

Shrnutí hlavních myšlenek konference „Etika státních zaměstnanců: Kde jsme a kudy dál?“
15.6.2021, Zrcadlová kaple Národní knihovny v Praze

Shrnutí zpracovali: doc. Alice Koubová, Ph.D.; Mgr. Juraj Hvorecký, Ph.D. a Mgr. Petr Urban, Ph.D. – řešitelé projektu TAČR ÉTA I „Nástroje rozvíjení etické kultury v české státní správě“ realizovaného na půdě Filosofického ústavu AV ČR, v.v.i.

Panel 1

Etika státních zaměstnanců – její význam, současný právní rámec a aktuální vývoj v ČR

Panelisté

prof. JUDr. Petr Hůrka Ph.D. – *náměstek ministra vnitra pro státní službu*

Mgr. Michal Svěrák – *vedoucí Kanceláře státního tajemníka v Ministerstvu dopravy*

Mgr. Tomáš Friedel, Ph.D. – *Právnická fakulta, Univerzita Karlova*

Smysl pravidel etiky státních zaměstnanců

Je třeba klást si otázku po povaze státních zaměstnanců coby profesní skupiny

- šlo v moderních českých dějinách vždy o profesní skupinu?
- na co, na jakou tradici současná státní služba navazuje?
- byla či nebyla tato tradice přerušena a z jakých důvodů?

Profese by měla být charakterizována

- zvláštními vědomostmi a schopnostmi členů profesního stavu
- systémem vzdělávání
- profesní organizací, která reprezentuje profesní skupinu navenek
- pravidly chování členů profesního stavu (typicky profesní etický kodex – stavovské předpisy) – formuluje přísnější a vyšší nároky na chování od členů profesního stavu než právo

Funkce etického kodexu státních zaměstnanců

- vzdělávací – zachycuje morální principy a normy, hodnoty a ideje profese
- regulatorní – představuje zdroj pravidel (posiluje jistotu o to, co se má a nemá být)
- diskurzivní – koncentruje pozornost na vybraná témata (kvalita výkonu služby, střet zájmů apod.), tím přispívá k diskusi o nich (ustanovení jsou vykládána, kritizována)
- posilování důvěry veřejnosti v úřednický stav – profese se kodexem přihlašuje k hodnotám a idejím, klade na sebe vysoká či zvýšená očekávání, čím současně posiluje očekávání veřejnosti, a tím usnadňuje veřejnou kontrolu služby. V opačném směru stanovuje mantinely nežádoucím požadavkům veřejnosti
- posilování důvěry veřejnosti v úřednický stav – vylepšování obrazu profese v očích veřejnosti by ale nemělo být hlavní motivací
- stabilizační prvek – poskytuje úředníkům hodnotovou oporu a orientaci v nejisté době rozpadu tradičních hodnotových systémů

