

# ZOHLADŇOVANIE ETICKÝCH PRINCÍPOV V PODMIENKACH ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVY NA SLOVENSKU

## Abstrakt

Samosprávy na Slovensku v posledných rokoch prijímajú etické kódexy regulujúce správanie sa zamestnancov a volených predstaviteľov. Precíznosť vypracovania jednotlivých etických kódexov je determinovaná viacerými faktormi, medzi ktoré môžeme zaradiť mieru profesionality a zohľadnené etické princípy. Jednou z podstatných náležitostí etického kódexu sú práve etické princípy, ktoré zároveň slúžia aj ako základné interpretačné pravidlá pre nasledujúce ustanovenia. Predkladaný príspevok je zameraný na zdôraznenie významu etických princíпов vo verejnej správe, dôležitosť etických princíпов obsiahnutých v eticky významných dokumentoch a vybraných etických kódexoch. Hlavná časť príspevku je zameraná na analýzu a komparáciu etických princíпов v spomenutých dokumentoch a etických princíпов uvedených v etických kódexoch krajských miest v podmienkach Slovenskej republiky. Záverečná časť príspevku upriamuje pozornosť na niektoré zlepšenia a odporúčania smerujúce k profesionálnejšej a etickejšej verejnej správe.

**Kľúčové slová:** etické princípy, etický manažment, etický kódex, samospráva

## Abstract

The implementation of codes of ethics by self-government units in the Slovak Republic has become the trend of recent years. The precision of the final text is determined by the level of creator's professionalism and some core ethical principles as well. One of the fundamental parts of ethical codes is the ethical principles that determine basic interpretative rules. The article pays individual attention to the importance of ethical principles in the sphere of public administration, role of ethical principles contained in the ethically important documents and selected codes of ethics. The core of the article is devoted with

<sup>1</sup> PhDr. Ondrej Mital, Katedra verejnej politiky a teórie verejnej správy, Fakulta verejnej správy, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Popradská 66, 040 01 Košice, Slovensko, email: [ondrej.mital@gmail.com](mailto:ondrej.mital@gmail.com)

the analysis and the comparison of ethical principles mentioned in the selected specific documents and ethical principles, which are part of ethical codes of selected towns in the condition of Slovak Republic. The final part of the presented article concentrates its attention on some improvements and recommendations for more professional and more ethical public administration.

**Key words:** ethical principles, ethical management, code of ethics, self-government

## 1 ÚVOD

Súčasná verejná správa je integrálnou zložkou ľudskej spoločnosti. Rozhodnutia a strategické dokumenty týkajúce sa verejnej správy prijímané v európskych štátoch smerujú k napĺňaniu ideálov efektívnej a dobrej správy vecí verejných. Napĺňaniu žiadúcich etických požiadaviek, ktoré sú najčastejšie vyjadrované v podobe etických princípov, etických hodnôt a etických noriem však nie je venovaná taká pozornosť aká by mala byť. Efektívnosť verejnej správy možno dosiahnuť predovšetkým systematickým plánovaním verejných prostriedkov. Princípy dobrej správy schválené Európskym parlamentom možno naplniť prispôbením príslušnej legislatívy. Moderná demokratická spoločnosť sa však musí snažiť okrem iného aj o to, aby bol výkon verejnej správy aj etický. Formy neetického správania sa zo strany zamestnancov verejnej správy a volených predstaviteľov, spomedzi ktorých nemožno nespomenúť predovšetkým korupciu, konflikt záujmov alebo prijímanie darov môžu mať v konečnom dôsledku negatívny dopad na legitimitu jej rozhodnutí alebo implementáciu realizovaných politík.

Trendom posledných dvoch desaťročí, ktorý možno okrem moderných západných demokratických štátov sledovať aj na Slovensku, je zohľadňovanie etického aspektu správy vecí verejných. Dôvodom je nie len vždy existujúca možnosť voľby a teda príležitosti na neetické konanie, ale aj neustále zvyšujúce sa požiadavky zo strany občanov a podnikateľov na verejnú správu ako celok. Prostredníctvom uplatňovania etického manažmentu a jeho nástrojov je možné dosiahnuť súlad činnosti jednotlivých organizácií verejnej správy s oprávnenou aktuálnym a neutíchajúcim záujmom spoločnosti naplňovať etické požiadavky v maximálnej možnej miere.

Aktuálnosť a relevantnosť sledovania a systematického riadenia etickej dimenzie verejnej správy potvrdzuje aj viacero dokumentov venovaných predmetnej problematike, ktoré v medzinárodnom meradle nadobudli veľký význam. Z ich obsahu vyplýva potreba jasného stanovenia etických princípov predstavujúcich základné interpretačné pravidlá. Vzhľadom na súčasnú

vzájomnú interdependenciu jednotlivých štátov sveta spôsobenú globalizačnými a integračnými procesmi nadobúdajú dokumenty venujúce sa etickej dimenzii správy vecí verejných prijímané na národných a nadnárodných fórach dôležitý význam. Z pohľadu verejnej správy a jej organizácií možno dokumenty disponujúce puncom nadnárodnosti považovať za inšpiratívne. Rovnako tak je to v prípade dokumentov národného charakteru, ktoré sú vypracované etickými radami, respektíve komisiami s dlhoročnou tradíciou. Ich sila spočíva v prevažne dlhodobom, systematickom, odbornom a kolektívnom spracovávaní. V tejto súvislosti je potrebné spomenúť predovšetkým Sedem princípov verejného života, Etický kódex Americkej spoločnosti pre verejnú správu alebo Odporúčanie Rady OECD zamerané na zlepšenie etického správania sa vo verejnej službe.

V podmienkach Slovenskej republiky je vzhľadom na relatívne krátku dobu existencie demokratického štátneho zriadenia problematické porovnávať úroveň zohľadňovania etického aspektu správy vecí verejných so štandardom vo vyspelých západných demokratických štátoch. Napriek tomu možno aj na Slovensku pozorovať postupnú aplikáciu nástrojov etického manažmentu. Predovšetkým ide o prijímanie etických kódexov a kreovanie špecializovaných organizačných štruktúr sledujúcich dodržiavanie stanovených etických princípov a etických noriem. V načrtnutom zmysle je teda ambíciou nasledujúceho textu porovnať a analyzovať súlad etických princípov obsiahnutých vo významných dokumentoch zaoberajúcich sa etikou vo verejnej správe a vybranými etickými kódexami v podmienkach verejnej správy na Slovensku. Konkrétne ide o etické kódexy krajských miest regulujúcich správanie sa zamestnancov, ktorí pri svojej činnosti ovplyvňujú širokú spádovú oblasť. Samospráva krajského mesta má značný dopad na veľký počet obyvateľov žijúcich nielen priamo na jeho území, ale aj v jeho širokom okolí. Činnosť mestského úradu v krajskom meste, respektíve činnosť magistrátov je v porovnaní s inými mestami a obcami neporovnateľne komplexnejšia a zložitejšia. Veľkosť krajských miest na druhej strane umožňuje aplikáciu moderných nástrojov riadenia. Slovenské krajské mestá disponujú finančnou aj personálnou kapacitou, ktorá pri menších mestách chýba. Ide nie len o aplikáciu moderných metód plánovania, oblasť marketingu, ale aj o aplikáciu nástrojov etického manažmentu. Analýza bude zameraná na etické kódexy, ktoré vo svojom texte výslovne hovoria o etických princípoch. Etické princípy obsiahnuté v predmetných etických kódexoch budú konfrontované s etickými princípmi obsiahnutými vo vybraných dokumentoch národného a nadnárodného charakteru, ktoré sú z hľadiska skúmania etickej dimenzie verejnej správy významné. Vzhľadom na globálny charakter súčasného sveta a nevyhnutnosť interakcií Slovenskej republiky s okolitým svetom je kľúčové reagovať na reflexiu etickej dimenzie verejnej správy, ktorá je výsledkom diskusií odborníkov z viacerých krajín. Práve v tomto spočíva význam

