, je nižší ako 3%.

Z prieskumu možno tiež konštatovať, že z počtu štátnych zamestnancov ÚOŠS 14 571 je 1 787, t.j. 12,3 % v dočasnej štátnej službe, zvyšných 87,7 % je v stálej štátnej službe. Z Analýzy AK 2014 vyplýva, že z celkového počtu štátnych zamestnancov je približne 5 % tzv. eurofondových úradníkov (1 813), t.j. štátnych zamestnancov, ktorí pracujú s fondmi EÚ. Ide o osobitnú kategóriu štátnych zamestnancov v štátnej službe s rizikom udržateľnosti pokiaľ ide o jej financovanie a fluktuáciu.

Zhrnutie

V orgánoch štátnej správy vykonáva štátnu službu 37 441 štátnych zamestnancov. V ústredných orgánoch pôsobí 14 571 štátnych zamestnancov, z ktorých je väčšina (87,7 %) v stálej štátnej službe. 17,1 % štátnych zamestnancov je vo funkcii vedúceho štátneho zamestnanca. S fondmi Európskej únie (tzv. eurofondoví úradníci) pracuje cca 5 % zamestnancov. Tieto údaje tvoria základný kontext štátnej služby na SR, v ktorom je potrebné interpretovať analýzy popísané v nasledujúcich častiach Stratégie.

2.2 Plánovanie a vytváranie štátnozamestnaneckých miest

Podľa OECD je plánovanie ľudských zdrojov dôležitou súčasťou strategického riadenia verejného sektora a pomáha implementovať politiky, ako aj reagovať na zmeny v prostredí (Melchor 2013).

Podľa súčasne platnej právnej úpravy nevyplýva pre služobné úrady povinnosť v nadväznosti na svoju organizačnú štruktúru viesť rozpis počtu plánovaných ŠZM v rámci ktorého by bolo plánované ich členenie podľa funkcií (tzv. vnútrorezortná systemizácia)². Platná právna úprava neurčuje záväzné ukazovatele, ktoré by mali služobné úrady uplatňovať pri definovaní jednotlivých ŠZM. Rozpisy počtu ŠZM v služobných úradoch tak nemusia mať jednotnú štruktúru, ktorá by umožnila koordináciu v plánovaní ŠZM. (Prieskum ÚV SR 2014b).

Väčšina ministerstiev (9 z 13-ich) vedie v rámci rezortu rozpis počtu ŠZM v nadväznosti na organizačnú štruktúru. Väčšina (8 z 13-tich) tiež plánuje v rámci tohto rozpisu členenie ŠZM podľa funkcií, teda vykonáva tzv. vnútrorezortnú systemizáciu. Pri definovaní jednotlivých ŠZM ministerstvá uplatňujú najčastejšie ukazovateľ funkcie (pozri graf č. 11). Ďalšími ukazovateľmi sú napr. odbor štátnej služby, určenie či ide o ŠZM vedúceho štátneho zamestnanca alebo radového štátneho zamestnanca (Prieskum ÚV SR 2014c).

Pri vykonávaní zmien záväzných ukazovateľov služobné úrady vychádzajú najmä zo zmeny pôsobnosti služobného úradu (napr. vplyvom delimitácie), ako aj zo zmeny pôsobnosti jednotlivých organizačných útvarov služobného úradu vyplývajúcej zo zmeny organizačného poriadku, atď. Procesný postup navrhovania ako aj schvaľovania zmien ukazovateľov v rámci služobných úradov taktiež nie je jednotný.

Spomedzi jednotlivých rezortov ÚOŠS najpodrobnejšiu vnútrorezortnú systemizáciu ŠZM má MV SR, ktoré vedie v nadväznosti na svoju organizačnú štruktúru rozpis počtu plánovaných ŠZM v podobe tzv. tabuliek zloženia a počtov útvarov v pôsobnosti MV SR. Tieto obsahujú zadefinovanie každého jednotlivého ŠZM, miesta pri výkone práce vo verejnom záujme, ako

² Pod funkciou rozumieme názov štátnozamestnaneckej pozície podľa zákona o štátnej službe, ktorému zodpovedá konkrétna platová trieda.

aj štátnych zamestnancov v služobnom pomere (príslušníkov Policajného zboru, Hasičského a záchranného zboru a Horskej záchranej služby), vrátane príslušných systemizačných parametrov danej funkcie v podmienkach každého útvaru.

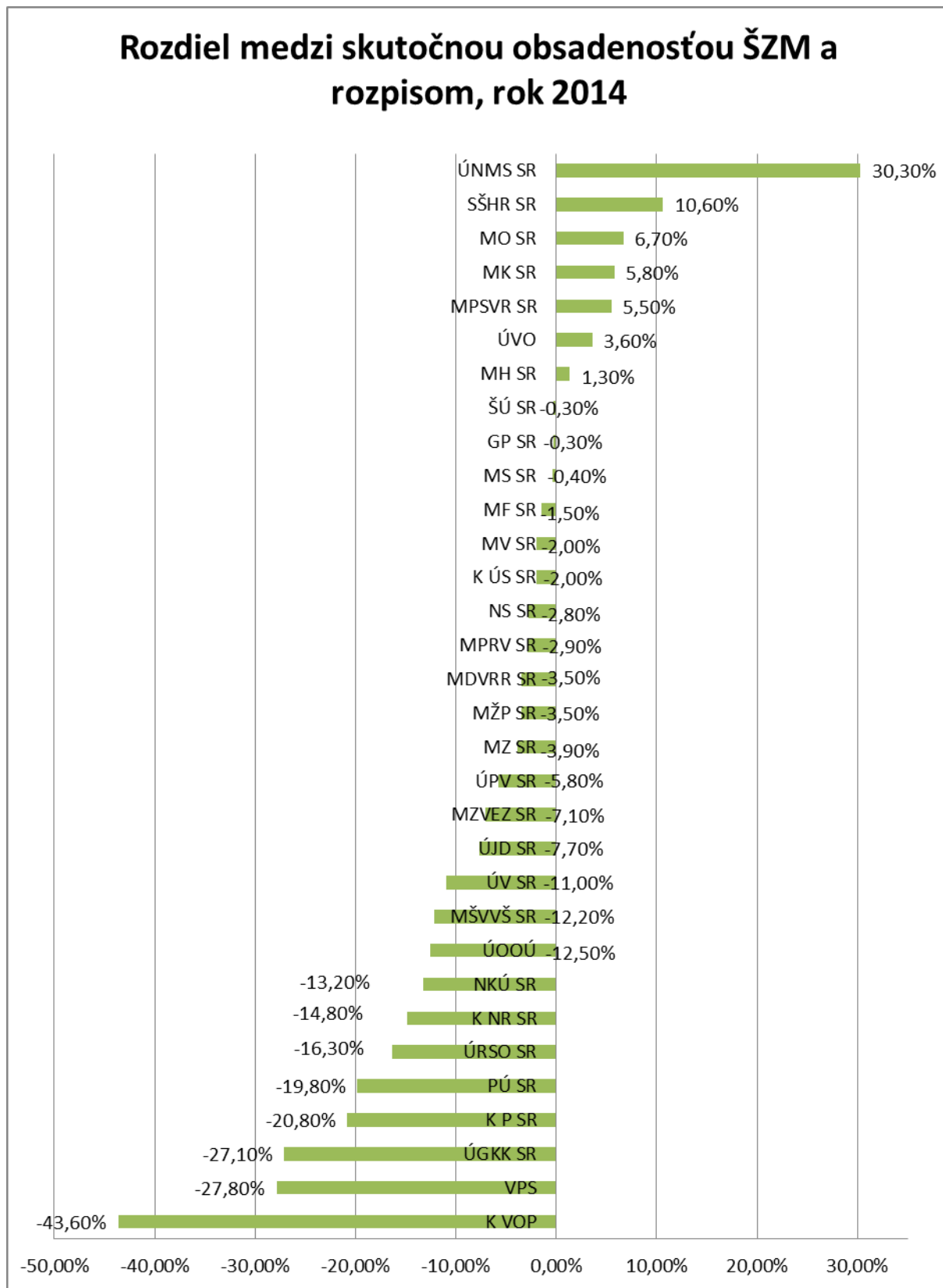
Ku každému plánovanému ŠZM v rámci MV SR sú priradené tzv. systemizačné parametre (ukazovatele) funkcie, ktoré slúžia na komplexné definovanie jednotlivých ŠZM v organizačnej štruktúre príslušného organizačného útvaru. Predmetný rozpis zodpovedá celkovému limitu počtu miest schválených vládou SR, a je krytý schváleným objemom mzdových prostriedkov na príslušný rozpočtový rok. Každá jednotlivá funkcia je systemizovaná v tabuľke zloženia a počtov daného útvaru spravidla s týmito parametrami (ukazovateľmi): názov funkcie, druh funkcie (štátnozamestnanecká, zamestnanecká, policajná, hasičská), platová trieda, odbor štátnej služby vyjadrený zodpovedajúcim číselným kódom, miesto výkonu, u riadiacich funkcií výška príplatku za riadenie, špecifikácia funkcie (ak sa vyžaduje, alebo je určená, uvádza sa napríklad, či daná funkcia je finančne krytá refundáciou mzdových prostriedkov z fondov EÚ, a pod.), charakter práce (vyjadrený číselným kódom), kategória zamestnaní na štatistické účely, kvalifikačný predpoklad vzdelania. Fakultatívne sa uvádza požiadavka na oboznamovanie sa s utajovanými skutočnosťami.

Z hľadiska dodržiavania princípov pri vykonávaní zmien v systemizácii funkcií, resp. ŠZM sa v súčasnosti zohľadňuje najmä zásada jednotnej systemizácie ŠZM, na ktorých štátni zamestnanci spravidla vykonávajú rovnaké, resp. porovnateľné činnosti. Jednotlivé systemizačné parametre ŠZM súčasne zodpovedajú položkám používaným v informačnom systéme, ktorý sa využíva na riadenie ľudských zdrojov, čo zefektívňuje jeho funkcionality.

Zo štatistických údajov o obsadenosti ŠZM evidovaných MF SR ku koncu roka 2014 vyplýva, že rozdiel medzi rozpisom ŠZM podľa rozpočtu schváleného vládou SR v jednotlivých rozpočtových kapitolách (tá zahŕňa nielen samotné ministerstvo alebo iný orgán ale aj všetky jeho podriadené organizácie) a skutočnou obsadenosťou v roku 2014 sa pohybuje v rozpätí od - 43,6 % do + 30,3 % (Graf č. 3).

Záporné hodnoty vyjadrujú o koľko percent menej bola skutočná obsadenosť ŠZM oproti plánovanej obsadenosti. Kladné hodnoty naopak poukazujú na to, o koľko percent bol plánovaný počet prekročený. Priemerná obsadenosť ŠZM na sledovaných ÚOŠS bola -0,8%, čo naznačuje nižšiu reálnu obsadenosť miest. Hodnoty sa môžu každoročne meniť podľa realizácie plánov a potreby alokácie štátnych zamestnancov v služobnom úrade v danom kalendárnom roku.

Graf č. 3



Zdroj: Na základe štatistických informácií o obsadenosti ŠZM evidovaných MF SR ku koncu roka 2014

Zhrnutie

Na základe Prieskumu ÚV SR 2014c možno konštatovať, že väčšina služobných úradov ÚOŠS plánuje ŠZM a vedie vlastnú vnútrorezortnú systemizáciu podľa rôznych kritérií, od tých najjednoduchších po tie najkomplexnejšie, ako ukazuje pozitívny príklad MV SR. Nakoľko však zákon neustanovuje povinnosť plánovať ŠZM v nadväznosti na organizačnú štruktúru, existujú služobné úrady, ktoré tak nerobia. Podobne nerozpisujú ŠZM v nadväznosti na ukazovatele ako napr. platová trieda, či druh štátnej služby, alebo rozpisujú len niektoré z ukazovateľov. Ako problematická sa javí aj skutočnosť, že v priebehu rozpočtového roka robí väčšina služobných úradov množstvo organizačných zmien, pričom procesný postup navrhovania ako aj schvaľovania zmien nie je jednotný, čo v praxi znamená, že služobné úrady môžu vykonať zmeny v plánovaní na základe rôznych kritérií a pravidiel. Tento stav zabraňuje systematickému a koordinovanému plánovaniu ŠZM na služobných úradoch, zabraňuje snahe vytvárať stabilný počet ŠZM a štátnych zamestnancov a umožňuje ad hoc zmeny v organizácii a ŠZM, čím sa môže stať zneužitelný na účely politizácie.

2.3 Získavanie, rozmiestňovanie a zaradovanie štátnych zamestnancov na konkrétne ŠZM

Súčasný zákon o štátnej službe ustanovuje v zásade tri spôsoby obsadzovania ŠZM, a to výber, výberové konanie a preloženie štátneho zamestnanca. Uskutočniť výberové konanie je povinné pri obsadzovaní ŠZM vedúcich zamestnancov, kým výber sa uplatňuje pri tzv. radových pozíciách.

Výberové konanie môže byť zo štátnych zamestnancov a z občanov, ktorí sa uchádzajú o štátnu službu (vonkajšie výberové konanie) a zo štátnych zamestnancov v príslušnom služobnom úrade (vnútorné výberové konanie). Výber sa uskutočňuje iba z občanov, ktorí sa uchádzajú o štátnu službu a zo štátnych zamestnancov.

Súčasná právna úprava umožňuje obsadiť ŠZM v dočasnej štátnej službe občanom, ktorý sa uchádza o štátnu službu alebo štátnym zamestnancom neformálnym spôsobom, keďže neexistuje povinnosť vyhlásiť výberové konanie či výber pri obsadzovaní ŠZM v dočasnej štátnej službe. Zároveň existuje možnosť prijať občana, ktorý sa uchádza o štátnu službu do dočasnej štátnej služby bez výberového konania alebo bez výberu na voľné ŠZM do obsadenia tohto miesta štátnym zamestnancom v stálej štátnej službe najviac po dobu šiestich mesiacov.

Štátni zamestnanci v dočasnej štátnej službe sa môžu zúčastniť takmer všetkých typov výberových konaní a výberov do stálej štátnej služby. V priebehu výkonu dočasnej štátnej služby získajú štátni zamestnanci potrebné skúsenosti, vedomosti a zručnosti, a tak môžu byť vo výberovom konaní na ŠZM v stálej štátnej službe spravidla zvýhodnení oproti občanom, ktorí sa tiež uchádzajú o tieto ŠZM. V dôsledku súčasnej právnej úpravy dočasnej štátnej služby vzniká v praxi akási možnosť „predvýberu“ vhodného kandidáta na ŠZM v stálej štátnej službe.

Ďalším spôsobom obsadzovania ŠZM je preloženie štátneho zamestnanca z jedného služobného úradu do druhého, resp. v rámci jedného služobného úradu. Preloženie je podmienené vnútorným výberovým konaním len pri vertikálnom preložení radových štátnych

zamestnancov, t.j. pri obsadzovaní ŠZM vedúceho štátneho zamestnanca. Vedúceho štátneho zamestnanca možno preložiť na pozíciu iného vedúceho štátneho zamestnanca bez výberového konania, a to bez ohľadu na veľkosť útvaru, ktorý riadi (napr. vedúci odboru môže byť preložený na ŠZM generálneho riaditeľa), prípadne odbor štátnej služby, v ktorom doteraz vykonával funkciu vedúceho štátneho zamestnanca. Horizontálne preloženie, napr. preloženie do iného odboru štátnej služby alebo do inej funkcie (platovej triedy), podľa zákona nepodlieha výberovému konaniu ani výberu. K preloženiu v prípadoch, pri ktorých absentuje výberové konanie, dochádza teda na základe neformálnych kritérií, nakoľko formálne a štandardizované kritériá neexistujú. Absencia formálnych kritérií môže viesť k netransparentnému a neprofesionálnemu preloženiu štátnych zamestnancov. Taktiež môže dochádzať k nerovnosti príležitostí medzi štátnymi zamestnancami, nakoľko každý štátny zamestnanec nemá rovnaký prístup k informáciám o možnosti preloženia na iné ŠZM vedúceho štátneho zamestnanca, do inej funkcie (platovej triedy), či do iného odboru štátnej služby.

Podľa zákona o štátnej službe sa prostredníctvom výberových konaní alebo výberu overujú schopnosti, osobnostné vlastnosti a odborné znalosti uchádzača, vhodné vzhľadom na povahu činností, ktoré sa majú na obsadzovanom ŠZM vykonávať. Hodnotiace metódy, postup pri vykonávaní výberu a výberového konania, postup pri vyhodnocovaní výsledkov a spôsob kreovania výberových komisií podrobnejšie určujú interné predpisy služobných úradov. Proces získavania štátnych zamestnancov a proces obsadzovania ŠZM je decentralizovaný a nejednotný. V súčasnosti neexistuje právna norma, ktorá by tento proces zjednotila, či ponúkala usmernenie ako tento proces vykonávať na profesionálnej a nestrannej úrovni. Podmienky prijatia ako aj profesionálna úroveň výberového konania do štátnej služby nie sú centrálné riadené, koordinované a kontrolované, ale závisia od individuálneho prístupu služobného úradu, čím vzniká rôznorodosť v spôsobe prijímania uchádzačov do štátnej služby na jednotlivých služobných úradoch.

Na základe analýzy súčasného zákona o štátnej službe možno konštatovať, že v súvislosti s postupom pri získavaní, rozmiestňovaní a zaradovaní štátnych zamestnancov existuje predpoklad pre vznik nerovnakých podmienok prijatia uchádzačov do štátnej služby a preloženia štátnych zamestnancov. Príčinou vzniku nerovností je formálne nastavenie výberového konania ako decentralizovaného procesu bez existencie centrálnych štandardov, absencia výberového konania pri preložení štátneho zamestnanca, ako aj uplatňovanie neformálnej praxe „predvýberu“ štátneho zamestnanca v dočasnej štátnej službe.

Spôsoby obsadzovania ŠZM

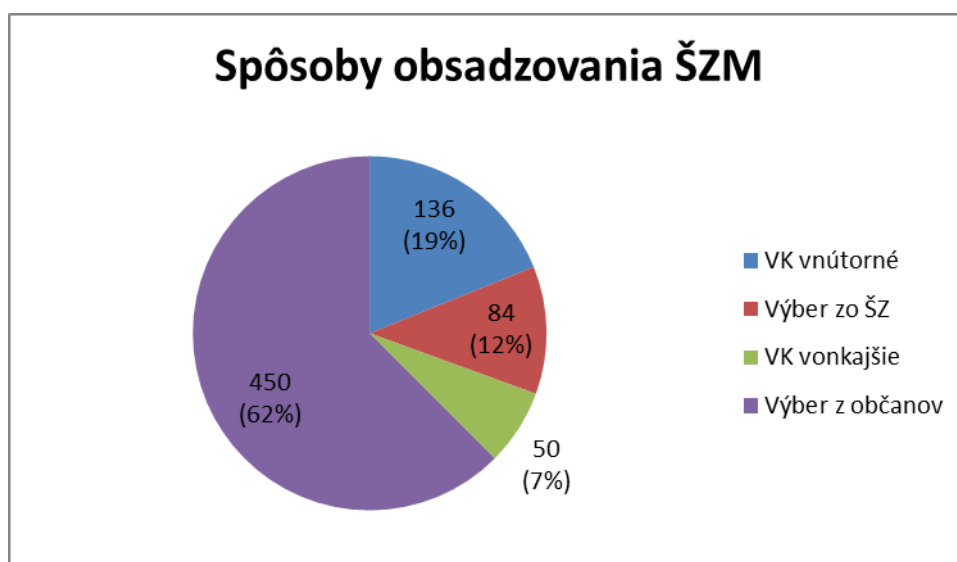
Z údajov o úspešných vybraných uchádzačoch³ výberov a výberových konaní, ako aj z analýzy služobných predpisov a z nich vyplývajúcich nerovností vo formálnych pravidlách výberového procesu možno zistiť, či v praxi dochádza k nerovnostiam, ktoré naznačuje formálne nastavenie výberového procesu. Práve táto otázka bola predmetom Prieskumu ÚV SR 2014c. Dotazníkovou metódou boli zozbierané štatistické údaje o typoch výberových konaní a úspešných vybraných uchádzačoch v dočasnej štátnej službe za rok 2014 (1.1.2014 –

³ Úspešný vybraný uchádzač je ten uchádzač, ktorý úspešne absolvoval výberové konanie a vo výberovom konaní sa umiestnil na prvom mieste, resp. na mieste, ktoré mu umožňuje obsadiť voľnú pozíciu

30.11.2014), ako aj odpovede na otázky ohľadom praktického fungovania výberového konania. Analýza služobných predpisov pozostávala zo sledovania úpravy rovnakého inštitútu (napr. kompetencie predsedu výberovej komisie) vo všetkých služobných predpisoch.

Údaj o úspešných vybraných uchádzačoch je nevyhnutné analyzovať v kontexte všetkých úspešných výberových konaní. Zo 720 úspešných výberov a výberových konaní, ktoré sa konali v minulom roku, služobné úrady uplatňovali najmä vonkajšie spôsoby obsadzovania voľných ŠZM (Prieskum ÚV SR 2014c). Vonkajšie výberové konania a výbery z občanov predstavujú 69 % z celkového počtu všetkých výberov a výberových konaní (62 % výberov z občanov + 7 % vonkajších výberových konaní - Graf č. 4). Tieto údaje naznačujú, že služobné úrady pri obsadzovaní ŠZM preferujú otvorenú súťaž, ktorá im umožňuje čerpať z externých zdrojov - občanov. Toto platí najmä pri obsadzovaní ŠZM výberom, teda spôsobom, ktorý je využívaný pri obsadzovaní najmä tzv. radových ŠZM.

Graf č. 4



Zdroj: Prieskum ÚV SR 2014c

Pri obsadzovaní ŠZM výberovým konaním naopak dominuje vnútorné výberové konanie. Keďže výberové konania sú povinné pri obsadzovaní ŠZM vedúcich štátnych zamestnancov, môžeme vyvodiť záver, že existuje väčšia pravdepodobnosť obsadenia týchto ŠZM z vnútorných zdrojov. Táto skutočnosť naznačuje, že služobné úrady preferujú vlastných štátnych zamestnancov pri obsadzovaní vedúcich ŠZM, čo pozitívne posilňuje kariérny prvok systému.

