

# Etika v samosprávě

Maroš Paulini



## PREČO TU DNES SME?



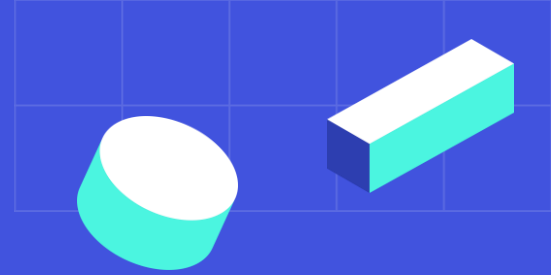
- Etika a verejná integrita sú často skloňované slová
- Prečo má zmysel sa nimi zaoberať
- Aký je ich praktický význam pre samosprávu



Zdieľanie skúseností a poznatkov, nástrojov, rozšírenie obzoru, spoznanie kontextu



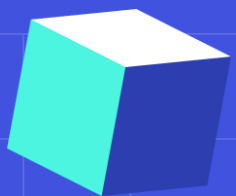
Ako viesť hodnotovo ľudí a meniť ich správanie  
Ako využívať nástroje etiky a verejnej integrity  
Ako posilňovať dôveru vo výkon samosprávy



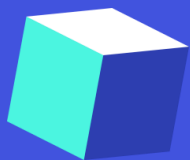
# Ako to dnes spravíme



- ✓ tykanie
- ✓ vzájomnosť
- ✓ prítomnosť
- ✓ otvorenosť
- ✓ dôvernosť



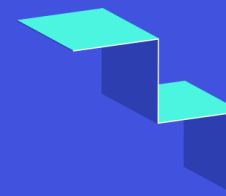
# Kto sme ?



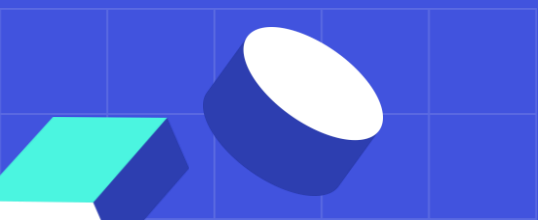
Ako sa voláš?




Odkiaľ  
prichádzaš?

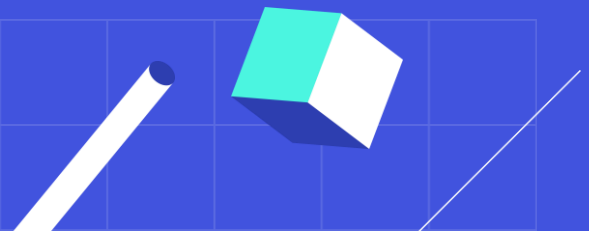


Aké 2-3 hodnoty  
sú pre teba  
životným  
kompasom?





Výnimočnosť, Odvaha, Kreativita,  
Zvedavosť, Opatrnosť, Vytrvalosť,  
Nadhľad, Spravodlivosť, Vďačnosť,  
Čestnosť, Humor, Rozhodnosť, Pokora,  
Vodcovstvo, Vlúdnosť, Sebaovládanie,  
Duchovno, Tímová práca, Nadšenie



Predstav si, že si starostom.  
V akých situáciách bude na  
seba narážať tvoja rola ako  
zástupcu Slovenskej republiky  
a jej zákonov a tvoja rola  
zástupcu tvojich voličov a  
ďalších občanov či skupín?

**01.**

začni premýšľať sám

**02.**

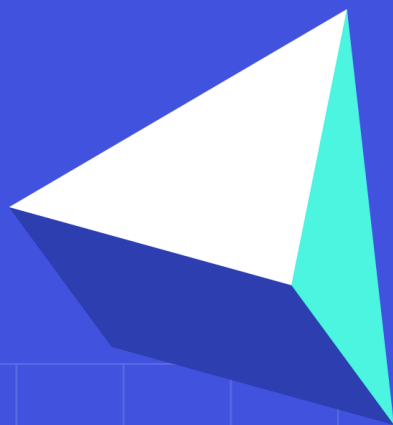
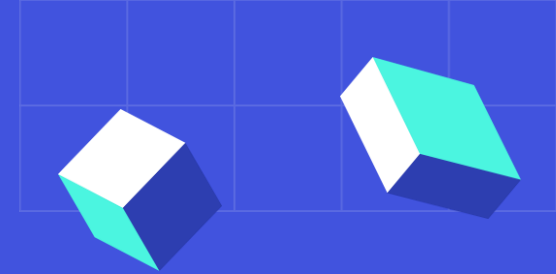
potom so porozprávaj so  
susedom alebo susedmi

