



RADA PRE
ŠTÁTNU SLUŽBU

Komentár k etickému kódexu štátneho zamestnanca

2019



© 2019 Rada pre štátnu službu

Autori povoľujú kopírovanie, sťahovanie a tlačenie obsahu tohto dokumentu pre vlastnú potrebu. Časti publikácie alebo dáta v nej obsiahnuté môžete použiť vo vlastných textoch, prezentáciách, blogoch, webstránkach alebo podkladoch na výučbu za predpokladu, že dielo vhodnou formou informuje o ich zdroji a autorstve.

V prípade záujmu o komerčné využitie tejto publikácie, jej častí alebo dát v nej obsiahnutých, alebo o práva súvisiace s prekladom, kontaktujte prosím autorov prostredníctvom e-mailovej adresy rs@vlada.gov.sk.

Vzor citácie:

Rada pre štátnu službu (2019). Komentár k etickému kódexu štátneho zamestnanca:

<https://radaprestatnuzsluzbu.vlada.gov.sk/eticky-kodex-statneho-zamestnanca/>

Verzia 1.1 účinná od: 1. januára 2020



Komentár k etickému kódexu štátneho zamestnanca pripravili:

doc. Ing. Daniela Zemanovičová CSc.

JUDr. Zuzana Šabová

Mgr. Maroš Paulini

Mgr. Martin Firák

PodĎakovanie

Mgr. Lucia Berdisová, PhD., LL.M.

Mgr. Zuzana Dluhošová

JUDr. Radovan Pala Ph.D., LL.M.

Mgr. Pavol Žilinčík, MPP

JUDr. Pavol Tkáč, predseda Rady pre štátnu službu

Mgr. Anna Ištoková, členka Rady pre štátnu službu

Sekcia štátnej služby a verejnej služby Úradu vlády Slovenskej republiky

Chyby a opomenutia zostávajú zodpovednosťou autorov.

Obsah

1.	Funkcie etického kódexu a podmienky na jeho aplikáciu	6
2.	Zásady etického správania	9
2.1.	Politická neutralita	10
2.2.	Nestrannosť	17
2.2.1	ŠZ pri výkone ŠS nemá byť ovplyvnený svojimi názormi a presvedčením	19
2.2.2.	Konanie ŠZ nesmie vyvolať ani zdanie, že zvyhodňuje niektoré subjekty	20
2.2.3.	Aktivity štátneho zamestnanca mimo výkonu štátnej služby	22
2.2.4.	Ovplyvňovanie úradníkov, tzv. prikrmovanie	23
2.3.	Verejný záujem	25
2.3.1.	Čo je konflikt záujmov?	27
2.3.2.	Aké záujmy môžu ovplyvniť konanie ŠZ	28
2.3.3.	Skutočný, možný alebo zdanlivý konflikt záujmov	29
2.3.4.	Ako riešiť konflikt záujmov	34
2.4.	Dôstojnosť a rešpekt v medziľudských vzťahoch	37
2.5.	Profesionalita	44
2.6.	Dary a iné výhody	54
2.6.1.	Čo je dar alebo iná výhoda?	55
2.6.2	Dary a iné výhody nesmú ovplyvniť ŠZ pri výkone ŠS	56
2.6.3.	Čo je prípustné?	61
2.6.4.	Ako má ŠZ postupovať?	62
3.	Vyjadrovanie a vystupovanie na verejnosti a sociálne médiá	62
3.1.	Vyjadrovanie ŠZ na sociálnych siet'ach a verejnosti	63
3.2.	Účasť ŠZ na zhromaždeniach, protestných akciách a demonštráciách	65
3.3.	Prednášková a publikačná činnosť ŠZ	66
4.	Postup pri dodržiavaní a uplatňovaní zásad etického správania	66
4.1.	Dodržiavanie etických zásad a prevencia	68
4.2.	Etický poradca	69
4.3.	Úloha Rady pre štátnu službu	71
5.	Zdroje	74



Skratky

EK	Etický kódex
GT SÚ	Generálny tajomník služobného úradu
IT	Informačné technológie
RŠS, rada	Rada pre štátnu službu
SÚ	Služobné úrady
ŠS	Štátna služba
ŠZ	Štátny zamestnanec
ÚV SR	Úrad vlády Slovenskej republiky
zákon o štátnej službe	zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

1. Funkcie etického kódexu a podmienky na jeho aplikáciu

Etické správanie štátnych zamestnancov je dôležitým faktorom pre fungovanie právneho štátu, ochranu ľudských práv a základných slobôd a dôveru v štát a orgány verejnej moci. Štátny zamestnanec pracuje v štátnozamestnaneckom pomere pre štát a reprezentuje jeho inštitúcie. Svojim konaním a správaním vplýva na dôveru verejnosti. Nielen jeho odborné kvality, ale aj dodržiavanie etických požiadaviek sú zárukou riadneho výkonu štátnej služby.

Štátny zamestnanec si musí byť vedomý toho, že jeho správanie, či už pri výkone jeho služobných povinností, alebo v súkromí, môže vplývať na dôveru verejnosti v štát a jeho inštitúcie. Musí nájsť rovnováhu medzi požiadavkami kladenými na svoju funkciu a požiadavkami na správanie aj mimo výkonu služobných povinností a strpieť určité obmedzenia vo svojom profesionálnom aj súkromnom živote. Ako pomôcka mu môže slúžiť tzv. „**Front page test**“ - štátny zamestnanec by sa mal sám seba pýtať, ako sa jeho činnosť môže javiť iným, ak by sa o nej písalo na prvej strane novín. *Vzbudzovalo by to dôveru vo verejný sektor? Alebo by to poškodilo dôveru a reputáciu inštitúcie, v ktorej štátny zamestnanec pracuje?*

Tento komentár predstavuje pomôcku, ako čítať a vykladať pravidlá obsiahnuté v etickom kódexe štátneho zamestnanca. Nepredstavuje rigidný návod na aplikáciu kódexu služobnými úradmi alebo Radou pre štátnu službu. Je vždy výlučne na posúdení služobného úradu alebo Rady pre štátnu službu, ktoré konkrétne konanie štátneho zamestnanca bude vyhodnotené ako porušenie etického kódexu štátneho zamestnanca.

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

Etický kódex (EK) plní viacero funkcií. Na jednej strane vymedzuje, aké správanie môžeme od štátnych zamestnancov (ŠZ) očakávať, ale plní aj výchovnú a poradnú funkciu. Pomáha štátnym zamestnancom lepšie si uvedomovať, čo znamenajú etické princípy výkonu štátnej služby v praxi, a umožňuje im pri etických dilemách

konzultovať ich s nadriadenými, resp. etickými poradcami. EK predstavuje záväzok danej profesie (štátnej služby), že bude dodržiavať etické štandardy, čo môže zvyšovať profesionálnu hrdosť, a má preto aj symbolický význam. Prijatie EK zvyšuje pravdepodobnosť, že sa štátni zamestnanci budú správať očakávaným spôsobom. *Napríklad v situácii, ak príbuzný štátneho zamestnanca žiada, aby mu pomohol získať verejnú zákazku, bez EK je na rozhodnutí štátneho zamestnanca, ako sa zachová, opierajúc sa o dikciu zákona. EK ho však upozorní, že takáto situácia je porušením pravidiel a porušením očakávaní na jeho správanie a upozorní ho aj na možné sankcie. SZ sa môže pri odmietnutí pomoci príbuznému oprieť o EK.*

EK zvyšuje vnímavosť štátnych zamestnancov na etické otázky, napríklad uvedenie si niektorých problematických situácií, ktoré si sám nemusel uvedomovať. *Napríklad, že sloboda prejavu a sloboda zhromažďovanie môže byť v niektorých prípadoch v kolízii s vnímaním nestrannosti a neutrality štátnej služby. Alebo, že prijatie lístkov na športové podujatie od subjektov, ktoré majú obchodný vzťah s jeho ministerstvom, môže byť porušením princípu nestrannosti.*

V súlade s trendmi v tejto oblasti je EK **založený na hodnotách**. Stanovuje zásady etického správania sa a odporúčame s ním pracovať nasledovne:

1. Určenie zásady - zásady stanovené v etickom kódexe vychádzajú z princípov zákona o štátnej službe (čl. I. zákona) a práv a povinností štátneho zamestnanca (§ 110 a nasl. zákona), pričom sú naviazané na tie princípy štátnej služby a práva a povinnosti štátneho zamestnanca, ktoré majú etický rozmer. Etický kódex **stanovuje 5 zásad:**

- Politickú neutralitu
- Nestrannosť
- Verejný záujem
- Dôstojnosť a rešpekt v medziľudských vzťahoch
- Profesionalitu

V konkrétnych prípadoch sa môžu jednotlivé zásady prelínať. Nie vždy sa bude dať jednoznačne určiť, ktorej zásady sa problém týka, pretože zásady navzájom súvisia (napríklad nestrannosť a profesionalita, politická neutralita a nestrannosť). Je preto nevyhnutné, aby sa pri posudzovaní dodržiavania týchto pravidiel prihliadalo na ich vzájomné súvislosti a väzby.

2. Pri každej zásade sú určené **základné pravidlá správania** - pravidlá správania sa sú stanovené všeobecne, čím sa dosiahne aplikovateľnosť etických pravidiel v čo najširšom rozsahu, a ŠZ budú vedení k tomu, aby pri každodennom výkone služobných povinností zvažovali, či ich konkrétna aktivita napĺňa danú etickú zásadu.
3. **Príklady** najbežnejších foriem želaného správania sa - uvádzané príklady pomôžu štátnym zamestnancom v praxi. Pokiaľ by ŠZ ani pomocou uvedených príkladov nevedel nájsť riešenie situácie, v ktorej sa nachádza, etický kódex upravuje jeho možnosti požiadať o pomoc služobný úrad alebo Radu pre štátnu službu (RŠS).
4. **Osobitná úprava prijímania darov a iných výhod**, pretože ide o kľúčový aspekt zabezpečenia nestranného výkonu štátnej služby.

Predpokladom úspešnej aplikácie EK je vytvoriť na služobných úradoch (SÚ) **podmienky, etickú infraštruktúru**, teda nástroje a postupy, ktoré budú pôsobiť preventívne, vytvárať motiváciu pre etické konanie a rozhodovanie a obmedzovať nežiadúce správanie. Veľmi dôležitá je úloha vedúcich ŠZ, či budú etickým otázkam prikladať význam, stanú sa etickými lídrami, ale aj aktivity SÚ a Rady pre štátnu službu.

Dôležité sú zručnosti pri etickom rozmyšľaní, vnímavosť na to, čo je správne a čo nesprávne, sebareflexia. Tieto zručnosti sa nedajú efektívne prenášať na zamestnancov iba odovzdávaním informácií, ale skôr riešením etických dilem,

diskusiami, analyzovaním rozhodovacích modelov. Preto bude potrebné nastaviť systém **etického vzdelávania** tak na centrálnej úrovni, ako aj na SÚ. Prijatie etického kódexu je prvým krokom, na ktorý musia nadviazať ďalšie, aby sa etický rozmer v štátnej službe reálne posilnil.

Etika nie je izolovaná oblasť, je potrebné ju **premietat' do ďalších oblastí riadenia ľudských zdrojov** (napr. prijímania ŠZ, hodnotenia, vzdelávania, odmeňovania ŠZ).

Na to, aby sa téma etiky stala pevnou súčasťou fungovania štátnej služby, je nevyhnutné, aby bol etický kódex monitorovaný, komunikovaný, vyhodnocovaný a rozvíjaný. Po prijatí kódexu je potrebné so zamestnancami komunikovať a diskutovať, sledovať, ako sa kódex uplatňuje, aké oblasti sú problematické, čo by bolo potrebné spresniť, vylepšiť, čo zapracovať do etických školení. Rada pre štátnu službu odporúča, aby si služobné úrady zriadili **etických poradcov**, ktorí budú pomáhať zamestnancom riešiť etické dilemy, vzdelávať sa v oblasti etiky, budú v úzkom kontakte s Radou a budú organizovať a rozvíjať etickú agendu na jednotlivých úradoch.

Usmernenia majú za cieľ uľahčiť aplikáciu EK, podrobnejšie vysvetliť jednotlivé ustanovenia a pomocou príkladov priblížiť riešenie situácií, s ktorými sa ŠZ môžu stretávať v praxi. Na základe získaných poznatkov s aplikáciou EK sa predpokladá, že sa usmernenia budú dopĺňať a aktualizovať.

SÚ si môžu upraviť **podrobnejšie pravidlá**, ktoré by reflektovali špecifiká ich SÚ, nesmú však nastaviť nižší štandard pravidiel, ako je štandard nastavený EK.

2. Zásady etického správania

Štátni zamestnanci potrebujú poznať základné zásady, ktoré určujú akceptované hranice ich správania a ktorých rešpektovanie od nich verejnosť očakáva. Zásady majú viesť štátneho zamestnanca v jeho každodennom konaní a rozhodovaní. Každá zásada je v EK doplnená príkladmi, ktoré môžu byť pomôckou pre štátnych zamestnancov lepšie sa orientovať v tom, aké sú roviny etického uvažovania. Popisy

prípádov sú zjednodušené, reálne situácie sa môžu v niektorých aspektoch líšiť, preto v usmernení skôr uvádzame, aké faktory je potrebné zvažovať a ako vyhodnocovať situáciu.

2.1. Politická neutralita

§ 2

- (1) Štátny zamestnanec pri výkone štátnej služby dodržiava čl. 1 zákona tak, že nevzbudzuje pochybnosť o tom, že koná výlučne vo verejnom záujme.
- (2) Štátny zamestnanec koná politicky neutrálne najmä, ak
 - a) rozhoduje a koná na základe dostupných faktov a skutočností bez ohľadu na jeho vlastné politické zmýšľanie alebo vôľu politickej strany alebo politického hnutia (ďalej len „politická strana“),
 - b) nezvýhodňuje príslušníkov určitej politickej strany,
 - c) zabezpečuje, že jeho politické zmýšľanie, politické aktivity alebo účasť v politických diskusiách alebo verejných diskusiách nenaruší dôveru v jeho schopnosť plniť služobné úlohy politicky neutrálne,
 - d) uplatňuje právo na slobodné vyjadrovanie tak, že nenaruší dôveru v politicky neutrálne plnenie služobných úloh,
 - e) nezneužíva informácie získané v súvislosti s vykonávaním štátnej služby v prospech politickej strany,
 - f) nepripustí zneužívanie na politické záujmy pri plnení služobných úloh,
 - g) sa nezúčastňuje na činnostiach spočívajúcich v politickej alebo inej verejnej angažovanosti spôsobom, ktorý môže narúšať alebo poškodzovať dôveru v politicky neutrálne plnenie služobných úloh.

Požiadavka politickej neutrality je jedným zo základných pilierov budovania dôvery v štátnu službu. Štátny zamestnanec sa z titulu svojho postavenia nachádza v situácii, v ktorej jeho súkromné aktivity, prameniace zo základných občianskych a politických práv (právo združovať sa, sloboda prejavu), môžu ovplyvniť vnímanie štátnych inštitúcií verejnosťou. Je preto dôležité hľadať primeranú rovnováhu medzi právami štátneho zamestnanca a záujmom na dôveryhodnom a nestrannom výkone štátnej služby. Rovnako je dôležité, aby štátny zamestnanec neustále vnímal, že výkon štátnej služby a výkon politických práv musia byť striktne oddelené, a musí preto kontrolovať, či nedochádza k ich stretu alebo k hrozbe stretu. Tento stret môže mať povahu vnútornú (napríklad štátny zamestnanec pri rozhodovaní uprednostní svoje politické presvedčenie a prekročí rámec správnej úvahy) alebo vonkajšiu (štátny zamestnanec neodolá tlaku vyvíjanému politickou stranou, ktorej je členom alebo sympatizantom). Výkon štátnej služby má totiž dva rozmery – jeden sa vzťahuje ku kvalite plnenia pracovných úloh, druhý k vnímaniu jeho postavenia, a tým aj obrazu štátnej služby, verejnosťou.

Zákon o štátnej službe nezakazuje štátnemu zamestnancovi členstvo v politickej strane. Princíp politickej neutrality však vyžaduje, aby štátny zamestnanec a služobný úrad uprednostňovali verejný záujem pred politickým záujmom a konali spôsobom, ktorý nevzbudzuje pochybnosť o tom, že nezvýhodňujú záujmy ktorejkoľvek politickej strany alebo politického hnutia, alebo nepripúšťajú, aby tieto subjekty akokoľvek ovplyvňovali ich výkon štátnej služby. Zákon v konkrétnych, pomerne úzko definovaných, prípadoch upravuje aj niektoré osobitné situácie – napríklad člen Rady pre štátnu službu nesmie zastávať funkciu v politickej strane alebo v politickom hnutí, štátny zamestnanec môže byť poslancom obecného zastupiteľstva alebo poslancom zastupiteľstva vyššieho územného celku.

Je potrebné rozlišovať požiadavku na politickú neutralitu pri výkone štátnej služby a politické aktivity, ktoré môže ŠZ vykonávať mimo výkonu štátnej služby.

Pri výkone štátnej služby sa od ŠZ očakáva, že bude konať politicky neutrálne bez ohľadu na jeho politické postoje. Mal by rozhodovať a konať na základe dostupných faktov a skutočností, bez ohľadu na vlastné politické zmýšľanie alebo

vôľu, či priania politickej strany či politického hnutia. Štátny zamestnanec pri vykonávaní štátnej služby a v štátnozamestnaneckých vzťahoch nezvýhodňuje príslušníkov určitej politickej strany či politického hnutia ani ich agendu. Nezneužíva informácie získané v súvislosti s vykonávaním štátnej služby v prospech politickej strany alebo politického hnutia. Je neprípustné, aby ŠZ počas výkonu štátnej služby mal pri sebe znaky, symboly alebo propagačné materiály spájajúce ho s určitou politickou stranou alebo hnutím, napríklad odznak, letáky, brožúrky.

Politické aktivity ŠZ musia byť zreteľne oddelené od výkonu štátnej služby.

Napríklad, jeho účasť v politických alebo verejných debatách nesmie narušiť dôveru verejnosti a služobného úradu v jeho schopnosť plniť povinnosti politicky neutrálne. Štátny zamestnanec vyvažuje právo na slobodné vyjadrovanie s povinnosťou vykonávať svoje povinnosti politicky neutrálne. Ako občan má právo sa politicky angažovať, vyjadrovať kritické názory, ale nesmie pritom vyvolávať pochybnosti o tom, že pri výkone štátnej služby bude konať profesionálne a politicky neutrálne.