porovnania etických princípov obsiahnutých v predmetných dokumentoch a konkrétnych etických kódexoch vzťahujúcich sa na zamestnancov samospráv na Slovensku.

Etické kódexy by mali obsahovať také etické princípy, ktoré sú štandardom vo vyspelých demokratických krajinách alebo etické princípy, ktorých opodstatnenosť a vážnosť deklarujú svetoví odborníci na etiku. V opačnom prípade má prijatý etický kódex spravidla charakter normy, ktorá stráca schopnosť regulácie záležitostí v nej obsiahnutých. Okrem toho možno sledovať aj iný rozmer reprezentujúci potrebu zachovávanía určitých univerzálnych minimálnych požiadaviek, ktoré sú v rámci etických princípov jasne rozpoznateľné. Opodstatnenosť tohto aspektu skúmanej problematiky potvrdzuje aj koncepcia univerzalizmu, ktorej prvky možno sledovať u viacerých významných teoretikov. Vzhľadom na komplexnosť súčasnej spoločnosti je nevyhnutná aspoň minimálna miera homogenizácie spoločenského života, ktorá je okrem konceptu ľudských práv a rôznych indexov reprezentovaná práve etickými princípmi.

## 2 ETICKÉ PRINCÍPY VO VEREJNEJ SPRÁVE

Teória aj prax verejnej správy kladie z etického hľadiska dôraz na konanie zamestnancov a samozrejme aj volených predstaviteľov, ktoré možno posudzovať podľa toho či bolo etické alebo neetické. Hodnotiacich nástrojov, prostredníctvom ktorých je možné posúdiť súlad alebo odchýlku s požadovaným štandardom môže byť viacero. Prioritne by však malo ísť o etický kódex a v ňom obsiahnuté etické princípy, ktoré určujú charakter jeho ďalších ustanovení zameraných napríklad na konflikt záujmov, zneužitie úradného postavenia alebo prijímanie darov.

### 2.1 Etický manažment a etický kódex vo verejnej správe

Vo všeobecnej rovine možno o implementovaní etiky a etických princípov vo verejnej správe s odvolaním sa na postoj D. Radhikaprezentovaný v *Journal of Public Administration and Policy Research* uvažovať ako o problematike, ktorej by sa s plnou vážnosťou mal venovať každý členský štát Európskej únie. Jednotlivé krajiny sú však na odlišnom stupni vývoja a zohľadňovania etického aspektu verejnej správy. Čo je nevyhnutnosťou v jednej krajine môže byť v inej už irelevantné. (Radhika, 2012)

Význam zohľadňovania etických princípov a etických noriem vo verejnej správe má stúpajúcu tendenciu. V poslednom desaťročí možno európskych štátoch sledovať trend prijímania etických kódexov upravujúcich správanie v oblasti správy vecí verejných. Tento nástroj etického manažmentu je v

podmienkach Slovenskej republiky využívaný predovšetkým jednotkami územnej samosprávy predstavujúcimi o niečo flexibilnejšiu súčasť verejnej správy.

Etické kódexy predstavujú súbor požiadaviek na správanie a konanie, ktoré musia byť dodržiavané určitou skupinou ľudí. Obsah etických kódexov sa v závislosti od skupiny ľudí, pre ktorú sú určené odlišuje. Etický kódex formuje morálku a má vplyv na interpretáciu všeobecne platných princípov vo vzťahu ku konkrétnej profesii. (Pritchard, 2012)

V nadväznosti na dôležitosť etických kódexov možno využiť myšlienku českého autora P. Sekničku (2007), že etický kódex predstavuje jeden z tradičných nástrojov etického manažmentu a doposiaľ bol kľúčovým nástrojom. Nepopierateľne totiž reprezentuje rozpracovanie základných princípov a hodnôt, ktorému by mal porozumieť každý jeho adresát.

Pri štruktúrovaní etického kódexu sa možno stotožniť s názorom bývalého prezidenta Kanadského inštitútu pre verejnú správu (TheInstituteofPublicAdministrationofCanada) K. Kernaghana, podľa ktorého by mal byť etický kódex štruktúrovaný spravidla do troch častí. Prvú z troch častí etického kódexu by mali tvoriť všeobecné princípy brániace zneužitiu postavenia funkcie. Z nich by mala vychádzať druhá časť, teda špecifickejšie komentáre týkajúce sa konfliktu záujmov. Tretiu časť by následne mali tvoriť ustanovenia zamerané na konkrétnu oblasť spoločenského života, na ktorú je predmetný etický kódex zameraný. (Kernaghan, 1993, s. 23)

Články etického kódexu nadobúdajú z tohto uhla pohľadu dôležitý význam. Schopnosť jednotlivých ustanovení vedúce k určitej miere samostatnosti zamestnanca môže mať vplyv na plnenie jeho úloh a v konečnom dôsledku aj úspešnosť implementovanej politiky a kvality rozhodovacej činnosti.