**03.**

Spoločné myšlienky si zapíšte v  
skupine

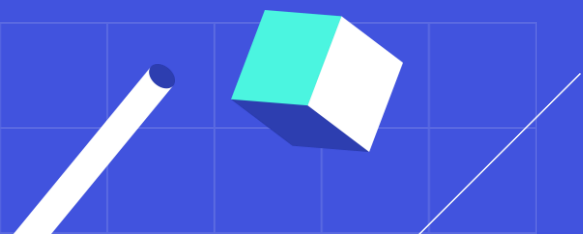
**04.**

nakoniec si porovnáваме  
výsledky





Prečo má etika, teda správanie a rozhodovanie sa podľa hodnôt zmysel?





## Prečo má etika zmysel?

- **Simons, Harvard** – prieskum na 6 500+ zamestnancov v 76 hoteloch Holiday Inn v USA a Kanade.
- Pracovníci na päťbodovej škále zoradili, do akej miery sú slová a činy ich manažérov ladia, teda sú v integrite – etika ich správania a integrita
- Porovnané s odhodlaním pracovníkov podávať výkon, vychádzať v ústrety klientom, chuť pracovať v hoteli,
- Nakoniec porovnanie s prieskumami spokojnosti zákazníkov hotelov, HR a finančnými záznamami.







## Prečo má etika zmysel?

- Výsledok: každý stupeň na 5 bodovej stupnici = zvýšenie o 2,5 % tržieb – v štúdiu to znamená zvýšenie zisku viac ako 250 000 USD ročne na hotel. Žiadny iný jednotlivý aspekt správania manažérov, ktorý štúdia merala, nemal taký veľký vplyv na zisky.
- Odvtedy prieskumy dokázali súvis etiky a prítomnosti na pracovisku, chuti za zapájať do pracovných úloh a ísť nad rámec svojich povinností





## Prečo to je také ťažké?

- Ťažký proces budovania reputácie, ľahká strata dôvery
- Iné priority a protichodné záujmy
- Rozhodovanie pod tlakom, v kríze alebo v impulze
- Nevedomosť





# Prečo ľudia konajú dobre a zle?

## 1. Faktory, ktoré podporujú etické správanie

- etické správanie nadriadených
- kultúra dodržiavania etických zásad v celej spoločnosti
- etické správanie kolegov
- ochrana nahlasovateľov neetického a nezákonného konania

## 2. Faktory, ktoré oslabujú motiváciu k etickému správaniu

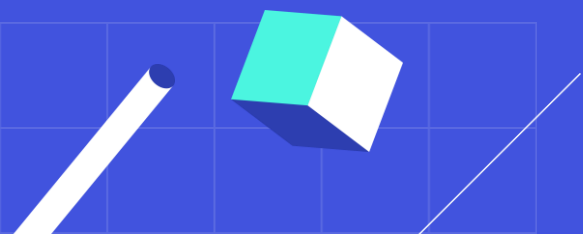
- správanie nadriadených
- spoločenská klíma a správanie lídrov a predstaviteľov verejného života
- obava, že budú za upozornenie na neetické správanie potrestaní
- správanie spolupracovníkov

Zdroj: Rada pre štátnu službu, 2018  
Štúdia o etike





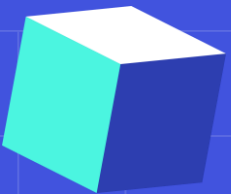
# Hodnoty verejného sektora a ich zmena





## Výroky o hodnotách a verejnom sektora – Pravda či nie?

1. Hodnoty dostal každý od rodičov a z toho treba vychádzať
2. Ľudia vo verejnom sektore majú vyšší etický štandard ako bežní ľudia.
3. Ľudia vo verejnom sektore sú všeobecne viac zameraní na verejný záujem ako na vlastný prospech
4. Ľudia vo verejnom sektore by mali mať etický kódex alebo hodnotový rámec, ktorým sa riadia.
5. Keď sa budem veľmi snažiť, viem presadiť maximum svojich hodnôt v každej situácii
6. Ľudia vo verejnom sektore sú menej produktívni ako zamestnanci v súkromnom sektore, keďže nemajú také vysoké pracovné tempo a sú zväčša rezistentní voči zmene