Zakotvení pravidel etiky státních zaměstnanců v zákoně

- Pakliže etický kodex státních zaměstnanců nebude mít právní relevanci, hrozí, že zapadne, že se mu nebudeme věnovat – je proto dobře, že je zakotvený v zákoně o státní službě tak, jak je.
- Je zde ale riziko, že když se pravidla chování spontánně fungující ve společnosti stanou formalizovanými právními pravidly, stanou se pravidly, která jsou dodržována jen ve chvíli, kdy se někdo dívá – je proto dobře etický kodex státních zaměstnanců oživovat na mimoprávní úrovni.
- Převzít do zákona o státní službě pravidla etiky státních zaměstnanců jako úvodní principy může být z pohledu právníka lákavé, ale znamená to převést je do jiného normativního rámce, což nemusí být žádoucí.
- Schopnost etické úvahy a řešení etických dilemat je možná pro rozvoj etiky státních zaměstnanců důležitější než samotná existence soupisu pravidel chování s podporou v zákoně – klíčové je proto soustavné vzdělávání státních zaměstnanců v oblasti morálních hodnot a morálních kompetencí – důraz na autenticitu výkonu profese.
- Důraz na zakotvení pravidel etiky v zákoně posiluje prvek povinnosti a oslabuje prvek aspirace, což není nutně žádoucí – důraz na povinnost bez soustavného a dlouhodobého vzdělávání, sebe-výcviku, mentoringu a dobrého příkladu ze strany zkušenějších a služebně starších a představených (na všech úrovních) nepovede k úspěchu.
- Pokud preferujeme vynutitelnost a rychlost řešení problematických situací, budeme sahat spíše po silnějším zakotvení v právní normě; rozvíjení etiky v osobní rovině a v organizační kultuře úřadů je naopak dlouhotrvající proces. Neměli bychom se snažit „honit čas“ pomocí posilování vazby služební etiky na zákon, ale měli bychom dát prostor onomu dlouhodobému procesu. Právní normy vyžadují pregnantní vymezení, což nemusí být vhodné pro oblast etiky – etika jako neustálé hledání a nalézání správné cesty X pevně daná, psaná pravidla. Je otevřenou otázkou, zda bychom neměli upustit od klasifikace porušení pravidel etiky státních zaměstnanců jako kárného provinění dle současné právní úpravy.

Aktuální dění na poli profesní etiky státních zaměstnanců v ČR

Ministerstvo dopravy

- Kolem roku 2017 si vytkli za cíl soustavně se zabývat studiem a rozvojem etické kultury ve služebním úřadu MD.
- Zřízena nová relativně samostatná organizační jednotka, Kancelář státního tajemníka, která by mohla tuto agendu ve své funkční působnosti převzít. Personálně byla tato jednotka obsazena s ohledem na přesah otázek etiky mimo rámec práva – byli získáni dva zaměstnanci se vzděláním v oboru filosofie a filosofické etiky – ukázal se potenciál aplikované filosofie. Oba tyto zaměstnanci získali standardní úřednické vzdělávání plus samovzdělávání v oblasti služební etiky a etické kultury (dlouhý proces – 1-2 roky).
- Procesní fáze - byl využit vládní úkol zavádění systému kvality řízení ve služebních úřadech – v kritériích strategie rozvoje služebního úřadu či politika lidských zdrojů jsou přijímány konkrétní cíle s ohledem na rozvoj služební etiky.

Sekce pro státní službu MV

- Zbývá se profesní etikou státních zaměstnanců od svého vzniku a vydala aktuálně platný předpis o pravidlech etiky státních zaměstnanců (2015).
- Postupně bylo zjištěno, že je třeba klást nový důraz na uvádění etických pravidel v život, a byly také identifikovány určité slabiny a nedostatky stávajícího předpisu. Potřebujeme etický kodex, který nebude o slovíčkaření, ale bude o smyslu a účelu (Desatero). Etika je smysl, účel – proto je vhodná při revizi spolupráce s filozofy, kteří „vidí za slovíčka“ k podstatě norem.
- Sekce plánuje novelizovat platný etický kodex tak, aby byl jasný a výstižnější a vyjadřoval smysl etiky státních zaměstnanců.

Co bychom mohli nadto ještě dělat?

- Přijetí etického kodexu je dobré, ale samo nestačí pro rozvoj profesní etiky. Důležitá je jeho recepce – různí recipienti přitom slyší na různý jazyk, což je třeba mít na vědomí. Různé formy oslovování adresátů:
 - Vzdělávání – konference, workshopy, ale také zážitkové vzdělávání (exempla, která už nejde vytlačit z kolektivního vědomí profesní skupiny; sehrání rolí, zažít si etické rozhodnutí na vlastní kůži)
 - Zveřejňování anonymizovaných rozhodnutí disciplinárních orgánů (možnost na ně navazující diskuse)
 - Soubor otevřených dilemat jako má Soudcovská unie – odkazy na příběhy, články atd. – obaluje „kostru kodexu masem života“
 - Zřídit si zaměstnance, který se na úřadu bude věnovat této agendě – je velmi důležité, kdo to bude
 - Uvádět téma etiky státních zaměstnanců do vysokoškolské výuky a kvalifikačních prací studentů
 - Myslet na pozitivní sankce v oblasti profesní etiky – pochvaly, ocenění, hodnocení – jako signál, že nás toto téma zajímá