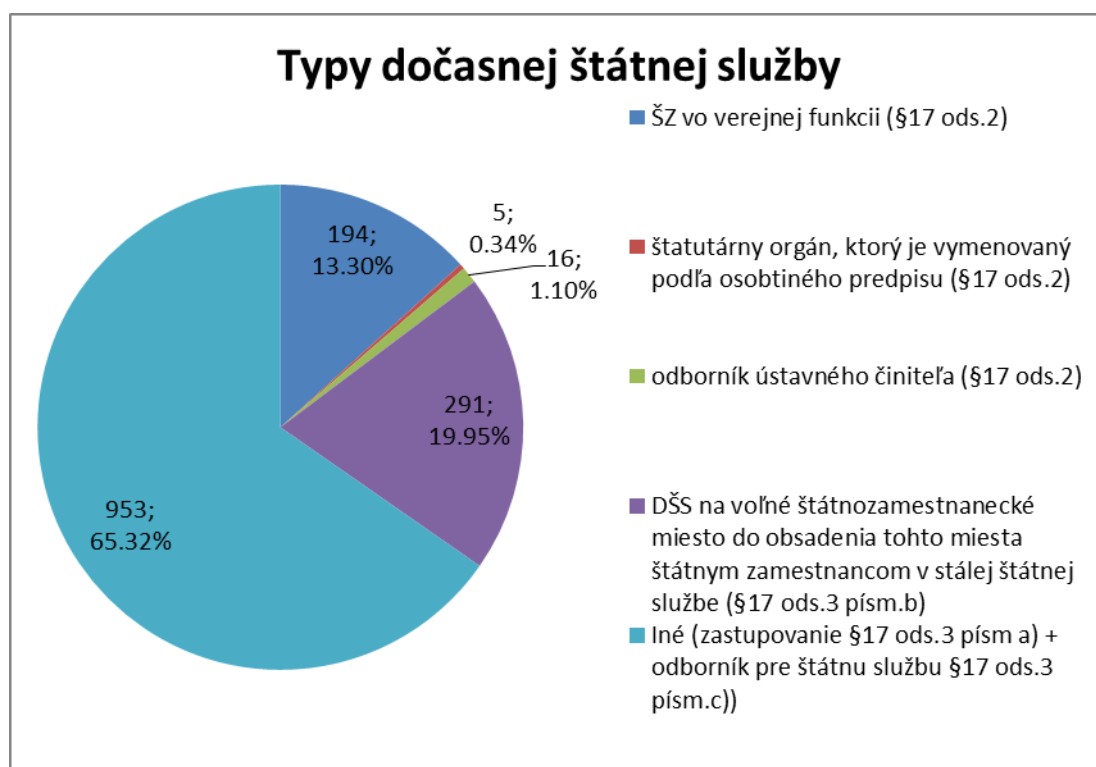
Do akej miery služobné úrady reálne čerpajú z externých zdrojov pri výberoch a z vnútorných zdrojov pri výberových konaniach možno zistiť zo štatistických údajov o úspešných vybraných uchádzačoch. Ak je vo výbere úspešným uchádzačom občan, služobné úrady čerpajú z externých zdrojov. Ak je vo vnútornom výberovom konaní úspešným uchádzačom štátny zamestnanec v stálej štátnej službe, môžeme hovoriť o kariérnom prvku v štátnej službe.

Zo všetkých 720 úspešných výberových konaní a výberov až 71 % (513) vyhrali uchádzači, ktorí v čase výberového konania boli v dočasnej štátnej službe. Zvyšných 29 % (207) zahŕňa

uchádzačov mimo dočasnej štátnej služby, t.j. občanov a štátnych zamestnancov v stálej štátnej službe. Môžeme teda povedať, že systém obsadzovania ŠZM nepodporuje získavanie štátnych zamestnancov z externých zdrojov, keďže títo uchádzači sú v menšine (29 %). Naopak, pri prijímaní štátnych zamestnancov do stálej štátnej služby dominuje prijímanie štátnych zamestnancov v dočasnej štátnej službe, ktorí sa dostali do dočasnej štátnej služby bez absolvovania výberu alebo výberového konania a tak mali možnosť získať viac skúseností, vďaka ktorým sú úspešnejší aj vo výberoch alebo výberových konaniach na ŠZM v stálej štátnej službe.

Podľa Prieskumu ÚV SR 2014a je v dočasnej štátnej službe približne 12 % štátnych zamestnancov. Ak nezahrnieme dva rezorty, z ktorých údaje neboli k dispozícii⁴, 20 % štátnych zamestnancov v dočasnej štátnej službe je prijatých na voľné ŠZM do obsadenia tohto miesta štátnym zamestnancom v stálej štátnej službe podľa § 17 ods. 3 písm. b) zákona o štátnej službe bez výberového konania alebo výberu. Môžeme sa domnievať, že tento typ dočasnej štátnej služby slúži na získavanie štátnych zamestnancov, ktorí sú následne úspešní vo výberovom konaní do stálej štátnej služby na to isté ŠZM, na ktorom počas šiestich mesiacov už štátnu službu vykonávali.

Graf č. 5



Zdroj: Prieskum ÚV SR 2014a

Na existenciu nerovností spôsobených neformálnou praxou „predvýberu“ poukazuje aj Prieskum ÚV SR 2013, ktorý mapoval názory štátnych zamestnancov na stav štátnej služby v roku 2011 a 2012. Podľa tohto prieskumu až nadpolovičná väčšina respondentov pripúšťa, že voľné ŠZM v služobnom úrade boli obsadené tzv. predvýberom zo štátnych zamestnancov v dočasnej štátnej službe, pričom príslušný vedúci štátny zamestnanec rozhodol o tom,

⁴ Údaj zahŕňa len ministerstvá a ÚV SR, okrem MPRV SR a MK SR.

ktorými osobami sa ešte pred vyhlásením výberového konania alebo výberu tieto ŠZM obsadia. Respondenti uviedli, že uchádzač prijatý do dočasnej štátnej služby bez výberového konania na voľné ŠZM, resp. na dočasne uvoľnené miesto získa potrebné odborné znalosti a potrebné zručnosti, nadviaže kontakty s vedúcimi štátnymi zamestnancami zodpovednými za výber uchádzačov, čo následne môže zúročiť vo svoj prospech pri výbere, čím je vo výhode v porovnaní s uchádzačom, ktorý v služobnom úrade nevykonáva štátnu službu, nemá možnosť oboznámiť sa s odbornou problematikou a nepozná štátnych zamestnancov služobného úradu.

Na tzv. predvýber upozorňuje aj Analýza AK 2014, ktorá konštatuje, že možnosti kariérneho rastu štátnych zamestnancov pracujúcich v oblasti eurofondov sú obmedzené kvôli tomu, že sa ŠZM vedúcich zamestnancov najčastejšie obsadzujú tzv. predvýberom. Výsledkom je demotivácia štátnych zamestnancov, ktorí v služobnom úrade nadobúdajú skúsenosti s víziou kariérneho rastu a ich následný odchod z organizácie, t.j. výsledkom je vysoká fluktuácia.

Miera štandardizácie výberového procesu

Služobné úrady majú v služobných predpisoch rôzne zadaný počet členov výberovej komisie, spôsob overovania odborných vedomostí, schopností a osobnostných vlastností, spôsob vyhodnotenia výsledkov, spôsob určenia poradia uchádzačov a rozhodovanie v prípade rovnakého výsledku viacerých uchádzačov. Z týchto rozdielov môžu vyplývať rôzne nerovnosti vo výberovom procese.

Rozdiely v počte členov výberových komisií, v zložení výberových komisií, či v kompetenciách predsedu výberovej komisie môžu mať za následok rozdielne výsledky pri hodnotení uchádzačov. Pri vyššom počte členov výberovej komisie alebo pri rôznorodjšom funkčnom zaradení jej členov (napr. výberová komisia zložená aj z člena z odborov v porovnaní s výberovou komisiou bez člena z odborov alebo výberová komisia zložená aj z odborníka - personalistu v porovnaní s výberovou komisiou bez takéhoto odborníka) môžeme preto predpokladať väčšiu variabilitu v hodnotení uchádzačov a ťažšie hľadanie konsenzu ako pri výberových komisiách s nižším počtom členov alebo s menej rôznorodým funkčným zaradením jej členov.

Analýza služobných predpisov vybraných služobných úradov (Prieskum ÚV SR 2014c) ukázala, že počet členov výberovej komisie je vo väčšine služobných predpisov podobný. Pri výbere sú komisie najčastejšie 3-členné, pri výberových konaniach 5-členné. V 5 z 13-tich služobných predpisov však bolo umožnené vymenovať aj 3-člennú výberovú komisiu pri výberových konaniach.

Dotazníkový prieskum medzi služobnými úradmi (Prieskum ÚV SR 2014c) ukázal, že zloženie výberových komisií v služobných úradoch je tiež podobné. Členmi výberových komisií sú väčšinou vedúci štátni zamestnanci organizačného útvaru, na ktorom sa obsadzujú voľné ŠZM, iní vedúci štátni zamestnanci, vedúci služobného úradu, riaditeľ osobného úradu alebo zástupcovia osobného úradu, či organizačného útvaru, ktorý obsadzujú voľné ŠZM. V prípade jedného služobného úradu sú však stálymi členmi výberových komisií aj zástupcovia z odborov.

Predsedami výberových komisií sú väčšinou vedúci štátni zamestnanci organizačného útvaru, na ktorom sa obsadzuje voľné ŠZM, vedúci služobného úradu alebo riaditeľ osobného úradu. Kompetencie predsedu výberovej komisie sa však v jednotlivých služobných úradoch líšia. V 5-tich z 13-tich služobných úradov môže rozhodnúť predseda výberovej komisie o konečnom poradí uchádzačov v prípade, že uchádzači majú rovnaký počet bodov. V dvoch služobných úradoch sa v takýchto prípadoch rozhoduje hlasovaním členov výberovej komisie. V 6-tich z 13-tich služobných predpisov nie je uvedené, ako sa majú podobné situácie v praxi riešiť.

Na základe uvedeného možno konštatovať, že môže dochádzať k nerovnostiam v štruktúre i zložení výberovej komisie. Najväčšie riziko však predstavuje rôzny rozsah kompetencií predsedu výberovej komisie v jednotlivých služobných úradoch. Táto skutočnosť môže v konečnom dôsledku modifikovať výberový proces, keďže o konečnom poradí uchádzačov niekde rozhoduje predseda výberovej komisie, kým v inom služobnom úrade členovia výberovej komisie hlasovaním.

Podľa služobných predpisov vybraných služobných úradov (Prieskum ÚV SR 2014c), výberové konania pozostávajú najčastejšie z dvoch častí – písomnej a ústnej. Písomnou formou sa overujú najmä odborné vedomosti, v niektorých prípadoch sa však posudzujú aj schopnosti a osobnostné vlastnosti. Ústnou formou možno posúdiť schopnosti, osobnostné vlastnosti, aj odborné vedomosti. To, aká metóda sa použije na overovanie požiadaviek na uchádzača, je na rozhodnutí konkrétneho služobného úradu a môže sa preto líšiť naprieč štátnou správou.

Služobné predpisy vo väčšine prípadov neriešia kto navrhuje otázky overujúce schopnosti a osobnostné vlastnosti uchádzača vo výbere alebo vo výberovom konaní. Podľa prieskumu ÚV SR 2014c, odborné otázky navrhuje vo väčšine prípadov vedúci štátny zamestnanec organizačného útvaru, v ktorom sa obsadzuje voľné ŠZM.

Z analýzy služobných predpisov (Prieskum ÚV SR 2014c) vyplýva, že účasť uchádzača na osobnom pohovore je vo väčšine služobných predpisov podmienená úspešným absolvovaním písomnej časti. Minimálna hranica úspešnosti písomnej časti sa však líši, a to v rozpätí od 60 – 86 % pri výbere a 75 – 86 % pri výberových konaniach. Minimálna hranica úspešnosti v osobných pohovoroch sa tiež líši – od 60 do 80 %. Treba však podotknúť, že tieto čísla neodrážajú náročnosť testov, či osobných pohovorov. Napriek tomu môže mať rôznorodá hranica úspešnosti v písomnej či ústnej časti za následok skutočnosť, že výberový proces konkrétnemu uchádzačovi uľahčí alebo naopak sťaží. Výberový proces na rovnakú pozíciu tak môže byť ľahší v jednom a ťažší v druhom služobnom úrade.

Z dotazníkového prieskumu medzi služobnými úradmi (Prieskum ÚV SR 2013) vyplýva, že väčšina (8 z 13-tich) služobných úradov nemá štandardy na posúdenie a hodnotenie schopností a osobnostných vlastností uchádzačov, t.j. nejaké súbory otázok a návod na hodnotenie odpovedí na tieto otázky pre členov výberovej komisie. Napriek tomu sa od členov výberovej komisie očakáva, že budú uchádzačom klásť otázky a ich odpovede hodnotiť. Pripravenosť členov výberovej komisie na túto úlohu možno zabezpečiť napr. školeniami. Avšak podľa výsledkov dotazníka len 3 z 13-tich služobných úradov zabezpečovali v sledovanom roku zodpovedajúce školenia.

Vyhodnotenie výsledkov prebieha vo väčšine, t.j. v 9-tich z 10-tich služobných úradov ako súčet všetkých častí výberového konania alebo výberu. V prípade jedného služobného úradu je úspešnosť uchádzačov v písomnej časti podmienkou na ich postup do ústnej časti a hodnotenie uchádzačov, na základe ktorého sa určí poradie, prebieha až v ústnej časti.

K nerovnostiam vo výberovom procese môže dochádzať v dôsledku aplikácie rôznych formálnych pravidiel týkajúcich sa prípravy a priebehu výberového konania a výberu, príp. v dôsledku nejasných a neexistujúcich pravidiel. Metódy výberového konania nie sú viazané na konkrétne ŠZM, čo znamená, že k obsadeniu rovnakého ŠZM v dvoch rôznych služobných úradoch môže dôjsť za použitia rôznych metód. Kritériá na posúdenie osobnostných vlastností a schopností v osobnom pohovore vo väčšine prípadov nie sú stanovené v služobnom predpise, z čoho vyplýva, že sa v rámci služobných úradov môžu hodnotiť rôzne kritériá rôznym spôsobom. Ďalšie rozdiely vo výberovom procese môže spôsobiť odlišná hranica úspešnosti písomných testov a ústnych pohovorov, rôzny počet a zloženie členov výberovej komisie a rôzne pravidlá rozhodovania výberovej komisie. Problémom je tiež profesionalita členov výberovej komisie pri posudzovaní osobnostných vlastností a schopností uchádzačov. Možno predpokladať, že tam, kde existujú štandardy a kde sa vykonávajú v tomto smere školenia, je profesionalita vyššia. V roku 2014 školenia prebiehali len v 3 z 13-tich služobných úradov, z čoho vyplýva, že celková kvalita výberového procesu môže byť ohrozená.

Zhrnutie

Analýza súčasného stavu poukázala na tri najdôležitejšie skutočnosti. Prvou je, že vo výberovom procese do stálej štátnej služby sú obvykle úspešní štátni zamestnanci, ktorí boli predtým prijatí do dočasnej štátnej služby. Vnútorne výberové konania by mali pritom primárne podporovať kariérny rast štátnych zamestnancov, ktorí sú v stálej štátnej službe.

Druhým zistením je skutočnosť, že formálne pravidlá výberových konaní a výberov sa v jednotlivých služobných úradoch líšia a môžu viesť k rozdielnym výsledkom pri hodnotení jednotlivých uchádzačov. Rozdiely v počte členov výberových komisií, v ich funkčnom zaradení a v kompetenciách predsedu výberovej komisie majú za následok odlišnú mieru variability hodnotenia jednotlivými členmi výberovej komisie a odlišnú náročnosť konsenzu. Rozdiely v minimálnej hranici úspešnosti, ako aj v spôsobe určenia poradia uchádzačov spôsobujú, že výberové konania môžu mať rôznu úroveň náročnosti. Oba typy rozdielov kladú odlišné nároky na uchádzača, ako aj na celý výberový proces.

Posledným zistením je, že výberový proces kladie vysoké nároky na vedúcich štátnych zamestnancov, ktorí musia byť schopní posúdiť, aké odborné vedomosti, schopnosti a osobnostné vlastnosti je nutné overovať na konkrétne ŠZM, musia byť schopní navrhnuť otázky do odborného testu, a podobne ako aj ostatní členovia výberovej komisie, musia byť schopní klásť a hodnotiť otázky vhodné na overenie schopností a osobnostných vlastností uchádzačov. 10 z 13-tich služobných úradov však v roku 2014 neposkytla členom výberovej komisie školenia v súvislosti s vykonávaním výberových konaní a výberov a rovnako ani nemá štandardy na overovanie schopností, či osobnostných vlastností uchádzačov.

2.4 Proces skončenia štátnozamestnaneckého pomeru

Súčasný zákon o štátnej službe ustanovuje niekoľko spôsobov skončenia štátnozamestnaneckého pomeru, a to skončenie dohodou, výpoveďou, okamžité skončenie, skončenie v skúšobnej dobe a skončenie na základe zákona. Najproblematickejšie sa v praxi javí skončenie výpoveďou zo strany služobného úradu a okamžité skončenie.

Skončenie výpoveďou je možné len zo zákonom stanovených dôvodov. Najčastejším dôvodom skončenia štátnozamestnaneckého pomeru výpoveďou je zrušenie ŠZM, tzv. skončenie z organizačných dôvodov. Práve zrušenie ŠZM z organizačných dôvodov môže byť zneužitý na účelové skončenie štátnozamestnaneckého pomeru s konkrétnymi štátnymi zamestnancami. V tomto prípade môže služobný úrad skončiť štátnozamestnanecký pomer so štátnym zamestnancom výpoveďou, ak pre neho nemá iné vhodné ŠZM, alebo štátny zamestnanec nesúhlasí s trvalým preložením v služobnom úrade, a nedohodne sa so služobným úradom inak. Následne sa však môže vytvoriť iné ŠZM s formálne inak formulovaným opisom činností ŠZM, no reálne s identickou náplňou práce. Pokiaľ nie sú jasne nastavené opatrenia proti takémuto konaniu, môže byť tento inštitút zneužívaný na skončenie štátnozamestnaneckého pomeru, a tým sa môže podporovať politizáciu štátnej správy. V tejto súvislosti je potrebné dodať, že ide primárne o nástroj, ktorý umožňuje služobnému úradu určitú mieru flexibility vo vzťahu k zmenám, napr. v súvislosti so zmenou kompetencií služobného úradu alebo zmenou činností vykonávaných služobným úradom. V tomto prípade sa služobný úrad zrušením ŠZM iba prispôsobuje navrhovaným alebo vykonávaným zmenám úpravou svojej organizačno-personálnej štruktúry.

Okamžité skončenie štátnozamestnaneckého pomeru je možné len ak štátny zamestnanec závažne porušil služobnú disciplínu. Definíciu závažného porušenia služobnej disciplíny však zákon o štátnej službe neupravuje. Postup pri preukazovaní porušenia služobnej disciplíny je tiež ponechaný na úpravu v interných predpisoch jednotlivých služobných úradov, čo spôsobuje jeho nejednotnosť v jednotlivých služobných úradoch. V súčasnosti nie je systémovo zabezpečená ochrana voči tomu, aby tento inštitút neslúžil ako nástroj neodôvodneného a neúmerného rozširovania porušení, ktoré by boli považované za závažné porušenie služobnej disciplíny.

Špecifická situácia je v prípade vedúcich štátnych zamestnancov priamo riadených štatutárnym orgánom. Týchto štátnych zamestnancov je možné na základe návrhu štátneho zamestnanca vo verejnej funkcii alebo so súhlasom štatutárneho orgánu odvolať aj bez uvedenia dôvodu a to napriek tomu, že ide o štátnych zamestnancov v stálej štátnej službe, ktorí prešli výberovým konaním. Tento stav diskriminuje týchto štátnych zamestnancov v porovnaní s ostatnými vedúcimi štátnymi zamestnancami, ktorí môžu byť odvolaní z funkcie vedúcich štátnych zamestnancov len zo zákonom stanovených dôvodov (nevykazuje určitý čas požadované výsledky, nemôže plniť povinnosti zo zdravotných dôvodov, bol dočasne vyslaný do cudziny, požiadal o odvolanie z funkcie). Tým, že zákon umožnil odvolať niektorých vedúcich štátnych zamestnancov aj bez uvedenia dôvodu, sa súčasne vytvoril veľký priestor pre politizáciu štátnej služby vo vysokých manažérskych funkciách; spravidla dochádza k ich výmene pri politických zmenách.

Politizácia štátnej služby

Pod politizáciou štátnej služby sa v tejto súvislosti rozumie také rozhodnutie služobného úradu, ktoré sa zakladá na politických dôvodoch. Ukazovateľmi, ktoré majú potenciál zachytiť takéto rozhodovanie, sú niektoré dôvody skončenia štátnozamestnaneckého pomeru a odvolanie vedúceho štátneho zamestnanca z funkcie bez uvedenia dôvodu (Prieskum ÚV SR 2015).

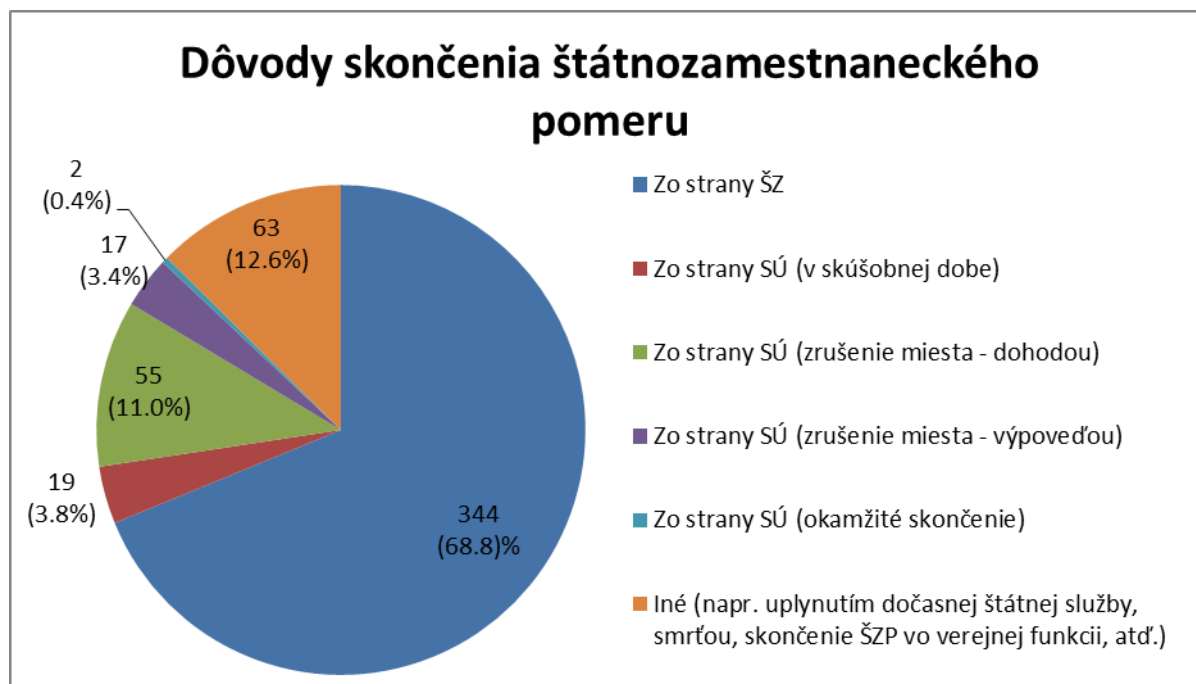
Za ukazovateľ politizácie štátnej služby možno považovať skončenie štátnozamestnaneckého pomeru zo strany služobného úradu z dôvodu zrušenia ŠZM. V takomto prípade štátny zamestnanec môže dostať výpoveď, alebo ukončí štátnozamestnanecký pomer dohodou. Niektorí štátni zamestnanci využívajú skončenie štátnozamestnaneckého pomeru dohodou, nakoľko podniková kolektívna zmluva služobného úradu im umožňuje získať vyššie odstupné ako pri skončení štátnozamestnaneckého pomeru výpoveďou.