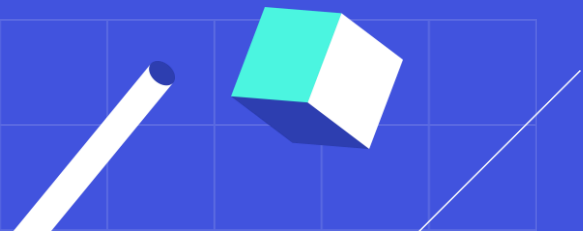


# Mýty naše každodenné

1. Mýtus detskej izby
2. Mýtus zmeny hodnôt tapetovaním, vrátane etických kódexov
3. Mýtus maximalizmu



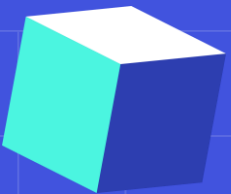
Aké sú hodnoty a správanie  
verejného sektora?





## Ako na tom hodnotovo sme?

- Dotazník o vnímaní etiky a integrity v služobných úradoch (štátna služba)
- Zber dát: online, leto 2022
- Takmer 5900 odpovedí







# Ako na tom hodnotovo sme?

## Vzťah ku kolegom

Kolegovia mi v práci pomáhajú	4,18
Moji najbližší kolegovia o mňa prejavujú osobný záujem	4,02
<b>V mojej organizácii sa cítim spokojne</b>	3,68
Spolupráca medzi mnou a mojimi najbližšími kolegami je na dobrej úrovni	4,25
Moji najbližší kolegovia ma informujú, keď niečo nie je v poriadku s kvalitou mojej práce	3,95
Moji najbližší kolegovia ma informujú, keď niečo nie je v poriadku v rámci našich medziludských vzťahov	3,66
Moji kolegovia si robia svoju prácu dobre	4,04





# Ako na tom hodnotovo sme?

## Vedenie a spravodlivosť

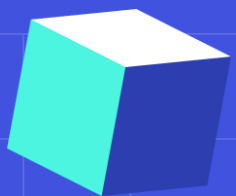
Zamestnanci sa môžu spoľahnúť na spravodlivé zaobchádzanie	3,34
Moji spolupracovníci sú posudzovaní objektívne a spravodlivo, teda primerane zásluhám, nasadeniu a praco vnej záťaži	3,25
Môj priamy nadriadený jedná so zamestnancami s úctou	4,06
Čestnosť je predpokladom na úspech v mojej organizácii	3,73
Informácie o nevhodnom správaní zamestnancov berie moje organizácia vážne	3,54
Keď niekto dostane ocenenie, uznanie alebo povýšenie, dôvodom je, že si to zaslúžil	3,50



# Ako na tom hodnotovo sme? Neetické správanie



Nezodpovedné používanie majetku organizácie, vrátane používania e-mailu, internetu, telefónu a pod. na súkromné účely	1,82
Nečestné využívanie prostriedkov od organizácie, ako je preplácanie cestovných nákladov a pod.	1,26
Nedodržiavanie pracovnej doby	1,73
Prijímanie darov, ponúk a iných príležitostných odplát, ktoré môžu ovplyvniť nestranný výkon služobných povinností štátneho zamestnanca	1,19
Prijímanie pozvánok na výlety, konferencie, podujatia a večere, ktoré môžu ovplyvniť nestranný výkon služobných povinností štátneho zamestnanca	1,16
Pochybné či neštandardné neformálne kontakty s tretími stranami	1,30
Zneužitie alebo neopatrné zaobchádzanie s dôvernými informáciami	1,31
Zdieľanie dôverných informácií medzi kolegami z organizačných útvarov, ktorých sa netýkajú	1,48