Prevažná väčšina diskusií odborníkov zaoberajúcich sa etikou verejnej správy je upriamená na diskrečnú právomoc, ktorá je jedným z definičných znakov správneho konania v oblasti verejnej správy. V súvislosti so skúmanou problematikou ju možno vnímať predovšetkým v dvoch rovinách. Jednou z nich je verejná správa ako súčasť politiky. Druhým fenoménom je množstvo, komplexnosť a rozmanitosť etických dilem, ktorým musia zamestnanci verejnej správy pri plnení svojich každodenných pracovných povinností čeliť. (Chapman, 1993, s. 157)

V tejto súvislosti narastá význam etického manažmentu, ktorý je v rámci súčasnej teórie aj praxe chápaný ako súhrn aktivít smerujúci k zohľadňovaniu etických princípov pri riadení organizácií. V prípade verejnej správy má etický manažment narastajúci význam. Prostredníctvom neho sa do cieľov organizácií verejnej správy transformujú základné etické princípy. Výsledkom toho je zohľadňovanie etických dopadov pri súčasnom dodržiavaní zákonnosti a efektívnosti. Americký autor viacerých významných publikácií zameraných na

etický manažment Donald C. Menzel (2012) veľmi hodnotne pojednáva o štyroch základných zásadách etického manažmentu vo verejnej správe, ktorými sú najímanie, efektívnosť, tréning a audit. Zamestnávaním správnych ľudí, ktorých je možné etickým tréningom postupne zdokonaľovať dosiahne organizácia verejnej správy vyššiu efektívnosť. V záujme jej udržateľnosti je však dôležité neustále vyhodnocovanie reálneho stavu a jeho následné zlepšovanie.

Z uvedených komplementárnych zásad etického manažmentu vyplýva, že ich naplnenie je možné prostredníctvom uplatňovania správne zvolených nástrojov. Práve etický kódex je viacerými autormi, okrem iných napríklad D. Ondrová (2013, s. 174), R. Geffert (2010, s. 95) považovaný za základný a zároveň aj najčastejšie implementovaný nástroj etického manažmentu. Správne naformulované ustanovenia etického kódexu prispievajú nie len k napĺňaniu Menzelových zásad, ale aj etických princípov. Uplatnením nástrojov etického manažmentu možno v konečnom dôsledku dosiahnuť nie len vyššiu transparentnosť fungovania verejnej správy ako celku, ale aj súlad konania zamestnancov s etickými princípmi a špecifickými požiadavkami kladenými na plnenie úloh konkrétnej profesie.

Najčastejšie využívaný nástroj etického manažmentu je spolu s etickými komisiami podľa názoru slovenskej odborníčky na etiku V. Bilasovej (2009, s. 241) v súčasných demokratických systémoch súčasťou riadiacej práce a marketingu. Spolu s právom kodifikujú a zabezpečujú etický rámec fungovania vyspelých demokracií. Prostredníctvom takto inštitucionalizovanej a kodifikovanej morálky je podľa autorky kompenzovaná kríza etiky verejnosti.

Obdobným spôsobom uvažujú filozof D. Geuras a politológ Ch. Garofalo (2010, s. 110), podľa ktorých sú etické kódexy oficiálnou reakciou organizácií verejnej správy na očakávania verejnosti požadujúce dôveru, zodpovednosť a skladanie účtov. Ich ambíciou je zároveň vyriešiť otázky, s ktorými sa nedokáže vysporiadať legislatívna úprava činnosti verejnej správy.

Komplexnosť aktivít verejnej správy spôsobuje ťažkosti pri vypracovaní etického kódexu, ktorý by bol univerzálny a všeobecne aplikovateľný. Tento problém je možné identifikovať vo viacerých rovinách. Ide napríklad o rozpor článkov etického kódexu s inými pravidlami a normami, čo môže spôsobovať problémy súvisiace s vymožitelnosťou ustanovení kódexu. Do konfliktu sa môžu dostať povinnosti zamestnancov a ich individuálne práva. Zamestnanci sa zároveň môžu odvolávať na to, že čo nie je zakázané je povolené. Z toho dôvodu musia byť etické kódexy jasné, konzistentné a harmonizované s existujúcou legislatívou. (Lawton-Rayner-Lasthuizen, 2013)

Prijímanie etických kódexov upravujúcich správanie sa zamestnancov organizácií verejnej správy je len logickým vyústením neustále narastajúcej objektívnej komplexnosti spoločenského života a rôznorodých subjektívnych požiadaviek zo strany občanov na činnosť verejnej správy ako celku. Indikátorom

slúžiacim na posúdenie etickosti konania sa v tomto prípade javia etické princípy reprezentujúce nevyhnutnú mieru všeobecnosti, ktorá je v dynamicky meniacom sa svete 21. storočia nevyhnutná. Nemožno však zabúdať na fakt, že etické kódexy by spolu s legislatívnym rámcom mali byť komplementárnym nástrojom organizácií verejnej správy pri dosahovaní cieľov obsiahnutých v príslušných dokumentoch.

## 2.2 Podstata a význam etických princípov vo verejnej správe

Princípy stanovujú základné požiadavky na ľudské správanie, ktoré sú univerzálne uznané a členovia spoločnosti by sa nimi mali riadiť. Pod etickým princípom možno rozumieť objektívne myšlienkové východisko. Predstavuje teda najvšeobecnejšie kritérium určujúce správnosť alebo nesprávnosť ich konania. Etický princíp má teda hierarchicky najvyššie postavenie.

Negatívom všeobecnosti etických princípov je fakt, že ich nemožno absolutizovať. Nie každý etický princíp teda možno považovať za absolútny princíp a dodržiavať ho bez ohľadu na ďalšie okolnosti. V niektorých prípadoch totiž jeden princíp musí ustúpiť inému princípu vyplývajúcemu z konkrétnej situácie, v ktorej sa jedinec ocitol. (Rohr, 1989, s. 10)

Pri uvažovaní o význame etických princípov ako takých nemožno vynechať ani názor Seversona (1997, s. 15), ktorý veľmi hodnotným spôsobom poznamenal, že ich možno vnímať ako flexibilné inštrukcie pre naše konanie, ktoré sumarizujú predchádzajúce skúsenosti a možno sa podľa nich orientovať v prípade kritických situácií. Severson ďalej pokračuje, že princípy nie sú pravidlami, pretože bližšie nešpecifikujú konkrétny postup ako konať.

V tejto súvislosti možno poukázať aj na spôsob akým chápe etický princíp slovenský autor J. Vajda. S odvolaním sa na jeho slová je princíp všeobecným pravidlom platným pre určitú oblasť, z ktorého sa odvodzujú menej všeobecné pravidlá a pojmy. Vzdelávanie zamerané na etiku by malo byť smerované k morálnej praxi. Preto Vajda hovorí o troch základných morálnych princípoch pričom podotýka, že vyabstrahovať niekoľko základných pravidiel je veľmi zložitú. Ide o princíp humanizmu, princíp spravodlivosti a rovnosti a princíp čestnosti a svedomitosti. (Vajda, 2004)

Medzi etické princípy, ktoré nás z filozofického hľadiska musia v etike viesť uvádza R. Geffert (2010) podobne ako J. Vajda tri základné. Zaraďuje sem princíp humanizmu, princíp vzájomného rešpektovania a princíp tolerancie.

Demonštratívny výpočet etických princípov uvádzajú vo svojej publikácii *Ethics and Management in the Public Sector* odborníci na etiku A. Lawton, J. Rayner a K. Lasthuizen (2013) pričom poznamenávajú, že jednotlivé krajiny majú vlastné rámce, ale v konečnom dôsledku možno hovoriť o určitej zhode.