V roku 2014 bol celkový počet skončení štátnozamestnaneckého pomeru 1 098. Viac ako polovica z toho, 598 skončení štátnozamestnaneckého pomeru, predstavovali skončenia štátnozamestnaneckého pomeru v služobnom úrade MV SR. Tento údaj možno vzhľadom na reformu ESO považovať za skreslený ukazovateľ politizácie štátnej služby, preto prieskum ďalej zohľadňoval len zvyšných 500 skončení štátnozamestnaneckého pomeru.

Z 500 skončení štátnozamestnaneckého pomeru bolo až 344, teda 68,8 % skončení štátnozamestnaneckého pomeru zo strany štátneho zamestnanca. Zo strany služobného úradu došlo ku skončeniu štátnozamestnaneckého pomeru z dôvodu zrušenia ŠZM a následnému skončeniu štátnozamestnaneckého pomeru dohodou v 11 % (55 prípadov) z celkového počtu skončení štátnozamestnaneckého pomeru, a skončeniu výpoveďou z rovnakého dôvodu v 3,4% (17 prípadov) z celkového počtu skončení štátnozamestnaneckého pomeru (Graf č.6).

Podľa uvedených dát, štátni zamestnanci väčšinou končia štátnozamestnanecký pomer na vlastnú žiadosť. Ak aj dôjde k skončeniu štátnozamestnaneckého pomeru zo strany služobného úradu, dôvody, ktoré sa najčastejšie uvádzajú patria medzi tie, ktoré priamo nesúvisia s politizáciou (3,8 % skončení v skúšobnej dobe a 12,6 % skončení zo zákonných dôvodov ako napr. uplynutie dočasnej štátnej služby, úmrtie štátneho zamestnanca alebo skončenie štátnozamestnaneckého pomeru štátneho zamestnanca vo verejnej funkcii). Skončenie štátnozamestnaneckého pomeru výpoveďou alebo dohodou z dôvodu zrušenia ŠZM predstavuje 17,4 %. Získané údaje teda nenasvedčujú tomu, že by politizácia v štátnej službe bola reálnym problémom. Tento záver však môže byť zapríčinený tým, že údaje sú z roku 2014, t.j. nie sú z volebného roku, v rámci ktorého dochádza k najväčším výmenám z dôvodu volebného cyklu.

Graf č. 6



Zdroj: Prieskum ÚV SR 2015

Ďalším možným ukazovateľom politizácie štátnej služby je odvolávanie vedúcich štátnych zamestnancov v priamej podriadenosti vedúceho služobného úradu alebo štatutárneho orgánu z funkcie bez uvedenia dôvodu. Počet takto odvolaných vedúcich štátnych zamestnancov bol v roku 2014 na vybraných ÚOŠS 8 z celkového počtu 500 skončení vedúcich zamestnancov. Výskumná vzorka je však príliš malá na to, aby sa na základe nej dali vyvodiť zovšeobecňujúce závery. Možno tiež predpokladať, že inštitút odvolania vedúceho štátneho zamestnanca z funkcie bez uvedenia dôvodu sa využíva najmä v čase politických zmien, napr. po parlamentných voľbách.

Jednotné pravidlá pre okamžité skončenie štátnozamestnaneckého pomeru

Ako bolo uvedené vyššie, pri preukazovaní porušenia služobnej disciplíny je služobným úradom ponechaná značná voľnosť. Hrozí preto nejednotnosť podmienok v skončení štátnozamestnaneckého pomeru týmto spôsobom v služobných úradoch. V praxi však táto obava nie je až taká relevantná, keďže sa týka pomerne malého počtu štátnych zamestnancov. V roku 2014 bol štátnozamestnanecký pomer skončený z dôvodu závažného porušenia služobnej disciplíny v dvoch prípadoch, čo nepredstavuje ani 1 % z celkového počtu skončení (Prieskum ÚV SR 2015).

Štátny zamestnanec sa môže s podnetom obrátiť aj na inšpektorát práce, do pôsobnosti ktorého patrí aj dozor nad dodržiavaním právnych predpisov, ktoré upravujú štátnozamestnanecké vzťahy. V praxi však štátni zamestnanci tento inštitút využívali len v minimálnej miere. Z údajov poskytnutých Národným inšpektorátom práce vyplýva, že to bolo len približne v 12 prípadoch od roku 2010.

Napriek tomu, že prieskumy nepreukazujú politizáciu štátnej služby, politizácia v štátnej službe v určitej miere existuje, čo vyplýva z pomerne vysokej fluktuácie štátnych

zamestnancov. Vysokú fluktuáciu, najmä na riadiacich pozíciách generálnych riaditeľov v dôsledku volebných cyklov, konštatuje aj Analýza AK 2014. Podľa tejto analýzy k najväčším zmenám na pozíciách generálnych riaditeľov ako aj riaditeľov v priamej riadiacej pôsobnosti boli identifikované na riadiacich orgánoch a sprostredkovateľských orgánoch pod riadiacimi orgánmi, medzi ktoré patria najmä ÚOŠS. Dôsledkom vysokej miery fluktuácie je narušenie odbornej kontinuity služobného úradu, oslabenie tvorby politiky založenej na dôkazoch a prevaha štátnych zamestnancov s nedostatočnou praxou, ktorá predstavuje riziko vyššej chybovosti pri výkone štátnej služby. V prípade AK to môže spôsobiť aj nedostatočné čerpanie eurofondov.

Zhrnutie

Proces skončenia štátnozamestnaneckého pomeru predstavuje s ohľadom na jeho súčasnú právnu úpravu riziko politizácie štátnej služby. Prieskum ÚV SR 2015 potvrdzuje, že najrizikovejší inštitút, odvolanie vedúceho štátneho zamestnanca z funkcie bez uvedenia dôvodu, sa v praxi veľmi nevyužíva. Tento záver však môže byť spôsobený tým, že údaje získané z prieskumu nie sú z volebného roku, počas ktorého môže často dochádzať k výmenám z dôvodu volebných cyklov. Ďalšie dôvody skončenia štátnozamestnaneckého pomeru, ako je napr. zrušenie ŠZM z dôvodu organizačnej zmeny sú častejšie využívané ako odvolanie z funkcie vedúceho zamestnanca bez uvedenia dôvodu. Neexistuje však dostatočná analýza príčin a dôvodov, ktorá by preukázala zneužívanie týchto inštitútov z dôvodu politizácie. Prieskum ÚV SR 2015 naznačuje, že skončenie štátnozamestnaneckého pomeru výpoveďou alebo dohodou z dôvodu zrušenia ŠZM je pomerne využívané (17,4 %). Najvyužívanejším inštitútom skončenia štátnozamestnaneckého pomeru je skončenie zo strany štátneho zamestnanca (68,8 %). Avšak ani skončenie zo strany štátneho zamestnanca nevyklučuje skončenie z dôvodu politických tlakov. Ako vhodný ukazovateľ politizácie štátnej služby sa javí fluktuácia na ŠZM, na ktorú poukazuje Analýza AK 2014 v prípade riadiacich zamestnancov zodpovedných za eurofondy. Fluktuácia na týchto pozíciách je enormne vysoká, čo oslabuje kontinuitu politik a predstavuje náklady na zaučanie stále nových zamestnancov.

2.5 Služobné hodnotenie a odmeňovanie štátnych zamestnancov

Zákon o štátnej službe neustanovuje povinnosť vykonávať služobné hodnotenie štátnych zamestnancov, ale ustanovuje oprávnenie vedúcich štátnych zamestnancov hodnotiť podriadených štátnych zamestnancov. Z uvedeného vyplýva, že štátnych zamestnancov možno služobne hodnotiť počas celého obdobia vykonávania štátnej služby. Podrobnosti služobného hodnotenia tak, ako aj iné podrobnosti vykonávania štátnej služby, môžu služobné úrady upraviť v služobnom predpise, keďže absentuje zákonná povinnosť služobné hodnotenie uskutočňovať pravidelne na základe vopred určených kritérií pre všetkých vedúcich štátnych zamestnancov. Ak sa aj služobné hodnotenie uskutočňuje, jeho výsledok nie je obligatórne previazaný na odmeňovanie. Oblasť odmeňovania štátnych zamestnancov je upravená zákonom o štátnej službe. Za predpokladu, že dochádza k rovnakej aplikácii zákona o štátnej službe služobnými úradmi, mal by byť postup v odmeňovaní rovnaký. Z praxe však vyplýva, že štátni zamestnanci sú nesprávne zaradovaní do platových tried

a tiež, že výška funkčného platu sa odlišuje najmä výškou priznaného osobného príplatku, riadiaceho príplatku a osobného platu/mimoriadneho platu.

Služobné hodnotenie

Podrobnosti vykonávania štátnej služby upravujú služobné predpisy, preto služobný úrad môže vydať služobný predpis o služobnom hodnotení štátnych zamestnancov, aj keď súčasný zákon o štátnej službe výslovne neupravuje povinnosť vedúceho štátneho zamestnanca hodnotiť podriadeného štátneho zamestnanca. Spravidla, ak existuje taký služobný predpis, zo služobného hodnotenia sa vyhotovuje písomný záznam – nejde len o neformálny rozhovor medzi nadriadeným a podriadeným. Ak absentuje služobný predpis o služobnom hodnotení, konkrétny postup (formu) služobného hodnotenia určuje vedúci štátny zamestnanec podľa vlastného uváženia (písomné alebo ústne hodnotenie).

Prevažná väčšina služobných úradov podrobnosti o služobnom hodnotení neupravuje v služobných predpisoch. Služobné predpisy o služobnom hodnotení doteraz vydali len niektoré služobné úrady ako napr. MF SR, ŠÚ SR a MZVEZ SR. Pre MZVEZ SR však povinnosť hodnotiť kvalitu vykonávania štátnej služby a povinnosť vydať služobný predpis o hodnotení vyplýva zo zákona č. 151/2010 Z. z. o zahraničnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Zákon o štátnej službe neustanovuje povinnosť vedúceho štátneho zamestnanca hodnotiť podriadeného štátneho zamestnanca, a teda výsledok realizácie hodnotenia nie je ani obligatórne prepojený napr. na zmenu funkčného platu štátneho zamestnanca. Povinné služobné hodnotenie prepojené na odmeňovanie pritom môže slúžiť ako nástroj zlepšenia kvality štátnej služby a súčasne ako motivačný prvok pre štátnych zamestnancov.

Odmeňovanie

Súčasný zákon o štátnej službe ustanovuje, že štátnemu zamestnancovi patrí funkčný plat, ktorý tvorí súčet tarifného platu a rôznych príplatkov. Funkčný plat je aj mimoriadny plat, osobný plat a plat vo výške platu poslanca NR SR. Vzhľadom na množstvo rôznych príplatkov, ich podiel voči funkčnému platu a relatívnu voľnosť pri ich pridelovaní (predovšetkým pri osobnom príplatku) spôsobuje, že celý systém odmeňovania je relatívne netransparentný, nepredvídateľný a v konečnom dôsledku aj nespravodlivý.

V súčasnosti je 11 platových tried, čo by malo umožniť dostatočnú tzv. vertikálnu kompresiu. Ide o údaj, ktorý vypovedá o vzdialenosti medzi najnižším príjmom a najvyšším príjmom vertikálne naprieč platovými triedami. V praxi to znamená primerane veľký platový rozdiel medzi jednotlivými štátnozamestnaneckými pozíciami a medzi jednotlivými platovými triedami. Malý rozdiel medzi platmi štátnych zamestnancov, ktorí majú rôznu mieru zodpovednosti a rôznu náročnosť práce, totiž vytvára pocit nespravodlivosti a demotivuje štátnych zamestnancov v možnosti kariérneho rastu. Tento pomer by mal byť minimálne 1:4-5, ak hovoríme o profesionálnej štátnej službe s vysokoškolskými miestami na najnižšej priečke, a až 1:7 - 10, ak hovoríme o rozmedzí medzi platmi. V krajinách EÚ ide o rozdiel 12% a viac medzi jednotlivými platovými triedami. Takýto rozdiel umožňuje motivovať zamestnancov, aby prijali vyššiu zodpovednosť pri prechode medzi platovými triedami. Vertikálny kompresný pomer tarifného platu v SR má pomer 1:3, čo je veľmi nízky pomer. Navyše je tento vertikálny kompresný pomer v skutočnosti ešte nižší, keďže prvé tri platové

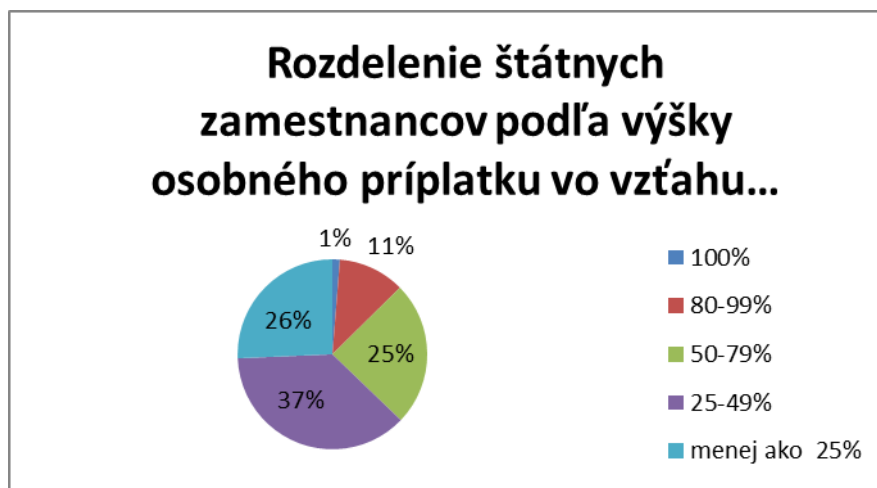
triedy sa v praxi takmer vôbec nevyužívajú a väčšina ministerstiev využíva najvyššie tri platové triedy (pozri Graf č. 2).

Okrem tarifného platu stanovovaného na základe platovej triedy a služobnej praxe štátneho zamestnanca sú dôležitými zložkami funkčného platu príplatky. Príplatky sú viazané na výkon činnosti ako napr. riadenie, zastupovanie vedúceho štátneho zamestnanca, práca v krízovej oblasti atď. Vzhľadom na objem, resp. pomer príplatkov k výške platových taríf je v súčasnosti najdôležitejší príplatok za riadenie a osobný príplatok.

Štátnemu zamestnancovi za kvalitné plnenie služobných úloh možno priznať osobný príplatok až do výšky 100 % platovej tarify. Tento príplatok možno zvýšiť, znížiť alebo odňať na základe úrovne kvality plnenia služobných úloh (príslušný vedúci štátny zamestnanec by mal priebežne hodnotiť kvalitu plnenia úloh, aj keď mu to zákon neukladá) alebo pri zmene štátnozamestnaneckého pomeru. Osobný príplatok je nenárokovateľnou zložkou platu, až po jeho priznaní sa stáva nárokovateľnou zložkou platu. V mnohých prípadoch osobný príplatok neplní svoj účel, pretože slúži na „kompenzáciu“ nízkej sumy platovej tarify, resp. zvyšovanie nízkej vertikálnej kompresie na požadovanú úroveň 1:6. Stáva sa nástrojom na splnenie platových požiadaviek odborníkov po krátkom čase od prijatia do štátnej služby. Ďalší motivačný faktor sa tým stráca. Možnosť znižovania už raz priznaného osobného príplatku je viazaná na zníženie kvality plnenia úloh, čo je administratívne náročnejšie na dokazovanie, preto sa využíva len minimálne. Rovnako súčasne platný zákon o štátnej službe neumožňuje dočasné priznanie osobného príplatku po dobu plnenia ad hoc činností nad rámec opisu činností ŠZM.

Podľa Prieskumu ÚV SR 2014a, z celkového počtu štátnych zamestnancov ÚOŠS má priznaný osobný príplatok 87 % (12 688 štátnych zamestnancov). Vzhľadom na neexistenciu jasných pravidiel pridelovania je distribúcia medzi rezortmi odlišná. Priemerná distribúcia osobného príplatku je nasledovná: 37 % štátnych zamestnancov dostáva osobný príplatok v pásme 25 % - 49 % platovej tarify, 26 % štátnych zamestnancov dostáva osobný príplatok v pásme menej ako 25 % platovej tarify, 25 % štátnych zamestnancov dostáva osobný príplatok v pásme 50 % - 79 % platovej tarify a 11 % štátnych zamestnancov má osobný príplatok v pásme od 80 % - 99 %. Osobný príplatok vo výške 100 % platovej tarify je priznaný 1 % štátnych zamestnancov (Graf. č 7).

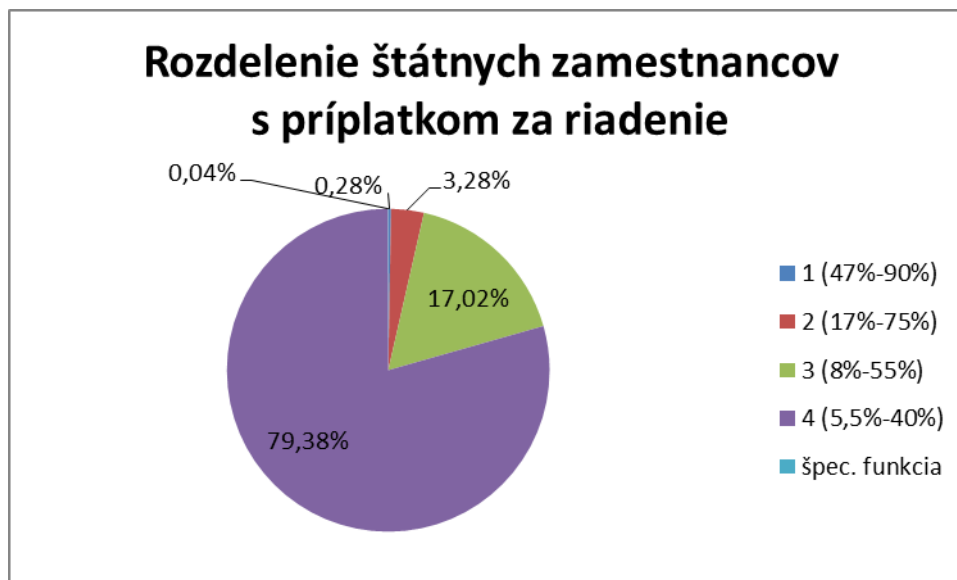
Graf č. 7



Zdroj: Prieskum ÚV SR 2014a

Príplatky za riadenie majú pomerne rozsiahlu škálu – od 5,5 % až po 90 % platovej tarify, v závislosti od stupňa riadenia (podľa prílohy č. 4 k zákonu o štátnej službe). Zákon ustanovuje štyri riadiace stupne a v každom z nich je príplatok za riadenie s rozpätím okolo 40 %, čo dáva služobným úradom možnosť rozhodovať o jeho výške (Graf č. 8).

Graf č. 8



Zdroj: Prieskum ÚV SR 2014a

Mimoriadny plat a osobný plat

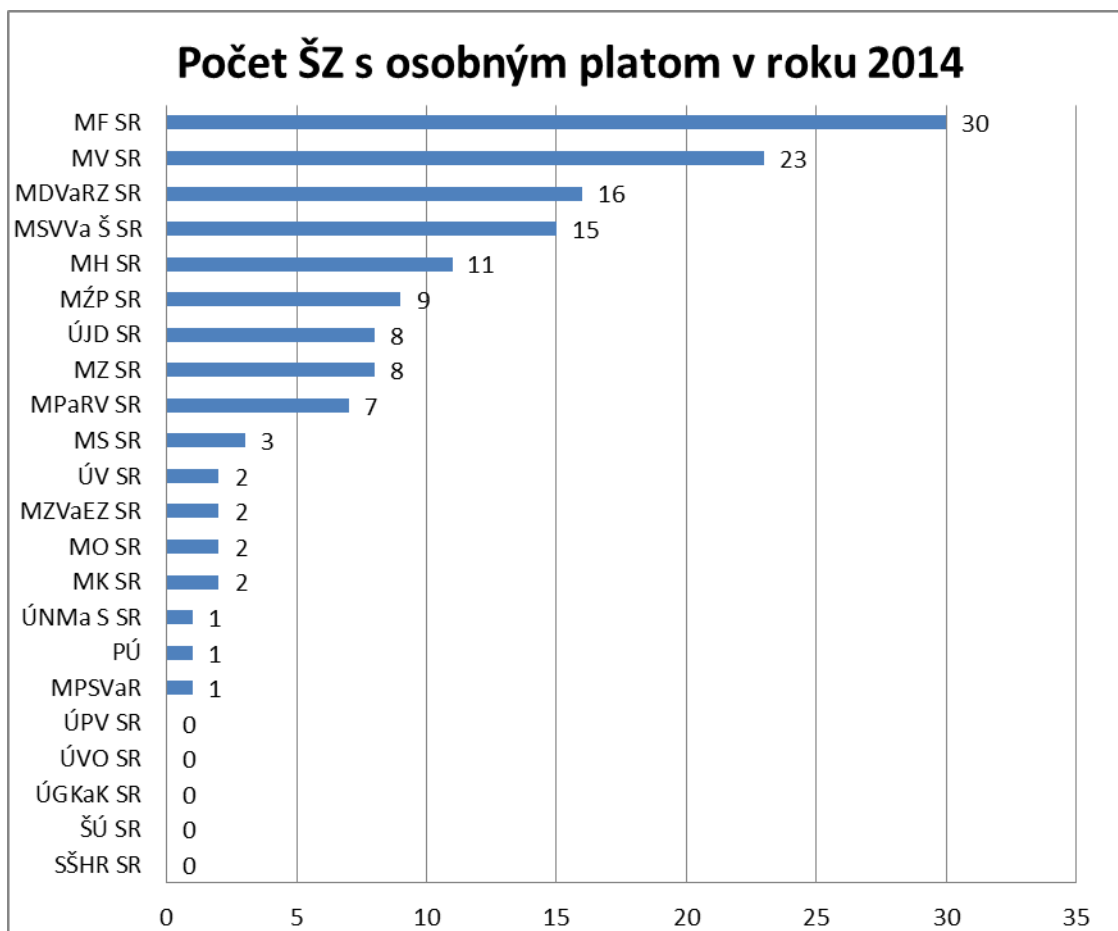
Zákon o štátnej službe pozná aj dva ďalšie typy odmeňovania štátnych zamestnancov a to formou tzv. „mimoriadneho platu“, ktorý schvaľuje kolektívne vláda na miesta mimoriadnej významnosti, a formou „osobného platu“, ktorého priznanie je výlučne v rozhodovacej právomoci jednotlivých služobných úradov.

Štátnemu zamestnancovi možno určiť osobný plat počas vykonávania osobitne významných úloh alebo mimoriadne náročných úloh. Osobný plat nemôže byť nižší ako funkčný plat, ktorý by štátnemu zamestnancovi patril, ak by nevykonával takéto úlohy. Výška osobného platu nie je obmedzená, ale závisí od konkrétne vykonávaných úloh a od finančných prostriedkov služobného úradu. Osobný plat sa poskytuje pokiaľ trvajú dôvody a podmienky, na základe ktorých bol určený. Priznanie osobného platu, ako aj jeho výška, nepodlieha iným prísnejším pravidlám. Osobný plat schvaľuje minister alebo štatutár príslušného služobného úradu a nie vláda (na rozdiel od mimoriadneho platu). Osobný plat sa v súčasnosti využíva na 141 ŠZM a mimoriadny plat len v jednom prípade. Priemerný osobný plat sa udeľuje vo výške 2 352 EUR (Prieskum ÚV SR 2014a), hoci medzi rezortmi sú značné rozdiely čo do výšky (od 1 200 EUR po 3 500 EUR) i počtu pridelených osobných plátov na jednom rezorte (od žiadneho ŠZM až po 30 ŠZM).