# Ako na tom hodnotovo sme?

## Negatíva u kolegov

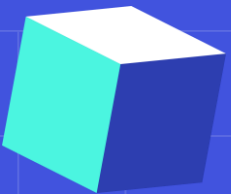
Moji kolegovia nepreberajú zodpovednosť za výsledky svojej práce	2,27
Moji kolegovia nie sú úprimní, keď sa jedná o výsledky ich práce	2,41
Moji kolegovia sú v práci demotivovaní	3,18
Pri rozhovoroch s nadriadeným/i moji kolegovia skresľujú pravdu	2,59
Moji kolegovia sa snažia zakrývať svoje pochybenia	2,54
Niekedy sa moji kolegovia počas pracovnej doby venujú činnostiam, ktoré sa nevzťahujú k práci, ako je súkromná korešpondencia, rezervácia hotela na dovolenku, prezeranie webu	2,75
Moji kolegovia zámerne vykonávajú úlohy dlhšie, než je nutné	2,27





## Ako na tom hodnotovo sme? Nespravodlivosť a demotivácia

- vnímaná nespravodlivosť predstavuje demotivátor a ohrozuje produktivitu, psychologické zdravie a zapojenie zamestnanca
- otvorené otázky boli v troch kategóriách (kolega, vedúci, vedenie)
- následne boli triedené do kategórii (clustering)
- výsledky slúžia ako kontext a doplnenie bodových otázok





# Ako na tom hodnotovo sme? Nespravodlivosť a demotivácia

Top 3 kategórie SR

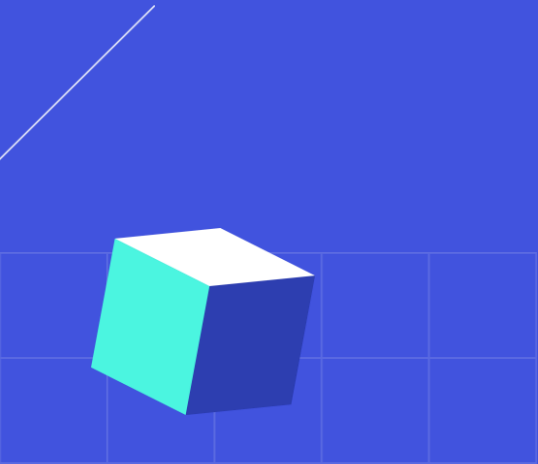
- plat
- nekolegiálne správanie
- zadeľovanie úloh





# Ako sa teda učíme hodnoty a meníme ich?

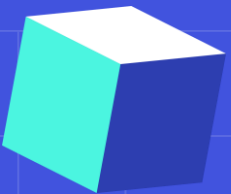
- Vzory
- Socializácia, formálna a neformálna inštitucionalizácia
- Spoločné normovanie a akceptácia
- Sociálna kontrola





## Čo môžeme spraviť ja osobne?

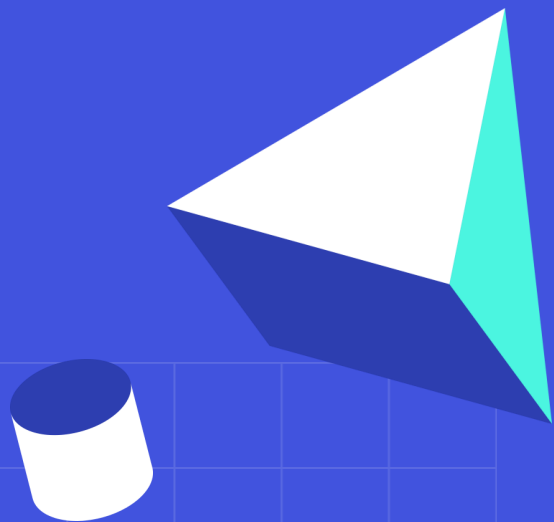
- Byť vzorom, mať zrovnané hodnoty, vedieť čím viem viesť, poznať svoje etické „zapínače“ a „vypínače“
- Vyvolať v organizácii, obci diskusiu o tom, podľa akých hodnôt chceme niečo robiť a hľadať podporu kritickej väčšiny,
- Myslieť na možné konflikty hodnôt a záujmov dopredu, pripraviť sa na to, že bude treba urobiť ťažší krok,
- Uľahčiť upozornenie na nedodržanie hodnôt, podpora a ochrana oznamovateľov
- Využiť inovatívne nástroje ako napríklad behaviorálne zásahy, spolupráca s akadémiou, NGO





Spomeň si na pre teba dôležitú situáciu, kde si konal eticky a jednu, kde sa ti to nepodarilo.