Obsahujú totiž princípy ako nesebeckosť, integrita, objektívnosť, zodpovednosť, otvorenosť, čestnosť, vodcovstvo, vzájomná úcta, zohľadňovanie práva alebo nezneužívanie zverených právomocí.

Slovami A. Belajovej, ktorá vo svojom príspevku *Dôvody a podmienky pre profesionalizovanie výkonu verejnej správy na Slovensku* vyzdvihuje okrem iného aj potrebu zohľadňovania etického rozmeru verejnej správy, možno v kontexte uplatňovania etických princípov využiť nasledovnú myšlienku. „Inštitúcie, ktoré uplatňujú vo svojej činnosti etické princípy dávajú najavo svojmu okoliu, že im záleží na výkone činností, sú dôveryhodnými a spoľahlivými v očiach tých, pre ktorých zabezpečujú potreby“ (Belajová, 2012, s. 12).

Dôležitosť vnímania etických princípov je teda z pohľadu domácich aj zahraničných odborníkov na verejnú správu a etikunepopierateľná. Aj to je jeden z dôvodov prečo je rozpracovaných viacero významných dokumentov venujúcich sa práve tomuto aspektu zohľadňovania etiky vo verejnej správe. Prijatých je množstvo dokumentov, ktoré viac alebo menej precízne rozpracovávajú implementáciu etických princípov vo verejnej správe. Možno hovoriť o dokumentoch prijatých na úrovni suverénnych štátov, ale aj na fórach vytváraných v rámci medzinárodných organizácií. Medzi odborníkmi dlhodobo zaoberajúcimi sa predmetnou problematikou však prevládajú názory, že nasledujúce dokumenty patria medzi najvýznamnejšie.

Veľmi pozitívne hodnotený relatívne starší dokument s názvom *Sedem princípov verejného života* (*TheSevenPrinciplesofPublicLife*, 1995). Princípy obsiahnuté v uvedenom dokumente sú známe aj ako Nolanove princípy pretože prvýkrát boli stanovené Lordom Nolanom v roku 1995. Vzťahujú sa na každého, kto pracuje ako zamestnanec vo sfére verejnej správy. Význam týchto siedmich princípov pochádzajúcich z prostredia Spojeného kráľovstva Veľkej Británie a Severného Írska spočíva v ich širokej uplatniteľnosti na národnej a miestnej úrovni.

Uvedený dokument pojednáva o celkovo siedmich princípoch, ktoré by vo verejnej správe mali byť dodržiavané. V prvom rade ide o nesebeckosť (selflessness) zamestnancov a volených predstaviteľov, ktorí by mali konať výlučne vo verejnom záujme. Dôležitá je aj integrita (integrity), teda vyhýbanie sa situáciám, kedy by výkon pracovných povinností mohol byť akýmkoľvek spôsobom ovplyvnený. Navyše držitelia úradov by mali preukazovať svoje záujmy a vzťahy. Objektívnosť (objectivity) je ďalším odporúčaným princípom, pre dodržanie ktorého je potrebné konať férovo, nestranne a na základe posúdenia zistených skutočností bez akejkoľvek diskriminácie a predsudkov. Pre modernú demokratickú spoločnosť je nosný aj princíp zodpovednosti (accountability), ktorý súvisí so skladaním účtov. V prípade, že je to potrebné zamestnanec a volený predstaviteľ by mal byť schopný preukázať prečo rozhodol spôsobom akým rozhodol. Činnosť verejnej správy by zároveň mala byť v súlade s princípom



otvorenosti (openness). Držitelia úradov musia konať a rozhodovať otvoreným a transparentným spôsobom. Predposledným princípom je čestnosť (honesty), v dôsledku ktorého by mali byť zamestnanci a volení predstavitelia vždy hovoriť pravdu. Posledný princíp pomenovaný ako vodcovstvo (leadership) je naplnený vtedy, ak vedúci zamestnanci dodržiavajú stanovené princípy a zároveň ich aj proklamujú.

Snahou o implementáciu inovácií vo verejnej správe je charakteristická Americká spoločnosť pre verejnú správu (The American Society for Public Administration). Za týmto účelom je jej predmetom záujmu aj zvyšovanie zodpovednosti, profesionalizmu a oddanosť etickým princípom a štandardom. Výsledkom tejto jej dlhoročnej cieľavedomej činnosti tejto organizácie je okrem iného aj dokument nesúci názov Etický kódex Americkej spoločnosti pre verejnú správu.

Kľúčovým princípom Etického kódexu Americkej spoločnosti pre verejnú správu (American Society for Public Administration Code of Ethics, 2013) je uprednostňovanie verejného záujmu (advance of public interest) pri službe verejnosti pred vlastnými záujmami. Vzhľadom na činnosť verejnej správy je kľúčovým princípom aj dodržiavanie ústavy a legislatívy (uphold the constitution and the law). Tento princíp je zároveň obohatený aj o podporu a snahu o zlepšovanie inštitúcií, zákonov a prebiehajúcich politík zabezpečujúcich verejné statky a služby. Verejná správa by mala prostredníctvom informovania verejnosti a podporovania aktívneho zapájania do správy presadzovať demokratickú participáciu (promote democratic participation). Verejná správa ako celok by mala informovať úplne a poskytovať rady (fully inform and advise). Za týmto účelom by mali poskytované informácie byť presné, čestné, úplné a včasné. Z pohľadu dodržiavania najvyšších štandardov správania sa a za účelom zvýšenia dôvery verejnosti vo verejnú službu je dôležitým princípom preukazovanie osobnej integrity (demonstrate personal integrity). Záujmom každého štátu by malo byť presadzovanie etických organizácií (promote ethical organizations) cez dosahovanie najvyšších štandardov v organizáciách slúžiacich verejnosti. Každý člen organizácie verejnej správy by mal zlepšovať svoju profesijnú dokonalosť (advance professional excellence). Výsledkom takého to snaženia je okrem iného aj pozitívne pôsobenie na kolegov.

Dôležitým dokumentom, ktorý má odporúčací charakter je Odporúčanie Rady OECD zamerané na zlepšenie etického správania sa vo verejnej službe (Recommendation of the OECD Council on Improving Ethical Conduct in the Public Service, 2000). Zámerom tohto dokumentu je okrem iného aj apelovanie na členské krajiny, aby vykonali kroky smerujúce k plne funkčným inštitúciám a systému podporujúceho etické správanie. Odporúčanie Rady OECD zároveň uvádza aj nasledovné etické princípy, ktoré by pri tejto snahe mali byť dodržané. Etické štandardy by mali byť jasné a navyše by mali byť

reflektované v legislatívnom rámci. Zamestnancom verejnej správy by malo byť k dispozícii etické poradenstvo. Pri odhalení pochybení alebo nejasností by mali zamestnanci poznať svoje práva a povinnosti. Politické záväzky by mali smerovať k zlepšeniu etického správania sa zamestnancov. Rozhodovací proces by mal byť transparentný a zároveň by mal byť otvorený kontrole. Interakcie medzi súkromným a verejným sektorom by mali mať jasne stanovené pravidlá. Vedúci pracovníci by mali demonštrovať a podporovať etické správanie. Všetky prijaté a realizované politiky, procedúry a praktiky by mali podporovať etické správanie sa. Podobnému účelu by mali zodpovedať celkové podmienky vo verejnej správe a spôsob riadenia ľudských zdrojov. Na druhej strane by mali byť v súvislosti s pochybeniami zavedené adekvátne zodpovednostné mechanizmy, ktoré by boli podporené primeranými postupmi a sankciami.