Mimoriadny plat a osobný plat majú povahu funkčného platu. To znamená, že k nim nemožno pridať osobný príplatok či príplatok za riadenie, ale napr. na príplatok za zastupovanie môže mať štátny zamestnanec nárok. Odmena sa však s vyplácaním mimoriadneho a osobného platu nevylučuje.

V roku 2014 malo osobný plat spolu 141 štátnych zamestnancov v ÚOŠS (Prieskum ÚV SR 2014a). Počet štátnych zamestnancov podľa služobných úradov je znázornený v Grafe č. 9.

Graf č. 9



Zdroj: Prieskum ÚV SR 2014a

Odmena

Štátnemu zamestnancovi môže byť poskytnutá odmena, a to v nasledovných prípadoch:

- za kvalitné plnenie služobných úloh alebo za vykonávanie služobných úloh nad rozsah činností vyplývajúcich z opisu činností ŠZM;
- za splnenie mimoriadnej služobnej úlohy, významnej služobnej úlohy alebo vopred určenej služobnej úlohy alebo jej ucelenej časti;
- za plnenie úloh neprítomného štátneho zamestnanca (ak mu nepatrí príplatok za zastupovanie);
- pri dosiahnutí 50 rokov veku;
- pri skončení štátnozamestnaneckého pomeru za kvalitné plnenie služobných úloh;
- pri prvom skončení štátnozamestnaneckého pomeru po preukázaní nároku na predčasný starobný dôchodok, starobný dôchodok alebo invalidný dôchodok, ak požiada o poskytnutie uvedeného dôchodku pred skončením štátnozamestnaneckého pomeru.

Odmenu navrhuje a písomne odôvodňuje priamo nadriadený vedúci štátny zamestnanec. Ak je nárok na odmenu obligatórne upravený podnikovou kolektívnou zmluvou, podriadený štátny zamestnanec má na odmenu nárok a jej poskytnutie nepodlieha návrhu a odôvodneniu priamo nadriadeného vedúceho štátneho zamestnanca. Vo všeobecnosti však priznanie odmeny nepodlieha žiadnym pravidlám a závisí výlučne od konkrétneho vedúceho štátneho zamestnanca, ktorý odmenu navrhuje, ako aj od finančných možností služobného úradu.

Osobitné platové tarify vybraných služobných úradov

Služobné úrady, ktorými sú NKÚ SR, KNR SR, KP SR, KVOP a KÚS SR majú v porovnaní s ostatnými služobnými úradmi odlišné charakteristiky platových tried, počet platových tried (spravidla od 1 do 9), ako aj výšku platových taríf. Výška platových taríf v týchto služobných úradoch nie je ustanovená nariadením vlády SR, ale služobnými predpismi v nadväznosti na valorizáciu dohodnutú v kolektívnej zmluve vyššieho stupňa v štátnej službe na príslušný kalendárny rok. Takáto úprava pre osobitné služobné úrady spôsobuje značnú nejednotnosť ako aj neprehľadnosť v odmeňovaní štátnych zamestnancov. Nejednotnosť odmeňovania je narušená aj špecifickým postavením niektorých štátnych zamestnancov ÚV SR, ktorí majú platové tarify zvýšené o 20 %. Ide o štátnych zamestnancov, ktorí plnia úlohy spojené s odborným, organizačným a technickým zabezpečením činnosti vlády. Rozdiel medzi ÚV SR a ostatnými vyššie uvedenými služobnými úradmi je v tom, že ÚV SR tento príplatok neuplatňuje plošne na všetkých štátnych zamestnancov, ale diferencovane. Rozdiely v odmeňovaní štátnych zamestnancov v služobných úradoch spôsobujú nejednotnosť a nesúrodosť štátnej služby ako celku. Z tohto dôvodu by bolo vhodné zjednotiť systém odmeňovania tak, aby bol uplatňovaný spravodlivý a rovnaký systém odmeňovania v štátnej službe.

Zhrnutie

Služobné hodnotenie, ktoré zohráva dôležitú úlohu pri hodnotení zamestnancov a pri ich odmeňovaní, nie je formálne upravené, hoci existujú rezorty, ktoré si ho upravili v služobných predpisoch a v praxi ho aj využívajú.

Zákon o štátnej službe v SR má pomerne zložitý systém odmeňovania v štátnej službe, pričom nie sú jasne stanovené pravidlá na priznanie niektorých zložiek funkčného platu (napr. osobný príplatok). Vertikálna kompresia platových tried je nízka (1:3), čo je kompenzované vysokým počtom príplatkov, pričom niektoré z nich môžu tvoriť až 90 – 100 % tarifného platu (osobný príplatok, príplatok za riadenie). Hoci vyplácanie osobných príplatkov pomáha prekonať problémy spojené so systémom fixného (tabuľkového) platu, nedostatok jasne zadefinovaných kritérií, ako aj povaha systému tvoreného ad hoc robí systém zraniteľný voči politizácii.

Existencia inštitútov osobného platu a mimoriadneho platu, ktoré sa riadia trhovým odmeňovaním a mali by slúžiť na získavanie odborníkov na strategické ŠZM je v súlade s existujúcimi trendmi v krajinách OECD. Chýba však kontrolný mechanizmus pri definovaní ŠZM s osobným platom ako aj pri určovaní výšky osobného platu. Rozhodovanie o priznaní a výške osobného platu je tak ponechané len v služobnom úrade.

2.6 Vzdelávanie štátnych zamestnancov

Súčasným dynamickým spoločensko-ekonomickým podmienkam, expandujúci vedecký a technický rozvoj, rastúca zložitosť práce, špecializácie i nároky na ňu a z toho vyplývajúca nutnosť prehlbovania a zvyšovania kvalifikácie v priebehu profesijnej kariéry štátnych zamestnancov, podmieňujú požiadavku na ich celoživotné vzdelávanie, ktoré je na jednej strane predpokladom pozitívneho ovplyvňovania sociálneho postavenia, seberealizácie a úspešnosti štátnych zamestnancov a na strane druhej sa stáva aj základnou podmienkou spoločenského rozvoja.

Aktuálne dokumenty EÚ prisudzujú stále väčší význam celoživotnému vzdelávaniu ako princípu, ktorý umožní využiť ľudský potenciál každého štátu a zabezpečiť jeho rozvoj tak, aby sa európske spoločenstvo stalo v budúcnosti konkurencieschopným vo vzťahu k vyspelým svetovým ekonomikám.

Strategický význam rozvoja ľudských zdrojov vrátane vzdelávania pre ďalší vývoj a fungovanie spoločnosti a pre budúcnosť SR v spoločenstve európskych národov si uvedomuje aj vláda SR, čo deklarovala vo svojom programovom vyhlásení na roky 2012 - 2016. Znalostnej spoločnosti, vzdelávaniu a kultúre je venovaná samostatná kapitola, v ktorej sa okrem iného píše: „Vláda sa sústreďuje na rast úrovne a kvality vzdelávania všetkých občanov s dôrazom na mladú generáciu, na rozvoj a využívanie vedomostného a tvorivého potenciálu so zvýšením požiadaviek na adaptabilitu a odbornú zdatnosť ľudí. Uvedomujeme si, že konkurencieschopnosť SR je závislá od konkurencieschopných ľudí, ktorí sú vzdelaní, zruční, tvoriví a adaptabilní.“

V kontexte s uvedeným možno konštatovať, že profesionálne, efektívne a kvalitné plnenie úloh štátnej správy jednoznačne znamená profesionálny, efektívny a kvalitný výkon štátnych zamestnancov, ktorý je priamoúmerne spätý s celoživotným vzdelávaním. Hlavným cieľom celoživotného vzdelávania je obnovovanie a prehlbovanie profesionálnej kvalifikácie a spôsobilosti štátnych zamestnancov. Ide o proces systematického udržiavania, zdokonaľovania a dopĺňania požadovaných vedomostí, schopností a zručností potrebných na výkon štátnej správy v podmienkach dynamicky sa meniaceho profesionálneho prostredia, založeného na informáciách a vedomostiach. V týchto podmienkach sa stáva celoživotné odborné vzdelávanie štátnych zamestnancov nevyhnutným nástrojom riadenia a rozvoja ľudských zdrojov.

V zmysle súčasnej právnej úpravy vzdelávania štátnych zamestnancov je ustanovená povinnosť služobného úradu organizovať, zabezpečovať a umožňovať odbornú prípravu a systematické odborné vzdelávanie štátnych zamestnancov, vytvárať podmienky na vzdelávanie štátnych zamestnancov prehlbovaním kvalifikácie a zvyšovaním kvalifikácie, a koordinovať vzdelávanie štátnych zamestnancov v služobnom úrade, ku ktorému služobný úrad vykonáva zriaďovateľskú funkciu.

Každý štátny zamestnanec má zákonné právo a zároveň aj povinnosť prehlbovať si svoju kvalifikáciu. Služobný úrad zabezpečuje pravidelné prehlbovanie kvalifikácie štátnych zamestnancov v rozsahu najmenej piatich služobných dní v kalendárnom roku a zároveň uhrádza všetky náklady súvisiace s prehlbovaním kvalifikácie. Prehlbovanie kvalifikácie

štátneho zamestnanca sa považuje za vykonávanie štátnej služby, za ktoré mu patrí funkčný plat.

Prehlbovanie kvalifikácie predstavuje systematické odborné vzdelávanie štátnych zamestnancov s cieľom priebežného udržiavania, zdokonaľovania a dopĺňania požadovaných vedomostí a schopností, ale i zručností, potrebných na vykonávanie štátnej služby v príslušnom odbore štátnej služby. Ide o základný rámec systémovej úpravy, ktorá pozitívne ovplyvňuje úroveň a kvalitu výkonu odborných činností, ako aj profesionalitu štátnych zamestnancov, a tým aj profesionalizáciu štátnej správy. Uvedenou úpravou je zabezpečený princíp rovnosti prístupu štátnych zamestnancov k ďalšiemu vzdelávaniu. Na druhej strane Prieskum ÚV SR 2014a ukazuje, že existujú značné rozdiely medzi jednotlivými služobnými úradmi v zabezpečovaní prehlbovania kvalifikácie. Je to najmä z dôvodu, že neimplementujú v praxi systémový prístup vo vzdelávaní štátnych zamestnancov, ktorý predstavuje proces pozostávajúci z cyklického vykonávania činností v štyroch fázach - od analýzy vzdelávacích potrieb cez plánovanie a programovanie, realizáciu vzdelávacích podujatí, až po hodnotenie. Služobné úrady reagujú na bezprostredné vzdelávacie potreby a požiadavky štátnych zamestnancov a ich nadriadených zabezpečením vzdelávania štátnych zamestnancov ad hoc.

Povinnosť služobného úradu zabezpečiť každému štátnemu zamestnancovi najmenej päť služobných dní na prehlbovanie kvalifikácie nemusí vždy vychádzať zo skutočných potrieb vzdelávania jednotlivých štátnych zamestnancov, preto predstavuje nesystémový a neefektívny prvok.

Z Prieskumu ÚV SR 2014a vyplýva, že priemerný počet dní školenia na štátneho zamestnanca na ÚOŠS je v rámci 3 rokov v počte 2,78 dňa (2013, 2012, 2011), pričom možno konštatovať, že priemerný počet dní má zvyšujúci trend. V roku 2011 bol priemerný počet dní 2,48 v roku 2012 to bolo 2,80 dňa na jedného štátneho zamestnanca a v roku 2013 predstavoval priemer za ÚOŠS 3,05 dňa.

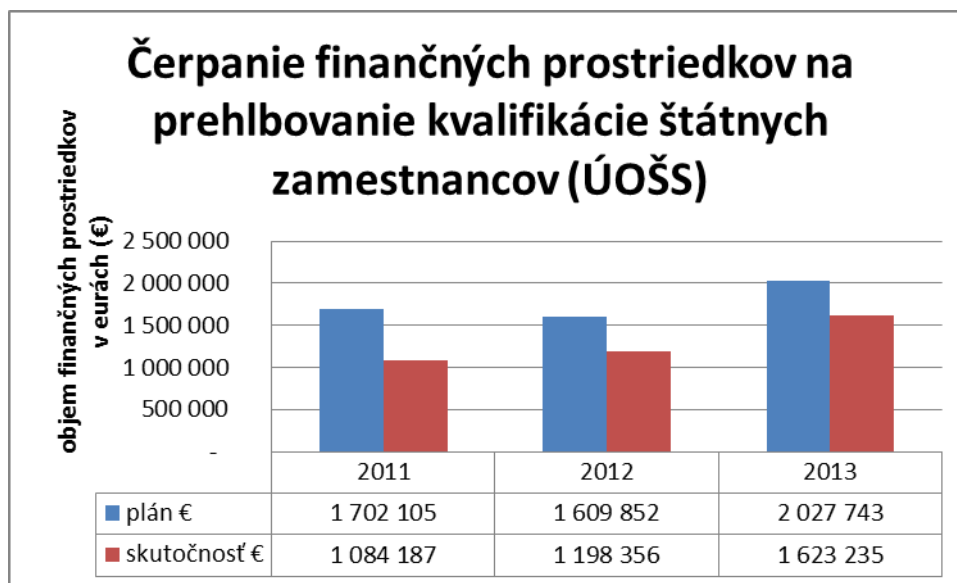
Ako negatívum efektívneho procesu prehlbovania kvalifikácie sa v praxi prejavuje nedostatočné prepojenie vzdelávania s ostatnými nástrojmi riadenia a rozvoja ľudských zdrojov a v podstate absentuje prepojenie systému ďalšieho vzdelávania s ostatnými personálnymi činnosťami ako je personálne plánovanie – systemizácia, služobné hodnotenie štátnych zamestnancov a ich odmeňovanie a plánovanie kariéry.

V praxi tiež existuje nedostatočné finančné zabezpečenie vzdelávania. V rámci opatrení na šetrenie verejných financií služobné úrady nevyčleňujú zo svojich rozpočtov na zabezpečenie vzdelávacích potrieb štátnych zamestnancov dostatok financií, alebo v rámci „šetriacich opatrení“ býva často suma vyčlenená na vzdelávanie štátnych zamestnancov medzi prvými, ktorá sa znižuje. V dôsledku toho sú štátni zamestnanci často odkázaní len na formu samoštúdia pomocou materiálov, ktoré si sami zadovážia.

Z Prieskumu ÚV SR 2014a tiež vyplýva, že existujú rozdiely medzi plánovanými a skutočne čerpanými finančnými prostriedkami vyčlenenými v rozpočte na vzdelávanie štátnych zamestnancov. V roku 2011 bolo plánovaných 1 702 105 EUR a vyčerpaných 1 084 187 EUR – percentuálny podiel predstavuje 63,69 %, v roku 2012 bolo plánovaných 1 609 852 EUR pričom sa z tejto sumy skutočne čerpalo 1 198 356 EUR – percentuálny podiel je 74 %

a v roku 2013 bolo plánovaných 2 027 743 EUR a vyčerpalo sa 1 623 235 EUR čo je v percentuálnom podiele 80 %.

Graf č. 10



Zdroj: Prieskum ÚV SR 2014c

Polovica štátnych zamestnancov mala poskytnuté vzdelanie do výšky 96 EUR v roku 2013, do výšky 88 EUR v roku 2012 a do výšky 82 EUR v roku 2011 (Prieskum ÚV SR 2014a).

Prehlbovanie kvalifikácie sa uskutočňuje adaptačným vzdelávaním, priebežným vzdelávaním a špecifickým vzdelávaním. Adaptačné vzdelávanie absolvuje štátny zamestnanec v stálej štátnej službe počas adaptačného obdobia, ktoré trvá prvých 5 mesiacov od nástupu do stálej štátnej služby. Cieľom všeobecnej a špecifickej časti adaptačného vzdelávania je sprostredkovať štátnemu zamestnancovi informácie a vedomosti smerujúce k osvojeniu si základných zručností potrebných na vykonávanie činností v štátnej službe. Všeobecná časť je zameraná najmä na získanie vedomostí o Ústave SR, všeobecne záväzných právnych predpisoch upravujúcich štátnozamestnanecké vzťahy, organizácii štátnej správy, komunikácii a etike štátneho zamestnanca. Špecifická časť je zameraná najmä na získanie informácií o úlohách a postavení príslušného služobného úradu a o jeho vnútorných normatívnych aktoch, a na získanie informácií o úlohách vykonávaných v organizačnom útvaru, v ktorom štátny zamestnanec vykonáva štátnu službu. V systéme celoživotného vzdelávania má adaptačné vzdelávanie rovnaký význam ako následné priebežné vzdelávanie a špecifické vzdelávanie. Prijatí štátni zamestnanci nastupujú do štátnej správy mnohokrát bez skúseností, ktoré si vyžaduje dané služobné zaradenie. Z tohto pohľadu predstavuje adaptácia proces, kedy sa nový štátny zamestnanec prispôbuje prostrediu, v ktorom plní služobné úlohy. S tým súvisí adaptácia pracovná, kedy ide o primerané zvládnutie úloh a dosiahnutie daného výkonového štandardu a adaptácia sociálna, kedy ide o proces primeraného zaradenia štátneho zamestnanca do interpersonálnych vzťahov príslušnej skupiny – pracovného kolektívu.

Adaptačné vzdelávanie sa podľa súčasného zákona o štátnej službe nevzťahuje na dočasnú štátnu službu, pričom dočasná štátna služba môže trvať aj niekoľko rokov. Zákon súčasne

umožňuje vznik situácie, keď adaptačné vzdelávanie absolvujú štátni zamestnanci v stálej štátnej službe, a to bez ohľadu na to, či predtým pôsobili v dočasnej štátnej službe, počas ktorej si samoštúdiom a za pomoci najbližších spolupracovníkov osvojili základné vedomosti a zručnosti potrebné na vykonávanie činností v štátnej službe. Povinnosť absolvovať adaptačné vzdelávanie v tomto prípade stráca zmysel a účinok. Na druhej strane ani pri novoprijatých štátnych zamestnancoch nemusí adaptačné vzdelávanie zabezpečiť kvalitnú adaptáciu štátneho zamestnanca na požadovaný výkon v služobnom úrade.

Pri súčasnej právnej úprave adaptačného vzdelávania existujú rozdiely medzi služobnými úradmi pri jeho zabezpečovaní. Mnohokrát je adaptačné vzdelávanie riešené iba formálne, dôsledkom čoho nie je novému štátnemu zamestnancovi poskytnutá dostatočná podpora po odbornej stránke. Noví štátni zamestnanci absolvujú vo väčšine prípadov adaptačné vzdelávanie samoštúdiom, prípadne e-learningom, kedy je im poskytnutých množstvo študijných materiálov a nie je im dostatočne odborne vysvetlená problematika. Na druhej strane štátnemu zamestnancovi môžu byť hneď po nástupe pridelené aj odborné úlohy, na ktoré nie je dostatočne pripravený z hľadiska procesných riešení. Služobne starší kolegovia mu v rámci možností, ktoré im ostávajú z časového hľadiska plnenia vlastných činností, poskytujú iba základné, mnohokrát nepostačujúce informácie, nakoľko nemajú vytvorené primerané podmienky a nie sú žiadnym spôsobom k práci tútora resp. mentora motivovaní. Tieto skutočnosti majú za následok pomalšie prispôsobenie sa novoprijatého štátneho zamestnanca na nové profesijné prostredie, pomalšie začlenenie sa do tímu spolupracovníkov a celej organizácie, z čoho následne vyplývajú zhoršené pracovné a osobné vzťahy medzi spolupracovníkmi, slabšia identifikácia s organizáciou a malý pocit príslušnosti. Tým sa u nového štátneho zamestnanca znižuje schopnosť efektívne pracovať v čo najkratšom čase. Možno konštatovať, že v súčasnosti chýba systémový, organizovaný a kontrolovateľný proces adaptačného vzdelávania štátnych zamestnancov, ktorý by viedol k rozvoju a využitiu celého potenciálu zamestnancov od ich nástupu, prípadne po zmene ich pracovnej pozície vo vnútri organizácie.

Súčasná právna úprava upravuje oblasti priebežného vzdelávania, ktorými sú: profesijné vzdelávanie so zameraním na oblasti činností, ktoré štátny zamestnanec podľa služobnej zmluvy vykonáva na ŠZM; jazykové vzdelávanie, ktorým si štátny zamestnanec zvýši úroveň ovládania štátneho jazyka a cudzieho jazyka alebo rozšíri jazykové vedomosti o ďalší cudzí jazyk; vzdelávanie vedúcich štátnych zamestnancov, účelom ktorého je získať a prehľbovať zručnosti potrebné na vykonávanie funkcie. Špecifické vzdelávanie je zamerané najmä na vzdelávanie v oblastiach, ktoré vláda určí ako prioritné na plnenie svojich úloh, vzdelávanie v oblasti informačných technológií a vzdelávanie v oblasti osobnostného rozvoja. Taktiež sú ustanovené formy uskutočňovania prehľbovania kvalifikácie na: prezenčné vzdelávanie, dištančné vzdelávanie, samoštúdiom, prostriedky elektronickej komunikácie, odborné pobyty, účasť na konferenciách, odborných seminároch, kurzoch a iné formy.

Súčasná decentralizácia riadenia a rozvoja ľudských zdrojov spôsobuje, že podrobnosti o prehľbovaní kvalifikácie si upravuje každý služobný úrad osobitne, čo do praxe vzdelávania vnáša značné kvalitatívne rozdiely. Absentujú strategické a koncepčné dokumenty upravujúce ďalšie vzdelávanie štátnych zamestnancov. Chýbajú minimálne štandardy vzdelávania, ktoré by poskytli jednotnú garantovanú hranicu úrovne vedomostí, schopností, zručností

u jednotlivých cieľových skupín celej štátnej správy, a slúžili by ako platforma pre identifikáciu vzdelávacích potrieb - obsahová stránka vzdelávania jednotlivých cieľových skupín je určovaná služobnými úradmi ľubovoľne, bez jasne zadaných kritérií. Chýbajú tiež rámcové programy vzdelávania, ktoré by predstavovali rámcové tematické okruhy vzdelávania s vymedzením ich časového rozsahu, slúžiace ako východisko pre spracovanie vzdelávacích modulov. Rámcové programy vzdelávania by zabezpečovali garantovanú hranicu kvality vzdelávania, ako pre špecialistov vzdelávania, tak aj pre vzdelávacie spoločnosti pôsobiace na trhu a poskytujúce služby v oblasti ďalšieho vzdelávania dospelých. Pri výbere vzdelávacích inštitúcií postupujú služobné úrady v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní, kde jedným z najdôležitejších kritérií je najnižšia cena, čo môže mať za následok nízku kvalitatívnu úroveň poskytovaného vzdelávania. Pri prehľbovaní a získavaní vedomostí, schopností a zručností spoločných pre jednotlivé cieľové skupiny chýba centrálna vzdelávacia inštitúcia, ktorá by zaručovala jednotnú kvalitatívnu úroveň a štandardizáciu obsahu vzdelávania pre oblasti, ktoré sú spoločné pre všetky odbory štátnej služby.