Porozmýšľaj nad tým, čo boli tvoje etické „zapínače“ a „vypínače.“



**01.**

začni premýšľať sám

**03.**

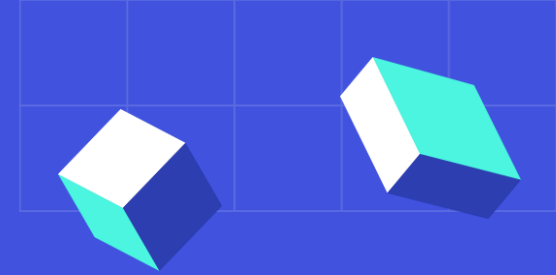
Spoločné myšlienky si zapíšte v skupine

**02.**

potom so porozprávaj so susedom alebo susedmi

**04.**

nakoniec si porovnáваме výsledky





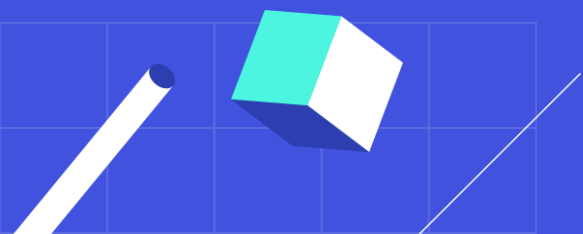
# Etická infraštruktúra a jej stupne

- **Neformálna úroveň** – vzory zhora, normatívne rozhovory, možnosť sa obrátiť a ochrana oznamovania
- **Vlastné kapacity** – etický poradca alebo dôverník s čiastočným úväzkom alebo etická komisia, etické vzdelávanie a poradenstvo, etický kódex alebo kódex správania sa
- **Špecializácia** - manažér integrity s plným úväzkom, spolupráca s inými obcami, mestami, spoločný hlas a témy





# Etika a etický kódex





## Najčastejšie etické problémy

1. zvýhodňovanie blízkych osôb (rodina, kamaráti, straníci), napr. pri prijímaní zamestnancov, hodnotení, odmeňovaní, kariérom raste
2. konflikt záujmov
3. nehospodárne využitie majetku

Najčastejšie problémy v kategórií iné:

1. medziľudské vzťahy

Zdroj: Rada pre štátnu službu, 2018, Štúdiá o etike, 6000 odpovedí štátnych zamestnancov





## Prečo potrebujeme etický kódex?

- záväzok profesie dodržiavať etické štandardy - **profesionálna hrdosť**
- definícia očakávaného správania - **zúčtovateľnosť**
- postupy (na koho sa obrátiť/konzultovať/reagovať) - **prevencia**
- opora pre rozhodovanie (stretnutia, pozornosť...)
- uvedomenie si problematických situácií





# Čo by sme radi videli v etike

## Etika v manažmente ľudských zdrojov

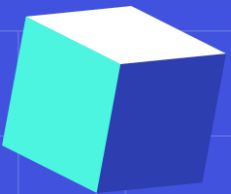
- testovanie integrity pri výbere zamestnancov, teda hodnoty a charakter ako súčasť výberu
- etické líderstvo a rozhovory o etike





## Zásady šetrenia etiky

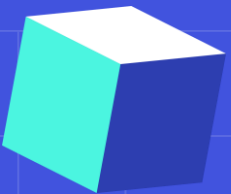
- **počúvať, počúvať, počúvať...** treba byť otvorený, mentálne aj mať otvorené dvere, etický pora dca - mať vyhradený od organizácie aspoň raz týždenne vlastný priestor, kde je súkromie a dôverná atmosféra, aby ľudia mohli prísť
- **oddialiť prvú intuíciu** - riešenie etických dilem vyžaduje analýzu, triezvosť, treba nájsť fakty a oddeliť ich od šumu - prvá intuícia, prvý nápad nemusí byť riešenie etickej dilemy
- **etické problémy a dilemy sa málokedy dajú vyriešiť na počkanie**
- **problémy sa týkajú často osobných pocitov a problémov druhých ľudí**, ľudia sa často ozývajú, až keď vyčerpali ostatné možnosti a sú na konci so silami, netreba tieto problémy bagatelizovať