Panel 2

Etika státních zaměstnanců a agenda boje proti korupci, přijímání darů, lobbying

Panelisté

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc. – *Masarykův ústav vyšších studií, ČVUT v Praze*

Mgr. Dalibor Fadrný – *vedoucí oddělení boje proti korupci, Ministerstvo spravedlnosti*

Mgr. Petr Leyer – *ředitel české pobočky Transparency International*

Etika a korupce

- Etika se týká oblasti obecných společenských hodnot, které má smysl podporovat za účelem zvyšování důvěry ve společnosti či za účelem stvrzení základních pravidel vzájemného jednání.
- Etická kultura je důležitou prevencí korupčního jednání.
- Etická kultura zároveň agendu boje proti korupci přesahuje svým záběrem. Neetické jednání má širší definici, nežli je korupční jednání, chápeme-li korupci jako jednání zneužívající vlastního postavení za účelem bezprostředního osobního zisku, který státní úředník upřednostňuje nad ziskem instituce, či společnosti, vůči níž nese odpovědnost ve výkonu svého úřadu.
- Příkladem neetického jednání, které nemá bezprostřední povahu korupce, je podpora konspiračních teorií z pozice státního úředníka (či status na sociálních sítích), či neurvalé a neuctivé řešení konfliktu.
- Globální barometr korupce ukazuje, že 57 % respondentů v České republice (nejvíce v EU) využívají osobní konexe při kontaktu s veřejnou správou – to je velmi varovné číslo.
- Samotný úřad by měl vyjadřovat hodnoty jinak než skrze etický kodex, jednání striktně dané zákonem, nebo skrze individuální jednání konkrétních osob. Měl by se ke svým hodnotám pravidelně přihlašovat i jinak. Tip: ve chvíli etického dilematu odkázat na hodnoty, zvědomit jednoznačné hodnotové zakotvení: například formou pročtení etického kodexu.

Klientelismus

- Konkrétním opatřením proti klientelismu je cirkulace úředníků na pozicích v různých odděleních, přerušování dlouho ustavovaných vazeb.
- V rámci současného nastavení není státní správa na takové opatření připravena – jde o horizont 3-5 let, musela by tomu předcházet důkladná diskuze (včetně změny služebního zákona a změny připravenosti a nastavení úředníků vůči danému opatření)
- Důležité téma: depolitizace státní správy.
- Etický kodex, který by obsahoval návody, jak řešit konkrétní případy klientelismu.

Vzdělávání

- Kvalitní /solistikovanější etické a protikorupční vzdělávání by mělo zahrnovat:
 1. Explicitní zasazení pozice státního úředníka do jasných hodnotových rámců
 2. Vzdělávání skrze řešení situačních konfliktů, etických dilemat. Příklady konfliktů by měli formulovat sami vzdělávaní úředníci

3. Jasně vymezení mantinelů jednání úředníka mimo pracovní dobu, či mimo kancelář. (pozn.: K neetickému či korupčnímu jednání často dochází mimo pracovní prostředí)
 4. Propagace „etické linky“ ze strany vedení
- Efektivní protikorupční vzdělávání zahrnuje:
 1. Diferencování cílových skupin – řadoví zaměstnanci mají oddělená školení od vedení
 2. Pravidelná zařazování školení, v nichž se naopak řadoví a vedoucí zaměstnanci setkávají
 3. Hledání konkrétních korupčních rizik v organizaci, přiřazení míry pravděpodobnosti a vytvoření typového katalogu rizik školeného útvaru
 4. Práce s videonahrávkami, týmová práce, situační konflikty