Právnu úpravou zvyšovania kvalifikácie je daná platforma k plánovaniu kariérneho rastu štátnych zamestnancov. Zvyšovanie kvalifikácie je definované ako: získanie vyššieho stupňa vzdelania v súlade so špecifickými požiadavkami a potrebami služobného úradu alebo získanie osobitných kvalifikačných predpokladov, ktoré sú na vykonávanie štátnej služby na ŠZM podľa opisu činností ŠZM potrebné. Právom, nie však povinnosťou služobného úradu je umožniť štátnemu zamestnancovi na jeho žiadosť zvyšovanie kvalifikácie v prípade ak je v súlade s potrebou služobného úradu, pričom je súčasne stanovená povinnosť služobného úradu uzatvoriť so štátnym zamestnancom písomnú dohodu o zvyšovaní kvalifikácie.

Inštitút dohody o zvyšovaní kvalifikácie je využívaný služobnými úradmi v minimálnej možnej miere. Počet štátnych zamestnancov, s ktorými služobné úrady uzatvorili dohodu o zvyšovaní kvalifikácie za rok 2013 je 9, oproti roku 2012 kedy ich bolo 25 a v roku 2011 ich bolo 17 (Prieskum ÚV SR 2014a). V prípade, že služobný úrad identifikuje potrebu disponovať vyššie kvalifikovaným štátnym zamestnancom, v terajších podmienkach štátnej služby je pre tento služobný úrad výhodnejšie prijať do štátnej služby osobu, ktorá vyššou kvalifikáciou už disponuje.

Po zrušení Úradu pre štátnu službu neexistuje centrálny úrad, ktorý by, za podmienky dodržania princípov nestrannosti, koordinoval riadenie a rozvoj ľudských zdrojov v štátnej správe a stanovoval pravidlá uplatňovania jednotného systémového prístupu k ďalšiemu vzdelávaniu štátnych zamestnancov.

Zhrnutie

Oblasť vzdelávania štátnych zamestnancov patrí do gescie jednotlivých služobných úradov, ktoré ho zo zákona plánujú, organizujú a koordinujú. Decentralizácia systému spôsobuje kvalitatívne rozdiely v aplikačnej praxi v služobných úradoch. Problémom je však aj výlučne formálna aplikácia zákonných ustanovení, ktorých podstata sa v praxi nenapĺňa. Prieskum ÚV SR 2014a ukázal, že z piatich dní stanovených zákonom o štátnej službe na vzdelávanie jedného štátneho zamestnanca sa na školenia v praxi využívajú približne len 3 (v roku 2013). Pravidelne sa čerpá menej prostriedkov na vzdelávanie, ako je služobným úradom plánované. Zvyšovanie kvalifikácie ako prvok kariérneho rastu štátnych zamestnancov je skôr

neefektívny vzhľadom na nízky počet dohôd o zvyšovaní kvalifikácie. Najväčší problém však predstavuje adaptačné vzdelávanie, ktoré je nejednotné v služobných úradoch, a v praxi často formálne alebo uplatňované samoštúdiom. Absentuje tiež strategické riadenie a koordinácia ďalšieho vzdelávania štátnych zamestnancov.

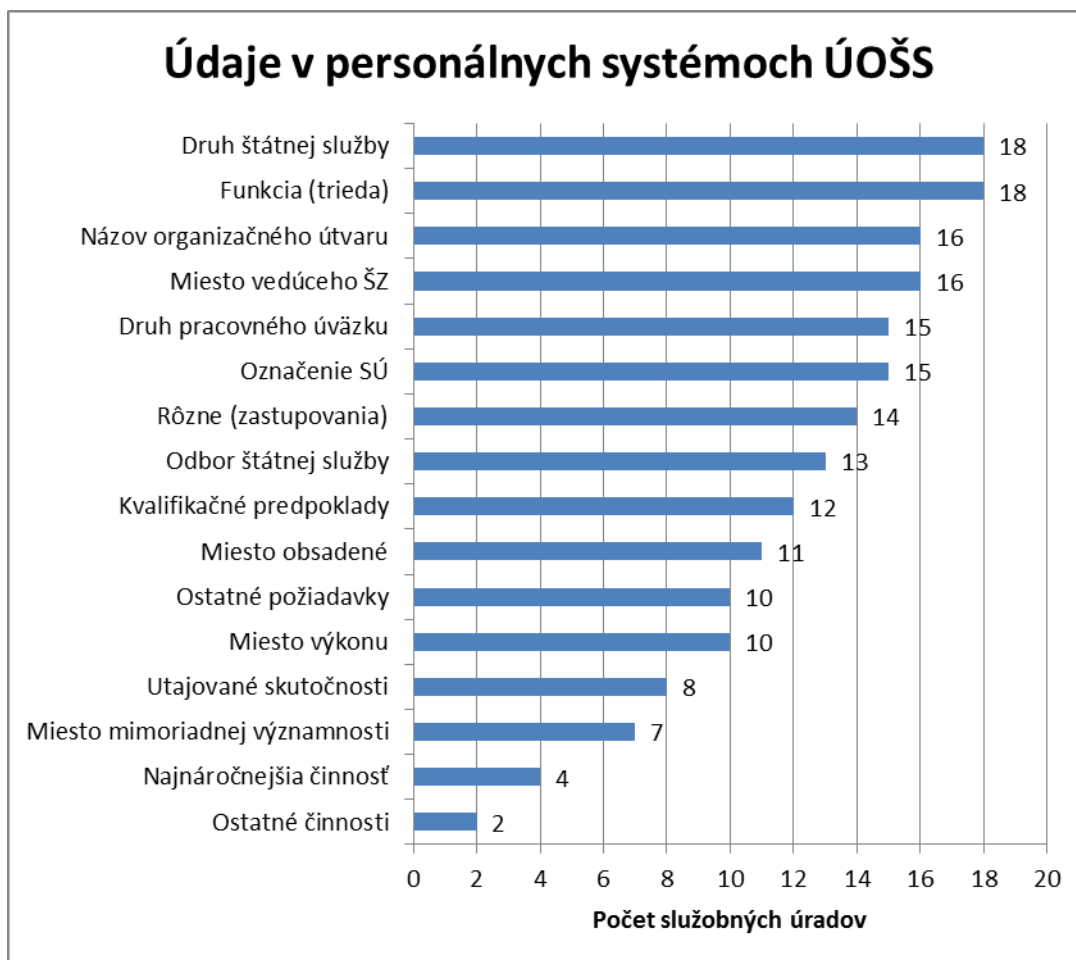
2.7 Analýza súčasného stavu využívania IT v riadení ľudských zdrojov

V súčasnosti každý ÚOŠS používa svoj vlastný personálny informačný systém obsahujúci informácie o svojich zamestnancoch v rôznorodej štruktúre, obsahu a kvalite, pričom na základe týchto systémov nie je možné získať údaje podľa jednotnej metodiky, štruktúry, v požadovanom rozsahu, kvalite a aktuálnom čase. Na základe Prieskumu ÚV SR 2014b môžeme konštatovať, že približne polovica ministerstiev a ÚOŠS používa na účely evidovania personálnych informácií o svojich zamestnancoch jeden uzatvorený systém, aj keď s rôznymi možnosťami a zadaním. Služobné úrady využívajú ekonomicko-informačné systémy, ktoré evidujú údaje o zamestnancoch nielen v hlavnom personálnom IS, ale tiež pomocou informačno-komunikačných nástrojov (ďalej len „IKT“).

Prehľad údajov evidovaných v personálnych informačných systémoch jednotlivých služobných úradov ÚOŠS je uvedený v Grafe č. 11. Každý rezort je schopný evidovať a eviduje viac ako polovicu týchto údajov, a to bez ohľadu na to, aký informačný systém používa.

Väčšina rezortov eviduje označenie služobného úradu, funkciu, funkciu vedúceho štátneho zamestnanca, odbor, druh štátnej služby a pracovného úväzku. Na druhej strane, údaje ako názov organizačného útvaru, charakteristika najnáročnejších činností, či ide o miesto mimoriadnej významnosti a s tým súvisiace doplňujúce údaje, kvalifikačné predpoklady, osobitné kvalifikačné predpoklady, občianstvo, neeviduje takmer žiaden rezort a žiadny jestvujúci informačný systém. Práve to sú však základné charakteristiky ŠZM potrebné na zistenie dostatočných informácií o existujúcich ŠZM a ich štruktúre v služobných úradoch. Bez týchto informácií nie je možné realizovať efektívne koordinačné úlohy. Ak by sme sa inšpirovali z prostredia EÚ, pravdepodobne efektívnejšie a účelnejšie by bolo integrovať a harmonizovať všetky personálne informačné systémy používané v štátnej správe tak, aby boli prepojitelné na centralizovaný personálny informačný systém slúžiaci ako platforma a údajový zdroj najmä pre koordinačné potreby riadenia ľudských zdrojov celej štátnej správy.

Graf č. 11



Zdroj: Analýza CISŠS 2015

Podľa Analýzy CISŠS 2015, niektoré údaje o ŠZM evidujú služobné úrady mimo svojich personálnych IS. Ide napríklad o nasledujúce údaje:

- všetky údaje o zložení funkčného platu vrátane dĺžky služobnej praxe podľa jednotlivých zamestnancov služobného úradu;
- termíny začiatku a konca nástupu na materskú a rodičovskú dovolenku;
- periodicita jednotlivých školení v oblastiach BOZP a OPP (protipožiarna hliadky, zástupcovia zamestnancov pre BOZP, poskytovanie odbornej prvej pomoci, SBS a pod.);
- všetky údaje o prehlbovaní kvalifikácie;
- údaje o výberových konaniach a výberoch;
- skrátenie služobného času;
- zoznamy dohôd vykonávaných mimo pracovného pomeru (číslo dohody, typ dohody, pre ktorý organizačný útvar sa vykonáva práca, meno, priezvisko a titul zamestnanca, trvanie dohody, počet hodín, hodinová sadzba, ne/pravidelný príjem, celková zmluvná čiastka - rozpočet, čerpanie finančných prostriedkov podľa jednotlivých mesiacov a zdrojov).

Skutočnosť, že služobné úrady tieto údaje evidujú svedčí o tom, že existuje potreba ich zhromažďovania na jednom mieste. Služobné úrady taktiež spracovávajú rôzne prehľady o ŠZM, či už na základe interných alebo externých požiadaviek. Niektoré z týchto údajov sú generované hlavnými personálnymi IS. Štruktúra údajov, ktoré nie sú obsiahnuté v personálnych IS a je potrebné ich spracovávať samostatne, sa týka nasledovných údajov:

- počet žien podľa jednotlivých organizačných útvarov;
- počet zamestnancov podľa pravidelného miesta výkonu práce;
- veková štruktúra zamestnancov a priemerný vek podľa rôznych skupín;
- AK, pri ktorých sú mzdové výdavky financované zo zdrojov EÚ (technická asistencia príslušných OP);
- aktuálny zoznam vedúcich zamestnancov podľa organizačných útvarov a funkcií (čiastočne generovaný);
- aktuálny zoznam miest podľa organizačnej štruktúry: názov a kód organizačného útvaru, druh služby (štátna služba/verejný záujem), typ služby (stála, dočasná), platová trieda, odbor štátnej služby, resp. číslo najnáročnejšej činnosti pre zamestnancov vo verejnom záujme podľa katalógu;
- údaje typu: osobné číslo, meno a priezvisko, titul štátneho zamestnanca, organizačný útvar, druh služby, typ služby, dátum nástupu, dátum výstupu a často v kombinácii s ďalšími údajmi ako napr. dátum narodenia, vek, pohlavie, nárok na dôchodok (starobný, invalidný), dátumy vyňatia z evidenčného stavu a dôvod vyňatia;
- údaje zamestnancov podľa organizačných útvarov a nároku na dovolenku, prekážky v práci (návšteva u lekára, sprevádzanie rodinného príslušníka) a zostatky týchto kontingentov (vrátane zostavy plánu dovolení na kalendárny rok);
- počet školení v jednotlivých oblastiach (vrátane školení BOZP a OPP) za určité obdobie;
- údaje o potrebe realizovať výberové konania a výbery;
- údaje na základe požiadaviek v rámci slobodného prístupu k informáciám (často sa opakujúce - zoznamy vedúcich štátnych zamestnancov podľa funkcií, dobu počas ktorej boli v danej funkcii; zoznamy, kto vykonáva poradenskú činnosť pre koho a v akom termíne, počet štátnych zamestnancov poberajúcich dôchodok, počet dôchodcov, počet štátnych zamestnancov v dôchodkovom veku, koľko štátnozamestnaneckých pomerov vzniklo a skončilo v určitom období a z akého dôvodu, a iné); spracovanie prebieha manuálne;
- zoznamy o dohodách vykonávaných mimo štátnozamestnaneckého pomeru.

Zhrnutie

Absencia centralizovanej platformy evidencie ŠZM znemožňuje odborne a bez zvyšovania administratívnej náročnosti a záťaže vykonávať rôzne analýzy personálnej praxe v služobných úradoch, získať prehľad o pracovných činnostiach (a prípadných duplicitách), kvalifikačných

predpokladoch, požiadavkách na funkcie a pod. Bez informácií a evidencie nie je možné vytvárať podmienky na unifikáciu pravidiel a procesov riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe a súčasne kontrolu ich dodržiavania.

2.8 Zhrnutie výsledkov analýzy

Analýza súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe sa zameriava na šesť kľúčových oblastí: 1. Štruktúra a kvantifikácia štátnych zamestnancov; 2. Plánovanie ŠZM, 3. Získavanie a výber štátnych zamestnancov, 3. Skončenie štátnozamestnaneckého pomeru, 4. Odmeňovanie a hodnotenie výkonu štátnych zamestnancov, 5. Vzdelávanie štátnych zamestnancov, 6. Využívanie IT systémov na podporu riadenia štátnych zamestnancov. Keďže v súčasnosti neexistuje centrálny informačný systém, ktorý by obsahoval komplexné a spoľahlivé údaje o ktorejkoľvek z týchto oblastí, analýza súčasného stavu vychádza z prieskumov vykonaných Úradom vlády SR v priebehu rokov 2013 – 2015. Analýza čerpá doplnujúce údaje aj zo sekundárnych zdrojov, ktorými boli analýzy vykonané súkromnými spoločnosťami a medzinárodnými organizáciami.

Zistenia o štruktúre a kvantifikácii štátnych zamestnancov prinášajú poznanie, že štátnu službu vykonáva 14 571 štátnych zamestnancov ÚOŠS, (bez podriadených organizácií). Väčšina týchto štátnych zamestnancov je v stálej štátnej službe (87,6 %). Podobne je to aj so štátnymi zamestnancami vo funkcii vedúcich štátnych zamestnancov, ktorí predstavujú takmer pätinu (17,1 %) štátnych zamestnancov ÚOŠS. Z uvedeného vyplýva, že stála štátna služba poskytuje širokú zamestnaneckú základňu, čím si vyžaduje primárnu pozornosť v otázkach riadenia ľudských zdrojov.

Analýza stavu plánovania ŠZM ukázala, že napriek tomu, že väčšina služobných úradov ministerstiev vedie tzv. vnútrorezortnú systemizáciu, existujú rezorty, ktoré tak nerobia, nakoľko im zo súčasného zákona o štátnej službe táto povinnosť nevyplýva. Ďalším dôležitým zistením je skutočnosť, že procesný postup navrhovania ako aj schvaľovania organizačných zmien, ktorými sa mení plánovaná štruktúra i počet ŠZM, nie je jednotný. V praxi teda služobné úrady vykonávajú zmeny v plánovaní na základe rôznych kritérií a pravidiel, čo znemožňuje nadrezortnú koordináciu plánovania miest, ako aj vytvorenie stabilného pracovného prostredia pre štátnych zamestnancov.

Získavanie a výber štátnych zamestnancov je podľa analýzy súčasného stavu tiež pomerne problematickou oblasťou. Problémy spôsobuje aktuálne právne znenie inštitútu dočasnej štátnej služby, ktoré umožňuje získavanie zamestnancov na základe netransparentných kritérií a ohrozuje rovnosť príležitostí vo výberovom procese do stálej štátnej služby. Pozornosť si zaslúžia aj metódy výberu, ktoré sú nejednotné v jednotlivých ministerstvách, čím umožňujú získavanie štátnych zamestnancov na základe rôznych kritérií. Profesionalita uplatňovania metód výberu je ohrozená najmä v prípade osobných pohovorov, pre ktoré väčšina rezortov nemá vypracované štandardy hodnotenia.

Analýza hodnotenia výkonu štátnych zamestnancov ukázala, že väčšina služobných úradov nemá služobný predpis, ktorý by upravoval služobné hodnotenie. Z toho vyplýva, že na týchto úradoch sa služobné hodnotenie nemusí vykonávať a ak sa vykonáva, tak nie na základe vopred stanovených štandardov služobného úradu. Analýza odmeňovania odhalila nedostatky

týkajúce sa transparentnosti udeľovania osobného príplatku a osobného platu, nedostatky týkajúce sa transparentnosti v rozhodovaní o výške príplatku za riadenia a nízkeho rozpätia medzi platovými triedami, ktoré môže spôsobovať demotiváciu štátnych zamestnancov.

Úprava systému vzdelávania štátnych zamestnancov v zákone vedie podľa analýzy k formálnej aplikácii zákonných ustanovení. Služobné úrady zabezpečujú školenia v praxi v priemere tri dni na štátneho zamestnanca a zostávajúci počet dní určených zákonom na vzdelávanie poskytujú formou samoštúdia. Podobne aj adaptačné vzdelávanie sa uskutočňuje na mnohých služobných úradoch samoštúdiom. Služobné úrady plne nevyužívajú plánované finančné prostriedky na vzdelávanie. Chýba tiež centrálna inštitúcia, ktorá by bola zodpovedná za koordináciu vzdelávania v štátnej správe.

Analýza súčasného stavu ukázala, že väčšina služobných úradov využíva IT systémy na riadenie ľudských zdrojov, avšak mnohé údaje využiteľné z hľadiska analýzy ľudských zdrojov v týchto IT systémoch nevedú. V dôsledku decentralizácie IT systémov služobné úrady využívajú rôzne IT systémy s rôznymi údajmi, čo komplikuje tvorbu analýz na celoštátnej úrovni.

Zistenia vyplývajúce z analýzy súčasného stavu by mali byť zohľadnené v návrhu nového zákona o štátnej službe a súvisiacej sekundárnej legislatívy.

3 Vízia štátnej služby v roku 2020

Vízia štátnej služby v roku 2020 sa vzťahuje na poslanie a princípy štátnej služby, jednotné riadenie ľudských zdrojov, štátnu službu ako zamestnávateľa a spoločné IT riešenia v riadení ľudských zdrojov. Spoločnou víziou pre všetky tieto oblasti je:

„Vytvorenie profesionálnej štátnej služby, ktorá zabezpečí schopnosť ľudského kapitálu adaptovať sa na všetky zmeny vyplývajúce z nových podmienok ekonomického a spoločenského charakteru v 21. storočí v záujme kvalitne a dôveryhodne slúžiť občanom.“

Základným poslaním štátnej služby je kreovanie stavu profesionálnych úradníkov, vzdelaných a trénovaných s takými vhodnými znalosťami, morálnymi kvalitami a zručnosťami, ktoré by dokázali transformovať v správne riadiace schopnosti ktoré budú schopné zabezpečovať udržateľnú sociálnu bezpečnosť jedincov, spoločenstiev a štátu.

3.1 Základné hodnoty, princípy a poslanie štátnej služby

Štátna služba ako trvalý inštitút v činnosti profesionálnej štátnej správy vykonáva rozhodnutia demokraticky zvolených vlád rôznej politickej orientácie a odborne ich podporuje pri vytváraní verejných politík tým, že:

- štátna služba ako koordinačný prostriedok realizácie riadenia spoločnosti vytvára konštruktívne partnerstvo medzi najvyššími predstaviteľmi výkonnej moci a štátnou správou prostredníctvom svojich čelných lídrov štátnej služby, t.j. najvyšších nepochitických predstaviteľov. Cieľom tohto partnerstva je na základe odborných znalostí, skúsenosti, analytických poznatkov a dôkazov realizovať kontinuálne profesionálne riadenie štátu a optimálne realizovať vládne ciele a priority v záujme občanov SR;
- v rámci vlastnej iniciatívy prichádza s novými návrhmi verejných politík a opatrení, monitoruje a vyhodnocuje ich výsledky;
- využíva nové postupy a nástroje pri výkone štátnej služby;
- predstavuje nástroj budovania dôveryhodnej a dynamickej štátnej správy, ktorá bude vďaka odborne kompetentným, mravne odolným, motivovaným a rešpektovaným zamestnancom schopná nákladovo efektívnym a ekonomicky účinným a eticky vhodným relevantným spôsobom poskytovať kvalitnú štátnu službu celej spoločnosti;
- je schopná vnútorných inovácií s cieľom neustále zlepšovať a modernizovať fungovanie štátnej správy a prispôbovať ju meniacemu sa prostrediu a prioritám verejných politík;
- prostredníctvom svojich štátnych zamestnancov buduje a využíva informačný manažment na optimalizovanie dát a informácií, ktoré je možné navzájom využívať a porovnávať.

Štátna služba slúži ako základný koordinačný prostriedok realizácie riadenia spoločnosti kde štátna moc pochádza od občanov, ktorí ju vykonávajú prostredníctvom svojich volených zástupcov alebo priamo, pričom všetky štátne orgány môžu konať iba na základe Ústavy SR, v jej medziach, v rozsahu a spôsobom, ktorý ustanoví zákon. Výkon štátnej služby sa riadi zákonom, ktorý v rôznych oblastiach a miere detailu upravuje činnosť štátnych zamestnancov v služobných úradoch. V každodennej pracovnej činnosti sú však aj situácie, ktoré formálne pravidlá nepokrývajú alebo ich upravujú nejednoznačne, a vyžadujú od štátnych zamestnancov vlastný úsudok a rozhodovanie. Hodnoty a princípy, na ktorých je štátna služba budovaná, pomáhajú štátnym zamestnancom dôsledne a dôveryhodne sledovať verejný záujem. Správne chápanie a praktické uplatňovanie týchto princípov štátnymi zamestnancami je aktívne podporené jednotným Etickým kódexom štátneho zamestnanca a dozorom nad dodržiavaním princípov nezávislou inštitúciou.

Princípy štátnej služby by mali upravovať vzťah medzi štátnym zamestnancom a služobným úradom. Musia vychádzať zo základných práv a slobôd definovaných v Ústave SR, najmä z práva na rovnaké zaobchádzanie, práva na informácie a práva na spravodlivé a uspokojujúce pracovné podmienky.

Štátna služba má byť budovaná na princípoch:

- politickej neutrality;
- zákonnosti;
- transparentného zamestnávania;
- efektívneho riadenia štátnych zamestnancov;
- nestrannosti;
- profesionality;
- transparentného a rovnakého odmeňovania;
- stability;
- spravodlivého a rovnakého zaobchádzania.