Spomenuté etické princípy pre oblasť správy vecí verejných uvedené v spomenutých dokumentoch venujúcich sa problematike etiky vo verejnej správe samozrejme nemožno vyzdvihovať do pozície, ktorá by znamenala ich neomylnosť, absolútnu nadradenosť alebo dokonca nevyhnutnosť ukotvenia v texte akejkoľvek etickej normy v ktoromkoľvek štáte v európskom priestore alebo mimo neho. Rozhodne ich však možno považovať za sumarizáciu aktuálnych požiadaviek na správu vecí verejných reflektovanú širšími skupinami odborníkov dlhodobo venujúcich etike vo verejnej správe.

### **2.3 Etické princípy a vybrané etické kódexy vzťahujúce sa na zamestnancov samospráv**

Etické kódexy vzťahujúce sa na zamestnancov v rámci organizácii štátnej správy a územnej samosprávy už nie sú takým inovatívnym prvkom, ako tomu bolo pred zhruba desiatimi rokmi. Nemožno však povedať, že v podmienkach Slovenskej republiky je kódex využívaný každou alebo aspoň väčšinou organizácií verejnej správy. Ambíciou nasledujúcej časti príspevku je analyzovať ukotvenie etických princípov v etických kódexoch vzťahujúcich sa na zamestnancov samospráv a následne ho porovnať s vyššie spomínanými etickými princípmi v spomenutých dokumentoch. Konkrétne ide o etické kódexy Banskej Bystrice, Bratislavy, Nitry a Trenčína. Nevyhnutnosťou je však v potrebnej miere spomenúť podstatné náležitosti predmetných etických kódexov akými sú spôsob schvaľovania, charakter a okruh osôb, ktorých správanie upravujú.

Najčastejšie využívaný nástroj etického manažmentu je schvaľovaný špecifickým spôsobom a tento proces a aj jeho podoba sa v jednotlivých mestách líši. Banskobystrický etický kódex má podobu vnútornej smernice, ktorú schvaľuje primátor. Správanie zamestnancov v Trenčíne reguluje etický kódex, ktorý je podobne schvaľovaný primátorom mesta v podobe smernice.

Podpisy prednostu Mestského úradu a primátora Nitry boli podmienkou účinnosti tamjšieho etického kódexu. Hlavné mesto Slovenska Bratislava svoj etický kódex predložilo na pripomienkovanie odborným útvarom a zástupcom zamestnávateľov. Až následne bol podpísaný primátorom Bratislavy, čo bolo zároveň podmienkou jeho platnosti. Hlavné mesto Slovenska má účinný etický kódex od 1. novembra 2013. Prvým z analyzovaných miest, ktoré prijalo etický kódex regulujúci správanie zamestnancov bola Nitra. Etický kódex nadobudol účinnosť 1. júna 2007. Trenčiansky etický kódex nadobudol účinnosť 1. septembra 2008. V Banskej Bystrici bol etický kódex vypracovaný k 4. septembru 2013 a v ten istý deň bol aj schválený. Účinnosť nadobudol 15. septembra 2013.

V texte etického kódexu je žiaduce vymedziť aj okruh osôb, na ktoré sa etický kódex vzťahuje. Vzhľadom na určité odlišnosti v jednotlivých etických kódexoch je potrebné túto časť bližšie špecifikovať. V Nitre je etický kódex záväznou normou správania sa pre zamestnanca samosprávy mesta. Obdobným spôsobom je okruh osôb vymedzený v základných ustanoveniach trenčianskeho kódexu. Ten navyše obsahuje poznámku, že v prípade Mestskej polície Mesta Trenčín je prijatá osobitná smernica primátora vzťahujúca sa výlučne na príslušníkov mestskej polície. Etický kódex v Bratislave vymedzuje zamestnanca ako fyzickú osobu, ktorá je v pracovnoprávnom vzťahu s hlavným mestom SR Bratislavou. V Banskej Bystrici sa musí etickým kódexom riadiť každý zamestnanec s výkonom pracovných povinností na mestskom úrade. Vymedzenie okruhu osôb, na ktoré sa etické kódexy vzťahujú je dôležité z pohľadu jeho aplikácie a následnej kontroly jeho dodržiavania. Len ak je správne vymedzený okruh zamestnancov možno kontrolovať dodržiavanie jednotlivých článkov a ustanovení etických kódexov, medzi ktorými majú fundamentálne postavenie základné etické princípy.

Všetky analyzované etické kódexy majú etické princípy logicky umiestnené na začiatku, čiže v prvom alebo druhom článku po základných ustanoveniach. Výsledkom takéhoto usporiadania je nie len určenie charakteru nasledujúcich ustanovení, ale aj poskytnutie základných interpretačných pravidiel pre adresátov, na ktorých je etický kódex zameraný. Predmetné etické kódexy upravujúce správanie sa zamestnancov samospráv v Banskej Bystrici, Bratislave, Nitre a Trenčíne za základ považujú a vo svojom texte uvádzajú nasledujúce princípy.

Mesto Banská Bystrica vymedzilo v etickom kódexe ako prvý princíp zákonnosti a ústavnosti. Na základe ďalšieho princípu je zamestnancovi uložená povinnosť uskutočňovať výkon samosprávy odborne, objektívne a nestranné. S odvolaním sa na ďalší princíp banskobystrického kódexu má zamestnanec vystupovať v kontakte s verejnosťou slušne a s úctou. Zároveň však nie je povinný znášať vulgárne prejavy. Navyše má právo odmietnuť vybavovanie takto správajúcej sa osoby o čom elektronickou formou informuje

svojho priameho nadriadeného. Zamestnanec plní úlohy vyplývajúce z jeho pracovného zaradenia svedomito, dôsledne a v maximálnej možnej miere sa snaží zabrániť poškodeniu dobrého mena samosprávy. Zároveň poskytuje v súvislosti s výkonom svojej činnosti výlučne pravdivé a nezavádzajúce informácie. Zamestnanec je vo vzťahu k svojim rozhodnutiam povinný v prípade potreby kedykoľvek poskytnúť ich zdôvodnenie.