Lobbing

- V legislativním procesu je návrh zákona o lobování, kterým by se dnešní nestandardní situace mohla narovnat
- Existuje nerovnost mezi možnostmi přijímat dar zaměstnanci ve služebním poměru a zaměstnanci v poměru pracovním ve státní správě (rozdíl je v hodnotě 300 Kč) – tento nesourodý prvek by z principů lobbingu měl být zrušen
- Důležitý princip: není možné, aby se člověk nestýkal s důležitými a vlivnými osobami, ale je důležité, aby o těchto setkáních informoval

Panel 3

Etická infrastruktura a její využití ve služebních úřadech

Panelisté

Mgr. Ondřej Bis – zástupce vedoucího kanceláře státního tajemníka v Ministerstvu dopravy

PhDr. Radim Bureš – manažer oddělení forenzních služeb a podpory integrity, EY ČR

Ing. Zdeněk Mikulka, B.Th., Ph.D. – Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany

Co je etická infrastruktura a jakou v ČR máme

- Etickou infrastrukturou rozumíme veškeré nástroje, které napomáhají budování a upevňování etického prostředí na pracovišti (kodexy, důvěrníci, leadership, vzdělávání ...).
- Existují první pozitivní zkušenosti etického mediátora a interního školitele (preventisty) na MD, kompatibilita s peer pracovníkem z projektu Stopper MPSV.
- Zatím vidíme malý stupeň formalizace infrastruktury (zejména kvůli krátkému času zavádění). S formalizací se čeká na doporučení a výstupy z projektu TAČR „Nástroje rozvíjení etické kultury v české státní správě“. Soulad s vládním úkolem zavádění systému řízení kvality ve správních úřadech, kterým se dají zřídit prvky napomáhající etické infrastruktuře – např. strategie vzdělávání nebo zlepšení interní komunikace.
- V Armádě ČR a na Ministerstvu obrany (MO) je poměrně masivní etická infrastruktura – důvody: tři typy zaměstnanců, dva řídicí orgány: MO jako zdroj standardizace a řešení vztahů navenek a Armáda jako výkonný nástroj. Odbor Inspekce MO a jeho šéf jako inspektor lidských práv a ombudsman, zároveň řídí antikorupční praktiky apod. Osobnostní rovina etiky je pak spíše záležitostí primární prevence rizikového chování v samotné Armádě (extrémizmus, násilí, šikana apod.).
- Diskuse o povaze etiky se dlouhodobě pohybuje mezi Desaterem a Manuálem – v devadesátých letech jsme začínali manuálem (etický jazyk postrádal sdílený obsah), důraz na vysvětlení základních hodnot (co je střet zájmů, co je spravedlnost apod.) typická odpověď „my jsme etičtí, tohle by nás nikdy neovlivnilo“.
- Manuál má nevýhodu v tom, že je bezhodnotový a dá se obcházet. V současnosti se posouváme k hodnotově ukotveným pravidlům „dělat správné věci“ pod praporem integrity. Etická infrastruktura je převodníkem mezi oběma extrémy.
- Nové nástroje infrastruktury: „etická linka“ – sbírá názory od všech zaměstnanců na co nejširší množství podnětů, ústí do prošetření a potřebné zpětné vazby. Důležitá je reakce vedení a anonymizované zveřejňování typů podnětů.
- 17. prosince 2021 vstoupí do platnosti Evropská směrnice o ochraně oznamovatelů a u té příležitosti se vyplatí přehodnotit postavení našich oznamovacích kanálů.
- Další prvky infrastruktury: vzdělávání, analýza rizik, osobní příklad v podobě etického leadershipu.

Kde vznikají problémy se zaváděním infrastruktury

- Přílišná masivnost a nepřehlednost – občas chybí společná koordinace, to samé ve vzdělávání, kde je příliš mnoho institucí, které se na něm podílejí. Zmatečnost pak vede ke špatné koordinaci mezi vedoucími, např. při hodnocení zaměstnanců.
- Dvě problémová východiska: 1. etika je vnitřní. Když je ale jen ve mně, nemá smysl se o ní bavit a pohodlně slouží jako zástěra neetického jednání; 2. státnost X etika je nekonečný proces, je to hledání, které musí být řízeno „manažerským procesem“.