## Zásady šetrenia etiky

- **počúvať, počúvať, počúvať...** treba byť otvorený, mentálne aj mať otvorené dvere, etický poradca - mať vyhradený od organizácie aspoň raz týždenne vlastný priestor, kde je súkromie a dôverná atmosféra, aby ľudia mohli prísť
- **oddialiť prvú intuíciu** - riešenie etických dilem vyžaduje analýzu, triezvosť, treba nájsť fakty a oddeliť ich od šumu - prvá intuícia, prvý nápad nemusí byť riešenie etickej dilemy
- **eticke problémy a dilemy sa málokedy dajú vyriešiť na počkanie**
- **problémy sa týkajú často osobných pocitov a problémov druhých ľudí**, ľudia sa často ozývajú, až keď vyčerpali ostatné možnosti a sú na konci so silami, netreba tieto problémy bagatelizovať

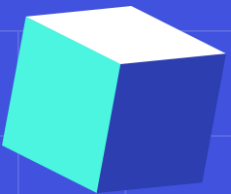






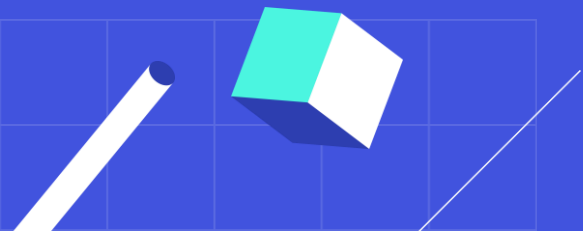
# Zásady etických rád a odporúčaní

- **náročné sú** medziludské vzťahy, prepúšťanie, konflikty a zložité vzťahy medzi zamestnancami, medzi nadriadenými a podriadenými, mobbing, nespravodlivé zaobchádzanie
- treba si uvedomiť, že ak radím, nerozhodujem za toho, komu radím
- **ak dávam odporúčanie, určujem trend do budúcnosti.** Treba nájsť pomer medzi spravodlivosťou konkrétnej situácie a dlhodobými následkami (kam nás privedie tisíc takýchto rozhodnutí, tisíc činov ako tento?)





# Konflikt záujmov

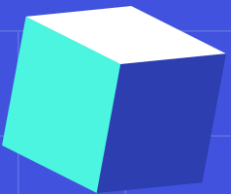




# Konflikt záujmov

OECD:

Konflikt záujmov je konflikt medzi verejným a súkromným záujmom verejného činiteľa, pričom súkromný záujem verejného činiteľa by mohol neprimerane ovplyvniť výkon jeho úradných právomocí.





## Prečo chránime verejný záujem?

Vzťah občan = štát = verejný činiteľ, ako súkromná osoba má súkromné záujmy, ktoré by mohli neprimerane ovplyvniť výkon jeho úradných povinností.

Prevenencia a riešenie konfliktu záujmov na úrovni, ktorá by presvedčila racionálne zmýšľajúceho človeka. Dôležité je ako je situácia komunikovaná.





## Čo môže byť súkromným záujmom?

- rodinný alebo priateľský osobný vzťah
- pracovný alebo obchodný vzťah
- aktivita alebo pozícia v organizácii
- majetkové práva



# Ktoré aktivity môžu spôsobiť konflikt záujmov ?

- externé aktivity a pozície v dobrovoľníckych organizáciách,
- externé aktivity a pozície v mimovládnych organizáciách,
- externé aktivity a pozície vo volených verejných subjektoch,
- externé aktivity a pozície v odboroch,
- externé aktivity a funkcie v politickej strane,
- sekundárne zamestnanie vo verejnom sektore,
- externé aktivity a pozície v účtovnej jednotke so vzťahmi s vládou,
- pozície v súkromnom sektore,
- sekundárne zamestnanie v súkromnom sektore

# Nástroje riešenia konfliktu záujmov

- V závislosti od druhu konfliktu záujmov
- priznanie záujmu, uvedenie vzťahu, príp. limitovanie subjektívnosti zverejnením objektívnych faktorov, podľa ktorých bolo rozhodnuté
- odpredaj hmotného záujmu
- vychladnutie vzťahu („cooling-off period“)
- vylúčenie osoby (z časti alebo z celého procesu)
- nezlučiteľnosť záujmu s verejnou funkciou, strata funkcie