Zákonnosť a ústavnosť je rovnako východiskovým princípom etického kódexu vzťahujúceho sa na zamestnancov samosprávy v Bratislave. Etický kódex ďalej uvádza princíp otvorenosti, ktorý musí byť zamestnancami pri výkone samosprávy bezpodmienečne dodržiavaný. Zamestnanec by zároveň mal vystupovať voči verejnosti slušne, zdvorilo a s patričnou úctou. Neoddeliteľnými atribútmi dobrej správy, ktoré obsahuje aj etická norma v Bratislave sú princíp odbornosti, objektívnosti a nestrannosti. Etický kódex ďalej ukladá zamestnancovi povinnosť nepripustiť akúkoľvek diskrimináciu, ktorá by pramenila z akejkoľvek ľudskej charakteristiky.

Nitriansky etický kódex zamestnanca mestského úradu rovnako ako predchádzajúce dve etické normy uvádza na prvom mieste princíp zákonnosti a ústavnosti. Dôležitým princípom je aj odbornosť výkonu pracovných povinností. Zamestnanec by mal v kontakte s verejnosťou vystupovať v súlade so zásadami slušnosti, s úctou a porozumením. Nie je však povinný znášať vulgárne prejavy osôb a konať s nimi. Svoje pracovné povinnosti si zamestnanec na základe predmetného kódexu plní svedomito a dôsledne. Vedúci pracovník by nemal zneužívať svoje postavenie. V pracovnom kolektíve zamestnancov by mala prevládať tolerantnosť a snaha o vytvorenie dobrej pracovnej atmosféry. Svojím konaním by zamestnanec nemal poškodzovať dobré meno samosprávy. Zamestnanec je za svoje rozhodnutie, ktoré bolo vydané na základe objektívne zisteného skutkového stavu a nestranne zodpovedný v plnej miere a je povinný ho v prípade potreby odôvodniť.

Trenčiansky etický kódex ako posledná z analyzovaných etických noriem uvádza rovnako ako prvý princíp správania sa zamestnanca zákonnosť a ústavnosť. Trenčianska norma správania sa zároveň požaduje, aby zamestnanec vykonával svoje povinnosti na vysokej odbornej úrovni a bol pri ich plnení svedomitý a dôsledný. Prípadne vulgárne prejavy zo strany osôb, voči ktorým sa má uvedeným spôsobom správať nie je povinný znášať a ďalej s nimi rokovať. Vedúci zamestnanci by svoje postavenie nadriadených nemali zneužívať. Zamestnanci by mali byť navzájom tolerantní a vytvárať dobrú pracovnú atmosféru. Rozhodnutia spracovávané zamestnancami by mali byť objektívne a nestranné, pričom zamestnanec je povinný svoje rozhodnutie v prípade potreby kedykoľvek riadne zdôvodniť.

V súvislosti s predmetnými etickými kódexami upravujúcimi správanie sa zamestnancov samospráv možno vo vzťahu k vyššie rozpracovaným etickým

princípom, ktoré sú uvedené v eticky významných dokumentoch pozorovať niekoľko osobitostí. Základné princípy miest Banská Bystrica, Trenčín a Nitra obsahujú v prepojení na požiadavku odbornosti výkonu pracovných povinností zamestnanca aj nevyhnutnosť jeho ďalšieho vzdelávania. Tie isté etické normy vyžadujú od zamestnanca v súvislosti s plnením jeho pracovných úloh kreativnosť a inovatívnosť determinovanú jeho pracovným zaradením, osobnými možnosťami a schopnosťami. Bratislavský etický kódex takéto ustanovenie neobsahuje, na druhej strane však ako jediný výslovne zakazuje akékoľvek zastrašovanie a obťažovanie na pracovisku. Etické normy v Bratislave a v Trenčíne majú v rámci základných princípov upravené aj zásady slušného odievania. Z formulácií jednoznačne vyplýva, že zamestnanec v Trenčíne musí byť slušne a primerane oblečený vždy. V Bratislave je takéto povinnosť zamestnancovi ukladaná len v súvislosti s podujatiami, kde reprezentuje zamestnávateľa. Banskobystrický kódex obsahuje aj presné vymedzenie konkrétnych slovných spojení, ktoré musí zamestnanec využívať pri osobnom alebo telefonickom kontakte. Vyššie uvedené osobitosti nachádzajúce sa v predmetných kódexoch možno ukončiť zistením, že v Bratislavskom kódexe je doslovne vymedzená snaha zamestnancov o kvalitu a dodržiavanie lehôt. Tento fakt možno vzhľadom na snahu Európskej únie a členských štátov systematicky zvyšovať kvalitu vo verejnej správe vnímať veľmi pozitívne. Možno tu identifikovať aj prienik snahy o vzdelávanie zamestnancov a zefektívňovanie výkonu organizácií verejnej správy, ktorý je stanovený aj v rámci Národného programu kvality Slovenskej republiky na roky 2013-2016.

## **2.4 Výzvy etického manažmentu v kontexte uplatňovania etických princípov**

Z vyššie uvedeného vyplýva, že v ustanoveniach venovaných etickým princípom možno v predmetných etických kódexoch samospráv pozorovať upriamenie pozornosti tvorcov kódexov na spravidla totožné princípy. Prienik možno najčastejšie sledovať predovšetkým v prípade princípov akými sú ústavnosť a zákonnosť, odbornosť výkonu pracovných povinností alebo objektivita, neustrannosť rozhodnutí a zodpovednosti zamestnanca za ich riadne zdôvodnenie. Z etických kódexov vyplýva zamestnancom povinnosť svedomito si plniť svoje pracovné úlohy a vo vzťahu k verejnosti vystupovať s úctou a v súlade so zásadami slušného správania sa. S výnimkou jedného etického kódexu zamestnanci nie sú povinný strpieť vulgárne prejavy správania sa občana. Veľmi pozitívne je potrebné hodnotiť spôsob akým sa s touto situáciou, ktorá môže kedykoľvek nastať vysporiadal tvorca kódexu v Banskej Bystrici. Zamestnanec o takomto nežiadúcom správaní musí informovať priamo nadriadeného zamestnanca. Takéto vyprecizovanie procesu výrazne

podporuje postavenie zamestnanca a poskytuje mu spôsob ako sa chrániť voči prípadným nezrovnalostiam, ktoré by mohli nastať. Možno konštatovať, že na základe analýzy základných princípov predmetných etických kódexov miest je evidentná snaha o transparentný výkon samosprávy.