V rámci reformy štátnej služby budú princípy posilnené doplnením o ďalšie hodnoty ako:

- čestnosť, integrita, deklarácia záujmov;
- orientácia na potreby a spokojnosť občanov – klientov;
- aspirácia na kvalitu, výkon a výsledky;
- zúčtovateľnosť;
- podpora rovnakých príležitostí.

Ako súčasť budovania dôveryhodnosti štátnej služby budú hodnoty ako integrita, čestnosť a profesionálne správanie, aktívne podporované všetkými procesmi súvisiacimi s riadením ľudských zdrojov, počínajúc získavaním štátnych zamestnancov, služobným hodnotením, odmeňovaním, až po vyhodnocovanie efektívnosti preventívnych a disciplinárnych nástrojov, a monitorovanie dodržiavania etického kódexu štátneho zamestnanca.

V záujme modernizácie a zvýšenia efektívnosti štátnej služby bude posilnená jej orientácia na potreby, očakávania a spokojnosť občanov, podnikateľov či partnerov štátnej služby s poskytovanými verejnými službami. Zmeny vo fungovaní štátnej správy budú plánované

a posudzované s ohľadom na ich predpokladaný prínos k zvýšeniu kvality verejných služieb a spokojnosti občanov. Pri získavaní štátnych zamestnancov, odmeňovaní, rozvoji ich zručností, či kariérom raste budú aktívne podporované a zohľadňované dosiahnuté výsledky a schopnosti prispieť k vyššej spokojnosti občanov – klientov štátnej správy. V tomto kontexte bude aspirácia jednotlivých štátnych zamestnancov na kvalitu, výkon a výsledky aktívne podporovaná ako nutný predpoklad zlepšovania činnosti štátnej správy. Dôležitým nástrojom na dosahovanie lepších výsledkov bude rozšírenie zásady zúčtovateľnosti, t.j. jasnej zodpovednosti jednotlivcov, najmä na vyšších riadiacich funkciách, za kľúčové výsledky, projekty, či ciele organizácie a jej previazanosť na odmeňovanie a kariérny rast jednotlivých zamestnancov štátnej služby.

V rámci princípu spravodlivého a rovnakého zaobchádzania bude štátnou službou aktívne podporovaná rovnosť príležitostí, s cieľom dosiahnuť vyrovnanú účasť mužov a žien v štátnej službe na všetkých úrovniach, ako aj účasť štátnych zamestnancov či uchádzačov o štátnu službu bez ohľadu na pohlavie, etnický pôvod, náboženské vyznanie, zdravotné postihnutie, vek alebo sexuálnu orientáciu. Dôležitým nástrojom na zabezpečenie spravodlivého a rovnakého zaobchádzania v štátnej službe budú inštitúcie, prostredníctvom ktorých sa štátnym zamestnancom zabezpečí potrebná právna ochrana alebo poradenstvo, a prostredníctvom ktorých bude možné uložiť služobným úradom sankcie v prípade porušenia princípu.

3.2 Veľkosť a podoba štátnej služby

Legislatívny rámec, ktorý upravuje postavenie zamestnancov verejnej správy je pomerne zložitým súborom zákonov a všeobecne záväzných právnych predpisov, čo spôsobuje roztrieštenosť a nejednotnosť, so zvýraznenou pretrvávajúcou tendenciou k rezortizmu a sektorálnym bariéram. Podobne je to v súčasnosti aj s definovaním rozsahu štátnej služby, a to tak horizontálne ako i vertikálne. V súčasnosti je zaradovanie do štátnej služby značne nekonzistentné a existujú niektoré skupiny štátnych zamestnancov, pri ktorých nie je jednoznačné, či ich pracovné pozície zaradiť do štátnej služby.

V rámci reformy verejnej správy a modernizácie štátnej služby do roku 2020 by mal byť inštitút štátnej služby chápaný v užšom zmysle, t.j. mal by sa týkať predovšetkým ÚOŠS, kde sa tvorí a plánuje verejná politika a postupne využívaný len pre pracovné pozície, ktoré zabezpečujú kľúčové vecné a funkčné činnosti štátnej správy. Naopak podporné činnosti štátnej správy (napr. administratíva, sekretárky, IT podpora), vrátane podriadených organizácií (implementačných agentúr), by mali byť zamestnancami pri výkone práce vo verejnom záujme.

Vyňatie alebo zníženie podielu podporných a administratívnych činností v štátnej službe, súčasne pri zabezpečení nevyhnutnej kritickej infraštruktúry podporných kapacít v záujme udržateľnosti a systémovej bezpečnosti štruktúr riadenia a relatívne posilnenie vecných a funkčných pracovných pozícií, predstavuje významnú štruktúrnú zmenu. Táto zmena má predpoklady posunúť podobu a zameranie štátnej služby viac smerom k analytickým činnostiam a pracovným pozíciám, ktoré súvisia s tvorbou, plánovaním a vyhodnocovaním nástrojov verejných politík.

V rámci realizovanej reformy verejnej správy a modernizácie riadenia ľudských zdrojov sa vytvárajú zároveň predpoklady na centralizáciu a adekvátne zníženie počtu pracovných pozícií vo vybraných podporných procesoch a administratívnych činnostiach, ktoré vychádzajú z rovnakých zákonných rámcových podmienok.

Definícia, štruktúra a počet kľúčových ŠZM by mala byť v spolupráci s ÚOŠS stanovená na úrovni centrálnej koordinačnej entity, a predpokladá predovšetkým jednotný register ŠZM (systemizácia) a register štátnych zamestnancov.

Vzhľadom na meniace sa priority verejných politík musí mať štátna služba zároveň vybudovanú horizontálnu schopnosť prehodnocovať výkonnosť a potreby štátnej služby, a náležite upravovať počet a štruktúru zabezpečenia jednotlivých vecných, funkčných či podporných činností.

3.3 Význam ľudského kapitálu pre modernú štátnu správu

Kľúčovým faktorom úspechu akejkoľvek organizácie v 21. storočí sú ľudské zdroje. Nedostatok kvalitného ľudského kapitálu narúša schopnosť organizácie dosahovať svoje ciele a poslanie. V podmienkach štátnej služby to spôsobuje celkovo horšie fungovanie verejných inštitúcií, a znižuje kapacitu vlády implementovať ekonomicky účinné verejné politiky, nákladovo - efektívne poskytovať kvalitné verejné služby, využívať nové techniky a nástroje regulácie, vnútorne sa reformovať, či prispôbovať sa novým prioritám a meniacemu sa vonkajšiemu prostrediu.

V znalostnej ekonomike organizácie z rôznych sektorov intenzívne súťažia o talenty. Vďaka reforme štátnej služby by mala byť štátna správa moderným a atraktívnym zamestnávateľom, ktorý dokáže motivovať a udržať si kvalitné ľudské zdroje, a taktiež zabezpečiť ich ďalší rozvoj nielen špecializovaný odborný rast, ale aj rozvoj všeobecného charakteru, najmä morálnych a etických vlastností.

3.4 Strategický manažment štátnej služby

V rámci strategického riadenia ľudských zdrojov sú procesy zamerané na riadenie ľudského kapitálu používané ako kľúčový nástroj na dosahovanie cieľov organizácií štátnej správy a ich premieňanie na výstupy a výsledky. Strategické riadenie štátnej služby umožní štátnej správe priebežne prispôbovať ľudský kapitál, jeho štruktúru, výkon, schopnosti a motiváciu meniacim sa prioritám verejných politík a vonkajšiemu prostrediu, tak aby sa zabezpečilo zodpovedné a efektívne plnenie funkcií štátu. Tak sa zabezpečí kontinuálna obnova a rozvoj ľudského kapitálu v štátnej správe a jeho schopnosť realizovať nevyhnutné adaptačné procesy.

Hlavnými nástrojmi strategického riadenia ľudských zdrojov sú pravidelné vyhodnocovanie potrieb organizácie a existujúceho ľudského kapitálu, vzhľadom na víziu a ciele jednotlivých organizácií, a následné manažovanie ľudských zdrojov na základe daných cieľov pretavených na individuálnu úroveň.

Strategické riadenie ľudských zdrojov v štátnej správe by sa na rezortnej úrovni malo opierať o jednotlivé osobné úrady, ktoré sú kľúčovým partnerom vedenia rezortu pri implementácii stratégie a jej cieľov. Ich úlohou by malo byť:

- implementovať stratégiu a ciele rezortu do individuálnych cieľov štátneho zamestnanca;
- zabezpečiť potrebnú kvalitu a ďalší rozvoj zručností štátnych zamestnancov;
- zabezpečovať dodržiavanie pravidiel odmeňovania;
- reprezentovať záujmy a legitímne požiadavky štátnych zamestnancov voči vedeniu rezortu;
- kontinuálne prispievať k zmene a transformácii rezortu a/alebo jeho organizácií.

Rozvoj ľudského kapitálu v organizáciách štátnej správy je založený na aktívnom a systematickom využívaní moderných nástrojov riadenia ľudských zdrojov (napr. príležitosti kariérneho rastu, služobné hodnotenie, odmeňovanie na základe výkonu, správania a zručností, vzdelávania a školenia, flexibilné pracovné podmienky), ktoré zároveň predstavujú kľúčové faktory ovplyvňujúce motiváciu a výkonnosť štátneho zamestnanca.

3.5 Koordinácia riadenia štátnej služby

Koordinácia riadenia štátnej služby bude založená na základom prístupe strategického manažmentu pri koordinácii všetkých hierarchických stupňov štátnej správy aj spolupráce so samosprávou a neštátnym sektorom pri zabezpečovaní napĺňania hospodárskych a spoločenských cieľov SR. Malo by sa opierať o odborné, politicky nezávislé a profesionálne vedené analytické centrum pri ÚV SR. Strategické riadenie štátnej služby by malo byť založené na činnosti centrálnej koordinačnej entity a jej inštitucionálneho zabezpečenia. Centrálna koordinačná entita plní tieto funkcie:

- vystupuje ako hlavný gestor a vedúci aktér Stratégie, ktorú zároveň interpretuje smerom dovnútra štátnej správy (t.j. štátnym zamestnancom), ako aj navonok (v diskusií s odbornou verejnosťou);
- metodicky usmerňuje činnosť služobných úradov. Pomáha rozvíjať ich schopnosti používať strategický manažment ľudských zdrojov na rezortnej úrovni, používať spoločné štandardy, procesy, nástroje pri prepájaní riadenia ľudských zdrojov s poslaním a cieľmi štátnej služby. Za účelom výmeny skúseností tiež organizuje formálne platformy, podporuje neformálne siete (networky) či nehierarchické obsahové stretnutia personalistov. Taktiež sleduje a upravuje organizačné a iné systémové pravidlá s cieľom poskytnúť lídrom štátnej služby (vyšším riadiacim zamestnancom) dostatočnú voľnosť v rozhodovaní o spôsobe dosahovania cieľov;
- zbiera údaje, monitoruje a vyhodnocuje systémové aspekty fungovania štátnej služby s cieľom identifikovať slabé miesta, úspechy či príklady dobrej praxe v procesoch jej riadenia, a na ich základe prichádza s návrhmi zmien či ďalšej modernizácie štátnej služby;
- vykonáva kontrolu dodržiavania zákona o štátnej službe a súvisiacich právnych predpisov s možnosťou sankcionovať ich nedodržiavanie;
- plánuje a koordinuje implementáciu kvantitatívnych a kvalitatívnych zmien v štruktúre (profesijnej, vzdelanostnej, vekovej, rodovej, jazykovej a pod.) ľudského kapitálu

štátnej správy s cieľom zosúladiť strategické potreby a priority sektorových štátnych politík s rozsahom existujúcich vecných, podporných a administratívnych činností organizácií štátnej správy.

3.6 Líderstvo v štátnej službe

Akákolvek reforma musí byť vedená „zhora“ a vyžaduje si jasné líderstvo tak od politikov, ako aj od štátnych zamestnancov na najvyšších pozíciách naprieč orgánmi štátnej správy. Lídri štátnej služby by mali byť nositelia očakávaného správania sa, vízie a cieľov reformy, čo prispieva k tomu aby bolo posolstvo pre štátnu službu jednotné, jasné a v prípade nejasností rovnako interpretované. Štátni zamestnanci v pozícii lídrov by nemali byť politickými nominantmi. Naopak, mali by byť odolní voči politickým vplyvom a skupinovému záujmom a presadzovať verejný záujem.

Východiskom pre vytvorenie líderstva v štátnej službe je stabilizácia štátnej služby tak, aby nedochádzalo k výmene, odchodu alebo politizácii lídrov pri zmene vlády, či politického predstaviteľa rezortu. Predpokladom rozvoja líderstva je zároveň vytvorenie zákonných predpokladov pre špecifickú kategóriu štátnych zamestnancov, tzv. vyššej štátnej služby. Vďaka svojim vodcovským kvalitám dokážu lídri spájať jednotlivcov a motivovať tímy k výkonu a výsledkom, zdôvodňovať svoje postoje, prijímať a obhajovať nepopulárne rozhodnutia, inovatívne a kreatívne pristupovať k tvorbe verejných politík, poskytovaniu služieb či k akejkoľvek organizačnej transformácii, inšpirovať zmyslom pre verejný záujem a symbolom vysokého profesionálneho a etického štandardu.

V súčasnosti líderstvo nie je zaužívaným pojmom v riadení ľudských zdrojov v štátnej službe v podmienkach SR, avšak existujú štátni zamestnanci, ktorí disponujú vlastnosťami s prvkami líderstva. Lídri väčšinou pôsobia na vrcholových riadiacich pozíciách štátnej správy ako napríklad rešpektovaní odborníci, s vysokými morálnymi a etickými kvalitami ktoré predstavujú potenciálny zárodok vyššej štátnej služby. Ich schopnosť líderstva (t.j. legitímna autorita) však závisí viac od vyššie uvedených vodcovských kvalít než od ich hierarchického postavenia v rezorte (inštitucionálnej autority).

Lídri nesú hlavnú zodpovednosť za výsledky rezortov pri dosahovaní kľúčových cieľov, aktivít či projektov. Očakáva sa od nich aj vyššia zúčtovateľnosť, napr. v pravidelnom hodnotení správania sa lídrov voči komunikovaným očakávaniam cez služobné hodnotenie, ktoré by malo byť náročnejšie než pri ostatných štátnych zamestnancoch. Vyššia zúčtovateľnosť lídrov štátnej služby zároveň pomáha budovať dôveru a udržiavať konštruktívne partnerstvo s politickým vedením rezortov. Získavanie a výber lídrov taktiež podlieha náročnejším kritériám. Na druhej strane na ich získanie, motiváciu a udržanie v štátnej službe by mali existovať flexibilnejšie výkonovo orientované nástroje odmeňovania, kariérneho rastu a riadenej mobility.

Systém rozvoja líderstva posilňuje existujúce profesie v štátnej službe a vedúci štátni zamestnanci zohrávajú kľúčovú úlohu pri zvyšovaní štandardov danej profesie. Program rozvoja líderstva zahŕňa vyhľadávanie talentov a budúcich lídrov, a taktiež prípravu ich ďalšieho odborného a osobnostného rozvoja. Predpokladá sa, že budúci lídri štátnej služby pochádzajú jednak zvnútra štátnej správy (talenty), ako aj z externého prostredia, v záujme

diverzity, špecifických schopností, či organizačných inovácií. Vzhľadom na svoj prierezový a strategický charakter by mal byť program líderstva koordinovaný na úrovni centrálnej koordinačnej entity.

3.7 Identita štátnej služby

Spoločná identita štátnej služby umožní efektívne plnenia súčasných funkcií štátu a potrebu ich prehodnotenia v období nevyhnutných adaptačných procesov umožní efektívnejšie komunikovať jej poslanie, ciele (služba občanom) a organizačnú filozofiu (hodnoty, princípy). Jasnejšie poslanie smerom k občanom, podnikateľom, a partnerom posilní ich vnímanie štátnej správy ako profesionálnej organizácie. Smerom dovnútra zároveň posilní pocit príslušnosti, lojalitu a identifikáciu zamestnancov s týmito cieľmi a hodnotami, a uľahčí ich uplatňovanie v každodennej činnosti štátnej správy.

3.8 Získavanie štátnych zamestnancov

Hlavným cieľom obsadzovania ŠZM je vytvorenie adekvátnych podmienok pre zabezpečenie dostatočného počtu uchádzačov, t.j. vytvorenie portfólia špecifických požiadaviek, ktoré zodpovedajú potrebám naplnenia zadaných cieľov štátnej služby pri realizovaní funkcií štátu, ktorí spĺňajú požiadavky a majú zručnosti na takto zadané ŠZM. Snaha je zabezpečiť spravodlivé a rovnaké zaobchádzanie so všetkými uchádzačmi v záujme zvýšenia transparentnosti v zamestnávaní. Dvoma základnými atribútmi otvorenej a transparentnej súťaže je vytvorenie podmienok a rámcov na rovnaký prístup k informáciám a spravodlivé a rovnaké zaobchádzanie, a to najmä prostredníctvom:

- otvoreného a transparentného výberového konania, kde uchádzači budú posudzovaní na základe spravodlivej súťaže. Celkový proces výberového konania tak bude vnímaný ako dôveryhodný nielen vonkajším, ale aj vnútorným prostredím;
- uľahčiť návrat ŠZ, ktorí skončili štátnozamestnanecký pomer z organizačných dôvodov, do štátnej služby (ďalej len „nadbytočný štátny zamestnanec“);
- výberového konania, ktorým sa posudzujú schopnosti, osobnostné vlastnosti a overujú odborné vedomosti uchádzača;
- zverejnenia všetkých oznámení o výberových konaniach na jednom mieste – v registrácii výberových konaní;
- výberovej komisie, ktorá zaujíma významné miesto tým, že preveruje schopnosti jednotlivých uchádzačov a vykonáva riadené pohovory na základe vopred stanovených pravidiel;
- štandardizovaných podmienok vykonávania výberových konaní prostredníctvom zákona o štátnej službe;
- zverejnenia všetkých podstatných dokumentov týkajúcich sa výberových konaní (služobné predpisy, výsledky výberových konaní, atď.).

3.9 Odmeňovanie a hodnotenie kompetencií na motiváciu a uznanie individuálnych a kolektívnych výkonov štátnych zamestnancov

Odmeňovanie je nástrojom riadenia ľudských zdrojov, ktoré by malo slúžiť na zvýšenie motivácie a výkonu štátnych zamestnancov. Malo by reflektovať princípy ako rovnosť, transparentnosť a spravodlivosť, ktoré by mali byť pretavené do pravidiel určovania funkčného platu, odmien a iných výhod zamestnancov v štátnej správe.

Súčasťou funkčného platu štátneho zamestnanca je fixná a variabilná časť. Fixnú časť tvoria tzv. tabuľkové platy a variabilnú časť tvoria rôzne príplatky. Variabilná časť odmeňovania by mala byť založená aj v služobnom hodnotení kompetencií a na vopred stanovených kritériách pridelovania finančných odmien.

Služobné hodnotenie by malo byť komplexné, pozostávajúce z viacerých komponentov, ktoré nie sú zamerané len na kvalitu výkonu, ale i na požadované správanie štátneho zamestnanca, napríklad na analytické a strategické myslenie, tímovú prácu, dodržiavanie termínov, angažovanosť a iné vlastnosti.

Rôzne príplatky by mali byť minimalizované v záujme zjednodušenia systému, alebo by mali byť zavedené jasné kritériá ich pridelovania s menším rozptylom. V odmeňovaní tých istých pozícií, alebo tých istých činností by mala existovať rovnosť naprieč orgánmi štátnej správy. Rozdielnosť v odmeňovaní by mala existovať na základe rozdielnosti v činnosti, ich rozsahu, zodpovednosti a kvalifikácie. Odmeňovanie vybraných pozícií v štátnej službe (osobný plat, mimoriadny plat) by malo byť kolektívne schvaľované, transparentné, časovo ohraničené, s vyššou zúčtovateľnosťou a porovnateľné s odmeňovaním v súkromnom sektore.

Odmeňovanie by malo podporovať vertikálnu dekompresiu⁵. Keďže v súčasnosti neexistuje kariérny rast v platových triedach, rozlíšenie medzi juniormi a seniormi v štátnej službe (t.j. miera samostatnosti vykonávania činnosti viažucej sa na platovú triedu), je možné len vďaka príplatkom, nie v tarifnej triede. Zavedenie platových pásiem by umožnilo flexibilné vyhodnotenie kariérneho rastu finančne v rámci tarify. Každé platové pásmo by určovalo minimálny a maximálny plat, čím by sa umožnil platový kariérny rast bez posunu medzi platovými triedami a bez zmeny činnosti. Takto nastavený systém odmeňovania zvýši zrozumiteľnosť a predvídateľnosť pre štátnych zamestnancov a uchádzačov o prijatie do štátnej služby. Systém odmeňovania spĺňajúci vyššie uvedené kritériá súčasne umožní služobným úradom lepšie plánovať ľudské zdroje a s nimi súvisiace finančné prostriedky.

3.10 Rozvoj zručností a vzdelávanie štátnych zamestnancov

V rámci štátnej služby by mali byť vytvorené predpoklady na to, aby štátni zamestnanci mohli prehĺbovať všetky schopnosti, zručnosti a vedomosti, ktoré potrebujú na efektívne poskytovanie verejných služieb a politik tak, aby mohli byť využiteľné v celej štátnej správe. Moderný systém vzdelávania a rozvoja by mal aktívnejšie využívať nové techniky a nástroje pri tvorbe verejných politik.

Systém rozvoja vedomostí, schopností a zručností v štátnej službe by mal byť vybudovaný na nasledovných pilieroch:

⁵ Vertikálna dekompresia je čo najvyšší rozdiel medzi najnižším a najvyšším základným platom.

- zaručenie možnosti vzdelávania a rozvoja každému štátnemu zamestnancovi;
- systematické hodnotenie existujúcich vedomostí, schopností a zručností jednotlivých štátnych zamestnancov;
- identifikácia chýbajúcich vedomostí, schopností a zručností a vytvorenie plánu ich rozvoja;
- dostatočné a trvalo udržateľné finančné zdroje na zabezpečenie školiacich aktivít, založené na minimálnom účelovom viazaní časti zdrojov;
- efektívne inštitucionálne zabezpečenie školiacich možností, obsahu a nástrojov.

V záujme kvality a nákladovej efektívnosti by mali byť prierezové školiace potreby (minimálny profesijný štandard) zabezpečované centrálnou vzdelávacou inštitúciou (napr. tvorba legislatívy, hodnotenie vplyvov, IT, verejné obstarávanie, sociálne a manažérske zručnosti). Niektoré typy školení (napr. k riadeniu ľudských zdrojov, k výberovým konaniam, vykonávaniu mentoringu, a pod.) môže vykonávať aj centrálna koordinačná entita, ktorá by mala mať nadrezortné postavenie v štátnej správe. Špecializované školenia alebo iné špecifické aktivity by mali byť zabezpečované interne alebo externe na úrovni rezortu. Možné sú aj špecifické strednodobé a finančne náročnejšie vzdelávacie programy, ktoré sú realizované formou finančnej spoluúčasti alebo prostredníctvom záväzku odpracovať po absolvovaní programu určitý počet rokov v štátnej službe. Okrem klasickej formy školiacich kurzov by sa mala v čo najväčšej miere využívať aj jednotná e-learningová platforma a dištančné vzdelávanie. Podporované by mali byť aj aktivity podporujúce výmenu skúseností z rôznych profesií v rámci štátnej správy.