K politickým aktivitám, ktoré **môže štátny zamestnanec v mimopracovnom čase vykonávať**, patrí napríklad dobrovoľná práca pre politického kandidáta alebo stranu, účasť na politických mítingoch, príprava materiálov na podporu politickej strany či kandidáta (napr. prejavy, slogany, letáky), využitie blogov, komunikácie na sociálnych sieťach alebo osobnej webovej stránke na podporu strany či kandidáta. Vždy je však potrebné posúdiť, či konkrétna aktivita nebude môcť byť vnímaná ako narušenie schopnosti vykonávať štátnu službu politicky neutrálne. Musí byť tiež jednoznačné, že pri týchto aktivitách ŠZ vystupuje ako občan a nie ako reprezentant služobného úradu.

Dôležité je, aby štátni zamestnanci **nevzbudzovali ani pochybnosť** o tom, že zvýhodňujú niektorú politickú stranu alebo hnutie. Ako pomôcka môže slúžiť „**Front page test**“ – *aby sa štátny zamestnanec sám seba pýtal, ako sa jeho činnosť môže javiť iným, ak by sa o nej písalo na prvej strane novín. Vzbudzovala by dôveru vo verejný sektor? Alebo by poškodila dôveru a reputáciu inštitúcie, v ktorej štátny zamestnanec pracuje?*

Pri posúdení politických aktivít, účasti na verejných podujatiach a vyjadrení štátneho zamestnanca treba zväžiť:

- pozíciu štátneho zamestnanca a povahu služobných úloh, ktoré vykonáva,
- povahu politickej aktivity a obsah politickej aktivity (najmä v prípade, ak by činnosť v rámci politickej aktivity kolidovala alebo sa dotýkala vecného rozsahu výkonu štátnej služby),
- mieru, do akej je štátny zamestnanec verejne známy,
- pri účasti na verejných podujatiach a demonštráciách zväžiť aj ciele a požiadavky demonštrácie (problematická bude účasť na podujatí, ktoré je spojené s prejavmi násilia, naopak, ak sa cieľ podujatia viaže k ochrane základných práv a slobôd či základným pilierom demokracie a právneho štátu, nemusí ísť o rozpor v etickými zásadami),
- spôsob vystupovania štátneho zamestnanca – malo by byť kultivované, nie hanlivé, postavené na objektívnych zisteniach a faktoch.

Zákon o štátnej službe pripúšťa, že štátnozamestnanecké miesta budú obsadzovaní aj inak, než prostredníctvom výberového konania, t.j. akceptuje aj politické nominácie. Zásada politickej neutrality vyžaduje, aby štátny zamestnanec, bez ohľadu na to, akým spôsobom bolo jeho štátnozamestnanecké miesto obsadené, vykonával štátnu službu politicky neutrálne. Pokiaľ ide o väzbu činnosti služobného úradu na politický program určitej politickej strany, treba rozlišovať medzi služobnými úradmi, ktoré majú postavenie nezávislých inštitúcií (regulátori či orgány dohľadu - napríklad Protimonopolný úrad, Úrad pre reguláciu siet'ových odvetví, Úrad pre verejné obstarávanie), ktoré majú konať nezávisle od politického programu, a služobnými úradmi, ktorých cieľom je napĺňanie programového vyhlásenia vlády, t.j. politického programu (ministerstvá). Aj ŠZ, ktorí pracujú na realizácii programového vyhlásenia vlády, však musia konať spôsobom, ktorý nevzbudzuje pochybnosť o tom, že nekonajú v prospech určitej politickej strany alebo hnutia (napríklad informácie, ktoré získajú pri plnení služobných úloh alebo v súvislosti s nimi, neposkytujú politickej strane, ani ich inak nezneužívajú v jej prospech, nepodporujú jej aktivity v služobnom čase a pod.). Odborné kapacity

štátnych zamestnancov a dáta, ktorými disponujú služobné úrady, by mali byť poskytované za rovnakých podmienok všetkým záujemcom.

Príklad

Ste zamestnancom okresného úradu. Na úrade sa uvoľnilo miesto na ekonomickom odbore, ktorého zamestnanec odchádza do dôchodku. Ste členom politickej strany, z ktorej Vám naznačia, že by bolo potrebné toto miesto obsadiť človekom, ktorý pracuje v regionálnej kancelárii politickej strany.

Ako budete postupovať?

Usmernenie

Ak by ste pri výberovom konaní akýmkoľvek spôsobom zvýhodnili stranického kolegu (napr. poskytli informácie o otázkach na výberovom konaní, o nastavení kritérií, ktoré by ho mohli zvýhodniť, o vedení pohovoru dohodnutým spôsobom), porušili by ste povinnosť konať politicky neutrálne.

Ak by sa stranický kolega o miesto uchádzal, nemali by ste mať informácie o výberovom procese a nemali by ste byť do výberu akýmkoľvek spôsobom zapojení. Výberový proces by mal byť taký transparentný, aby ste prešli tzv. „Front page testom“.

Príklad

Ste úradník na ministerstve a generálny riaditeľ vás požiada napísať podklad, ktorý minister využije vo verejnej diskusii s opozičnými politikmi. Minister by chcel zdôrazniť, že navrhovaná politika opozičných politikov nie je prospešná pre ľudí a požiada o podklad týkajúci sa nevyhody tejto politiky. Uvažujete, či použiť iba argumenty v prospech Vášho ministra alebo by ste mali pripraviť podklad, ktorý vysvetlí tematiku v celistvosti s argumentami a protiargumentami.

Usmernenie

V rámci neutrality by mali byť v podklade fakty zastúpené vyvážené. Ide proti sebe záujem ministra vyzerat' čo najlepšie a záujem štátneho zamestnanca byť profesionálny. Štátny zamestnanec by mal ministrovi povedať, že predložený podklad spĺňa podmienky profesionality a objektívnosti. Tým sa aj štátny zamestnanec chráni. Je na ministrovi, ktoré fakty, argumenty a protiargumenty potom v diskusii použije.

Príklad

Ste odborným poradcom na úrade, ktorý sa venuje oblasti BOZP. Vedúci opozície navrhol uvoľniť pravidlá v oblasti BOZP s cieľom podporovať zamestnanosť. Váš minister je proti návrhu a vyjadruje pochybnosti, či by mal skutočne proklamovaný vplyv na zamestnanosť. Ste požiadany, aby ste napísali materiál o návrhu vodcu opozície a vypracovali niekoľko krátkych bodov pre ministra na stretnutie s jedným z vedúcich predstaviteľov vládnej strany. Vo vašom materiáli zistíte, okrem iných vecí, že návrh bude mať za následok iba malé zvýšenie počtu pracovných úrazov, ale má relatívne veľký dosah na zvýšenie zamestnanosti. Zistíte, že podobné iniciatívy fungujú úspešne v zahraničí. Keďže poznáte názor svojho ministra, v materiáli napíšete, že návrh je neprijateľný, pretože je neľudské prijať aj malé zvýšenie počtu pracovných úrazov výmenou za zvýšenie zamestnanosti. V materiáli sa nezmienujete o zahraničných skúsenostiach alebo vplyve na zamestnanosť vo všeobecnosti.

Usmernenie

Táto dilema sa týka na jednej strane profesionality a zásad objektívnosti, a na druhej strane lojality k ministrovi, obavy o stratu jeho priazne. V materiáli by mali byť zmienené všetky fakty, to je profesionálna zodpovednosť štátneho zamestnanca. Je na ministrovi, ktoré si vyberie a použije: to je zodpovednosť politická.

Príklad - zákony

Ste zamestnancom ministerstva a pripravujete legislatívu v oblasti sociálnej politiky. Riaditeľ odboru Vám oznámi úlohu - vypracovanie nového návrhu zákona. Za krátky čas ste pozvaný na pracovné stretnutie, kde sú okrem riaditeľa odboru a štátneho tajomníka prítomní aj dvaja poslanci z vládnej strany, ktorej členom je aj minister a štátny tajomník. Po predstavení štátny tajomník povie, že poslanci prichádzajú s nápadom, ako zlepšiť situáciu ľudí, a potrebujú pomoc ministerstva. Následne poslanci predstavia svoj koncept, ktorým je zvýšenie dávok pre potreby rodín. Poslanci chcú podať návrh pod vlastným menom, keďže hovoria, že je to ich téma. Štátny tajomník povie, že ministerstvo bude maximálne nápomocné a len čo bude návrh zákona hotový, pošle ho poslancom. Poslanci Vám odovzdajú podklady o koncepcii a zamýšľané legislatívne riešenie a odídu. Štátny tajomník povie Vám a riaditeľovi odboru, že návrh je absolútnou prioritou a že Vám pri jeho realizácii plne dôveruje. V prípade otázok sa máte koordinovať s poslancami a ich asistentami.

Ako by ste sa zachovali?

Etický kódex od ŠZ vyžaduje, aby bol politicky neutrálny a nevzbudil ani dojem zo zvýhodnenia určitej politickej strany alebo hnutia.

Štátni zamestnanci sú expertmi na danú oblasť a aj sa podieľajú na príprave legislatívy prostredníctvom vládnych návrhov zákonov. Na to, aby sa zabezpečili požiadavky dôveryhodnosti, transparentnosti a politickej neutrality procesu pri vládnych návrhoch zákonov, slúži **medzirezortné pripomienkové konanie**, do ktorého sú zapojené orgány verejnej moci aj verejnosť. ŠZ by mal svojho vedúceho štátneho zamestnanca na túto skutočnosť upozorniť.

Na jednej strane, ministerstvo ako garant a tvorca legislatívy v určitej oblasti potrebuje poznať problémy a prípady z praxe a odborné stanoviská expertov. Za týmto účelom môže zbierať podnety na zmenu a zlepšenie právnych predpisov z rôznych zdrojov, pričom jedným z nich môžu byť aj poznatky poslancov. Pokiaľ si ministerstvo pri tvorbe legislatívy osvojí určitý námet, transparentnosť legislatívneho procesu bude zaručená tým, že v dôvodovej správe bude uvedené, z akých námetov ministerstvo pri jeho tvorbe vychádzalo.

Na druhej strane, na ministerstve pracujú štátni zamestnanci, ktorí sú expertmi v danej oblasti, disponujú odbornými materiálmi a dátami. Nie je vylúčené, aby ich odborný potenciál využili aj iné subjekty, napríklad poslanci pri tvorbe návrhov zákonov. Aj tu však musí byť zachovaná transparentnosť a musí byť vylúčené aj zdanie, že štátny zamestnanec koná v prospech určitej politickej strany. Poslanci teda môžu prísť na oficiálne rokovanie, z ktorého je vhodné vyhotoviť aj záznam, prekonzultovať tému z odborného hľadiska a využiť znalosti odborníkov zo štátnej služby v prospech tvorby kvalitnej legislatívy, avšak návrh zákona si vypracujú a predložia sami. Odborné kapacity štátnych zamestnancov je potrebné využívať vo verejnom záujme a nie v prospech konkrétneho subjektu, politickej strany či poslanca. Ministerstvo musí garantovať rovnaký prístup k odborným zdrojom pre všetkých záujemcov. Prísnejšie kritérium transparentnosti platí pre styk s tretími osobami a lobistami.

2.2. Nestrannosť

§ 3

- (1) Štátny zamestnanec pri výkone štátnej služby dodržiava čl. 5 zákona tak, že koná a rozhoduje vždy objektívne, nestranne, bez predsudkov a zaujatosti. Zohľadňuje práva, povinnosti a právom chránené záujmy všetkých dotknutých strán. Koná a rozhoduje na základe riadne zisteného skutkového stavu veci, pričom dbá na rovnosť dotknutých strán tak, že nedochádza k ujme na ich právach a oprávnených záujmoch. Správa sa tak, že nenarúša dôveru v nestrannosť a objektivitu jeho konania a rozhodovania.

- (2) Štátny zamestnanec koná nestranné najmä, ak
- a) koná a rozhoduje objektívne a odborne, navrhuje alebo prijíma riešenia vždy v súlade s verejným záujmom,
 - b) sa nenechá pri konaní a rozhodovaní ovplyvniť svojimi pozitívnymi alebo negatívnymi vzťahmi ku konkrétnej fyzickej osobe alebo právnickej osobe,
 - c) nezvýhodňuje žiadnu fyzickú osobu alebo právnickú osobu,
 - d) koná tak, že pri riešení zhodných alebo obdobných prípadov medzi jednotlivými postupmi a výstupmi nevznikajú rozdiely, ktoré nie je možné odôvodniť objektívnymi skutočnosťami, najmä konkrétnymi rozdielnymi okolnosťami prípadu,
 - e) vystupuje vo vzťahu k fyzickej osobe a právnickej osobe tak, že ju úmyselne alebo z nedbanlivosti neuvádza do omylu, informuje ju zrozumiteľne o jej právach a povinnostiach, okolnosti posudzuje bez uprednostňovania svojho osobného záujmu a v súlade s príslušnými všeobecne záväznými právnymi predpismi,
 - f) nezneužíva svoje postavenie v štátnej službe na získanie výhody pre seba alebo inú fyzickú osobu alebo právnickú osobu alebo na spôsobenie nevýhody pre ostatných,
 - g) sa zdrží konania, ktoré môže ohroziť dôveru v nestrannosť jeho rozhodovania a konania,
 - h) sa správa aj mimo výkonu štátnej služby tak, že zachováva a posilňuje dôveru verejnosti v objektívnosť a nestrannosť štátnej služby.

Je prirodzené, že ľudia majú rôzne názory a postoje, napríklad filozofické, politické, náboženské. Nie je možné ich odstrániť a preto je dôležité, aby si štátni zamestnanci boli vedomí svojich stereotypov, vzorcov myslenia a presvedčenia a neprenášali ich do výkonu štátnej služby.

ŠZ pri výkone štátnej služby pri rozhodovaní a konaní má vždy na pamäti verejný záujem a rovnaký prístup vo vzťahu ku všetkým dotknutým subjektom. Nesmie akýmkoľvek spôsobom zvýhodňovať žiadne fyzické ani právnické osoby, ani

zneužívať svoje úradné postavenia vo svoj prospech, alebo prospech spriaznených osôb (napr. priateľov, rodinných príslušníkov, bývalých obchodných partnerov). Je v záujme zachovania dôveryhodnosti štátnej služby, aby ŠZ konal podľa etických zásad aj napriek prípadnému tlaku okolia konať inak, napríklad v prospech osobného záujmu. ŠZ sa nemá dostávať pod tlak finančných alebo iných povinností voči jednotlivcom alebo organizáciám, čo by sa mohlo javiť ako ovplyvňovanie ŠZ pri plnení jeho služobných povinností.

2.2.1 ŠZ pri výkone ŠS nemá byť ovplyvnený svojimi názormi a presvedčením

ŠZ pri výkone ŠS **nemá byť ovplyvnený svojimi osobnými filozofickými, náboženskými alebo politickými názormi a preferenciami** *Napríklad štátni zamestnanci vo Veľkej Británii, aj napriek rôznym názorom mnohých ŠZ na brexit, pracujú na príprave odchodu Veľkej Británie z EÚ.*

Príklad

Ako štátny zamestnanec spracovávate výsledky dotazníka, ktorý sa týka ochrany životného prostredia. Pre svoje vnútorné presvedčenie, že je potrebná oveľa razantnejšia ochrana prírody, nezaradíte do vyhodnotenia časť odpovedí.

Usmernenie

Aj keď má zamestnanec dobrý úmysel, nemal by ako štátny zamestnanec prenášať svoje názory do výkonu štátnej služby, pretože by takto získal určitú výhodu pre presadenie svojho názoru a záujmu a narušil by dôveru v nestranný výkon štátnej služby. V praktickom živote by zrejme bolo veľmi ťažko preukázať, že zamestnanec svojím konaním porušil konkrétne ustanovenie zákona, jednoznačne však možno uzavrieť, že porušil etické zásady.

Príklad

Vedúci ŠZ opakovane odmieta umožňovať účasť na školeniach určitej skupine zamestnancov s istým náboženským presvedčením alebo etnickým pôvodom, napriek tomu, že sú to kvalifikovaní a kompetentní pracovníci. Tvrdí, že táto skupina ľudí je iba jeden veľký problém.

Usmernenie

Takéto správanie vedúceho ŠZ je neprípustné, pretože prenáša svoje osobné presvedčenie, resp. predsudky, do výkonu ŠS. Zároveň porušuje práva ŠZ na vzdelávanie. Môže dochádzať aj porušeniu antidiskriminačného zákona.

Je na mieste **položiť si otázku**, či by moje rozhodnutie ŠZ bolo iné, ak by sa jednalo o uchádzača alebo zamestnanca, ktorého názory sú podobné ako moje, resp. ktorý patrí k rovnakému etniku.

2.2.2. Konanie ŠZ nesmie vyvolať ani zdanie, že zvýhodňuje niektoré subjekty

Podobne ako pri politickej neutralite je možné využiť tzv. „*Front page test*“. Pri posúdení, či môže dôjsť k zvýhodneniu určitej osoby, je určujúci vzťah osôb (aký intenzívny je, či ide len o formálny vzťah, napríklad príbuzní, ktorí vôbec nie sú v kontakte) a aký je typ rozhodovania ŠZ - či rozhoduje o konkrétnej osobe, skupine, alebo o plošnom opatrení pre všetkých, inými slovami, ako je štátny zamestnanec „blízko“ k osobe a problematike, o ktorej rozhoduje.

Príklad

Ste zamestnanec ministerstva zdravotníctva, ktorý má na starosti návrh legislatívy v oblasti zdravia a bezpečnosti pri práci, ktorá sa bude týkať všetkých spoločností, ktoré majú viac ako päť zamestnancov. Vaša manželka pracuje ako administratívna pracovníčka vo veľkej

spoločnosti, ktorá bude znášať dodatočné náklady, ak úprava vstúpi do platnosti.

Ako budete reagovať?

Usmernenie

Pretože nová legislatíva nie je špecifická, ale sa bude plošne vzťahovať na všetky väčšie spoločnosti, nebude spochybnená vaša nestrannosť. Ako ŠZ môžete teda pokračovať v práci na návrhu legislatívy.

Príklad

Ste štátny zamestnanec a pracujete ako vedúci oddelenia. Aktivity oddelenia majú dopad na miestnu komunitu. Vo voľnom čase ste sa zúčastnili protestnej akcie zameranej proti jednému z projektov, ktorý oddelenie zabezpečuje. Vystúpite na mítingu a vyzývate účastníkov, aby proti projektu protestovali. Média informujú o akcii aj o Vašom vystúpení.