Vzhľadom na medzinárodné a národné dokumenty venujúce sa problematike zohľadňovania etického aspektu správy vecí verejných možno pozitívne hodnotiť viacero zistení. Vyzdvihnúť je potrebné príkladné vedenie, ktoré je od vedúcich zamestnancov vyžadované v rámci základných princípov v troch zo štyroch analyzovaných etických kódexov. Dôležitou súčasťou obsiahnutou v uvedených spomínaných dokumentoch je povinnosť zamestnancov samosprávy v prípade potreby riadne odôvodňovať svoje rozhodnutia. Atribúty ako ústavnosť, zákonnosť, objektivnosť, nestrannosť a odbornosť možno v 21. storočí považovať za štandard, ktorý je pre verejnú správu modernej západnej demokratickej spoločnosti nevyhnutnosťou. Predmetné etické kódexy opodstatnene ukladajú zamestnancom, na ktorých sa vzťahujú povinnosť spravovať sa voči verejnosti čestne a v súlade so zásadami slušného správania. S odvolaním sa na spomínané eticky významné dokumenty je nutné poznamenať, že vzhľadom na komunikačné kanály, ktoré súčasný globalizovaný svet ponúka je žiadúce, aby bol výkon samosprávy okrem iného aj transparentný a otvorený. Preto je potrebné pozitívne hodnotiť fakt, že túto snahu možno badať aj v rámci základných princípov analyzovaných etických kódexov. Pozitívne je možno hodnotiť aj snahu o vytvorenie tolerantných vzťahov na pracovisku pri súčasnej požiadavke vytvárať nekonfliktnú atmosféru. Etická atmosféra a jej kondícia je výrazne podporovaná dodržiavaním etického kódexu ako celku, uplatňovaním etických princípov a príkladným vedením. Zároveň tu možno hovoriť o vzájomnom recipročnom postavení týchto súčasti etickej infraštruktúry.

Vychádzajúc z požiadaviek eticky významných dokumentov možno za nadbytočné považovať zahrnutie niektorých povinností a požiadaviek na zamestnanca medzi základné princípy. Predovšetkým takto pôsobia povinnosť slušného odievania, respektíve predpísané frázy využívané pri komunikácií. Vzhľadom na určitú mieru všeobecnosti akou by mali ustanovenia venované princípom disponovať, by tieto náležitosti mali byť upravené v inej časti kódexu, prípadne v inej norme akou je napríklad pracovný poriadok.

Inšpiratívnym spôsobom však napriek spomenutým pozitívam pôsobia niektoré pasáže spomínaných dokumentov zaoberajúcich sa etickým aspektom verejnej správy. Ide napríklad o princíp presadzovania demokratickej participácie, ktoré je odporúčaný Americkou spoločnosťou pre verejnú správu. V tomto možno vidieť možné perspektívy zlepšenia legitimacy rozhodnutí predovšetkým v prostredí územnej samosprávy. Nolanova komisia verejného života v rámci princípu integrity odporúča vyhýbanie sa situáciám, kedy by mohol byť výkon činnosti verejnej správy akokoľvek ovplyvnený a neznižovať

tak dôveru verejnosti v samotný úrad. Následne je formulovaná aj požiadavka preukazovania záujmov a vzťahov s tým súvisiacich. V rámci analyzovaných princípov obsiahnutých v predmetných kódexoch možno pozitívne hodnotiť prvú časť princípu integrity. Aj keď je riešenie tejto situácie upravené v samostatných článkoch venovaných konfliktu záujmov, bolo by žiadúce aspoň stručne vymedziť túto povinnosť aj v rámci základných princípov.

Etické princípy uvedené v predmetných etických kódexoch možno považovať za kvalitne spracovanú časť, ktorá predstavuje vhodnú interpretačnú bázu pre ďalšie ustanovenia etického kódexu. Svojím všeobecným charakterom ponúkajú zamestnancom samospráv, na ktorých sa vzťahujú základné pravidlá pre bežné aj menej časté situácie na pracovisku. Napriek tomu, že samotné princípy tvoria základ, ich dôkladné prepracovanie neznamená automaticky vysokú kvalitu nasledujúcich ustanovení etického kódexu. Dôslednosť a správnosť základných princípov, ktoré navyše zodpovedajú eticky významným dokumentom zaoberajúcich sa etickým aspektom správy vecí verejných však tomuto výrazne napomáhajú. Žiadúce je predovšetkým dôkladné prepracovanie ustanovení upravujúcich konflikt záujmov a prijímanie darov. Nemenej dôležité a pre zohľadňovanie etického aspektu verejnej správy je dôsledné prepracovanie ustanovení zameraných na oznamovanie neprípustnej činnosti a v konečnom dôsledku aj sankčný mechanizmus. Tieto atribúty výrazne prispievajú k vymožiteľnosti jednotlivých ustanovení etického kódexu. Pozitívne je potrebné hodnotiť fakt, že niektoré samosprávy sa rozhodli zriadiť splnomocnenca pre etiku, respektíve kolektívny orgán dohliadajúci na dodržiavanie kódexu. V tomto kontexte je vhodné, aby takto vytvorená súčasť organizačnej štruktúry mohla podávať výklad ustanovení kódexu. Zároveň by však mala mať postavenie poradnej inštalácie pre zamestnancov, vedúcich zamestnancov a samozrejme aj primátora.

### 3 ZÁVER

Etickému aspektu verejnej správy sa v minulosti nevenovala adekvátna pozornosť. Situácia sa predovšetkým v posledných dvoch desaťročiach začína meniť a akademická pôda a odborníci z praxe reagujú na súčasnú neuspokojivú situáciu poukazovaním na dôležitosť vnímania etickej dimenzie správy vecí verejných. Na pozadí neustále opakujúcich sa korupčných káuz a neetickej správy sa zo strany zamestnancov orgánov verejnej správy voči občanom možno identifikovať opodstatnenosť teoretického skúmania a aplikácie etických princípov.

V dnešnom globalizovanom svete možno za smerodajné a kvalitatívne vhodné považovať odborníkmi spracované etické princípy obsiahnuté vo významných dokumentoch zaoberajúcich sa predmetnou problematikou. Predstavujú také

zhrnutie etických princípov aplikovateľných na správu vecí verejných, ktoré je pre súčasnú spoločnosť nevyhnutné. Zároveň však poskytujú dostatok priestoru na prípadné zohľadnenie špecifik jednotlivých krajín, ktoré spravidla len minimálnym spôsobom vyžaduje extenzívnejší výklad. Analyzované etické kódexy v načrtnutom kontexte do značnej miery zodpovedajú takto vymedzenému štandardu. V predmetných dokumentoch však zároveň možno identifikovať inšpiratívne pasáže, ktoré analyzované etické kódexy nemajú zapracované. Na druhej strane však analyzované základné etické princípy zohľadňujú aj špecifiká, ktoré tvorcovia kódexov považovali za dôležité.