Jednou z foriem vzdelávania a školení je taktiež absolvovanie stáží v rôznych medzinárodných inštitúciách či výmenných twinningových programov v spolupráci s OECD a EK. Základnou úlohou dočasných stáží je transfer naakumulovaných, vhodných a záujmom štátu prospešných poznatkov, ako pridanej hodnoty pre svoje pracovisko v zmysle asistencie pri zabezpečovaní funkcií štátu. Dočasné stáže a vyslania mimo štátnej správy by mali byť zároveň využívané ako jeden z nástrojov mobility a možností kariérneho rastu.

3.11 Kariérny rast a identifikácia talentov v štátnej službe

Kariérny rast možno realizovať prostredníctvom vertikálneho kariérneho postupu, finančným motivovaním (horizontálna diferenciacia) a mobilitou.

V kariérom raste je dôležitá predovšetkým podpora talentov a lídrov. V záujme zvýšenia atraktivity štátnej služby pre talenty je vhodné zaviesť zrýchlený kariérny rast pre talenty, ktorý sa využíva v zahraničí. Ide o systém, v ktorom sa kandidáti vyberajú prísnu súťažou a skúškami, kde sa preverujú skôr všeobecné intelektuálne schopnosti než konkrétne vedomosti, keďže predpokladom je, že všeobecná inteligencia je to, čo postačuje na spracovanie a analýzu informácií. Ide o uplatňovanie filozofie tzv. talentovaného amatéra, ktorý má možnosť dosiahnuť rýchlejší kariérny rast vďaka programu s vysokými nárokmí, zodpovednosťou, rotáciou v rôznych útvaroch a úradoch, a vďaka rýchlemu naberaniu skúseností pod dohľadom. Cieľom týchto programov je identifikovať a viesť potenciálnych lídrov vo verejnom sektore až do prípadnej vyššej štátnej služby. Na existenciu tohto systému

bude potrebná existencia kariérneho rastu v legislatívnom prostredí SR a zavedenie inštitútu líderstva a vyššej štátnej služby.

Ďalším dôležitým prvkom kariérneho rastu je horizontálna diferenciacia tej istej platovej triedy a postup na základe zásluhovosti v rámci platovej triedy, ktorá má minimálny a maximálny plat (zavedenie platových pásiem). Za prvok kariérneho rastu možno považovať aj postup do vyššej platovej triedy, ktorý by si mal vyžadovať výberové konanie ak ide o postup do vyššej funkcie alebo do iného odboru štátnej služby.

Súčasťou kariérneho rastu sú aj programy mobility, ktoré zahŕňajú internú mobilitu v rámci služobného úradu a externú mobilitu na inom služobnom úrade, prípadne v medzinárodných inštitúciách. Výhody mobility sú spájané s vyššou flexibilitou a efektívnosťou organizácie, zvyšovaním a skvalitňovaním spôsobu poskytovania a s výmenou informácií a poznania, ako aj vytváraním tímov a sociálnych sietí. Samotný štátny zamestnanec môže vďaka mobilite získať väčší prehľad, nové zručnosti a skúsenosti, a zároveň byť prospešný pre služobný úrad v ktorom vykonáva štátnu službu.

Pre špecifické pozície v štátnej správe, ktoré predpokladajú zvýšenú koncentráciu rozhodovania a zodpovednosti za verejné prostriedky (napr. verejné obstarávanie, správa majetku) by po úspešne realizovanej stabilizácii a depolitizácii štátnej služby a systémovom ukotvení verejného záujmu ako kľúčovej priority, mohli existovať pravidlá tzv. povinnej mobility, alebo rotácie, s variantom stabilizácie pri maximálnom definovaní zodpovednosti, pravidelnej kontrole a dôslednom právnom ošetrení zlého pôsobenia tak, ako to je možné v zahraničí (EÚ, OECD). Medzirezortná mobilita, v pravidelných niekoľkoročných intervaloch, môže plniť aj protikorupčnú funkciu, keď sa pomocou rotácie pretrhávajú vybudované väzby v rámci organizácie, čo je i príklad generálnych riaditeľov v EK⁶. Najnovšie výskumy odporúčajú rotáciu práce ako stratégiu na lepšie komunikovanie informácií a poznatkov v rámci organizácie.

3.12 Flexibilné služobné podmienky v štátnej službe

V záujme zvýšenia atraktivity štátnej služby ako moderného zamestnávateľa boli zavedené širšie možnosti úpravy pracovných podmienok špecifickým potrebám zamestnancov. Lepšie zosúladenie pracovnej kariéry s rodinnými a inými osobnými povinnosťami, či ambíciami prispieva k dlhodobej spokojnosti a produktivite štátnych zamestnancov. Vyššia produktivita ako aj schopnosť udržať si skúsených zamestnancov by malo byť hlavným záujmom štátnej služby.

3.13 Zber a analýza informácií ako základ riadenia procesov vrátane spoločného IT riešenia ako nástroja na riadenie ľudských zdrojov

Na uskutočnenie zásadných zmien v riadení štátnej služby je nevyhnutná zmena v riadení ľudských zdrojov, a to je možné len na základe kvalifikovaných informácií. Prvoradou podmienkou úspešného riadenia procesov je na základe poznatkov a dôkazov kreovaná politika a jej procesné modely. Vhodným nástrojom na zber a analýzu informácií je

⁶Generálni riaditelia sú povinní rotovať každých päť rokov, maximálne môžu zotrvať vo funkcii v odôvodnených prípadoch 7 rokov.

analytický útvar (analytická jednotka). Primárnou funkciou analytickej jednotky je na základe odborných znalostí, praktických skúseností, vyhodnotených analytických výstupov a empiricky podložených poznatkov alebo dôkazov z vecne príslušnej rezortnej oblasti, zlepšiť koncipovanie verejných politík a stratégií a zároveň skvalitniť proces strategického riadenia a plánovania na úrovni ÚOŠS, rovnako vlády ako celku. Súčasne má profesionálnym výkonom a odborným prístupom prispieť k zabezpečeniu vyššej kvality a účinnosti štátnej ingerencie, a regulácie, a v konečnom dôsledku dosiahnuť efektívnejšie využívanie verejných financií a hospodárenie štátu. Analytická jednotka ako integrálna organizačná zložka ústredných, resp. ostatných orgánov štátnej správy má predstavovať kompetentný a funkčný útvar, ktorého relevantný prínos spočíva najmä v komplexnom servise v oblastiach ako analýza existujúceho stavu a prognóza budúceho vývoja relevantnej problematiky z vecne príslušnej agendy rezortov, kvalifikované vyhodnotenie vzniknutých nákladov ako i kritické posúdenie dosiahnutých výsledkov rozvojových programov a investičných projektov, odvetvových a prierezných politík a stratégií, ktoré sú v kompetencii jednotlivých ústredných orgánov, analýza a komparácia očakávaných vplyvov predkladaných opatrení, tvorba odborných a komplexných návrhov, nových riešení koncepčného a systémového charakteru, vrátane koncipovania reforiem a strategického smerovania rezortu.

Vznikom centrálného analytického a odborného útvaru na úrovni ÚV SR by sa zabezpečili systémové predpoklady pre strategické riadenie a plánovanie na úrovni vlády SR, systematický proces odborných konzultácií s ministerstvami, prípadne úradmi, kvalifikované analýzy dopadov navrhovaných materiálov, ako i súvisiacich zákonov a ostatných právnych noriem. Vytvorenie koordinačnej odbornej platformy pre sieť rezortných analytických jednotiek by zároveň prispelo k transparentnému a predvídateľnému procesu koncipovania verejných politík a stratégií smerom k podnikateľskému sektoru a občanom. Posilnil by sa tak synergický efekt ich prínosu vo väzbe na parciálne riešenia problémov z rôznych oblastí spoločnosti, ekonomiky a hospodárstva SR. Budovanie analytických kapacít ako relevantného systémového prvku štátnej správy musí byť zabezpečené na všetkých ÚOŠS, vrátane ÚV SR ako ÚOŠS plniaceho funkciu hlavného koordinačného centra z hľadiska strategického riadenia a plánovania, ako i operatívneho servisu pre vládu SR. Vytvorí sa tak systémové predpoklady na to, aby vecne príslušné ministerstvá a úrady zabezpečovali kvalitné verejné služby smerom k občanom a podnikateľským subjektom, podporovali udržateľný hospodársky rast, rozvoj ekonomiky, tvorbu zamestnanosti a prispeli k zvyšovaniu životnej úrovne a kvality života obyvateľov, a aby sa umožnili realizovať nevyhnutné adaptačné procesy.

Vzhľadom na absolútnu IT nesystémovosť a nedostatok správnych, komplexných, aktuálnych a rýchlo dostupných informácií je nevyhnutné vybudovať zdrojovú bázu primeranú podmienkam na riadenie ľudských zdrojov na úrovni 21. storočia. Primárnym prvkom a jadrom tejto infraštruktúry by malo byť zriadenie CISŠS.

Vybudovaním CISŠS sa zefektívni a skvalitní štátna služba a podporí sa jej postavenie v rámci SR pomocou rozvoja výberu, vzdelávania, celkového hodnotenia výkonu a odmeňovania štátnych zamestnancov, plánovania ľudských zdrojov a dodržiavania podmienok výkonu štátnej služby. Služobné úrady prostredníctvom CISŠS získajú nástroje na

automatizáciu personálnych procesov a komplexnú personálnu databázu údajov na úspešnú realizáciu stratégie, čo povedie k efektivite, stabilite a profesionalizácii služobných úradov.

Vzhľadom na rovnaké rámcové podmienky štátnej služby vyplývajúce zo zákona o štátnej službe, je väčšina funkčných procesov prebiehajúcich pri riadení ľudských zdrojov na úrovni jednotlivých služobných úradov veľmi podobná. Z tohto dôvodu by mala byť postupným spôsobom vybudovaná jednotná IT štruktúra, nástroje a štandardy na účely riadenia ľudských zdrojov. Spoločnými východiskami budovania CISŠS v zmysle definovaných základných cieľov je personálny rozvoj vo všetkých štruktúrach štátnej správy, optimalizácia ekonomických činností, informatizácia a úspora nákladov. CISŠS bude prínosom pre všetky služobné úrady v SR. Po implementácii CISŠS služobné úrady:

- budú zabezpečovať procesy rýchlejšie a s väčšou efektívnosťou ako predtým - zlepší sa kvalita výberového konania, hodnotenia výkonu štátnej služby, kariérneho rozvoja, motivácie a osobného rozvoja, zefektívni sa organizácia postupov pri výkone štátnej služby, budovanie kapacít inštitúcií a systémov riadenia ľudských zdrojov a zlepší sa zavádzanie systémov riadenia kvality;
- dosiahnu stanovené ciele s menším úsilím, prostredníctvom spolupráce s centrálnou koordinačnou entitou, ktorá by mala mať nadrezortný charakter (napr. ÚV SR). Služobné úrady ÚOŠS budú na princípoch dobrého a zodpovedného spravovania tvoriť efektívne verejné politiky zamerané na kvalitné výstupy pre užívateľov služieb, budú schopné realizovať transparentné rozhodnutia na základe dôkazov, budú mať dostačujúce inštitucionálne kapacity a spôsobilosti a budú vystupovať inkluzívne voči príslušným aktérom;
- budú poskytovať informácie o ŠZM efektívnejšie elektronickým spôsobom - zvýši sa dostupnosť informácií o voľných ŠZM a znížia sa náklady vynaložené služobnými úradmi ÚOŠS na ich obsadenie;
- budú dôsledne sledovať verejný záujem a svojou transparentnosťou prispievať ku zvyšovaniu dôvery spoločnosti vo verejné inštitúcie - optimalizáciou a racionalizáciou štruktúr a systémov riadenia služobných úradov ÚOŠS, integráciou a optimalizáciou ich procesov k dosahovaniu strategických cieľov;
- budú efektívnejšie vďaka prehodnoteniu existujúcich personálnych procesov a ich následnému skvalitňovaniu prechodom na digitálnu administratívu.

IT riešenie umožní:

- výraznú úsporu finančných prostriedkov používaných na vývoj a údržbu samostatných rezortných IT riešení;
- medzirezortné zdieľanie informácií a inštitucionálnu pamäť týkajúcu sa riadenia ľudských zdrojov (na úrovni služobného úradu aj jednotlivých zamestnancov);
- uľahčí mobilitu zamestnancov štátnej služby;
- zber a vyhodnocovanie údajov za účelom strategického riadenia a dohľadu na úrovni centrálnej koordinačnej entity nadrezortného charakteru.

Jadro jednotnej IT infraštruktúry by tvoril CISŠS, zriadenie ktorého bude potrebné legislatívne upraviť prostredníctvom zákona o štátnej službe. CISŠS by mal obsahovať nasledovné registre a registrácie:

- registrácia výberových konaní;
- registrácia úspešných absolventov;
- registrácia nadbytočných štátnych zamestnancov;
- register ŠZM;
- register štátnych zamestnancov.

Pre účinnejšiu koordináciu by v druhej etape mohol byť dobudovaný register organizačných zložiek štátnej správy ako subregister registra inštitúcií verejnej správy, vrátane možností centrálnej dokumentácie a elektronického archívu. Subregister by využíval systémy registratúry a vytváral podmienky na masívne cloudové riešenie a jednoznačnú identifikáciu tvorby, pohybu a archivácie spisovej agendy.

Na platforme týchto elektronických registrov budú postupne vyvíjané rôzne modely funkcionalít na riadenie jednotlivých procesov súvisiacich s riadením ľudských zdrojov. Jasnou definíciou rolí a nastavením adekvátnych prístupových práv pre jednotlivé úrovne bude umožnené efektívne používanie tejto infraštruktúry všetkým aktérom riadenia ľudských zdrojov (centrálne koordinačná entita, osobné úrady rezortov, generálny riaditeľ, riaditeľ, vedúci oddelenia, referent, limitovaný prístup pre partnerov).

4 Návrh opatrení za účelom zabezpečenia stabilnej, efektívnej, profesionálnej a politicky neutrálnej štátnej služby

V oblasti riadenia ľudských zdrojov bude nutné realizovať zmeny zamerané na profesionalizáciu a depolitizáciu služobných úradov, pričom kľúčovou je implementácia systémových zmien a opatrení v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Na naplnenie Stratégie je potrebné realizovať súbor konkrétnych opatrení, ktoré sú logicky a aj časovo previazané.

Na základe identifikovaných disparít v predchádzajúcich kapitolách boli stanovené kľúčové oblasti na skvalitnenie štátnej služby a vypracované strategické ciele s konkrétnymi aktivitami na ich dosiahnutie.

4.1 Inštitucionálne zabezpečenie štátnej služby

Strategický cieľ

Zjednotiť pravidlá vykonávania štátnej služby na všetkých služobných úradoch a nastaviť minimálne štandardy pre všetky oblasti štátnej služby priamo zákonom o štátnej službe.

Opatrenia na naplnenie strategického cieľa:

- 4.1.1 vytvoriť legislatívne podmienky na naplnenie strategického cieľa prijatím nového zákona o štátnej službe;
- 4.1.2 zriadiť Radu pre štátnu službu ako politicky nezávislý monitorovací orgán, ktorý bude dohliadať na dodržiavanie princípov štátnej služby;
- 4.1.3 vytvoriť nadrezortný centrálny orgán pre koordináciu riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe (ÚV SR);
- 4.1.4 zriadiť strategicko-metodickú analytickú jednotku na Úrade vlády SR;
- 4.1.5 zriadiť CISŠS, ktorý pozostáva z:
 - 4.1.5.1 registrácie výberových konaní;
 - 4.1.5.2 registrácie úspešných absolventov;
 - 4.1.5.3 registrácie nadbytočných štátnych zamestnancov;
 - 4.1.5.4 registra ŠZM;
 - 4.1.5.5 registra štátnych zamestnancov;
- 4.1.6 vytvoriť inštitucionálne podmienky na výkon inovatívnych metód pre získavanie a výber štátnych zamestnancov.

4.2 Koordinácia a plánovanie štátnej služby

Strategický cieľ

Vytvoriť mechanizmy centrálnej koordinácie a plánovania, ktoré prostredníctvom systematického zberu a analýzy dát a potrieb umožňujú dosiahnuť optimálny počet motivovaných, flexibilných a výkonných štátnych zamestnancov na zabezpečenie efektívneho a kvalitného výkonu štátnej služby

Opatrenia na naplnenie strategického cieľa:

- 4.2.1 zaviesť systemizáciu ŠZM;
- 4.2.2 zaviesť povinnosť plánovania ľudských zdrojov vo vzťahu k pôsobnosti služobných úradov a vo vzťahu k štátnemu rozpočtu;
- 4.2.3 zaviesť jednotné zásady systemizácie a zabezpečiť kontrolu ich dôsledného dodržiavania;
- 4.2.4 pravidelne aktualizovať údaje vedené v registri ŠZM;
- 4.2.5 pravidelne vyhodnocovať a pripravovať analýzy o stave ľudských zdrojov v štátnej službe;
- 4.2.6 pravidelne organizovať profesijné neformálne stretnutia na medzirezortnej úrovni s cieľom výmeny skúseností.

4.3 Získavanie štátnych zamestnancov

Strategický cieľ

Zjednotiť pravidlá v procese výberového konania za účelom získania čo najväčšieho počtu kvalifikovaných uchádzačov a zaviesť štandardy pre profesionálny a transparentný výber štátnych zamestnancov.

Opatrenia na naplnenie strategického cieľa:

- 4.3.1 zaviesť jednotný systém výberového konania a posilniť jeho profesionalitu a transparentnosť;
- 4.3.2 stanoviť možnosť pre nadbytočného štátneho zamestnanca prihlásiť sa na vnútorné výberové konanie do jedného roka od skončenia štátnozamestnaneckého pomeru;
- 4.3.3 zabezpečiť zverejnenie všetkých voľných ŠZM v registri výberových konaní na podporu mobility v štátnej službe a zvýšenie transparentnosti;
- 4.3.4 zabezpečiť, aby aspoň jeden člen výberovej komisie absolvoval školenie na osvojenie si metód riadeného osobného pohovoru a jeho vyhodnotenia s perspektívou preškolenia všetkých členov výberovej komisie;
- 4.3.5 zaviesť povinné hodnotiace centrum pre vedúcich štátnych zamestnancov, v rámci ktorého služobný úrad spolupracuje s odborníkmi z oblasti personalistiky a psychológie;
- 4.3.6 ustanoviť nové ŠZM vhodné pre absolventov a realizovať povinné hromadné výberové konania na tieto ŠZM pozostávajúce z dvoch častí (prvú realizuje ÚV SR ako centrálna inštitúcia, v druhej časti si z úspešných absolventov vyberá konkrétny služobný úrad);
- 4.3.7 zaviesť povinnosť služobných úradov obsadiť voľné ŠZM najprv z vnútorných zdrojov. Ak sa nenájde vhodný kandidát, bude možné vyhlásiť vonkajšie výberové konanie;
- 4.3.8 zaviesť povinné výberové konania pre dočasnú štátnu službu (s výnimkou zastupovania štátneho zamestnanca počas dočasnej pracovnej neschopnosti a štátneho zamestnanca počas vykonávania mimoriadnej služby alebo alternatívnej služby)

- 4.3.9 zaviesť povinné výberové konania v prípade trvalého preloženia na vyššiu pozíciu alebo do iného odboru štátnej služby;
- 4.3.10 stanoviť metódy posudzovania vedomostí, zručností, schopností a osobnostných vlastností, a štandardizovať metódy overovania pri jednotlivých typoch výberového konania.

4.4 Hodnotenie kompetencií štátnych zamestnancov

Strategický cieľ

Zaviesť jednotný systém služobného hodnotenia a zabezpečiť spätnú väzbu štátnym zamestnancom v súvislosti s vykonávaním štátnej služby.

Opatrenia na naplnenie strategického cieľa:

- 4.4.1 zaviesť systém služobného hodnotenia štátnych zamestnancov s najnižšou možnou administratívnou záťažou;
- 4.4.2 zaviesť mechanizmus pozitívnej motivácie štátnych zamestnancov;
- 4.4.3 zaviesť služobné hodnotenie, pri ktorom sa bude uplatňovať princíp nestrannosti, objektívnosti a spravodlivosti a bude založené na vopred stanovených kritériách a jednotnej metodike.

4.5 Odmeňovanie štátnych zamestnancov

Strategický cieľ

Zjednotiť a zabezpečiť transparentnosť systému odmeňovania štátnych zamestnancov s cieľom posilniť ich motiváciu previazaním odmeňovania na nástroje kariérneho rastu, vzdelávania a služobného hodnotenia.

Opatrenia na naplnenie strategického cieľa:

- 4.5.1 nastaviť systém odmeňovania tak, aby zohľadňoval výšku minimálnej mzdy;
- 4.5.2 vypracovať koncepciu odmeňovania, ktorá bude zameraná na zjednotenie platových tried, vytvorenie platových pásiem, tak aby boli podporené princípy rovnakého a spravodlivého odmeňovania, ako aj kariérneho rastu;
- 4.5.3 zohľadnenie výsledkov služobného hodnotenia vo variabilnej časti funkčného platu.

4.6 Vzdelávanie štátnych zamestnancov

Strategický cieľ

Zabezpečiť efektívne rozvíjanie schopností a zručností štátnych zamestnancov v súlade s potrebami služobných úradov.

Opatrenia na naplnenie strategického cieľa:

- 4.6.1 zaviesť základné zásady vzdelávania štátnych zamestnancov (systémovosť, adresnosť, flexibilita, zameranie na prax, kvalita a efektívnosť, účelnosť a hospodárnosť, kompatibilita);

- 4.6.2 upraviť povinnosť služobného úradu vyčleniť na zabezpečenie vzdelávania štátnych zamestnancov z rozpočtu v príslušnom kalendárnom roku minimálnu úroveň výšky finančných prostriedkov (1 % z objemu tarifných plátov);
- 4.6.3 zaviesť do praxe systémový, organizovaný a kontrolovateľný proces adaptačného vzdelávania štátnych zamestnancov;
- 4.6.4 zaviesť systémový prístup vo vzdelávaní štátnych zamestnancov, ktorý bude pozostávať z analýzy vzdelávacích potrieb, plánovania vzdelávania, realizácie vzdelávania a vyhodnocovania vzdelávania;
- 4.6.5 uplatniť princíp celoživotného vzdelávania štátnych zamestnancov, ako prostriedok získavania nových vedomostí, rozvoja schopností a zručností;
- 4.6.6 stanoviť minimálne štandardy vzdelávania štátnych zamestnancov v odboroch štátnej služby, najmä pre štátnych zamestnancov v oblasti medzinárodnej spolupráce a finančných prostriedkov EÚ;
- 4.6.7 zaviesť efektívne formy vzdelávania, ktoré podporujú spätné overovanie účinnosti vzdelávania, napr. e-learning;
- 4.6.8 zaviesť mentoring ako povinnú súčasť adaptačného vzdelávania so zavedením finančného ohodnotenia mentora;
- 4.6.9 venovať zvýšenú pozornosť jazykovému vzdelávaniu štátnych zamestnancov;
- 4.6.10 venovať zvýšenú pozornosť tým štátnym zamestnancom, ktorí nevykonávali štátnu službu dlhšie obdobie (napr. z dôvodu čerpania materskej dovolenky);
- 4.6.11 zabezpečiť jednotné vzdelávanie štátnych zamestnancov vypracovaním minimálnych štandardov vzdelávania, vypracovaním rámcových vzdelávacích programov, zabezpečením akreditácie rámcových vzdelávacích programov pre inštitúcie štátnej správy a realizáciou vzdelávacích aktivít, pričom špecifické vzdelávanie bude ponechané na služobné úrady;
- 4.6.12 zabezpečiť prepojenie výsledkov vzdelávania so služobným hodnotením.