Usmernenie

Takéto konanie predstavuje konflikt medzi zodpovednosťou ŠZ vykonávať jeho povinnosti profesionálne a nestranne. Po verejnej kritike z jeho strany verejnosť nemôže mať dôveru, že takýto postoj zamestnanca neovplyvní jeho povinnosť profesionálne a nestranne realizovať vládny projekt. Všeobecne, ŠZ by mal zvažovať aj účasť na protestných akciách, ktoré súvisia s problematikou, ktorú ako ŠZ rieši. Dôležité je posúdiť, do akej miery ŠZ aj svojou účasťou zaujme názor na vec. Napríklad, zrejme nebude problematická účasť zamestnancov Ministerstva životného prostredia na demonštráciách za ochranu planéty, avšak účasť na protestnej akcii týkajúcej sa konkrétneho návrhu zákona, na ktorých ŠZ pracuje, predstavuje jasné prejavenie názoru.

2.2.3. Aktivity štátneho zamestnanca mimo výkonu štátnej služby

Snaha ovplyvňovať ŠZ sa spravidla realizuje mimo SÚ a môže mať viacero podôb.

Príklad

Vedúci ŠZ ministerstva dopravy chodia vo voľnom čase na obedy a večere so širokou škálou obchodníkov a odborníkov, vrátane predstaviteľov škôl, cirkví, miestnej tlače a televízie, projektantov, konzultantov, remeselníkov a stavebných spoločností. Nevnímali to ako problém, bolo to chápané ako súčasť činnosti vedúcich pracovníkov. Média zverejnili, že na okázalom obede, ktorý usporiadala jedna stavebná spoločnosť sa zúčastnil aj jeden z vedúcich ŠZ ministerstva. Obed sa uskutočnil týždeň predtým, ako ministerstvo rozhodlo o pridelení niekoľkých stavebných zákaziek, pričom väčšinu z nich získala spoločnosť, ktorá usporiadala obed.

Usmernenie

Sociálne kontakty medzi ŠZ a zástupcami súkromného sektoru sú nevyhnutné a môžu byť aj veľmi prospešné. V uvedenom prípade načasovanie okázalého obeda vzbudzuje nedôveru v nestrannosť ŠZ, ktorí sa podieľali na rozhodovaní, ako aj v celý proces prideľovania zákaziek. Môže ísť minimálne o zdanlivý konflikt záujmov. Nie je pritom podstatné, že obed sa uskutočnil vo voľnom čase a ŠZ môžu argumentovať, že sa ho zúčastnili ako súkromné osoby. Počas obdobia, keď štátny zamestnanec rozhoduje o určitej veci, by mal byť zdržanlivý a obozretný pri kontaktoch a komunikácii s osobami, ktorých sa rozhodovanie týka.

Ak by ministerstvo nedokázalo dostatočne a dôveryhodne vysvetliť, že proces prideľovania verejných zákaziek nemohol byť ovplyvnený žiadnymi tlakmi a vplyvmi, mohlo by ísť o prípad reálneho konfliktu záujmov, prípadne korupcie, čo by vyžadovalo prešetrenie.

2.2.4. Ovplyvňovanie úradníkov, tzv. prikrmovanie

Jedným zo spôsobov ovplyvňovania ŠZ je tzv. „prikrmovanie“, ktoré sa spravidla uskutočňuje mimo SÚ a mimo výkonu ŠS. Prikrmovanie je získanie postupného vplyvu na osobu s verejnou právomocou s cieľom do budúcnosti ovplyvniť jej rozhodnutie. Na rozdiel od korupcie sa nejedná o výmenu „niečoho za niečo“ (protiplnenia za konkrétny vplyv v prospech korumpujúceho), ale o využitie ľudskej psychiky vďačnosti a reciprocity. Od malička sme vychovávaní byť vďační, keď sme obdarovaní, a dobré oplácať dobrým.

„Prikrmovači“ sú často prostredníci, ktorí majú znalosť o záľubách, osobnosti či koničkoch prikrmovanej osoby. Snažia sa vybudovať si vplyv či dosah na rozhodovanie danej osoby postupnými darmi a ponúkaním výhod. Zvlášť nebezpečné je, že prikrmovanie sa často javí podprahovo, teda neprekročí intenzitu, ktorá by sa javila ako dostatočne veľká na ovplyvnenie úsudku prikrmovanej osoby. Postupné, nebadané ovplyvňovanie však časom dosiahne bod, z ktorého pre prikrmovanú osobu niet návratu. Prikrmovaní si myslia, že dary dostávajú od kamaráta či známeho, čím dochádza k miešaniu osobných a profesionálnych vzťahov. Môže dochádzať k racionalizácií dôvodu, prečo prikrmovaná osoba dar dostala („Som na vysokej pozícii, mám vplyv - preto si zaslúžim, aby si ma ostatní uctili darmi.“). Po dosiahnutí rozhodujúceho vplyvu „prikrmovač“ predloží svoju žiadosť na zneužitie vplyvu v prospech osoby, ktorá prikrmovanie financuje. V danej situácii je pre prikrmovanú osobu už veľmi ťažké „vycúvať“ a žiadosť odmietnuť.

Príklad

Ste vysokopostaveným úradníkom, ktorý pripravuje záväzný strategický dokument, definujúci, akým smerom sa bude uberať energetika na Slovensku. Každý štvrtok sa stretávate so svojim známym z vysokej školy, aby ste si zacvičili. Väčšina Vašich rozhovorov je o rodine, záujmoch, no niekedy príde reč aj na prácu. Po cvičení Vám Váš známy povie, že má pre Vás darček, a to lístky na koncert Vášho obľúbeného interpreta. Na tohto interpreta by ste veľmi radi šli, no lístky sa okamžite vypredali a VIP lístky sú neuveriteľne drahé. Váš známy má VIP lístky pre Vás a

Vášho partnera. Lístky sú do VIP lôžka klienta Vášho známeho, ktorým je marketingová agentúra, zastupujúca okrem iného atómovú lobu. Váš známy Vám hovorí, že keďže Vás dobre pozná, lístky Vám vďaka prepustí a neočakáva žiadne protiplnenie.

Usmernenie

V tomto prípade sa jedná o tzv. „prikrmovanie.“ Dôležité **otázky**, ktoré si v tomto prípade treba položiť sú:

- Ako by som vyzeral, ak by som ponuku prijal?
- Ako by ma prijatie ponuky ovplyvnilo?

V tomto prípade má Váš priateľ nadviazaný obchodný vzťah s klientom, ktorým je marketingová spoločnosť propagujúca atómovú energiu. Bez ohľadu na to, ako bude nastavená stratégia, na ktorej pracujete, verejná účasť v lóži organizácie propagujúcej atómovú energiu by ohrozila povest' nestrannosti organizácie, ktorá Vás zamestnáva, ako aj Vašu profesionálnu reputáciu. Váš by mohla postaviť do situácie, v ktorej by ste sa cítili zaviazaní marketingovej spoločnosti. Jediná Vaša fotograia by mohla spôsobiť škandál, prípadne by na akcii mohli byť aj zástupcovia samotnej atómovej loby, ktorí by sa Vás snažili ovplyvniť. Fórum na diskusiu o stratégii má byť na pôde organizácie verejnej moci, pre ktorú pracujete, a nie v kuloároch. Pokiaľ chcete chrániť svoju povest', treba priateľovi citlivo povedať, že si ceníte svoju nestrannosť a takéto pozvanie by Vás dostalo do nepříjemnej situácie. Ako reprezentant štátnej moci musíte vážiť každý Váš krok, aj to, ako Vaše správanie vyzerá na verejnosti. V prípade, že by priateľ v budúcnosti ponúkal pozornosti tohto typu, treba sa jasne ohradiť. Ako pomôcka môže poslúžiť test prvej strany – „*Front page test*,“ teda akú reakciu by vyvolala Vaša fotka z lóže na prvej strane novín.

2.3. Verejný záujem

§ 4

- (1) Štátny zamestnanec pri vykonávaní štátnej služby koná výhradne vo verejnom záujme a zdrží sa konania, ktoré by mohlo viesť ku konfliktu verejného záujmu s jeho osobnými záujmami.
- (2) Konfliktom záujmov sa rozumie situácia, v ktorej osobné záujmy štátneho zamestnanca môžu ovplyvniť plnenie jeho služobných úloh, alebo situácia, v ktorej môže štátny zamestnanec využívať postavenie štátneho zamestnanca v prospech osobného záujmu.
- (3) Osobným záujmom štátneho zamestnanca sa rozumie akákoľvek výhoda pre štátneho zamestnanca alebo pre osoby spriaznené so štátnym zamestnancom.
- (4) Za spriaznené osoby štátneho zamestnanca možno považovať:
 - a) blízke osoby štátneho zamestnanca podľa § 116 Občianskeho zákonníka,
 - b) príslušníci určitej politickej strany, ktorej je alebo bol členom štátny zamestnanec,
 - c) fyzické osoby, právnické osoby a ich združenia, s ktorými štátny zamestnanec udržiava alebo udržiaval obchodné styky, alebo ktorých je alebo bol členom,
 - d) právnické osoby, v ktorých má štátny zamestnanec priamo alebo nepriamo majetkovú účasť alebo osobné prepojenie prostredníctvom blízkych osôb,
 - e) fyzické osoby a právnické osoby, z ktorých činnosti má štátny zamestnanec prospech, alebo
 - f) akákoľvek iná osoba, ktorú štátny zamestnanec pozná na základe predchádzajúcich profesijných alebo iných vzťahov a tieto vzťahy medzi štátnym zamestnancom a dotknutou osobou vzbudzujú oprávnené obavy o nestrannosť štátneho zamestnanca.

- (5) Štátny zamestnanec predchádza konfliktu záujmov.
- (6) Ak má štátny zamestnanec pochybnosť, či je v konflikte záujmov, bez zbytočného odkladu to oznámi nadriadenému vedúcemu štátnemu zamestnancovi (ďalej len „nadriadený“). Nadriadený vec posúdi a ak je štátny zamestnanec v konflikte záujmov, zabezpečí, že sa nepodieľa na plnení služobných úloh, najmä na konaní a rozhodovaní, a nemá prístup k informáciám, ktoré sa danej veci týkajú.
- (7) Štátny zamestnanec koná vo verejnom záujme najmä, ak
 - a) sa zdrží osobných záujmov alebo záujmov inej fyzickej osoby alebo právnickej osoby, ktoré môžu ovplyvniť vykonávanie štátnej služby vo verejnom záujme,
 - b) vykoná všetky potrebné úkony na prevenciu a na riešenie skutočného, možného alebo zdanlivého konfliktu záujmov,
 - c) nezneužíva informácie získané v súvislosti s vykonávaním štátnej služby na osobný záujem alebo záujem inej fyzickej osoby alebo právnickej osoby,
 - d) sa vyhýba nezákonnému zvýhodňovaniu fyzickej osoby a právnickej osoby, ktorá spolupracuje alebo má záujem spolupracovať so štátom,
 - e) neponúka a neposkytuje fyzickej osobe alebo právnickej osobe žiadnu výhodu vyplývajúcu z jeho služobného postavenia v organizačnej štruktúre služobného úradu,
 - f) prekonzultuje pri pochybnostiach, či sú jeho aktivity mimo výkonu štátnej služby zlučiteľné s jeho postavením štátneho zamestnanca, situáciu so svojim nadriadeným,
 - g) nezneužíva svoje postavenie v služobnom úrade alebo funkciu v záležitostiach, ktoré nesúvisia s plnením jeho služobných úloh.

Nie je v súlade s princípom konania vo verejnom záujme pri vykonávaní ŠS zvýhodňovať blízke osoby, priateľov, rodinných príslušníkov, straníckych kolegov;

využívať postavenie v ŠS na získanie výhod pre seba alebo nevýhody pre ostatných;¹ konať svojvoľne a na ujmu ktorejkoľvek osoby, skupiny alebo orgánu a patrične nezohľadňovať práva, povinnosti a záujmy všetkých ostatných.

Do konfliktu záujmov sa môže dostať ŠZ najmä pri

- rozhodovaní podľa osobitných predpisov,²
- poradnej úlohe pri navrhovaní, tvorbe a implementácia stratégií a politik,
- poradnej úlohe pri navrhovaní, tvorbe a implementácia regulácie a legislatívy,
- riadení ľudských zdrojov,
- procese verejného obstarávania,
- procese privatizácie,
- uzatváraní zmlúv so súkromným sektorom,
- udeľovaní licencií, dotácií,
- poskytovaní štátnej pomoci,
- prístupe k citlivým informáciám.

Citlivé informácie sú jednak informácie podliehajúce ochrane podľa osobitných predpisov, napríklad obchodné tajomstvo, osobné údaje, ale aj zatiaľ neverejné informácie o rôznych zámeroch a budúcich politikách, napríklad o budúcej regulácii, zdaňovaní, o budúcich vládnych projektoch, napr. trasovaní diaľnic, budúcich stratégiách, zákonoch, privatizačných zámeroch.

2.3.1. Čo je konflikt záujmov?

Štátny zamestnanec je na jednej strane občan, ktorý má svoje osobné záujmy, ale zároveň má povinnosti vyplývajúce z plnenia povinností v štátnej službe, ktoré vychádzajú z ochrany verejného záujmu. Osobným záujmom štátneho zamestnanca je akákoľvek výhoda pre neho alebo **spriaznené osoby**. **Osobný záujem** ŠZ môže

¹ Napríklad poskytnutie neverejných informácií ako protihodnotu za poskytnuté lístky na hokej.

² Napríklad konanie podľa zákona č. 71/1967 Zb. o správnom konaní (správny poriadok) v znení neskorších predpisov.

súvisieť s vlastníctvom nehnuteľného majetku, cenných papierov, iných aktív, investíciami, záväzkami, členstvom v orgánoch spoločností, kde to zákon umožňuje.³

Konflikt záujmov je konflikt medzi verejnými povinnosťami a osobnými záujmami štátneho zamestnanca alebo záujmami spriaznených osôb, ktoré by mohli ovplyvniť výkon štátnej služby, alebo situácia, v ktorej by mohol ŠZ využiť postavenie v štátnej správe na svoj osobný prospech. Nemusia to byť iba finančné záujmy, ale napríklad aj prístup k informáciám, zvýhodnené zaobchádzanie, zneužívanie informácie získaných v súvislosti s vykonávaním štátnej služby na vlastný prospech alebo v prospech spriaznených osôb.

Občania a štát, ktorý zamestnáva štátnych úradníkov, očakávajú, že štátni zamestnanci budú poskytovať profesionálne služby a zdržia sa konania, ktoré by mohlo viesť ku konfliktu verejného záujmu s ich osobnými záujmami, záujmami spriaznených osôb alebo záujmami iných fyzických a právnických osôb. Kľúčová je dôvera, že štátny zamestnanec koná výlučne vo verejnom záujme. Preto je veľmi dôležité mať nastavené pravidlá na riešenie konfliktu záujmov.

2.3.2. Aké záujmy môžu ovplyvniť konanie ŠZ

Pri posúdení vplyvu hovoríme o **relevantných záujmoch**, ktoré sú z hľadiska **kvality** (napr. rodinné väzby, osobné vlastníctvo alebo investície, dlhy) a **kvantity** (záujmy majú takú hodnotu, že sa odôvodnene možno domnievať, že by mohli nepatričným spôsobom ovplyvniť ŠZ pri plnení jeho povinnosti.) takého rozsahu, že môžu mať vplyv na jeho nestrannosť pri výkone štátnej služby.

³ § 112 ods. 2 c) zákona č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

2.3.3. Skutočný, možný alebo zdanlivý konflikt záujmov

Zákon o ŠS a Etický kódex priamo uvádzajú skutočný a možný konflikt záujmu ŠZ. V praxi sa môžu vyskytnúť aj prípady zdanlivého konfliktu záujmov, ku ktorým preto tiež poskytujeme vysvetlenie.

2.3.3.1. Skutočný konflikt

Skutočný konflikt záujmov sa týka **súčasnej situácie**. Ak chceme zistiť, či má štátny zamestnanec skutočný konflikt záujmov vychádzame z

- postavenia, ktoré má v SÚ,
- zistenia relevantných osobných záujmov (osobné vlastníctvo, rodinné väzby, možnosť získať finančný profit, ...),
- zhodnotenia, či má štátny zamestnanec také osobné záujmy, ktoré môžu súvisieť s jeho prácou.

Ak áno, zamestnanec má skutočný konflikt záujmov.

Príklad

Predstavte si, že ste vedúci štátny zamestnanec na ekonomicko-správnom odbore ministerstva. Podnikateľ, ktorý je dodávateľom počítačového vybavenia pre ministerstvo Vám ponúkne počítač zadarmo na osobné využívanie. Postupne sa z vás stali priatelia. Veľa pracovných úloh vybavujete aj doma, preto by počítač bol pre Vás veľkou pomocou, zároveň by sa Vám hodil na vybavovanie úloh súvisiacich so štúdiom na univerzite. Priateľ (dodávateľ) Vás ubezpečil, že počítač je už zastarvaný, a preto si ho môžete ponechať na neobmedzenú dobu. Ponuku prijmete. Za štyri mesiace sa obnovuje zmluva s dodávateľom počítačového vybavenia pre Vaše ministerstvo. Ako zvyčajne, budete členom komisie, ktorá rozhodne o víťazovi výberového konania.

Usmernenie

Ponuku dostať počítač by ste nemali prijať, pretože ako člen výberovej komisie sa dostanete do vážneho konfliktu záujmov. Na jednej strane získate v súvislosti

s vašim služobným postavením osobnú výhodu (počítač), na druhej strane máte ako člen výberovej komisie hájiť verejný záujem a konať nestranne.

Navyše, situácia, v ktorej by ste sa ocitli, bude problematická aj z toho pohľadu, že bude vyvolávať zdanie, že nebudete nestranne obhajovať verejný záujem, ale budete ovplyvnený vašim osobným prospechom, čo znižuje dôveru verejnosti v profesionálny, nestranný výkon štátnej služby.

2.3.3.2. Možný konflikt záujmov

Môžu nastať situácie, kedy štátny zamestnanec v súčasnosti nemá osobné záujmy, ktoré by boli spojené s vykonávaním jeho služobných povinností, ale existuje potenciál na vznik konfliktu v budúcnosti. Ak by sa ale povinnosti v ŠS u neho zmenili takým spôsobom, že by jeho osobné záujmy mohli mať vplyv na výkon ŠS, môžu sa stať relevantnými záujmami.