Súhrne možno o analyzovaných etických princípoch uvedených v úvode predmetných etických kódexov samospráv regulujúcich správanie sa ich zamestnancov konštatovať, že ich spracovanie reflektuje aktuálne požiadavky identifikované zahraničnými odborníkmi kladené na zlepšenie etického aspektu verejnej správy. Predstavujú tak vhodný základ na znižovanie miery výskytu rôznych neetických foriem správania sa zo strany zamestnancov. V načrtnutom kontexte ich možno považovať aj za dôležitý atribút zlepšenia pozície Slovenskej republiky v medzinárodných rebríčkoch, akým je napríklad Index vnímania korupcie zostavovaný Transparency International. Miera korupcie, ktorá je sledovaná aj v rámci iných hodnotení často vplyva napríklad aj na prílev priamych zahraničných investícií alebo postavenie Slovenska pri rôznych politických rokovaníach.

Dôležitým rozmerom, ktorý je potrebné vnímať je nevyhnutnosť podpory existenciu etického kódexu ďalšími nástrojmi etického manažmentu, akými sú napríklad etické komisie, etický audit, etické vzdelávanie alebo etické vodcovstvo. Samotný etický kódex totiž k naplneniu cieľa etického fungovania organizácie spravidla nepostačuje.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- AMERICAN SOCIETY FOR PUBLIC ADMINISTRATION CODE OF ETHICS. 2013. [online]. [cit. 2/6/2016]. Dostupné na internete: <https://www.aspanet.org/ASPA/Code-of-Ethics/ASPA/Code-of-Ethics/Code-of-Ethics.aspx?hkey=5b8f046b-dcbd-416d-87cd-0b8fcfacb5e7>.
- BELAJOVÁ, A. 2012. Dôvody a podmienky pre profesionalizovanie výkonu verejnej správy na Slovensku. In Zborník príspevkov z vedeckého workshopu „Kvalita samosprávneho manažmentu na miestnej úrovni“. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu. 2012. s. 9-19 ISBN 978-80-89600-09-0.
- BILASOVÁ, V. 2009. Vplyv integrácie a globalizácie na etiku verejnosti na Slovensku. In KRÁĽOVÁ, Ľ. (eds.) Genéza a tvorba verejnej politiky na Slovensku. Prešov: KM-Systém. 2009. s. 239-257 ISBN 978-80-85357-07-3.
- Etický kódex Mestského úradu v Banskej Bystrici. 2013. [online]. [cit. 2/6/2016]. Dostupné na internete: [www.banskabystrica.sk/download\\_file\\_f](http://www.banskabystrica.sk/download_file_f).



php?id=302475

- Etický kódex zamestnanca Hlavného mesta SR Bratislavy. 2013. [online]. [cit. 2/6/2016]. Dostupné na internete: [http://www.bratislava.sk/VismoOnline\\_ActionScripts/File.ashx?id\\_org=700000&id\\_dokumenty=11039344](http://www.bratislava.sk/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=700000&id_dokumenty=11039344).
- Etický kódex zamestnancov Mesta Trenčín. 2014. [online]. [cit. 2/6/2016]. Dostupné na internete: [http://www.trencin.sk/tmp/asset\\_cache/link/0000155920/Etick%FD%20k%F3dex%20zamestnancov%20Mesta%20Tren%E8%EDn.pdf](http://www.trencin.sk/tmp/asset_cache/link/0000155920/Etick%FD%20k%F3dex%20zamestnancov%20Mesta%20Tren%E8%EDn.pdf).
- Etický kódex zamestnancov Mestského úradu v Nitre. 2007.[online]. [cit. 2/6/2016]. Dostupné na internete: <https://www.nitra.sk/zobraz/sekciu/eticky-kodex-10401>.
- GEURAS, D., GAROFALO, CH. 2013. *Practical Ethics in Public Administration*. Vienna: Management Concepts. 2011. 343 s. ISBN 978-1-56726-295-7.
- CHAPMAN, R. A. 1993. *Ethics in Public Service*. In CHAPMAN, R. A. (eds.) *Ethics in Public Service*. Edinburgh: Edinburgh University Press. 1993. s. 155-172 ISBN 0-7486-03-3-2.
- KERNAGHAN, K. 1993. *Promoting Public Service Ethics: The Codification Option*. In CHAPMAN, R. A. (eds.) *Ethics in Public Service*. Edinburgh: Edinburgh University Press. 1993. s. 15-30 ISBN 0-7486-0383-2.
- LAWTON, A., RAYNER, J., LASTHUIZEN, K. 2013. *Ethics and Manage in the Public Sector*. New York: Routledge. 2013. 184 p. ISBN: 978-0-415-57760-1.
- MENZEL, D.C. 2012. *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity*. New York: Routledge. 2012. 304 s. ISBN 978-0-7656-3261-6.
- Národný program kvality Slovenskej republiky na roky 2013-2016. 2013. [online]. [cit. 2/9/2016]. Dostupné na internete: [http://www.unms.sk/swift\\_data/source/dokumenty/kvalita/2013/npk\\_2013\\_2016/NPK%20SR%202013\\_2016.pdf](http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2013/npk_2013_2016/NPK%20SR%202013_2016.pdf).
- ONDROVÁ, D. 2013. *Ethics, Law and Ethical Conduct of Behavior*. In *Konsenzus v práve: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, ktorá sa konala pri príležitosti 20. výročia založenia Univerzity Mateja Bela*. Banská Bystrica: Belianum. 2013. s. 170-178. ISBN 978-80-557-0523-1.
- PRITCHARD, J. 2012. *Codes of ethics*. In CHADWICK, R. (eds.): *Encyclopedia of Applied Ethics*. London: Elseiver. 2012 s. 494-499 ISBN 978-0-12373-930-8.
- RADHIKA, D. 2012. *Ethics in Public Administration*. In *Journal of Public Administration and Policy Research*. ISSN 2141-2480, 2012. vol. 4, no. 2, p. 23-31.
- Recommendation of the OECD Council on Improving Ethical Conduct in the Public Service, Including Principles for Managing Ethics in the Public*

- Service. 2000. [online]. [cit. 2/6/2016]. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/gov/ethics/oecdprinciplesformanagingethicsinthepublicservice.htm>
- ROHR, J. 1989. Ethics for Bureaucrats: An Essay on Law and Values. 2nd ed. New York: Marcel Dekker Inc. 1989 .354p. ISBN 0-8247-8032-9.
- SEKNIČKA, P. 2007. Etické hodnoty v ekonomické praxi. In PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. Etické řízení v firmě. Praha: Grada. 2007. s. 34-65 ISBN 978-80-24716-21-3.
- SEVERSON, R. 1997. Ethical Principles for the Information Age. 1997 New York: Routledge. 161 s. ISBN 1-56324-958-8.
- The 7 Principles of Public Life. 1995 [online]. [cit. 2/6/2016]. Dostupné na internete: <https://www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life/the-7-principles-of-public-life--2>.
- VAJDA, J. 2004. Úvod do etiky. Nitra: Enigma. 2004. 250 s. ISBN 80-89132-12-X.