4.7 Líderstvo v štátnej službe

Strategický cieľ

Vytvoriť podmienky na vznik a rozvoj líderstva v štátnej službe.

Opatrenia na naplnenie strategického cieľa:

- 4.7.1 vypracovať koncepciu zavedenia a rozvoja líderstva;
- 4.7.2 identifikovanie pozícií a jednotlivcov, ktorí majú potenciál stať sa lídrami;
- 4.7.3 využitie existujúcich inštitútov na vytvorenie líderstva;
- 4.7.4 posilnenie líderstva zavedením nových inštitútov v oblasti získavania, odmeňovania, vzdelávania, kariérneho rastu a mobility;
- 4.7.5 zavedenie mechanizmov, ktoré zvýšia zúčtovateľnosť lídrov (zavedenie opatrení popri zamestnaní a po skončení zamestnania v štátnej službe, ktoré pomáhajú predísť konfliktu záujmov);
- 4.7.6 zabezpečiť horizontálnu koordináciu systému líderstva;
- 4.7.7 priblížiť odmeňovanie lídrov trhovému odmeňovaniu;
- 4.7.8 podpora vytvárania neformálnych sietí lídrov.

4.8 Mobilita, kariérny rast a zúčtovateľnosť štátnych zamestnancov

Strategický cieľ:

Dosiahnuť optimálne organizačné a personálne zabezpečenie a vysokú kvalitu služieb poskytovaných štátnymi zamestnancami a naplňovať požiadavky a očakávania všetkých zainteresovaných strán.

Opatrenia na naplnenie strategického cieľa:

- 4.8.1 vytvoriť pre každého štátneho zamestnanca individuálny kariérny plán a rozvoj, v ktorom sa musia pravidelne vyhodnocovať jeho kompetencie;
- 4.8.2 smerovať k výraznej štruktúrálnej zmene odmeňovania, ktorá by umožnila kariérny rast (platové pásma) a vyššiu transparentnosť a spravodlivosť v odmeňovaní;
- 4.8.3 nastavenie osobného príplatku tak, aby odzrkadľoval kariérny rast zvyšovaním finančného ohodnotenia;
- 4.8.4 podporovať systém internej a najmä externej mobility medzi sektormi;
- 4.8.5 zaviesť prísnejšie pravidlá zúčtovateľnosti pre štátnych zamestnancov na strategických miestach.

4.9 Zber a analýza informácií ako základ riadenia procesov vrátane spoločného IT riešenia ako nástroja na riadenie ľudských zdrojov

Strategický cieľ:

Zavedenie CISŠS v záujme efektívneho riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe.

Opatrenia na naplnenie strategického cieľa:

- 4.9.1 zriadiť CISŠS, ktorý pozostáva z:
 - 4.9.1.1 registrácie výberových konaní;
 - 4.9.1.2 registrácie úspešných absolventov;
 - 4.9.1.3 registrácie nadbytočných štátnych zamestnancov;
 - 4.9.1.4 registra ŠZM;
 - 4.9.1.5 registra štátnych zamestnancov.
- 4.9.2 pripraviť podmienky na plnohodnotnú elektronizáciu procesu výberového konania;
- 4.9.3 vybudovať integračnú platformu pre rozširovanie funkcionalít registra štátnych zamestnancov v prostredí modulov ekonomickej správy a personalistiky;
- 4.9.4 pripraviť podmienky na systémové e-learningové vzdelávanie štátnych zamestnancov v rámci celoživotného vzdelávania, ktoré spĺňajú potreby zručností pre všeobecné aj špecifické charakteristiky vzdelávacích potrieb;
- 4.9.5 rozvíjať systém vzdelávania formou modulov v podmienkach e-government cloudu, a to pre potreby centrálnej vzdelávacej inštitúcie, ako aj pre individuálne potreby služobných úradov a štátnych zamestnancov.

4.10 Indikatívne finančné rámce na pokrytie navrhovaných opatrení

Navrhované riešenia sú víziou a súvisia s opatreniami na vybudovanie modernej štátnej služby, ktorá zabezpečí zodpovedné a efektívne plnenia funkcií štátu. Súčasne sú rozpracované na základe odporúčaní Rady EÚ na rok 2014 v zmysle špecifického odporúčania č. 6: zlepšenie fungovania verejnej správy, ktorým je prijat' opatrenia na zvýšenie nezávislosti verejnej služby a sú v súlade s predbežnými podmienkami na politiku súdržnosti v rámci Partnerskej dohody SR 2014 - 2020. Financovanie riešení bude zabezpečované viaczdrojovo z verejných rozpočtov SR a EÚ.

Opatrenia v oblasti inštitucionálneho zabezpečenia riadenia ľudských zdrojov, koordinácie a plánovania ľudských zdrojov, získavania štátnych zamestnancov, hodnotenia štátnych zamestnancov, vzdelávania štátnych zamestnancov, líderstva, kariérneho rastu a mobility budú zabezpečené financovaním najmä prostredníctvom výdavkov štátneho rozpočtu a EŠIF (OP EVS, OP ĽZ).

Opatrenia v oblasti IT podpory aplikovaných opatrení, teba budovania hardvérového a softvérového prostredia pre registre, moduly správy a prevádzky personalistiky, vrátane správy dokumentov, e-archive, e-learning, e-recruitment budú financované najmä prostredníctvom výdavkov štátneho rozpočtu a EŠIF (OP II). Špecifické vývojové prostredie najmä na zabezpečenie bezpečnosti, nezávislosti a integrity IT prostredia budú financované aj prostredníctvom výdavkov štátneho rozpočtu a OP VaI.

5 Záver

Nutnosť zmeny fungovania štátnej služby v podmienkach SR nie je podmienená len vonkajšími politickými faktormi. Prvotnou príčinou teda nie sú len predbežné podmienky (tzv. ex ante kondicionality) vyplývajúce z Európskej legislatívy pre čerpanie EŠIF v období rokov 2014 – 2020, ale najmä uvedenie si nevyhnutnej potreby inovovať systém riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe. Nutnosť zmeny vyplýva zo zásadne sa meniacich podmienok európskej a globálnej spoločnosti od konca 90. rokov minulého storočia. Nový systém riadenia ľudských zdrojov musí byť preto vytvorený tak, aby fungoval v záujme zabezpečenia zodpovedného a efektívneho plnenia funkcií štátu. Súčasne sa musí zabezpečiť riadne uplatňovanie demokratickej formy vlády, ktorá by prinášala pozitívne efekty pre všetkých občanov štátu a dlhodobej hospodárskej prosperity krajiny.

Potreba dobrého strategického prístupu a konkrétneho zvládnutia adaptačných procesov aj v prípade rýchlych a nepredvídateľných spoločenských a ekonomických zmien kladie väčšie nároky na základné poslanie štátnej služby. Kľúčovým opatrením na udržateľnosť systému vyváženého a zodpovedného riadenia ľudských zdrojov v prostredí štátnej služby je vytvorenie adekvátneho inštitucionálneho rámca, ktorý bude zahŕňať tak strategický stupeň koordinácie, ako aj zadefinovanie jednotlivých nástrojov riadenia. Cieľom je vytvorenie a sfunkčnenie nadrezortného centrálného orgánu pre koordináciu riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe, ktorým by mal byť ÚV SR a zriadenie strategickej metodicko-analytickej jednotky na ÚV SR, zameranej na vyhodnocovanie účinnosti politik.

Nevyhnutná zmena inštitucionálneho zabezpečenia koordinácie práce na všetkých úrovniach riadenia prostredníctvom premeny inštitucionálneho prostredia ako metodologickej platformy pre koordináciu suverénneho riadenia procesov v záujme štátu a integrity je predpokladom úspechu reformy štátnej služby.

Na inštitucionálne zabezpečenie štátnej služby je potrebné nastaviť minimálne štandardy pre všetky oblasti štátnej služby a vytvoriť mechanizmy centrálnej koordinácie a plánovania, ktoré prostredníctvom systematického zberu a analýzy dát a potrieb umožnia dosiahnuť optimálny počet motivovaných, flexibilných a výkonných štátnych zamestnancov. Súčasne je tiež potrebné zaviesť a zjednotiť profesionálnejšie a transparentnejšie výberové konania štátnych zamestnancov, posilniť ich motiváciu previazaním odmeňovania na služobné hodnotenie a na nástroje kariérneho rastu. V štátnej službe by sa mala zabezpečiť aj príprava profesionálnych a kvalitných štátnych zamestnancov s cieľom dosiahnuť čo najlepšiu výkonnosť a efektívnosť štátnej služby. Takáto príprava štátnych zamestnancov sa musí opierať o vhodné odborné znalosti a kvalitnú úroveň zodpovedajúceho vzdelania, ktoré zabezpečí rozvoj schopností a zručností štátnych zamestnancov. Len s takto pripravenými štátnymi zamestnancami je možné doceliť vysokú úroveň riadenia ľudských zdrojov na jednotlivých stupňoch, ktorou následne bude zabezpečený efektívny výkon štátnej služby vo vzťahu k občanom.

Predpokladom pre dlhodobu úspešnú riešenie v uvedenom smere je vytvorenie systému pre lepšie spravovanie štátu - spoločnosti. Tento systém má zabezpečiť, aby sa jednotlivé politiky

realizovali kontinuálne s ohľadom na záujmy väčšiny spoločnosti. Zohľadnenie verejného záujmu musí riešiť aplikáciu participatívneho rozhodovania a kolektívnej zodpovednosti v celej štruktúre jedinec – rodina – komunita (spoločenstvo) – štát. Tento princíp má prispieť k novej trajektórii riadenia spoločnosti a hospodárstva, kde miera ekonomickej efektívnosti nemôže byť nadradená miere spoločenských potrieb. Vytvorenie takejto štruktúry spravovania štátu znamená, že kolektívna zodpovednosť, zdôrazňujúca morálku a etiku ako primárne hodnoty, bude akceptovaná pri všetkých aplikáciách rozhodnutí volených zástupcov, všetci budú participovať na spoločnom fungovaní spoločnosti. Súčasne musia byť eliminované korporátne, skupinové a individualistické záujmy, presadzujúce sa rôznorodými štruktúrami, nie len priamymi formami štruktúrovaného riadenia.

Príloha č. 1: Zoznam opatrení a termíny plnenia

Opatrenia	Gestor	Termín plnenia
4.1 Inštitucionálne zabezpečenie štátnej služby		
4.1.1 vytvoriť legislatívne podmienky na naplnenie strategického cieľa prijatím nového zákona o štátnej službe;	ÚV SR	1.1.2017
4.1.2 zriadiť Radu pre štátnu službu ako politicky nezávislý monitorovací orgán, ktorý bude dohliadať na dodržiavanie princípov štátnej služby;	ÚV SR	1.1.2017
4.1.3 vytvoriť centrálny orgán pre koordináciu riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe s nadrezortným charakterom;	ÚV SR	1.1.2017
4.1.4 zriadiť strategicko-metodickú analytickú jednotku na Úrade vlády SR;	ÚV SR	1.1.2016
4.1.5 zabezpečiť podmienky na vytvorenie CISŠS, ktorý pozostáva z:	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2020
4.1.5.1 registrácie výberových konaní;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017
4.1.5.2 registrácie úspešných absolventov;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017
4.1.5.3 registrácie nadbytočných štátnych zamestnancov;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017
4.1.5.4 registra ŠZM;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2018
4.1.5.5 registra štátnych zamestnancov.	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2020
4.1.6 vytvoriť inštitucionálne podmienky na výkon inovatívnych metód pre získavanie a výber štátnych zamestnancov.	ÚV SR	1.1.2017
4.2 Koordinácia a plánovanie štátnej služby		
4.2.1 zaviesť systemizáciu ŠZM;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017

Opatrenia	Gestor	Termín plnenia
4.2.2 zaviesť povinnosť plánovania ľudských zdrojov vo vzťahu k pôsobnosti služobných úradov a vo vzťahu k štátnemu rozpočtu;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017
4.2.3 zaviesť jednotné zásady systemizácie a zabezpečiť kontrolu ich dôsledného dodržiavania;	ÚV SR	1.1.2017
4.2.4 pravidelne aktualizovať údaje vedené v registri ŠZM;	ÚV SR, služobné úrady	Priebežne, po spustení príslušného registra 1.1.2018
4.2.5 pravidelne vyhodnocovať a pripravovať analýzy o stave ľudských zdrojov v štátnej službe;	ÚV SR v spolupráci s Radou pre štátnu službu	Priebežne, po spustení príslušného registra 1.1.2018
4.2.6 pravidelne organizovať profesijné neformálne stretnutia na medzirezortnej úrovni s cieľom výmeny skúseností.	ÚV SR, služobné úrady	Priebežne, po účinnosti zákona 1.1.2017
4.3 Získavanie štátnych zamestnancov		
4.3.1 zaviesť jednotný systém výberového konania a posilniť jeho profesionalitu a transparentnosť;	ÚV SR	1.1.2017
4.3.2 stanoviť možnosť pre nadbytočného štátneho zamestnanca prihlásiť sa na vnútorné výberové konanie do jedného roka od skončenia štátnozamestnaneckého pomeru;	ÚV SR	1.1.2017
4.3.3 zabezpečiť zverejnenie všetkých voľných ŠZM v registri výberových konaní na podporu mobility v štátnej službe a zvýšenie transparentnosti;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017
4.3.4 zabezpečiť, aby aspoň jeden člen výberovej komisie absolvoval školenie na osvojenie si metód riadeného osobného pohovoru a jeho vyhodnotenia s perspektívou preškolenia všetkých členov výberovej komisie;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017

Opatrenia	Gestor	Termín plnenia
4.3.5 zaviesť povinné hodnotiace centrum pre vedúcich štátnych zamestnancov, v rámci ktorého služobný úrad spolupracuje s odborníkmi z oblasti personalistiky a psychológie;	ÚV SR	1.1.2017
4.3.6 ustanoviť nové ŠZM vhodné pre absolventov a realizovať povinné hromadné výberové konania na tieto ŠZM pozostávajúce z dvoch častí (prvú realizuje Úrad vlády SR ako centrálna inštitúcia, v druhej časti si z úspešných absolventov vyberá konkrétny služobný úrad);	Služobné úrady	1.1.2017
4.3.7 povinnosť služobných úradov obsadiť voľné ŠZM najprv z vnútorných zdrojov. Ak nenájdu vhodného kandidáta bude možné vyhlásiť vonkajšie výberové konanie;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017
4.3.8 zaviesť povinné výberové konania pre dočasnú štátnu službu (s výnimkou zastupovania štátneho zamestnanca počas dočasnej pracovnej neschopnosti a štátneho zamestnanca, počas vykonávania mimoriadnej služby alebo alternatívnej služby);	ÚV SR	1.1.2017
4.3.9 povinné výberové konania v prípade trvalého preloženia na vyššiu pozíciu alebo do iného odboru štátnej služby;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017
4.3.10 stanoviť metódy overovania vedomostí, zručností, schopností a osobnostných vlastností, a štandardizovať metódy overovania pri jednotlivých typoch výberového konania.	ÚV SR	1.1.2017
4.4 Hodnotenie kompetencií štátnych zamestnancov		
4.4.1 zaviesť systém hodnotenia štátnych zamestnancov s najnižšou možnou administratívnou záťažou;	ÚV SR	1.1.2017
4.4.2 zaviesť mechanizmus pozitívnej motivácie štátnych zamestnancov;	ÚV SR	1.1.2017

Opatrenia	Gestor	Termín plnenia
4.4.3 zaviesť služobné hodnotenie, pri ktorom sa bude uplatňovať princíp nestrannosti, objektívnosti a spravodlivosti, pričom služobné hodnotenie bude založené na: <ul style="list-style-type: none"> - kritériách, ako napr. odborné znalosti, profesionalita, osobnostné predpoklady, postoje; - jednotnej metodike (zhodnotenie, spracovanie, prerokovanie, nastavenie cieľov, založenie do spisu); - rôznych formách (pravidelné, nepravidelné, opakované). 	ÚV SR	1.1.2017
4.5 Odmeňovanie štátnych zamestnancov		
4.5.1 nastaviť systém odmeňovania tak, aby zohľadňoval výšku minimálnej mzdy;	ÚV SR	31.12.2020
4.5.2 vypracovať koncepciu odmeňovania, ktorá bude zameraná na zjednotenie platových tried, vytvorenie platových pásiem, tak aby boli podporené princípy rovnakého a spravodlivého odmeňovania, ako aj kariérneho rastu;	ÚV SR	31.12.2020
4.5.3 zohľadnenie výsledkov služobného hodnotenia vo variabilnej časti funkčného platu.	ÚV SR	1.1.2017
4.6 Vzdelávanie štátnych zamestnancov		
4.6.1 zaviesť základné zásady vzdelávania štátnych zamestnancov (systémovosť, adresnosť, flexibilita, zameranie na prax, kvalita a efektívnosť, účelnosť a hospodárnosť, kompatibilita);	ÚV SR	1.1.2017
4.6.2 upraviť povinnosť služobného úradu vyčleniť na zabezpečenie vzdelávania štátnych zamestnancov z rozpočtu v príslušnom kalendárnom roku minimálnu úroveň výšky finančných prostriedkov (1 % z objemu tarifných platov);	ÚV SR	1.1.2017

Opatrenia	Gestor	Termín plnenia
4.6.3 zaviesť do praxe systémový, organizovaný a kontrolovateľný proces adaptačného vzdelávania štátnych zamestnancov;	ÚV SR	1.1.2017
4.6.4 zaviesť systémový prístup vo vzdelávaní štátnych zamestnancov, ktorý bude pozostávať z analýzy vzdelávacích potrieb, plánovania vzdelávania, realizácie vzdelávania a vyhodnocovania vzdelávania;	ÚV SR	1.1.2017
4.6.5 uplatniť princíp celoživotného vzdelávania štátnych zamestnancov, ako prostriedok získavania nových vedomostí, rozvoja schopností a zručností;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017
4.6.6 stanoviť minimálne štandardy vzdelávania štátnych zamestnancov v odboroch štátnej služby najmä pre štátnych zamestnancov v oblasti medzinárodnej spolupráce a finančných prostriedkov EÚ;	ÚV SR	1.1.2017
4.6.7 zaviesť efektívne formy vzdelávania, ktoré podporujú spätné overovanie účinnosti vzdelávania, napr. e-learning;	ÚV SR, služobné úrady	31.12.2020
4.6.8 zaviesť mentoring ako povinnú súčasť adaptačného vzdelávania so zavedením finančného ohodnotenia mentora;	ÚV SR, služobné úrady	priebežne
4.6.9 venovať zvýšenú pozornosť jazykovému vzdelávaniu štátnych zamestnancov;	ÚV SR, služobné úrady	priebežne
4.6.10 venovať zvýšenú pozornosť tým štátnym zamestnancom, ktorí nevykonávali štátnu službu dlhšie obdobie (napr. z dôvodu čerpania materskej dovolenky);	ÚV SR, služobné úrady	priebežne
4.6.11 zabezpečiť prepojenie výsledkov vzdelávania so služobným hodnotením.	ÚV SR	1.1.2017
4.7 Líderstvo v štátnej službe		
4.7.1 vypracovať koncepciu zavedenia a rozvoja líderstva;	ÚV SR	31.12.2020

Opatrenia	Gestor	Termín plnenia
4.7.2 identifikovanie pozícií a jednotlivcov, ktorí majú potenciál stať sa lídrami;	ÚV SR, služobné úrady	31.12.2020
4.7.3 využitie existujúcich inštitútov na vytvorenie líderstva;	ÚV SR, služobné úrady	31.12.2020
4.7.4 posilnenie líderstva zavedením nových inštitútov v oblasti získavania, odmeňovania, vzdelávania, kariérneho rastu a mobility;	ÚV SR, služobné úrady	31.12.2020
4.7.5 zavedenie mechanizmov, ktoré zvýšia zúčtovateľnosť lídrov;	ÚV SR, služobné úrady	31.12.2020
4.7.6 zabezpečiť horizontálnu koordináciu systému líderstva;	ÚV SR, služobné úrady	31.12.2020
4.7.7 priblížiť odmeňovanie lídrov trhovému odmeňovaniu;	ÚV SR, služobné úrady	31.12.2020
4.7.8 podpora vytvárania neformálnych sietí lídrov.	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017
4.8 Mobilita, kariérny rast a zúčtovateľnosť štátnych zamestnancov		
4.8.1 vytvoriť pre každého štátneho zamestnanca individuálny kariérny plán a rozvoj, v ktorom sa musia neustále vyhodnocovať jeho kompetencie;	ÚV SR	1.1.2017
4.8.2 smerovať k výraznej štrukturálnej zmene odmeňovania, ktorá by umožnila kariérny rast (platové pásma) a vyššiu transparentnosť a spravodlivosť v odmeňovaní;	ÚV SR	31.12.2020
4.8.3 nastavenie osobného príplatku tak, aby odzrkadľoval kariérny rast zvyšovaním finančného ohodnotenia;	ÚV SR	1.1.2017
4.8.4 podporovať systém internej a najmä externej mobility medzi sektormi;	ÚV SR	31.12.2020
4.8.5 zaviesť prísnejšie pravidlá zúčtovateľnosti pre zamestnancov na strategických miestach.	ÚV SR	31.12.2020
4.9 Zber a analýza informácií ako základ riadenia procesov vrátane spoločného IT riešenia ako nástroja na riadenie ľudských zdrojov		

Opatrenia	Gestor	Termín plnenia
4.9.1 zriadiť Centrálny informačný systém štátnej služby (CISŠS), ktorý pozostáva z:	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2020
4.9.1.1 registrácie výberových konaní;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017
4.9.1.2 registrácie úspešných absolventov;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017
4.9.1.3 registrácie nadbytočných štátnych zamestnancov;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2017
4.9.1.4 registra ŠZM;	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2018
4.9.1.5 registra štátnych zamestnancov.	ÚV SR, služobné úrady	1.1.2020
4.9.2 pripraviť podmienky na plnohodnotnú elektronizáciu procesu výberového konania;	ÚV SR	31.12.2020
4.9.3 vybudovať integračnú platformu pre rozširovanie funkcionalít registra štátnych zamestnancov v prostredí modulov ekonomickej správy a personalistiky;	ÚV SR	31.12.2020
4.9.4 pripraviť podmienky na systémové e-learningové vzdelávanie štátnych zamestnancov v rámci celoživotného vzdelávania, ktoré spĺňajú potreby zručností pre všeobecné aj špecifické charakteristiky vzdelávacích potrieb;	ÚV SR	31.12.2020
4.9.5 rozvíjať systém vzdelávania formou modulov v podmienkach e-government cloudu, a to pre potreby centrálnej vzdelávacej inštitúcie, ako aj pre individuálne potreby úradov a štátnych zamestnancov.	ÚV SR	31.12.2020