Pri posudzovaní možného konfliktu záujmov postupujeme podobne:

- postavenie, ktoré má štátny zamestnanec v SÚ,
- má štátny zamestnanec relevantné osobné záujmy, ktoré môžu súvisieť s jeho prácou?
- V súčasnosti nie, ale ak je možné predpokladať, že v budúcnosti by mohol mať také relevantné osobné záujmy, ktoré môžu mať vplyv na plnenie jeho služobných povinností, potom môže dochádzať k potenciálnemu konfliktu záujmov.

Príklad

Na ministerstve pracujú manželia, manžel zastáva funkciu interného kontrolóra. Aj keď v súčasnosti neprichádzajú do pracovného kontaktu, v budúcnosti sa môže stať, že manžel bude poverený kontrolou úseku, kde pracuje manželka.

2.3.3.3. Zdanlivý konflikt záujmov

Zdanlivý konflikt záujmov je situácia, kedy racionálne uvažujúca osoba považuje situáciu za konflikt záujmov bez ohľadu na to, či konflikt záujmov reálne existuje, pretože je dôvodné si myslieť, že osobné záujmy úradníka môžu neprimerane ovplyvniť vykonávanie štátnej služby. Nemusí to znamenať, že zamestnanec robí niečo nezákonné, ale je v situácii, kedy záujmy (verejný záujem, ktorý má chrániť, a jeho osobný záujem) sú v konflikte. Zdanlivý konflikt záujmov môže mať rovnako závažné dôsledky, pretože môže narušiť dôveru verejnosti k štátnym zamestnancom alebo SÚ. Zdanlivý konflikt záujmov je potrebné riešiť rovnako, ako reálny konflikt záujmov.

Pri posudzovaní zdanlivého konfliktu záujmov postupujete podobne a zvažujete

- postavenie, ktorá má štátny zamestnanec v SÚ,
- zistenie relevantných osobných záujmov (osobné vlastníctvo, rodinné väzby, možnosť získať finančný alebo iný prospech, ...),
- zhodnotenie relevantných osobných záujmov, ktoré môžu súvisieť s jeho prácou.

Ak áno, zamestnanec má zdanlivý konflikt záujmov.

Príklad:

Ste SZ na pozícii vedúceho odboru verejného obstarávania. Riešite zákazku na údržbu niektorých zariadení, kde vzhľadom na nízku hodnotu nebolo potrebné výberové konanie. V spoločnosti, ktorá sa uchádza o zákazku, pracuje na pozícii technika Váš syn.

Usmernenie

Takáto situácia môže vyvolať zdanie, že zákazka bola pridelená spoločnosti preto, že v nej pracuje Váš syn. Je preto veľmi dôležité, aby výberový proces prebehol transparentne a výber uskutočnila nestranná komisia, pričom Vy akceptujete jej rozhodnutie a snažíte sa proaktívne zverejniť všetky informácie o výberovom procese. Iba v takomto prípade viete ako vedúci odboru verejnosti preukázať, že ste na rozhodovanie nemali vplyv a Vaše rodinné väzby Vás neovplyvnili. Pri uvažovaní možno využiť tzv. „*Front page test*“.

Príklad

Ste riaditeľ odboru, kde sa uvoľnilo štátnozamestnanecké miesto, ktoré budete obsadzovať. Máte byť predsedom výberovej komisie. Jeden z kandidátov je Vaším blízkym priateľom a príbuzným Vašej manželky. Ako sa zachováte?

Usmernenie

Mali by ste výberovú komisiu o tom vzťahu informovať a ak je to možné, odstúpiť z účasti na výberovom konaní. Ak to neurobíte, situácia môže vyzerat' ako zdanlivý konflikt záujmov, ktorý môže poškodiť dôveryhodnosť celého výberového procesu. Aj zdanie, že môžete byť ovplyvnený, je problém, a je veľmi dôležité sa s ním vysporiadať. Mohli by ste kompromitovať členov výberovej komisie a aj priateľa, ak by bol vybraný.

Všeobecne, vždy je potrebné posúdiť, aká je blízkosť osôb (intenzita ich vzťahu) a tiež, či je možné ŠZ v rozhodovacom procese nahradiť. Ak nie je možné nahradiť rozhodujúcu osobu a bolo by ohrozené prijatie rozhodnutia, štátny zamestnanec by mal zvolit' čo najneutrálnejší postup, napríklad klásť všetkým kandidátom rovnaké otázky.

Príklad

V služobnom úrade ŠZ vykonávate na osobnom úrade podľa opisu štátnozamestnaneckého miesta nasledovné činnosti: zabezpečujete plnenie úloh v oblasti štátnozamestnaneckých vzťahov štátnych zamestnancov, vykonávate činnosti súvisiace so vznikom, zmenou a zánikom štátnozamestnaneckého pomeru štátnych zamestnancov, plníte oznamovacie povinnosti za zamestnancov úradu voči Sociálnej poisťovni a zdravotným poisťovniam, zabezpečujete úlohy v oblasti prípravy a realizácie výberových konaní na obsadenie štátnozamestnaneckých miest, spracovávate podklady pre oblasť miezd, spracovávate platové inventúry a mesačné predikcie, zabezpečujete aktivity pre rozvoj a vzdelávanie zamestnancov a vypracovávate dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru.

Dostali ste ponuku od doplnkovej dôchodkovej spoločnosti vykonávať pracovnú činnosť formou dohody o pracovnej činnosti, ktorá by zahŕňala uzatváranie účastníckych zmlúv o doplnkovom dôchodkovom sporení s fyzickými osobami.

Usmernenie

Obmedzenia uvedené v § 112 ods. 2 zákona o štátnej službe by sa na túto činnosť nevzťahovali, pretože by sa jednalo o vykonávanie inej zárobkovej činnosti, ktorá nie je zhodná alebo obdobná s činnosťou uvedenou v opise štátnozamestnaneckého miesta. O podnikanie by sa tiež nejednalo, pretože túto pracovnú činnosť by vykonával na základe pracovnoprávneho vzťahu – dohody o pracovnej činnosti a nie ako finančný agent podľa zákona č. 186/2009 Z. z. o finančnom sprostredkovaní a finančnom poradenstve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Kľúčové je posúdenie, či informácie, ktoré má ŠZ o zamestnancoch z dôvodu, že pracuje na osobnom úrade, sú dôležité pre uzatváranie zmlúv o DDS. Ak áno, potom môže ísť o konflikt záujmov. Ak tieto informácie dôležité nie sú, pri uzatváraní účastníckych zmlúv na DDS so zamestnancami SÚ by mal ŠZ dbať na to, aby nedošlo **ani k zdaniu**, že využíva prácu v ŠS aj na súkromné záležitosti (napr. oslovovanie spolupracovníkov v pracovnej dobe, prezentácia materiálov o DDS v pracovných priestoroch a pod.).

Príklad

Ste ŠZ, ktorý podľa opisu štátnozamestnaneckého miesta vykonáva nasledovné činnosti: zabezpečuje agendu spojenú s uplatňovaním aktívnych opatrení na trhu práce v zmysle zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti - príspevok na aktivačnú činnosť formou menších obecných služieb pre obec alebo formou menších služieb pre samosprávny kraj, prijíma a vybavuje žiadosti právnických alebo fyzických osôb o poskytnutie príspevkov, pripravuje podklady z prijatých žiadostí právnických a fyzických osôb o poskytnutie príspevku, pripravuje a spracováva podklady pre uzatváranie dohôd o

poskytnutí finančného príspevku, overuje realnosť, oprávnenosť, správnosť, aktuálnosť, účelnosť, účinnosť, efektívnosť a hospodárnosť výdavkov uskutočnených konečnými užívateľmi a vypracúva platobné poukazy na úhradu finančných príspevkov.

Obec podľa § 18a zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov vyhlásila voľbu hlavného kontrolóra obce na 0,1 pracovný úväzok, do ktorej by sa chceli priblížiť.

Usmernenie

Obmedzenie uvedené v § 112 ods. 2 písm. b) by sa na ŠZ nevzťahovalo, pretože výkon funkcie hlavného kontrolóra obce nie je vykonávaním inej zárobkovej činnosti, ktorá by bola zhodná alebo obdobná s činnosťou uvedenou v jej opise štátnozamestnaneckého miesta, a keby aj bola zhodná, ustanovenie § 112 ods. 3 písm. i) zákona o štátnej službe toto obmedzenie prelamuje.

ŠZ by ako hlavný kontrolór bol zamestnancom obce a zároveň by ako ŠZ vybavoval agendu príspevkov pre túto obec. Je potrebné, aby sa vylúčilo **aj zdanie**, že by ako ŠZ pri pridelovaní príspevku, resp. vybavovaní súvisiacej agendy, mohol zvýhodňovať obec, v ktorej by bol zamestnaný. Konkrétne posúdenie bude závisieť od toho, akú činnosť presne ŠZ vykonáva. Napríklad, ak by išlo len o administratívne činnosti, kde nemá žiadnu rozhodovaciu právomoc, o konflikt záujmov by zrejme nešlo. Ak by však vo vzťahu k danej obci disponoval rozhodovacími právomocami (či sa príspevok poskytne, v akej výške a pod.), môže ísť minimálne o zdanlivý konflikt záujmov.

2.3.4. Ako riešiť konflikt záujmov

Štátni zamestnanci by mali prispôbiť svoje osobné záujmy tak, aby predchádzali reálnemu, zdanlivému alebo potenciálnemu konfliktu záujmov. Niekedy však nie je možné konfliktu záujmov predísť, napríklad, ak vyplynie z už existujúcich príbuzenských vzťahov alebo vlastníctva. Ak konflikt vznikne, treba ho riešiť vo verejnom záujme. Zamestnanci sú zodpovední za posúdenie svojich súkromných

aktivít a aktívne riešenie možného konfliktu záujmov, mali by ich nahlásiť nadriadenému a rešpektovať jeho usmernenia. V prípade pochybností, či sú jeho osobné aktivity zlučiteľné s jeho postavením štátneho zamestnanca, ŠZ prerokuje situáciu so svojim nadriadeným vedúcim zamestnancom alebo etickým konzultantom.

Služobný úrad by mal po nahlásení konfliktu záujmov zabezpečiť, aby sa tento štátny zamestnanec nepodieľal na plnení služobných úloh, najmä na konaní a rozhodovaní, a nemal prístup k informáciám, ktoré sa týkajú situácie, kde má on alebo spriaznené osoby finančný záujem.

Pri riešení konfliktu záujmov SÚ môžu napríklad

- preradiť zamestnanca na inú pozíciu, kde nebude v konflikte záujmov,
- vylúčiť z rozhodovania ŠZ, ak má reálny, potenciálny alebo zdanlivý konflikt záujmov,
- zamedziť, aby ŠZ nemal prístup k dokumentom a informáciám, ak môže mať reálny, potenciálny alebo zdanlivý osobný záujem,
- vyžadovať, aby ŠZ nahlasovali osobné záujmy pri nástupe na citlivé pozície, ktoré si definuje SÚ, a akékoľvek zmeny v osobných záujmoch,
- vyžadovať od ŠZ v citlivých pozíciách prehlásenie, že pri prejedávaní a rozhodovaní v konkrétnej veci nemajú konflikt záujmov,
- pri osobitne citlivých záležitostiach poveriť osobu z organizácie, aby vykonala prešetrenie konfliktu záujmov.

Ďalšie nástroje odporúča OECD (2005).⁴

Dôležitá je aj **transparentnosť a kontrola**, to znamená, že ŠZ a SÚ by mali vedieť ustáť a vysvetliť situáciu pred verejnou kontrolou. Aby verejná kontrola mohla pôsobiť, je potrebné proaktívne zverejňovať niektoré informácie, napr. pri vysokých pozíciách ŠZ, resp. ak pôsobia v rizikových oblastiach, by mali byť osobné záujmy zverejnené tak, aby bola možná adekvátna kontrola. Pre posilňovanie

⁴ OECD (2006) Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Members States: A Comparative Review. OECD, Sigma papers No. 36, str. 9.

transparentnosti a dôveryhodnosti ŠS je dôležité tiež zverejňovať o uvedených pracovníkoch informácie, z akého prostredia do ŠS prišli a kam z nej odchádzajú.⁵ SÚ by mali zverejňovať, aké opatrenia na prevenciu a riešení konfliktu záujmov prijali, resp. ako v takýchto prípadoch postupujú.

Zvláštnu pozornosť by mali SÚ venovať **rizikovým oblastiam**, teda oblastiam, ktoré môžu významným spôsobom ovplyvniť SÚ, jeho zdroje, stratégie (napr. verejné obstarávanie, zmluvy so súkromným sektorom, nastavovanie pravidiel a regulácií, privatizácia, udeľovanie licencií, dotácií, štátnej pomoci, prístup k citlivým informáciám, personálna agenda).

Preto Rada pre štátnu službu odporúča, aby služobné úrady vo **vnútorných predpisoch upravili podrobnejšie pravidlá** pre určité kategórie zamestnancov. Tieto postupy by mali byť zverejnené.

Konflikt záujmov, zaujatosť a vylúčenie osôb z konania a rozhodovania upravujú aj viaceré všeobecne záväzné predpisy a konajúcou osobou v takýchto prípadoch bude spravidla osoba v postavení ŠZ (správny poriadok, zákon o verejnom obstarávaní a pod.).⁶ V záujme vyjasnenia vzťahu medzi týmito predpismi a etickým kódexom etický kódex stanovuje, že ustanovenia o konflikte záujmov sa nevzťahujú na štátneho zamestnanca, pri ktorom sa postupuje pri konflikte záujmov podľa osobitného predpisu. Cieľom je jasne odlíšiť režim štátnozamestnaneckých vzťahov, kam spadá aj dodržiavanie etického kódexu s následkami v podobe možnej disciplinárnej zodpovednosti štátneho zamestnanca a režim postupu správneho orgánu v konaní podľa osobitného predpisu, kde prípadná zaujatosť konajúcej osoby môže mať za následok nezákonnosť procesu a vydaného rozhodnutia. Samotný pojem „konanie“ je v etickom kódexe stanovený širšie, myslí sa ním aj akýkoľvek postup, realizované úkony, a pod., nielen formálne konanie vo veci, ako je tento pojem vnímaný v prípade rôznych procesných poriadkov/kódexov.

⁵ V SR na rozdiel od vyspelých krajín pre ŠZ neexistuje systém postzamestnaneckých obmedzení ani kontrola odchodu zo ŠS.

⁶ Napríklad § 9 a nasl. zákona č. 71/1967 Zb. o správnom konaní (správny poriadok) v znení neskorších predpisov, § 23 zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

2.4. Dôstojnosť a rešpekt v medziľudských vzťahoch

§ 5

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

Časť etického kódexu Dôstojnosť a rešpekt je o vytváraní bezpečného pracovného prostredia, v ktorom sa darí medziľudským vzťahom a zamestnanec sa môže

sústrediť na svoju prácu a súvisí aj s **princípom rovnakého zaobchádzania**, zákazom diskriminácie a rešpektom k súkromiu štátnych zamestnancov. Pri skúmaní porušenia tejto časti etického kódexu by predmetom posúdenia malo byť porušenie spoločenských štandardov vychádzajúcich z hodnôt, kultúry a zvykov daného služobného úradu, s **prihliadnutím na aktuálny stav a vývoj spoločenských štandardov v spoločnosti**. Porušením etického kódexu je správanie v rozpore s dobrými mravmi. V rozpore s dobrými mravmi je správanie, ktoré nezodpovedá mravným zásadám, prípadne kultúrnym a spoločenským normám, ktoré sú všeobecne akceptované v určitej spoločnosti a vytvárajú tak všeobecnú mienku o tom, čo je spoločnosťou považované za poctivé a slušné konanie. Pri aplikačnej praxi treba zvažovať aj to, že spoločenské normy sa menia medzigeneračne a tento rozdiel medzi jednotlivými generáciami môže spôsobovať nedorozumenia či napätie. Najlepšou prevenciou zo strany služobného úradu je včasné oboznámenie štátnych zamestnancov s príslušnými požiadavkami na ich správanie, čím sú nastavené jasné očakávania na ich konanie. Pomáha tiež vytvorenie otvoreného pracovného prostredia založeného na dôvere, v ktorej sa prípadné nedorozumenia dajú vyjasniť.

Treba podotknúť, že dobré mravy, slušnosť, či kvalitné medziľudské vzťahy nezabraňujú použitiu spätnej väzby nadriadeným štátnym zamestnancom, ako aj riadenie či prípadné vyvodenie zodpovednosti voči ŠZ v zmysle zákona o štátnej službe.

Štátny zamestnanec, ktorý v služobnom úrade upozorní na akúkoľvek formu protispoločenskej činnosti, vrátane porušenia etických pravidiel, nesmie byť pre túto skutočnosť postihovaný. Individuálne a skupinové odvetné kroky voči takémuto ŠZ môžu byť považované za porušenie EK. Je v záujme služobného úradu, aby takéto prípady citlivo riešil a ponúkol ako ochranu a podporu ŠZ, ktorý upozornil na akúkoľvek formu protispoločenskej činnosti, tak mediáciu medzi ŠZ, ktorý upozornil na akúkoľvek formu protispoločenskej činnosti a jeho kolegami. V opačnom prípade vzniká v užšej skupine konflikt, produktivita práce upadá a navyše je aj ohrozená povest' služobného úradu a jeho schopnosť do budúcnosti

ochrániť ŠZ, ktorí by upozornili na akúkoľvek formu protispoločenskej činnosti. Tým pádom sa môže stať sám služobný úrad v budúcnosti ľahším cieľom protispoločenskej činnosti či neetického konania.

S verejnosťou ŠZ **komunikuje** zdvorilo, ústretovo a ochotne, využívajúc v čo najširšej miere svoje odborné vedomosti. Rovnaké kvality by mala vykazovať aj komunikácia medzi jednotlivými štátnymi zamestnancami. Zabúdať by sa nemalo na vzájomný rešpekt a snahu o spoluprácu smerom k dosahovaniu spoločných cieľov a maximalizáciu kvality výstupov.

Pojem útlak je synonymický s pojmom šikana, ktorá sa môže prejavovať vertikálne, zo strany nadriadeného, teda bossing, no šikana môže byť tiež horizontálna, teda mobbing. Jedná sa o formu obťažovania, ktorú rozpoznáva aj antidiskriminačný zákon. V zmysle stanovísk Slovenského národného strediska pre ľudské práva je obťažovanie: „*takým správaním, v dôsledku ktorého dochádza alebo môže dochádzať k vytváraniu zstrašujúceho, nepriateľského, zabanbujúceho, ponižujúceho, potupujúceho, zneuct'ujúceho alebo urážajúceho prostredia, ktorého úmyslom alebo následkom je alebo môže byť zásah do slobody a dôstojnosti.*“. Nie každé obťažovanie je šikanou. Ak je jednorazové a netrvá dlhší čas, nejde o šikanu. Pre vedúcich štátnych zamestnancov je dôležité, aby v rámci prevencie venovali pozornosť dynamike kolektívu a preventívnemu riešeniu počiatočného štádia konfliktov, ktoré môže byť spôsobované drobnosťami (*jedlo v chladničke, vetranie a klimatizácia, pustené rádio v kancelárii, alergie na parfumy a pod.*). Je potrebné, aby vedúci štátni zamestnanci boli pripravení voči obťažovaniu či šikane zakročiť, alebo boli ochotní obrátiť sa na odborníka, ktorým je napríklad mediátor.

Je dobré položiť si nasledovné **otázky**:

- Chcel by som, aby tak, ako sa správam k druhému sa aj iní správali ku mne?
Táto pomôcka je tiež známa ako **Zlaté pravidlo**.

- Na základe toho, čo viem o danej osobe, jej charaktere a danej situácii, aký dôsledok bude mať moje správanie? (*Napríklad ak mám rád neslušné vtípy, no viem, že moja kolegyňa ich nemá rada a urážajú ju, nebudem ich pred ňou hovoriť.*)
Táto pomôcka je tiež známa ako **Platinové pravidlo**.

Príklad

Slušný spôsob komunikácie

Ján, ktorý práve ukončil vysokú školu, sa zamestnal na služobnom úrade, kde je jeho vedúcim štátnym zamestnancom Elena, ktorá je skúseným stredným manažérom. Ján má čas od času otázku, ktorú posiela Elene emailom. Elena vždy po otázke príde za Jánom do kancelárie a poskytne mu odpoveď. Jánovi sa zdá divné, prečo ho jeho nadriadená navštevuje osobne a teda stráca čas, keď mu pobodne stačí mailová odpoveď. Má pocit, že ho Elena prichádza kontrolovať alebo, že mu nedôveruje. Naopak, Elena nechápe, prečo sa Ján nepýta osobne, aby mu všetko dobre vysvetlila a mal aj priestor na doplňujúce otázky.

Usmernenie

Situácia je medzigeneračným konfliktom, v ktorom mladšia generácia uprednostňuje rýchlejšiu, no menej komplexnú a úsečnejšiu emailovú komunikáciu, a staršia generácia dáva prednosť osobnému styku, v ktorom má človek možnosť pýtať sa a komunikovať aj neverbálne. Riešením je, aby sa Ján ozval a povedal, že mu stačí emailová odpoveď, prípadne, aby si Elena vypýtala spätnú väzbu na to, ako Jánovi vyhovuje takýto formát vysvetlenia odpovedí. Elena tiež môže vidieť, že Ján je pri jej návštevách neobvykle nesvoj, čo sa inak nestáva a že sa snaží komunikáciu obmedziť. Elena sa ho môže spýtať, čo je vo veci. Na obidve tieto riešenia je potrebné zdravé pracovné prostredie, kde sú otázky vítané a kde je budovaná dôvera potrebná na poskytnutie spätnej väzby ohľadne spôsobu komunikácie.

Príklad

Slušný výzor

Pracujete ako administrátor informačných technológií. Na oddelení je ďalších päť kolegov a keďže je služobný úrad veľký, majú stále niečo na práci. Okrem nastavovania počítačov, nefungujúcich tlačiarň a internetu sú v ich náplni práce inštalácie práce vedenia internetu či údržba dátového strediska. Vedenie internetu a káblov je úmorná práca, pri ktorej človek musí kolenačky ložiť pomedzi pracovné stoly a v prašnom prostredí zapájať a vypájať rozličné IT zariadenia. Inštalácia zariadení vyžaduje dvíhanie bremien a voľný pohyb. Preto ste spolu s kolegami začali nosiť oblečenie, ktoré si môžete zašpiniť, čo v praxi znamená krátke tričká s „vtipnou“ potlačou, krátke nohavice a sandále či šľapky. Jedného dňa ste boli inštalovať počítače na takmer najvyššom poschodí služobného úradu, na odbore kancelárie predsedu. Po skončení práce ste zobrali zvyšný materiál a pri výťahu ste stretli predsedu úradu, ktorý sa vracal do kancelárie po pracovnom stretnutí. Predseda sa Vás prekvapene spýtal, čo tu hľadáte a Vy ste odpovedali, že tu pracuje na IT oddelení. V tej chvíli ste mali na sebe fialové tričko s potlačou, krátke nohavice a na nohách šľapky. Keďže si predseda zakladá na formálnom vzhľade a slušnom správaní, okamžite išiel navštíviť generálnu tajomníčku služobného úradu a požiadal ju o vyriešenie situácie a stanovenie vysokého štandardu obliekania pre všetkých zamestnancov. Tá má teraz ťažkú úlohu, keďže po vypočutí obidvoch strán sa musí rozhodnúť tak, aby uspokojila predsedu služobného úradu ako aj pracovníkov IT, ktorí sa sťažujú, že slušne oblečení nemôžu robiť namáhavú prácu, ktorá je od nich vyžadovaná.

Usmernenie

Situácia predstavuje konflikt medzi potrebami práce zamestnancov IT oddelenia na jednej strane a požiadavky na výzor zamestnancov služobného úradu. Riešením je primeraná etiketa a komunikácia týchto štandardov smerom k zamestnancom. Je jasné, že IT oddelenie nemôže ložiť po zemi a ťahať káble v sakách. Ako schodné riešenie pre GT SÚ sa javí napríklad povoliť tričká iba jednofarebné v nekrikľavých farbách, ako sú šedá, čierna, tmavomodrá či biela. Je možnosť povoliť košele s krátkymi rukávami či dať IT oddeleniu možnosť

sa prezliecť, pokiaľ ich čaká práca, pri ktorej sa zašpinia. Také isté nastavenie sa dá dosiahnuť aj pri obuvi, tak, aby bola funkčná, no nie domácka či rovno dovolenková. Očakávané štandardy obliekania je najlepšie pripraviť vopred a informovať štátnych zamestnancov, aký je najnižší prípustný štandard obliekania. Pri zvažovaní štandardov je treba mať na pamäti náplň práce štátneho zamestnanca, ako aj druh služobného úradu (s kým môže byť štátny zamestnanec prísť do styku, do akej miery ide o reprezentáciu úradu navonok, či prichádzajú do úvahy protokolárne požiadavky a pod.).

Príklad

Útlak, obt'azovanie a šikana

Juraj nastúpil na oddelenie, ktoré vedie vedúca Katarína. Na oddelení pracuje ďalších päť štátnych zamestnancov, z ktorých sú štyria muži. Juraj je veľmi šikovný, práca mu ide od ruky, no ako introvert sa nerád socializuje a navyše jeho záujmy sú úplne iné ako tie, ktoré majú kolegovia. Juraj spočiatku dosahoval vynikajúce výsledky a vedúca oddelenia ho preto pred všetkými kolegami chválila. To spôsobilo u Jurajových mužských kolegov, ktorí sú na oddelení dlhšie a mnohí z nich sú prácou znechutení, závisť. Riešeniu problému nepridáva ani to, že Juraj si s kolegami veľmi nemá čo povedať. Kolegovia si z neho začínajú robiť „žarty“, „keď je taký „excelentný“, dovoľujú si na neho aj fyzicky, napríklad ho sotia, keď ho stretnú v kuchynke, aby sa im vrazil uhol. Juraj je nekonfliktný a ako introvert nevie, čo si počať s takouto situáciou. Zatiaľ sa mu v živote nič podobné nestalo, negatívne to vplýva na jeho motiváciu, cíti sa „vysatý z energie“ a jeho pracovné výkony upadajú. Šiesty člen oddelenia, Jurajova kolegyňa Danko, nevie, čo v tejto situácii spraviť. Vidí, že Juraj si takéto napádanie nezaslúži, no nechce si pohnevať kolegov. Nad Jurajom rozmýšľa aj jeho nadriadená Katarína, ktorá vidí, že Juraj je viditeľne nervózny a vidí, aj to, že kolegovia síce nie sú pred ňou na neho otvorene agresívni, no aj tak sa ho, okrem Danky, stráni a viditeľne sa ho snažia vylúčiť zo kolektívu..

Usmernenie

Riešenie problému je v rukách každého zúčastneného. Juraj by mal dokumentovať všetko obt'azovanie, ktoré sa mu deje. Je dôležité sa proti šikane ohradiť hneď na začiatku, čo býva ťažké, zvlášť proti presile. Dokumentácia obt'azovania je zvlášť dôležitá, pokiaľ by bolo obt'azovanie dlhodobé a jednalo by sa už o intenzitu, ktorá prekračuje rámec stanovený etickým kódexom a je predmetom antidiskriminačného zákona ako „mobbing“. Z pohľadu Danky je dôležité sa kolegu zastat', prípadne, ak sa sama cíti ohrozená, môže mu v súkromí vyjadriť podporu, prípadne sľúbiť, že bude svedčiť o obt'azovaní. Môže tiež upozorniť vedúcu oddelenia. Vedúca oddelenia Katarína by mala byť vnímavá voči náladám zamestnancov, čo sa aj v tomto prípade deje, keďže si všimla Jurajovu nervozitu. Vedúca sa môže spýtať Juraja, prípadne Danky, keďže vidí, že, na rozdiel od mužských kolegov, sa Danka nezapája do vylúčenia Juraja. Následne by mala vedúca oddelenia mať dvojakú úlohu - jednak podniknúť opatrenia voči zamestnancom, ktorí Juraja obt'azujú, no tiež fungovať ako mediátor a odstrániť koreň problému. V tejto úlohe môže byť užitočná aj pomoc osobného úradu, prípadne externá mediácia, napríklad konzultácia zo Slovenského národného strediska pre ľudské práva.

Príklad'

Na Vašom oddelení panuje dobrá pracovná atmosféra medzi kolegami, ako aj medzi zamestnancami a nadriadeným. Jeden z kolegov sa prizná, že je homosexuál. Po oznámení časť zamestnancov kolegu ignoruje, snaží sa s ním obmedziť kontakty. Takto reaguje aj nadriadený. Ďalšia časť si robí za jeho chrbtom posmešky, kolujú vtípy o homosexuáloch. Vy sa snažíte správať ku kolegovi ako doteraz. Nadriadený Vás požiada, aby ste kolegovi diskretné naznačili, že by bolo najlepšie, ak by z oddelenia odišiel sám. Ako zareagujete?

⁷ Voľne spracované podľa Remišová, A. (2011) Vademékum podnikateľskej etiky. Sprint dva.

Usmernenie

Základom dobrého spolužitia je tolerancia. Preto by ste ponuku nadriadeného nemali prijať. Mali by ste mu dať jasne najavo, že aj keď on osobne nie je s otázkou inej sexuálnej orientácie vyrovnaný, nemal by to prenášať do vzťahov na pracovisku a nemal by sa snažiť kolegu dostať preč. Ako nadriadený by mal hodnotiť kvalitu jeho práce, prístup k zvereným úlohám, snahu sa vzdelávať, podiel na výsledkoch kolektívu, ale nie sexuálnu orientáciu, ktorá je irelevantná pre posudzovanie pracovného výkonu. Môžete mu naznačiť, že jeho konanie by mohlo byť posúdené ako diskriminácia. V kolektíve by bolo vhodné hovoriť aj s ďalšími zamestnancami a otvoriť diskusiu, ako by oni reagovali, ak by boli v postavení homosexuálneho kolegu, ako by reagovali, ak by takým reakciám boli vystavené ich deti. Ak máte pocit, že to sám neviete zvládnuť, je možné pozvať na pracovisko psychológa alebo psychiatra alebo iných odborníkov. Nie je hanbou priznať si, že o téme homosexuality viete málo, že vaše názory sú možno poznačené predsudkami a je preto vhodné o téme získať viac odborných informácií.

2.5. Profesionalita

§ 6

- (1) Štátny zamestnanec dbá na dodržiavanie čl. 6 zákona tak, že plní služobné úlohy svedomito, na vysokej odbornej úrovni, snaží sa o čo najlepšie výsledky a podporuje a presadzuje ustanovenia Etického kódexu. Štátny zamestnanec je zodpovedný za kvalitu vykonávaných služobných úloh a za rozvoj svojich schopností, vedomostí a zručností.

- (2) Štátny zamestnanec dbá na to, aby verejné zdroje a majetok vo vlastníctve štátu boli využívané hospodárne a účelne, pričom zohľadňuje krátkodobé hľadisko aj dlhodobé hľadisko.
- (3) Štátny zamestnanec informácie získané pri vykonávaní štátnej služby chráni a poskytuje výlučne podľa všeobecne záväzných právnych predpisov, služobných predpisov a ostatných vnútorných predpisov služobného úradu.
- (4) Štátny zamestnanec koná profesionálne najmä, ak
 - a) koná a rozhoduje transparentne a riadne odôvodňuje svoje rozhodnutia,
 - b) plní služobné úlohy odborne, zodpovedne, usiluje sa o zákonné zjednodušenie procesných postupov a dbá na vydávanie rozhodnutí v čo najkratšom čase tak, že fyzickým osobám, právnickým osobám ani služobnému úradu nevznikajú neodôvodnené náklady,
 - c) sa snaží o zlepšenie služieb v prospech verejnosti,
 - d) rozvíja svoje schopnosti, vedomosti a zručnosti prostredníctvom vzdelávania,
 - e) vytvára pracovné prostredie, ktoré podporuje tímovú prácu, učenie sa a inovácie,
 - f) chráni majetok štátu pred poškodením, zničením alebo zneužitím,
 - g) sa vyhýba aj mimo plnenia služobných úloh činnostiam, správaniu a konaniu, ktoré by mohlo znížiť dôveru v štátnu službu,
 - h) nevykonáva činnosť, ktorá je nedôstojná z hľadiska vykonávania štátnej služby,
 - i) nezneužíva informácie, ktoré získa počas alebo v dôsledku svojho pôsobenia v štátnej službe,
 - j) nevyhľadáva a ani sa neusiluje o získanie prístupu k informáciám, ktoré nesúvisia s plnením jeho služobných úloh,
 - k) nezadržiava informácie, ktoré majú byť riadne prístupné,

- l) neposkytuje informácie, o ktorých vie, alebo o ktorých sa môže dôvodne domnievať, že sú nepravdivé alebo zavádzajúce a môžu poškodiť povest' služobného úradu alebo ostatných štátnych zamestnancov,
- m) nevyžaduje od iných štátnych zamestnancov konanie, ktoré nesúvisí s výkonom štátnej služby.

Profesionálny a apolitický verejný sektor možno označiť za jeden zo zásadných predpokladov fungovania demokratického zriadenia v štáte. Profesionalita tvorí tiež jeden z pilierov funkčnosti verejnej správy. Prostriedkom na dosahovanie profesionality štátneho zamestnanca, je **prehlbovanie a zvyšovanie kvalifikácie, teda rozvoj jeho schopností, vedomostí a zručností**. Z hľadiska efektivity prispieva profesionálny výkon štátnej správy k hospodárnemu nakladaniu s verejnými zdrojmi.

Štátny zamestnanec má právo, ale aj povinnosť, vzdelávať sa a snažiť sa o čo najlepšie výkony a výsledky. Prehľad o najnovších vedomostiach a aktuálnych trendoch je základom, ktorý mu umožňuje vykonávať štátnu službu efektívne, optimalizovať postupy a obmedziť zbytočné a neefektívne aktivity. Jedná sa najmä o vzdelávanie, ktoré poskytuje štátnemu zamestnancovi služobný úrad v zmysle zákona 55/2017 Z. z. o štátnej službe, ale aj o prehľad vo vlastnom odbore a v témach, s ktorými býva štátny zamestnanec pri výkone štátnej služby pravidelne konfrontovaný a prehľad, ktorý je v jeho vlastnom záujme, resp. by mal vychádzať z jeho vlastnej iniciatívy. **Je v záujme služobného úradu, aby štátnemu zamestnancovi vytvoril čo najlepšie podmienky na vzdelávanie** v rámci jeho možností tak, aby nebolo len formálne, ale aj fakticky prispelo k zlepšeniu jeho schopností. Pokiaľ nie je v možnostiach služobného úradu takéto vzdelávanie priamo sprostredkovať, mal by štátnemu zamestnancovi vytvoriť podmienky na to, aby sa dokázal vzdelávať prostredníctvom vlastných kanálov či samoštúdia. Na druhej strane sa predpokladá aktivita samotného ŠZ informovať sa o možnostiach vzdelávania, vzdelávať sa.

Štátny zamestnanec vyvíja maximálne úsilie smerom k **podávaniu kvalitných výkonov**. Transparentným konaním a rozhodovaním na základe objektívnych dôvodov umožňuje verejnú aj odbornú kontrolu svojej činnosti. Nie každé rozhodnutie ŠZ pri výkone služobných úloh je formálnym rozhodovaním v zmysle určitých právnych predpisov, ale aj také rozhodnutia, ktoré nimi nie sú a nevyžaduje sa napr. písomné odôvodnenie, musí byť ŠZ schopný zdôvodniť. Pri správe majetku štátu zaisťuje efektívne a hospodárne spravovanie zdrojov a zverených prostriedkov. V otázke dôvery v štátnu službu je dôležité si uvedomiť, že dobré meno je jednoduchšie pokaziť, ako ho opraviť. Štátny zamestnanec by sa preto mal pri všetkých aktivitách smerom k verejnosti, aj mimo plnenia služobných úloh, vyvarovať aktivít, ktoré majú potenciál poškodiť dobré meno jeho, služobného úradu, alebo iného orgánu štátu. Mimo plnenia služobných úloh nie je prípustné vyvolávať u druhej strany dojem, že sa jedná o plnenie úloh v mene služobného úradu.

Verejné zdroje pozostávajú najmä z finančných, prírodných a personálnych aktív. Nakoľko sa vždy jedná o zdroje obmedzené, je nutné **využívať ich efektívne**, teda s dôrazom na dosiahnutie očakávaného výsledku a bez plytvania, aby bol dosiahnutý vhodný pomer medzi výsledkom a investovanými zdrojmi (ľudskými, časovými, materiálnymi). Je preto potrebné mať jasne a zrozumiteľne **stanovené ciele, ktoré chceme dosiahnuť**. K minimalizácii plytvania prispieva, ak si uvedomíme a berieme do úvahy náklady všetkých zúčastnených. Vždy však platí, že rozhodnutia, ktoré majú vplyv na hodnotu a využitie verejných zdrojov, je nutné robiť s maximálnym prihliadnutím na verejný záujem. Obmedzený objem zdrojov vyžaduje hľadať rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi. Zatiaľ, čo dosahovanie krátkodobých cieľov prináša okamžite viditeľné výsledky a riešenia akútnych problémov, dlhodobé hľadisko je potrebné brať do úvahy vzhľadom na predpokladané potreby budúcich generácií a na investície, ktoré môžu byť nevyhnutné na to, aby bola aj v budúcnosti zabezpečená dostupnosť verejných zdrojov. Napríklad zvažovať nielen prvotné investície, ale aj prevádzkové náklady počas životnosti investície. Pri správe obmedzených verejných zdrojov je dôležité

tzv. (dobré) správcovstvo (*stewardship*). Jeho podstata spočíva v tom, že štátny zamestnanec je dobrým správcom. V nadväznosti na obmedzenosť zdrojov a maximalizáciu efektivity pri nakladaní s nimi, je žiadúce majetok štátu, resp. všetky verejné zdroje, chrániť pred znehodnotením, či už sa jedná o poškodenie alebo zničenie, ako aj pred zneužitím.

Jedným zo základných predpokladov fungovania štátnej správy je zabezpečenie bezproblémového chodu jednotlivých úradov. Okrem systémového nastavenia prispievajú k dobrému fungovaniu aj zamestnanci svojim správaním, postojmi a dodržiavaním či nedodržiavaním procesných postupov. Snažia sa o proklientský prístup a vybavovanie záležitostí v čo najkratšom čase tak, aby boli ciele a povinnosti štátnych zamestnancov a ich inštitúcií napĺňané bez zbytočných priet'ahov. Profesionálne konajúci štátny zamestnanec by sa však nemal uspokojiť s minimálnym štandardom, **jeho cieľom by malo byť priebežné zlepšovanie a zefektívňovanie poskytovania služieb verejnosti**, aj prostredníctvom návrhov na zjednodušenie a zefektívnenie postupov a procesov. Štátni zamestnanci by sa mali počas výkonu štátnej služby venovať iba konaniu, ktoré s ním súvisí.

Neopomenuteľným prostriedkom na zabezpečenie kvalítne fungujúceho úradu je príjemné a stimulujúce **pracovné prostredie**. Spoluzodpovedný za jeho vznik a udržiavanie je každý zamestnanec predmetnej inštitúcie, ktorý spoluvytvára jej charakter smerom dovnútra aj navonok svojim správaním a prístupom k plneniu povinností. Je v záujme každého štátneho zamestnanca vytvárať prostredie, ktoré podporuje **tímovú prácu**, zdieľanie informácií, učenie a inovácie, keďže sa jedná o prostredie stimulujúce poskytovanie kvalitnejších výkonov, okrem iného aj vďaka spokojnejším a efektívnejším zamestnancom. ŠZ by sa mali vyvarovať či už konania nesúvisiaceho s výkonom štátnej služby z vlastnej iniciatívy, alebo vyžadovania takéhoto konania od iných štátnych zamestnancov.

ŠZ majú **prístup k informáciám** s rôznym režimom utajenia alebo prístupnosti pre verejnosť. Ich použitie, sprístupňovanie a ukladanie je spravidla upravované zákonom alebo vnútornými predpismi jednotlivých organizácií. Štátni zamestnanci s nimi zaobchádzajú tak, aby tieto informácie v maximálnej miere prispievali k výkonu úloh štátnej správy. Pri **práci s informáciami je potrebné dbať na dodržiavanie zákonov a vnútorných predpisov** služobného úradu, ktoré upravujú ich získavanie, používanie, uchovávanie a sprístupňovanie a dbať na povinnosť mlčanlivosti zakotvenú v zákone o štátnej službe. Informácie používajú štátni zamestnanci na účel, na ktorý boli určené, najmä pri informáciách v režimoch utajenia, ktoré sa využívajú výhradne v súlade so zákonom.

Štátni zamestnanci majú mať na pamäti, že je vo verejnom záujme, aby inštitúcie fungujúce z verejných zdrojov poskytovali verejnosti komplexné, nezaujaté a pravdivé informácie o svojej činnosti v čo najširšej miere. ŠZ v rámci svojho rozsahu činnosti dbajú na to, aby sa o ich agende verejnosť mohla dozvedieť. SÚ môžu mať určené pravidlá komunikácie s verejnosťou, rozsah informovania by však mal byť čo najširší.

K profesionálnej štátnej službe neoddeliteľne patrí aj jej obraz vnímaný či už zvonku, alebo z vnútra. Vnímanie štátnej správy sa totiž neskladá iba zo samotných výkonov jej zamestnancov, ale je dopĺňané komunikáciou inštitúcií a štátnych zamestnancov, dojmom zo stretnutí s nimi, ich prezentáciou naprieč rôznymi komunikačnými kanálmi (elektronické a printové médiá, sociálne siete), ich imidžom. Štátni zamestnanci by si mali uvedomovať, že pozitívne vnímanie verejných inštitúcií vyvoláva **dôveru u** obyvateľov a tomu by mali prispôbiť svoje správanie: v praxi to znamená vyhýbanie sa aktivitám, ktoré by mohli znížiť dôveru v štátnu službu, alebo môžu pôsobiť priamo nedôstojne, či už počas plnenia služobných úloh, alebo hocikedy, kedy by mohli byť stotožňovaní s inštitúciou, s ktorou sú v služobnom pomere. V tejto situácii opäť platí, že je dôležitejšie subjektívne vnímanie (napríklad pocit verejnosti, že štátneho zamestnanca pozná

z verejnej inštitúcie) než objektívny stav (štátny zamestnanec je na dovolenke a domnieva sa, že pokiaľ práve neplní služobné úlohy, na jeho správaní v danom momente nezáleží).

Otázky, ktoré by si mal ŠZ položiť

- Poznám najnovšie trendy v oblasti, ktorej sa na SÚ venujem?
- Využívam všetky dostupné možnosti vzdelávania?
- Dali by sa procesy, na ktoré mám vplyv, zjednodušiť, skrátiť?
- Dal by sa uplatňovať viac klientsky orientovaný prístup? Napríklad lepšia (user friendly) www stránka, priateľská osobná komunikácia?
- Sú informácie, ktoré SÚ poskytuje, poskytované vo forme, ktorá je čo najzrozumiteľnejšia verejnosti?
- Poskytuje SÚ verejnosti dostatok informácií o svojej činnosti, aby jej skladal účty?

Príklad

Odborné plnenie povinností

Pracujete ako odborníčka na ministerstve. Váš nadriadený Vás požiada o vypracovanie podkladu, ktorý vysvetlí navrhované kompenzácie vo výške 10 miliónov eur, ktoré majú byť vyplatené ako nábrada za škody spôsobené prírodnými živlami. Z formálneho hľadiska právna úprava podanie návrhu pripúšťa, ale vy zistíte, že projekt nespĺňa odborné kritériá na kompenzáciu škôd. Informujete o tomto zistení svojho nadriadeného. Na jednej strane ste si vedomý, že tento projekt je pre ministra obzvlášť dôležitý, keďže prispeje k uzavretiu významnej politickej dohody. Na strane druhej si však uvedomujete aj jeho profesionálne nedostatky. Ministrovi pripravíte podklad, v ktorom spomeniete aj profesionálne nedostatky projektu a navrhnete mu, aby sa projekt nerealizoval.

Usmernenie

Na základe zásady profesionality je štátny zamestnanec zodpovedný za kvalitu vykonávaných služobných úloh, ktoré plní svedomito a na vysokej odbornej

úrovni. Zároveň dbá na to, aby verejné zdroje a majetok vo vlastníctve štátu boli využívané hospodárne a účelne, pričom zohľadňuje krátkodobé aj dlhodobé hľadisko. V tejto situácii je možné, že alokované zdroje prispejú k efektívnemu riešeniu problémov, ktoré prírodné živly spôsobili. Na druhej strane však musíme brať do úvahy možnosť, že prostriedky by sa dali distribuovať tak, aby ich účelnosť bola oproti spomenutému projektu vyššia, prípadne by mohli byť distribuované spravodlivejšie. Pokiaľ vieme nájsť rovnováhu medzi politikami presadzovanými legitímnou vládou, na ktorých implementácii sa štátny zamestnanec podieľa, a odbornosťou zvoleného riešenia, môžeme zásadu profesionality pokladať za dodržanú.

Príklad

V prospech verejnosti

Ste radcom na ministerstve. Máte ekonomické vzdelanie a dlhoročné skúsenosti v odbore. Váš minister navrhuje zvýšenie dane z nápojov obsahujúcich veľké množstvá cukru, keďže očakáva, že sa tak zníži objem ich predaja, čo bude následne viesť k zlepšeniu zdravotného stavu obyvateľov. Spolu s kolegami máte za úlohu pripraviť návrh príslušného predpisu. Skúmate aj finančné dopady návrhu vrátane rozsahu, v akom vyššia daň na nápoje zvýši objem dovozu podobných produktov. Dospejte k záveru, že dôsledkom bude výrazné zvýšenie objemu dovozu nápojov obsahujúcich cukor. Vyhodnotenie dopadov odovzdáte svojmu vedúcemu, ktorý má tiež s danou oblasťou skúsenosti. Na základe informácií o slabom vplyve minulých daňových zmien na rast importu, ktoré ste mu poskytli pri inej príležitosti, tentokrát vedúci nezdieľa Vaše obavy. Najprv ste pripravený sa za svoju dopadovú štúdiu postaviť, neskôr sa však rozhodnete vyhnúť sa konfrontácii s nadriadeným a súhlasíte so znením, podľa ktorého zásadné zmeny v dovoze nebrozia.

Usmernenie

Jedná sa o situáciu, v ktorej sa tvorca politiky snaží o zlepšenie služieb v prospech verejnosti, resp. jej zdravia. Snaha o zlepšenie zdravotného stavu obyvateľov však môže viesť k úplne opačnému výsledku, k dovozu náhrad za

daňovo znevýhodnené nezdravé produkty zo zahraničia, takže by k zamýšľaným pozitívnym dopadom opatrenia vôbec nemuselo dôjsť. V takomto prípade by navyše hrozili dopady negatívne: zhoršenie obchodnej bilancie krajiny a výpadok daňových príjmov štátu. Nutné je tak nájsť kompromis medzi politickou a odbornou akceptovateľnosťou jednotlivých dopadov opatrenia. Príklad ilustruje, prečo musí štátny zamestnanec naozaj plniť svoje úlohy na vysokej odbornej úrovni: kvalita odbornosti môže tvoriť hranicu medzi dosiahnutím želaného efektu opatrenia a negatívnymi presahmi bez pozitívnych dopadov.

Takisto je v tomto prípade nutné riadne odôvodniť rozhodnutie, dať všetky argumenty za aj proti, aby minister robil konečné rozhodnutie o implementácii návrhu poznajúc kvalifikované argumenty na jeho podporu aj proti nemu.

Príklad

Náhodné zamlčanie faktov

Ste úradníkom na ministerstve. Pripravili ste odpoveď na poslanceckú interpeláciu, ktorú minister schválil a poskytol interpelujúcemu poslancovi. Poslanca zaujímalo, ktoré spoločnosti patria k najväčším zamestnávateľom v SR. Pri príprave odpovede vychádzate z informácií zo Štatistického úradu SR, s odstupom niekoľkých mesiacov však zistíte, že ste urobili chybu a jednu zo spoločností ste do odpovede nezahrnuli. Neskôr ste si uvedomili, že by sa mohlo jednať o pomerne závažnú chybu, preto ste sa poradili so skúsenejším kolegom. Ten Vám však povedal, že ministerstvo obvykle chyby tejto povahy neopravuje. Mali by ste na chybu upozorniť?

Usmernenie: Táto situácia sa týka odbornosti práce ŠZ. ŠZ by mal poskytovať odborne bezchybné výstupy. K tomu môže napomôcť aj zvýšená kontrola pri najdôležitejších výstupoch. Chybné výstupy môžu poškodiť dobré meno úradu a samotného ministra, ktorého odborný kredit sa môže v dôsledku poskytnutia neúplnej informácie poškodiť. Ak ste identifikovali chybu v podklade, ktorý ste

vypracovali pre ministra, mali by ste ho na ňu upozorniť. Následne je na jeho zvážení, ako bude postupovať.

Príklad

Selekcia informácií

Pôsobíte ako referent na ministerstve. Nadriadený Vás požiadal, aby ste pre ministra pripravili podklady do diskusie s lídrami najväčších politických strán. Minister bude hovoriť o integrácii cudzincov a o vládnej politike v tejto oblasti. Zadanie priamo vyžadovalo, aby sa v podklade uvádzali údaje o vývoji kriminality príst'ahovaleckých skupín, zdôrazňujúc pokles, ku ktorému došlo počas pôsobenia súčasnej vlády. Podklad ste síce pripravili, ale zahrnuli ste doň iba tie formy kriminálnych aktivít, ktorých krivka vývoja zodpovedala zamýšľanej rétorike ministra. Niektoré druhy kriminality ste úplne zamlčali, takže namiesto komplexného pohľadu na situáciu poskytuje podklad značné skreslenie.

Usmernenie: Táto dilema sa týka práce s nepravdivými informáciami. Hoci konkrétne poskytnuté informácie nesprávne neboli, ich selektívne použitie skresľuje skutočnosť, resp. vytvára dojem situácie odlišnej od reality. Štátny zamestnanec je zamestnancom ministerstva, nie politickej strany ministra. Podklady, ktoré pripravuje, majú byť v rámci profesionálneho prístupu komplexné a zahŕňať všetky aspekty danej problematiky. Rozhodnutie, ktoré informácie minister použije, a ktoré sa rozhodne opomenúť, by malo byť ponechané na ňom.

2.6. Dary a iné výhody

§ 7

- (1) Štátny zamestnanec neprijíma a nepožaduje dary a iné výhody, ktoré môžu ovplyvniť alebo vyvolať zdanie vplyvu na jeho konanie a rozhodovanie vo veci, alebo ktoré je možné považovať za odmenu za splnenie služobnej úlohy.
- (2) Štátny zamestnanec môže prijať dary alebo iné výhody poskytnuté služobným úradom a dary alebo iné výhody poskytované pri oficiálnych rokovaníach a stretnutiach súvisiacich s výkonom štátnej služby, ktoré nemôžu ovplyvniť plnenie jeho služobných úloh.
- (3) Darom alebo inou výhodou v súvislosti s vykonávaním štátnej služby sa rozumie bezodplatné plnenie alebo akákoľvek iná bezodplatná výhoda, ako aj poskytnutie plnenia za úhradu nezodpovedajúcu jeho obvyklej cene, poskytnuté štátnemu zamestnancovi v súvislosti s plnením služobných úloh. Dary alebo iné výhody môžu byť materiálne alebo nemateriálne a môžu sa týkať aj prísľubu daru alebo inej výhody v budúcnosti.
- (4) Štátny zamestnanec koná v súlade s odsekmi 1 až 3 najmä, ak
 - a) neprijíma finančné dary, iné dary, finančné výhody ani iné výhody pre seba ani pre spriaznené osoby alebo prostredníctvom nich, a to ani prostredníctvom inej fyzickej osoby alebo právnickej osoby,
 - b) nepožaduje finančné dary, iné dary, finančné výhody ani iné výhody pre seba ani pre spriaznené osoby alebo prostredníctvom nich, a to ani prostredníctvom inej fyzickej osoby alebo právnickej osoby,
 - c) dbá na to, že sa v súvislosti s plnením uložených služobných úloh nedostane do situácie, v ktorej je zaviazaný opätovať jemu poskytnutú službu alebo pozornosť konaním alebo postupom,

- ktorým sa naruša nestrannosť a objektivita jeho konania alebo rozhodovania,
- d) sa vyvaruje vzťahu vzájomnej závislosti a nenáležitého vplyvu inej fyzickej osoby alebo právnickej osoby, ktorý môže ohroziť jeho nestrannosť,
 - e) nenavádza iného na poskytovanie darov alebo iných výhod v súvislosti s výkonom štátnej služby,
 - f) neakceptuje pozvanie na kultúrne podujatie alebo športové podujatie, konferenciu, dovolenku a iné aktivity, ktoré financuje fyzická osoba alebo právnická osoba, ak účasť štátneho zamestnanca na takomto podujatí alebo aktivite môže ovplyvniť dôveru v jeho nestrannosť pri plnení služobných úloh, alebo vyvolať zdanie, že je odmenou za plnenie jeho služobných úloh.
- (5) Ak je štátny zamestnanec v situácii, v ktorej nie je možné dar alebo inú výhodu, okrem daru alebo inej výhody podľa odseku 2, odmietnuť alebo vrátiť, môže štátny zamestnanec v záujme svojej ochrany s ohľadom na okolnosti prípadu bezodkladne
- a) vyhotoviť písomný záznam o tejto skutočnosti,
 - b) požiadať nezúčastnenú osobu o potvrdenie tejto skutočnosti v písomnom zázname, ak je to možné,
 - c) odovzdať písomný záznam služobnému úradu; ak ide o dar, odovzdať služobnému úradu spolu s písomným záznamom aj dar,
 - d) informovať o tejto situácii svojho nadriadeného.
- (6) Ak má štátny zamestnanec pochybnosť, či postupuje v súlade s odsekmi 1 až 5, informuje o tom bezodkladne svojho nadriadeného a postupuje podľa jeho pokynov.

2.6.1. Čo je dar alebo iná výhoda?

Darom alebo inou výhodou sa rozumie vec, majetková hodnota, majetkové alebo nemajetkové plnenie, na ktoré nie je právny nárok, poskytnutie plnenia za úhradu

nezodpovedajúcu jeho bežnej cene, prísľub alebo akákoľvek iná bezodplatná výhoda poskytnutá štátnemu zamestnancovi alebo jemu spriaznenej osobe pri výkone alebo v súvislosti s výkonom jeho funkcie alebo služobných úloh. Dary alebo iné výhody môžu byť materiálne alebo nemateriálne a môžu sa týkať aj prísľubu daru alebo inej výhody v budúcnosti.

Darom alebo inou výhodou môže byť čokoľvek, čo má hodnotu, napr. služba, zľava, poskytnutie dopravy, poskytnutie vstupu do rekreačného zariadenia, lístky na športové alebo kultúrne podujatia, poskytnutie ubytovania, stravy, získanie majetku za nižšiu ako trhovú cenu. Dôležité je posúdiť, či je dar alebo výhoda poskytnutá preto, že štátny zamestnanec zastáva pozíciu v štátnej službe.

Predmety a iné bezodplatné plnenia nepatrnej hodnoty (napr. reklamné predmety - pero, blok, taška...) alebo poskytnutie bezplatnej pohostinnosti (jedlo, nápoj), ktoré nie sú poskytnuté s úmyslom vplývať na výkon funkcie alebo služobných úloh štátneho zamestnanca, cestovné náklady a ubytovanie poskytnuté štátnemu zamestnancovi so súhlasom služobného úradu v súvislosti s výkonom jeho služobných povinností, cestovné náklady a ubytovanie počas oficiálnej pracovnej cesty v zahraničí so súhlasom služobného úradu, spravidla nie sú spôsobilé ovplyvniť plnenie služobných úloh ŠZ. V prípade pochybností ŠZ môže situáciu prerokovať so svojím vedúcim ŠZ.

2.6.2 Dary a iné výhody nesmú ovplyvniť ŠZ pri výkone ŠS

Štátny zamestnanec nesmie vyžadovať ani prijímať dary, výhody, bezplatnú pohostinnosť či akékoľvek iné výhody pre seba alebo spriaznené osoby, ktoré by **mohli ovplyvniť alebo zdanlivo ovplyvňujú jeho nestrannosť** pri plnení služobných úloh, alebo by mohli byť alebo vyvolávať zdanie, že sú, alebo budú, odmenou vo vzťahu k plneniu jeho služobných povinností.

Za rizikové sa považujú najmä dary a iné výhody prijaté od fyzických alebo právnických osôb, ktoré majú obchodné zmluvy so SÚ, alebo majú záujem uzatvoriť takéto zmluvy, alebo od subjektov, ktoré sú regulované zo strany SÚ,

alebo majú záujmy, ktoré môžu významne ovplyvniť konanie/nekonanie štátneho zamestnanca v rámci jeho služobných povinností.

Vplyv iných osôb na rozhodovanie a konanie ŠZ a vytvorenie vzťahu závislosti sa môže budovať postupne, **spravidla mimo priameho výkonu ŠS**, napríklad akceptovaním pozvaní na kultúrne alebo športové podujatie, konferenciu, dovolenku a iné aktivity, ktoré platí darca. Takéto situácie môžu v ŠZ vyvolávať pocit zaviazanosti, snahu vyhovieť darcovi ak sa na ŠZ následne obráti s nejakou požiadavkou. V očiach verejnosti to ale môže vyvolať pochybnosť o nestrannosti ŠZ. Môže ísť aj o tzv. „**prikrmovanie úradníkov**“, vysvetlené vyššie.

V niektorých prípadoch môžu byť problematické aj dary, ktoré si poskytujú štátni zamestnanci vo vnútri organizácie. Napríklad dary medzi nadriadenými a podriadenými môžu viesť k budovaniu vzťahov závislosti a k rôznemu zaobchádzaniu so zamestnancami. Preto je vhodné obmedziť sa na symbolické dary, resp. zväziť interné pravidlá v tejto oblasti.

Príklad

Ste vedúcim zamestnancom na Ministerstve spravodlivosti. Štátny tajomník ministerstva je zodpovedný za prebiehajúcu novelizáciu Trestného poriadku. Je známy futbalový fanúšik a bývalý futbalový funkcionár. Konzultant zo spoločnosti, ktorá je poradcom ministerstva pri tejto novelizácii, sa Vás pýta, či by bol nejaký problém, ak by spoločnosť pozvala štátneho tajomníka na finále MS vo futbale, ktoré sa koná v inom štáte s tým, že by bradili leteckú dopravu, ubytovanie a štátny tajomník by bol hosťom vo VIP lóži, kde by mal možnosť sa stretnúť so zástupcami ministerstiev z iných krajín.

Ako by ste situáciu posúdili a akú radu by ste dali štátnemu tajomníkovi?

Usmernenie

Dar od konzultačnej spoločnosti môže byť vnímaný ako pokus o kompromitovanie nezávislosti rozhodovania štátneho tajomníka pri

novelizácii zákona, ako aj ďalších aktivitách, o ktoré by sa konzultačná spoločnosť mohla zaujímať. Mali by ste preto poradiť štátnemu tajomníkovi ponuku neprijat', pretože udalosť nemá žiadnu súvislosť s oficiálnymi povinnosťami štátneho tajomníka.

Problémom môže byť aj **vyvolané zdanie**, že dar alebo iná výhoda môže ŠZ ovplyvniť.

Príklad

Predstavte si, že sa ako štátny zamestnanec ministerstva podieľate na príprave legislatívnych, strategických a regulačných opatrení v poľnohospodárstve. V danom odvetví pôsobí množstvo podnikateľov a ich združení, problematikou sa zaoberajú aj neziskové a spotrebiteľské organizácie. Ako štátny zamestnanec ministerstva dostanete pozvánku na konferenciu, ktorú usporadúva neštátny sektor. Program súvisí s problematikou, ktorej sa v práci venujete, je možné, že v budúcnosti budete pripravovať legislatívu práve k problémom, o ktorých sa bude na konferencii diskutovať. Ministerstvu je ponúknutá účasť bezplatne, nebude musieť za Vás ubraďiť účastnícky poplatok, ktorý je inak od účastníkov vyžadovaný. Usporiadateľ ponúka obed a po konferencii sa uskutoční recepcia.

Môžete sa ako štátny zamestnanec zúčastniť takejto konferencie?

Usmernenie

Účasť štátneho zamestnanca na konferencii a sprievodných podujatiach v zásade nie je vylúčená, je však potrebné postupovať obozretne. Konečný záver o tom, či sa štátny zamestnanec môže zúčastniť konferencie a recepcie bude závisieť od posúdenia nasledovných okolností: Na jednej strane získanie nových poznatkov a informácií môže zvyšovať odbornosť a profesionalitu štátneho zamestnanca, čo je v záujme služobného úradu. Na druhej strane treba dbať na to, aby nebola narušená dôvera v služobný úrad a jeho zamestnancov z pohľadu, že konajú výlučne vo verejnom záujme a nie sú ovplyvňovaní osobnými záujmami jednotlivcov alebo ich združeniami. Pokiaľ je služobnému

úradu ponúknutá bezplatná účasť na podujatí, ktoré organizuje súkromný sektor, navyše sa jedná o sektor, ktorý podlieha regulácii daného služobného úradu, je potrebné zvažovať riziko porušenia princípu nestrannosti. Princíp nestrannosti vyžaduje, aby štátny zamestnanec pri výkone štátnej služby presadzoval vždy verejný záujem a nevzbudzoval pochybnosť, že na jeho konanie a rozhodovanie má vplyv osobný záujem. Pri rozhodovaní o účasti na takomto podujatí treba zohľadniť, či je v záujme služobného úradu, aby štátni zamestnanci získali informácie z danej oblasti a či účasť prispeje k ich odbornému rastu, resp. kvalitnejšiemu plneniu služobných úloh; ak je v záujme služobného úradu, aby ste sa konferencie zúčastnili, posúdiť, či má služobný úrad finančné zdroje na zaplatenie poplatku; pretože sa jedná o konferenciu s účastníckym poplatkom, s výnimkou pre daný služobný úrad, je potrebné zvažovať, či poskytnutie takejto výhody nemôže vzbudzovať pochybnosť o ovplyvňovaní výkonu agendy služobného úradu všeobecne alebo o narušení nestrannosti plnenia služobných úloh konkrétnym zamestnancom.

Môžete sa zúčastniť recepcie, prípadne obedu poskytovaného organizátorom bezplatne?

Usmernenie

Pokiaľ ide o účasť na obede, resp. sprievodných akciách podujatia (druhá otázka), je potrebné uplatniť rovnaké úvahy, t.j. či je takáto účasť v záujme služobného úradu a plnenia služobných úloh a či v danom prípade nebude takáto účasť vzbudzovať podozrenie o ovplyvňovaní verejného záujmu osobnými záujmami. Recepčia v tomto prípade priamo nadväzuje na odborné podujatie, možno teda predpokladať, že účastníkmi budú osoby, ktoré sa danou problematikou zaoberajú. Aj takéto neformálne stretnutia môžu byť dobrou príležitosťou získať odborné poznatky a informácie z praxe. Treba zvážiť, aká je hodnota občerstvenia poskytovaná na recepcii, aby sa vylúčili pochybnosti o tom, že ide o benefit, ktorý môže ovplyvniť štátneho zamestnanca pri výkone štátnej služby. Pri účasti štátnych zamestnancov na takýchto podujatiach treba citlivo zvažovať, ako bude štátny zamestnanec vystupovať a aké informácie

poskytne. Musí mať vždy na pamäti, že reprezentuje služobný úrad (mlčanlivosť, nestrannosť a pod.)

Otázky, ktoré by si ŠZ mal klásť

Pri posúdení, či dar môže **mať potenciál ovplyvniť štátneho zamestnanca** pri rozhodovaní a plnení služobných povinností, sa zvažuje najmä:

- hodnota daru, ktorá sa posudzuje v dobrej viere, s ohľadom na úvahu o trhovej cene, za ktorú by bolo možné dar bežne obstarat',
- či nedochádza k opakovanému poskytovaniu daru alebo inej výhody od toho istého subjektu,
- časové obdobie a okolnosti, za ktorých je dar ponúkaný,
- povaha zdroja, od ktorého dar pochádza,
- pozícia štátneho zamestnanca,
- motívy osoby, ktorá dar ponúka,
- ak ide o príspevok alebo úhradu účasti štátneho zamestnanca na podujatí organizovanom darcom, možné prínosy, ktoré z účasti štátneho zamestnanca na podujatí vyplývajú pre služobný úrad,
- či je bezplatná účasť na podujatí ponúkaná širšej verejnosti, alebo ide o exkluzívnu bezplatnú ponuku,
- či je bezplatná účasť partnera štátneho zamestnanca na podujatí ponúkaná organizátorom alebo sponzorom podujatia všetkým v príslušnej kategórii účastníkov podujatia,
- či by prijatie daru mohlo viesť rozumne uvažujúcu osobu, ktorá má vedomosti o okolnostiach darovania, k spochybneniu dôveryhodnosti alebo nestrannosti štátneho zamestnanca,
- povaha vzťahu darcu a obdarovaného.

Na testovanie, či dar má potenciál ovplyvniť ŠZ, sa používa tzv. **GIFT test** (z anglického dar)

- **G**enuine (úprimný) - je dar myslený úprimne, ako vďaka za niečo čo som urobil, nevynútil som si ho? Nepožiadal som oň?
- **I**ndependent (nezávislý) - ak prijmem dar, mohla by sa rozumne uvažujúca osoba domnievať, že by som v budúcnosti nebol nezávislý pri výkone ŠS? Môže osoba, ktorá mi dar dala, nejako ovplyvniť moje rozhodnutia?
- **F**ree (slobodný, neobmedzený) - ak prijmem dar, budem sa cítiť slobodný, bez akýchkoľvek záväzkov urobiť pre darcu alebo s ním prepojené osoby niečo na oplátku?
- **T**ransparent (transparentný) - som pripravený tento dar ako aj darcu transparentne oznámiť SÚ, kolegom, prípadne médiám a verejnosti?

2.6.3. Čo je prípustné?

Obmedzenia štátneho zamestnanca sa **nevzťahujú na dary a bezplatnú pohostinnosť** vyplývajúce výlučne z rodinných alebo priateľských vzťahov, v kontexte, ktorý v žiadnom prípade nesúvisí so služobnými úlohami štátneho zamestnanca a nemôžu ovplyvniť jeho dôveryhodnosť a nestrannosť. Napriek tomu štátny zamestnanec berie do úvahy okolnosti ponuky a hodnotu daru a dar odmietne, ak by mohol spochybniť jeho dôveryhodnosť a nestrannosť.

Štátny zamestnanec môže v zmysle zákona prijať dary alebo iné výhody poskytnuté služobným úradom a dary poskytované pri oficiálnych rokovaniach a stretnutiach. Aj v týchto situáciách však treba zvažovať výšku daru, aby nemohlo dôjsť k ovplyvneniu plnenia jeho služobných povinností. Odporúča sa prijatie daru nahlásiť.

2.6.4. Ako má ŠZ postupovať?

- Nikdy nevyžadovať ani neprijímať dary a iné výhody, ktoré by mali potenciál ho ovplyvniť pri výkone ŠS.
- Ak má štátny zamestnanec pochybnosť, či môže dar alebo inú výhodu prijať, požiada o stanovisko svojho nadriadeného.
- Ak je štátny zamestnanec v situácii, v ktorej nie je možné dar alebo inú výhodu odmietnuť alebo vrátiť, mal by odovzdať dar služobnému úradu, pričom služobný úrad o tom vyhotoví úradný záznam. **Záznam** by mal obsahovať dátum, kedy ŠZ dar dostal, osoby a okolnosti súvisiace s darom, popis daru, prípadne odhad jeho hodnoty a ako s ním SÚ naložil.
- Ak je to možné, získať svedkov, napríklad kolegov pracujúcich alebo vykonávajúcich štátnu službu v blízkosti štátneho zamestnanca.
- Bezodkladne nahlásiť túto skutočnosť nadriadenému vedúcemu zamestnancovi, alebo, ak má podozrenie na spáchanie trestného činu, príslušnému orgánu činnému v trestnom konaní.
- Neustranne pokračovať v plnení služobných úloh, osobitne v záležitosti, v súvislosti s ktorou bol ponúknutý dar alebo výhoda.

3. Vyjadrovanie a vystupovanie na verejnosti a sociálne médiá

ŠZ môžu byť ako občania a tiež kvalifikovaní odborníci aktívni v rôznych oblastiach spoločenského diania. Môžu byť členmi rôznych združení aj členmi politických strán, môžu prejavovať svoje názory prostredníctvom komunikácie na sociálnych sieťach, vystupovať v médiách, zúčastniť sa zhromaždení či venovať sa prednáškovej a publikačnej činnosti. Ich účasť vo verejnom živote môže mať celospoločenský prínos. Zároveň však takéto aktivity ŠZ môžu narážať na viaceré etické zásady: politickú neutralitu, nestrannosť, pravidlá o konflikte záujmov a profesionalitu ŠZ. Je preto vhodné usmerniť ŠZ aj v tejto oblasti, aby

prostredníctvom ich aktivít na sociálnych siet'ach nebola narušená dôvera v štátnu službu.

Základným pravidlom je, že ak ŠZ vystupuje alebo sa vyjadruje na verejnosti inak, než na základe pokynu SÚ, musí uviesť, že ide o jeho osobný postoj, názory a vyjadrenia a nereprezentuje inštitúciu, v ktorej pracuje. Ak ide o verejne známou osobu a toto rozlíšenie už nie je možné, pretože v očiach verejnosti je osoba automaticky spájaná s jeho funkciou a SÚ, je potrebná oveľa vyššia obozretnosť.

3.1. Vyjadrovanie ŠZ na sociálnych siet'ach a verejnosti

Sociálne siete sú novým, veľmi využívaným komunikačným kanálom, preto ho využívajú aj ŠZ. Komunikácia na sociálnych siet'ach stiera hranice medzi verejnou a súkromnou sférou. Je potrebné rešpektovať aj súkromie ŠZ a jeho slobodu prejavu. Prínos ŠZ k verejnej diskusii môže byť významný, avšak osobitne pri komunikácii na sociálnych siet'ach je potrebné mať na pamäti, že názory sa tu prezentujú v krátkom formáte, ktorý neumožňuje vysvetliť všetky súvislosti a argumenty. Pri komunikácii na sociálnych siet'ach sa štátny zamestnanec môže dostať do situácie, v ktorej môže byť napadnutá jeho dôstojnosť (napríklad urážky v anonymných diskusiách).

Je vhodné brať do úvahy tieto kritériá:

Vyjadrenie súvisí s prácou

Verejná diskusia, vrátane konštruktívnej kritiky, je pri príprave politík, regulácií a iných opatrení veľmi dôležitá a potrebná. Umožňuje poznať možné dopady navrhovaných opatrení, vysvetľovať nejasnosti a v konečnom dôsledku pomáha prijať opatrenia s poznaním širších súvislostí, dopadov a reakcií všetkých dotknutých, alebo tých, ktorí majú na veci záujem. ŠZ by sa preto mali aktívne zapájať do odborných diskusií, ktoré sa týkajú agendy, na ktorej sa podieľajú. Ich účasť umožní vnášať odborné aspekty do diskusií a vysvetľovať ciele opatrení, ktoré sú navrhované.

Pri vyjadrovaní kritických názorov navonok by mal byť ŠZ obozretný. V prvom rade je potrebné a efektívne kritiku prejavit' vo vnútri inštitúcie, upozorniť na chyby a, ak je to možné, navrhnúť zlepšenia. ŠZ má na pamäti, že nesmie podkopať dôveru v činnosť svojho úradu a v dobré meno ŠS. Vyjadrenie by mal založiť na objektívnych faktoch, a nie subjektívnych dojmach a osobných postojoch, spôsob vyjadrenia má byť zdvorilý a slušný. Vyjadrenie by malo smerovať k ochrane určitého verejného záujmu (rozprúdenie odbornej diskusie, poukázanie na dôležitý problém), nie k sebaaprezentácii zamestnanca alebo útokom na iné osoby. V prípade pochybností je vhodné takúto situáciu konzultovať s vedúcim ŠZ alebo s odborom komunikácie.

Pri vyjadrovaní sa k témam, ktoré nesúvisia s prácou, napr. k zeleni v mieste ich bydliska, verejnej doprave, korupcii vo verejnom živote, utečeneckej politike, je potrebné rešpektovať zásadu, aby vyjadrenie svojím tónom a formou nebolo nenávisťné ani urážlivé. Pri politicky citlivých témach, ktoré pútajú väčší záujem verejnosti, je potrebné byť opatrný, aby sa nespochybňovala objektívnosť a nestrannosť pri plnení služobných úloh ani dôvera v SÚ. Dôležité je aj načasovanie stanoviska, aby, najmä u vysokopostavených ŠZ, nedošlo k tomu, že je stanovisko spájané s názorom SÚ.

ŠZ by mal zvažovať, ako bude jeho vyjadrenie vnímané a aký môže mať dosah. Mal by napríklad brať do úvahy:

- aká je jeho pozícia: zvlášť opatrný treba byť pri štátnych zamestnancoch vo vysokých pozíciách, pri ktorých sa vyjadrenia na sociálnych sieťach môžu vnímať ako verejné vyjadrenia, resp. môžu byť spájané s úradom, kde štátny zamestnanec pracuje,
- dôležité je posúdiť, či obsah vyjadrenia súvisí s agendou štátneho zamestnanca, či v súčasnosti má vplyv, alebo možno predpokladať, že bude v budúcnosti rozhodovať, alebo mať vplyv na rozhodovanie, v danej téme,
- či sa to môže považovať za verejné vyjadrenie,

- či je jeho vyjadrenie dostupné širokej verejnosti, alebo len pre uzavretú skupinu,
- k akému počtu ľudí sa informácia prostredníctvom sociálnej siete dostane, pri obmedzených skupinách a súkromných účtoch by mal štátny zamestnanec zvažovať, koľko ľudí môže mať k vyjadreniu prístup,
- či dodržal interné predpisy SÚ týkajúce sa externej komunikácie,
- čo je cieľom vyjadrenia, obohatiť verejnú diskusiu o odborné stanovisko, alebo vyjadriť občiansky postoj?
- či môže jeho vyjadrenie negatívne ovplyvniť dôveru a vnímanie služobného úradu,
- či dodržal zdvorilý a slušný tón diskusie,
- či je informácia dostupná pre iných ŠZ, užívateľov verejných služieb a pod.

3.2. Účast' ŠZ na zhromaždeniach, protestných akciách a demonštráciách

Pri účasti na verejných podujatiach a demonštráciách je potrebné zvážiť:

- ciele a požiadavky demonštrácie – či sa podujatie viaže k ochrane základných práv a slobôd, základným pilierom demokracie a právneho štátu,
- aký je priebeh a ciele podujatia, hodnoty organizátorov – je spájané s násilím, či so všeobecne neakceptovanými postupmi? Ako silno je vyhranený názor a postoj prezentovaný organizátormi podujatia? Napríklad, hnutie žltých viest vo Francúzsku je spojené s násilím, preto účast' ŠZ nie je vhodná,
- ako intenzívne štátny zamestnanec svojou účast'ou na podujatí prejaví svoj názor na vec? Problematická môže byť situácia, ak štátny zamestnanec o veci koná alebo rozhoduje v rámci svojich úloh,
- spôsob vystupovania štátneho zamestnanca – malo by byť kultivované, nie hanlivé, postavené na objektívnych zisteniach a faktoch.

Ak sa priebeh podujatia zmení tak, že ďalšia účasť štátneho zamestnanca by mohla ohroziť dôveru v štátnu službu, štátny zamestnanec by mal podujatie opustiť.

3.3. Prednášková a publikačná činnosť ŠZ

Zákon ŠZ tieto aktivity umožňuje. Ak je lektorská a prednášateľská činnosť ŠZ zhodná alebo obdobná v činnosťou uvedenou v opise štátnozamestnaneckého miesta, je ŠZ povinný o tom upovedomiť SÚ.

ŠZ by mal dodržiavať tieto pravidlá:

- vždy uviesť, že vystupuje vo vlastnom mene, nejde o oficiálne stanovisko SÚ,
- mať na pamäti povinnosť mlčanlivosti, nezverejňovať informácie, ktoré neboli verejne dostupné a má k nim prístup z titulu výkonu ŠS len on,
- ak je polemický alebo kritický, postupovať obozretne, lebo to môže viesť k spochybneniu oficiálnych výstupov štátu (rozhodnutia, zákony, politiky...),
- v prípade pochybností konzultovať, aby nedošlo k narušeniu dôvery alebo ku kolidujúcim výstupom medzi jeho názormi a výstupmi inštitúcie. Ak by takáto situácia mohla nastať, prednosť má zdržanlivosť.

4. Postup pri dodržiavaní a uplatňovaní zásad etického správania

§ 8

- (1) Štátni zamestnanci si uvedomujú vážnosť štátnej služby a sú zodpovední za dodržiavanie zásad etického správania.
- (2) Služobné úrady rozvíjajú a podporujú etické správanie štátnych zamestnancov a zapracúvajú uplatňovanie Etického kódexu do všetkých oblastí riadenia štátnych zamestnancov.

- (3) Vedúci štátni zamestnanci vedú podriadených štátnych zamestnancov k dodržiavaniu Etického kódexu najmä prostredníctvom osobného príkladu, zabezpečením oboznámenia sa štátnych zamestnancov s jeho obsahom a vyžadovaním a podporovaním etického správania štátnych zamestnancov.
- (4) Každý štátny zamestnanec sa môže obrátiť na služobný úrad, ak má pochybnosti o tom, či je jeho správanie v súlade s požiadavkami Etického kódexu. Štátny zamestnanec sa môže obrátiť aj na poradcu pre etické správanie v štátnej službe (ďalej len „etický poradca“), ak je vymenovaný. Ak služobný úrad alebo etický poradca nevie štátnemu zamestnancovi poskytnúť odpoveď, alebo vzhľadom na okolnosti nie je možné, aby sa štátny zamestnanec obrátil na služobný úrad alebo na etického poradcu, štátny zamestnanec môže písomne požiadať o stanovisko radu.
- (5) Štátny zamestnanec, ktorý má podozrenie o porušení Etického kódexu v služobnom úrade, môže písomne oznámiť túto skutočnosť vedúcemu štátnemu zamestnancovi alebo generálnemu tajomníkovi služobného úradu. Ak to nebráni posúdeniu oznámenia, vedúci štátny zamestnanec a generálny tajomník služobného úradu dbajú na ochranu identity oznamovateľa.
- (6) Štátny zamestnanec môže podozrenie podľa odseku 5 písomne oznámiť aj rade. Ak je písomné oznámenie predložené rade, rada vykoná dohľad podľa § 14 ods. 1 písm. a) zákona. Ak to nebráni prešetreniu prípadu, rada dbá na ochranu identity oznamovateľa.
- (7) Štátny zamestnanec, ktorý oznámi podozrenie na porušenie Etického kódexu alebo poukáže na neetické konanie, nemôže byť pre túto skutočnosť žiadnym spôsobom znevýhodňovaný alebo postihovaný.

4.1. Dodržiavanie etických zásad a prevencia

Pre dodržiavanie etických pravidiel je okrem ich poznania podstatné aj vnútorné stotožnenie sa s nimi. Hlavnou zárukou dodržiavania etických zásad sú samotní **štátni zamestnanci** - výsledky zistení Rady v odbornej štúdií Etika v štátnej službe⁸ ukázali, že najvýznamnejším motivačným faktorom pre dodržiavanie etických pravidiel na pracovisku je vzor v podobe nadriadeného a kolegov. V pracovnom prostredí s vysokým etickým povedomím sa noví štátni zamestnanci prirodzene týmto štandardom prispôbia.

Nezameniteľnú úlohu zohrávajú **vedúci zamestnanci**. Predovšetkým prostredníctvom osobného príkladu a nástrojmi riadenia vedú podriadených k dodržiavaniu etického kódexu. Podľa zistení Rady sú vedúci zamestnanci tiež subjektom, na ktorý by sa ŠZ najviac obracali, ak by mali etický problém na pracovisku.⁹ Bez zanietenej vodcovstva etické programy a systémy neprinesú želané výsledky. Je preto dôležité, aby služobné úrady už pri výbere vedúcich zamestnancov preverili aj ich znalosti o etike, schopnosť riešiť etické problémy a záujem o rozvoj etiky na pracovisku.

Etika by sa mala stať **súčasťou celého riadenia ľudských zdrojov** v štátnej službe - služobné úrady by mali etiku zapracovať napr. do prijímania štátnych zamestnancov, vzdelávacích aktivít, hodnotenia a kariérneho rastu štátnych zamestnancov. Mali by podporovať faktory, ktoré štátnych zamestnancov k dodržiavaniu etických pravidiel vedú – okrem vzorov v podobe vedúcich a kolegov ide najmä o ochranu ŠZ, ktorí na neetické konania poukážu, a vytvorenie takej atmosféry na pracovisku, v ktorej je možné o etických problémoch otvorene diskutovať a riešiť ich.

Vzhľadom na to, že etický kódex je postavený na zásadách so základnými pravidlami a s demonštratívnym výpočtom želaného správania sa, môžu nastať

⁸ Zemanovičová, D., Šabová, Z., Paulini M., (2019) Etika v štátnej službe (Odborná štúdia). Rada pre štátnu službu: https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/data/files/7231_etika-v-statnej-sluzbe.PDF

⁹ Ibid.

situácie, v ktorých štátny zamestnanec nebude vedieť situáciu sám vyriešiť. Keďže etické zásady by mali pôsobiť hlavne preventívne, SÚ a vedúci zamestnanci by mali podporovať štátnych zamestnancov pri hľadaní etického riešenia. Pochybnosti ohľadom výkladu etických zásad by sa primárne mali riešiť v SÚ (vedúci zamestnanci, generálny tajomník). Služobné úrady však v rámci svojej organizačnej štruktúry môžu určiť aj konkrétneho štátneho zamestnanca, ktorý sa bude špecializovať na oblasť etiky - poradcu pre etické správanie v štátnej službe.

4.2. Etický poradca

Úlohou etického poradcu je predovšetkým prevencia v oblasti etiky. Na požiadanie štátnym zamestnancom alebo služobnému úradu objasňuje pravidlá zakotvené v etickom kódexe a napomáha ich správne uplatneniu v konkrétnom prípade, čím sa upevňuje dodržiavanie služobnej disciplíny a buduje etická kultúra na pracovisku. Tiež môže štátnemu zamestnancovi objasniť, ako má postupovať, ak má podozrenie na neetické správanie na pracovisku, ak chce podať podnet na Radu pre štátnu službu a pod. V širšom kontexte slúži tento inštitút ako nástroj rozvoja etiky v služobnom úrade – etický poradca môže iniciatívne navrhovať zapracovanie etiky do rôznych oblastí riadenia (vzdelávanie, hodnotenie), viesť diskusie o etických dilemách, komunikovať s Radou pre štátnu službu, etickými poradcami na iných SÚ a pod. Etický poradca nenahrádza úlohu disciplinárnej komisie. Môže byť jej súčasťou, ak to služobný úrad bude v konkrétnom prípade považovať za vhodné, napríklad na účely objasnenia konkrétnych zásad etického správania.

Služobný úrad by mal vytvoriť etickému poradcovi vhodné podmienky na nezávislé plnenie úloh. Etický poradca by mal v tejto oblasti postupovať samostatne a nezávisle a nesmie byť postihovaný za výkon tejto činnosti. Služobný úrad by mal etickému poradcovi zabezpečiť aj vhodné prostredie, aby mohol so štátnymi zamestnancami komunikovať v prostredí dôvery (napríklad samostatné priestory, zabezpečenie dôvernosti e-mailovej komunikácie) a dať mu aj časový priestor.

Požiadavky na etického poradcu:

- Dôveryhodný, akceptovaný, s rešpektom u ŠZ
- Dobré komunikačné zručnosti
- Pri výbere treba zvažovať jeho doterajšia kariéru, integritu, dôveru a rešpekt u zamestnancov
- Mal by mať podporu vedenia a zároveň autonómiu a nezávislosť, aby ŠZ mali dôveru sa naňho obracať

Náplň práce etického poradcu (vzor):

- Prevencia porušovania etických zásad a etického kódexu
- Poradenstvo pre ŠZ pri etických dilemách, poskytovanie konzultácií ŠZ v oblasti etiky
- Príprava / spolupráca na podrobnejšej metodike pre SÚ, kde sú rozpracované etické zásady, zodpovednosť jednotlivých subjektov, postupy, vrátane trestných a disciplinárnych konaní, odporúčania pre špecifické oblasti (napr. v oblasti darov, využívania štátnych prostriedkov, vzťahov s podnikateľmi a ich asociáciami)
- Šírenie etického povedomia, zvyšovanie vnímavosti na etické otázky, vnášanie etického rozmeru do rozmyšľania a konania zamestnancov.
- Organizovanie / navrhovanie účasti na etickom vzdelávaní, riešenie etických dilem typických pre daný SÚ, on-line vzdelávanie
- Spolupráca s Radou pre štátnu službu
- Kontakt s inými etickými poradcami, odborníkmi v oblasti etiky doma aj v zahraničí, sprostredkovanie poznatkov smerom k SÚ
- Poskytovanie odborných stanovísk pre disciplinárnu komisiu, ktorá prejednáva porušenie etiky, resp. môže byť členom disciplinárnej komisie

Kumulovanie agendy:

Agendu poradcu pre etické správanie je vhodné kumulovať napríklad s agendou ochrany oznamovateľov protispoločenskej činnosti, ochrany pred diskrimináciou či

sexuálnym obťažovaním.

Zaradenie v služobnom úrade:

Ide o možnosť služobného úradu v závislosti od jeho veľkosti a potrieb ustanoviť jedného alebo viacerých etických poradcov. Etický poradca môže pôsobiť na základe vymenovania generálnym tajomníkom (menovací dekrét) alebo môže byť táto agenda súčasťou opisu jeho štátnozamestnaneckého miesta, ak súvisí so zaradením v organizačnej štruktúre (napríklad odbor s protikorupčnou agendou). Služobné úrady si môžu zvoliť model, ktorý považujú vo svojich podmienkach za vhodnejší.

Nejde o prácu na plný úväzok, predpokladá sa, že prácu bude etický poradca vykonávať popri svojej bežnej pracovnej činnosti.

Malo by ísť o osobu, ktorá bude v štruktúre zaradená tak, aby mala garantovanú nezávislosť pri svojej činnosti – napríklad zaradenie priamo pod štatutára, GT SÚ. Primárne je ale nájsť osobu so vzťahom k agende, aby nešlo len o formálny akt ustanovenia etického poradcu.

Odmeňovanie – keďže sa nebude jednáť o zriadenie nového miesta, nebude mať vplyv na rozpočet SÚ, resp. mzdové ohodnotenie ŠZ. Kvalitu výkonu však možno zohľadniť v odmene (ak ide o výkon činnosti na základe menovacieho dekrétu) alebo aj v osobnom príplatku, ak pôjde o výkon činnosti v súlade s opisom štátnozamestnaneckého miesta.

4.3. Úloha Rady pre štátnu službu

Rada je zriadená ako nezávislý monitorovací a koordinačný orgán. Vykonáva aj dohľad na dodržiavaním etického kódexu.

V oblasti prevencie je jej hlavnou úlohou zjednocovanie výkladu etického kódexu a plošné usmerňovanie služobných úradov a štátnych zamestnancov v oblasti etiky. Rada bude vydávať metodické usmernenia a odborné štúdie, ktoré, okrem príkladov uvedených v etickom kódexe, pomôžu štátnym zamestnancom

dodržiavať etický kódex. Tam, kde je to účelné a vhodné, poskytne Rada aj riešenie konkrétnej etickej dilemy štátneho zamestnanca. Pôjde najmä o nové alebo zložité prípady, pri ktorých, vzhľadom na neexistenciu doterajšej praxe, služobný úrad nebude vedieť dať štátnemu zamestnancovi odpoveď, alebo bude vhodné dať k problematike zjednocujúci výklad. Môže ísť aj o prípady, ktoré sa budú týkať napríklad konania vedúceho zamestnanca a štátny zamestnanec sa bude chcieť obrátiť na nezávislý orgán. Štátny zamestnanec sa môže v takýchto prípadoch na Radu obrátiť písomne. Rada bude v kontakte s poradcami pre etické správanie na SÚ, prostredníctvom nich môže získať poznatky z praxe a pretaviť ich do metodiky, usmerňovania SÚ, alebo iných riešení.

Porušenie Etického kódexu môže viesť k disciplinárnej zodpovednosti ŠZ. Rovnako ako porušenie iných povinností, ktoré je ŠZ povinný dodržiavať, aj porušenie Etického kódexu sa bude riešiť postupom ustanoveným v zákone. Na SÚ je dôležité vytvoriť prostredie, kde ŠZ, ktorí podozrenie na porušenie Etického kódexu oznámia, nebudú vystavení represívnemu zaobchádzaniu zo strany SÚ či kolegov. ŠZ môže podozrenie na porušenie oznámiť priamo služobnému úradu alebo Rade.

Ak ŠZ oznámi podozrenie SÚ, automaticky to neznamená spustenie disciplinárneho konania. Subjekty oprávnené navrhnúť a viesť disciplinárne konanie sú stanovené v § 118 ods. 1 zákona (generálny tajomník, vedúci zamestnanec). Oznámenie podozrenia ŠZ je jedným zo spôsobov, ako sa generálny tajomník alebo vedúci zamestnanec môžu dozvedieť o prípadnom dôvode na začatie disciplinárneho konania. Je však na ich posúdení, či na základe informácií, ktoré sa od štátneho zamestnanca dozvedia, budú iniciovať disciplinárne konanie. Oznámenie ŠZ o podozrení na porušenie etického kódexu môže viesť aj k iným aktivitám SÚ, než disciplinárne konanie – napríklad k zvýšeniu prevencie, k diskusiám o probléme, podrobnejšej metodike a pod. Je dôležité, aby bez ohľadu na to, či sa disciplinárne konanie začne alebo nie, SÚ vytvoril atmosféru dôvery a chránil ŠZ, ktorý takéto oznámenie v dobrej viere urobí.

Ak je podozrenie oznámené Rade, rada vykoná dohľad postupom ustanoveným v zákone. Vyžiadanim súčinnosti od SÚ, doplnením podkladov od oznamovateľa podozrenia, prípadne získaním iných relevantných informácií podozrenie objasní a ak zistí, že došlo k porušeniu etického kódexu, formuluje odporúčanie nápravného opatrenia služobnému úradu. Keďže porušenie EK je vždy aj porušením niektorého z princípov zákona, upovedomí ÚV SR. Rada, rovnako ako SÚ, v rámci možností dbá na ochranu identity oznamovateľa.

5. Zdroje

Agency for Modernisation, Ministry of Finance (Kingdom of Denmark) (2015) Cases til Syv centrale pligter for embedsmænd i centraladministrationen – Kodex VII. Agency for Modernisation.

OECD (2006) Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Members States: A Comparative Review. OECD, Sigma papers No. 36:
<https://dx.doi.org/10.1787/5kml60r7g5zq-en>

Rada pre štátnu službu (2019) Správa o stave a vývoji ŠS za rok 2018, Rada pre štátnu službu: <https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/sprava-o-stave-a-vyvoji-statnej-sluzby/>

Remišová, A. (2011) Vademékum podnikateľskej etiky, Sprint dva.

Zemanovičová, D., Šabová, Z., Paulini M., (2019) Etika v štátnej službe (Odborná štúdia). Rada pre štátnu službu: <https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/odborne-studie/>

Etika v štátnej službe vo Francúzsku – inšpirácia pre Slovensko? (seminár), Bratislava, jún 2019. Rada pre štátnu službu, Francúzske veľvyslanectvo v Bratislave a Francúzsky inštitút: <https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/inspirujeme-sa-etikou-v-statnej-sluzbe-vo-francuzsku>



2019