- Odkud kam směřují procesy zavádění a uplatňování infrastruktury – ve vztahu k nižším úředníkům je efektivita mnohem větší. Na úrovni náměstků se úkol mediátora chápe odmítavě a jeho vzdělávací aktivity nejsou brány vážně.
- Vyžadován praktický výcvik v oblasti prevence šikany, realistické případy, které ale nejsou dostatečně vztaženy na procesy v konkrétním úřadu, nepřipravenost vzdělávání a školení.

Centralizace a decentralizace zavádění etické infrastruktury

- Panel vyjádřil obecnou podporu značné centralizaci. Jsou pro to dva důvody – prevence resortismu a úspěšné výsledky centralizace v jiných oblastech i doménách.
- Hledat centralizované definování obecního rámce etické infrastruktury, které si mohou jednotlivé úřady přizpůsobit, např. v návaznosti personální možnosti (projekt Stopper MPSV).
- V některých institucích (např. Armáda ČR, kde se kombinují vojenští a civilní zaměstnanci) může být centralizace obtížněji realizovatelná.
- Jaký postup by měla volit Sekce pro státní službu po uvedení nového kodexu? Přípravná Komise ke kodexu by mohla dál pracovat a spolupodílet se na podobě infrastruktury, např. vydáváním anonymizovaných stanovisek z prošetřovaných případů, výkladům nařízení, vzdělávacím aktivitám a tvorbě výukových materiálů ke vzniku a udržování interního školení v oblasti etiky – outsourcing školení je velká chyba!
- Žádoucí je taky vytváření prostoru pro sdílení zkušeností z různých úřadů. Taky koordinační role pro vytváření výkladových postupů nebo vysvětlujících příkladů ke kodexu by mohla být řízena centrálně, ale diskutované příklady a obsahy výkladů adoptovány místně. Další možnosti: etablování etického panelu, výzkum hodnot, průzkum efektivity grantů.

Panel 4

Etická personalistika ve služebních úřadech

Panelisté

Mgr. Martina Postupová – *personální ředitelka sekce pro státní službu Ministerstvo vnitra*

Mgr. Marek Zelenka – *předseda sdružení Oživení*

Příklady efektivních metod nastavování kvalitní komunikace, důvěryhodného prostředí a etické kultury

Z perspektivy Ministerstva vnitra:

1. Být sám/sama dobrým příkladem, reflektovat hodnoty, upřímně prahnout po kritice.
2. Být pozitivní, to znamená držet se přesvědčení „nečiň druhým toho, co nechceš, aby oni činili tobě“. Toto pravidlo připomenout státním zaměstnancům, když se dopustí špatného chování. Uvědomit si, že kdyby svět byl postaven na negativních hodnotách, dlouho by nevydržel (prof. Jan Sokol).
3. Metoda komunikace. Je třeba si uvědomit, že účelem komunikace jsou lidé a kolegové kolem nás. Tento fakt se projevuje v přesunu důrazu ze spojení „human resources“ do spojení „human capital“.

Z perspektivy sdružení Oživení:

1. Aplikovat systematicky „voice from the top“ – pokud se vyšší manažeři a vedoucí pracovníci účastní školení a vzdělávání v etické kultuře spolu s ostatními zaměstnanci, vysílají signál o významnosti této oblasti pro úřad.
2. Zavedení etické komise, se kterou lze řešit etická dilemata, střet zájmů, či otázky lobbingu dříve, než se vyvinou do nepřiměřeného jednání. Komise by měla být sestavená z pracovníků úřadu i externích členů.

Z perspektivy Eurostatu (Evropské komise) [dodatek doc. Marie Bohaté, CSc., která se musela omluvit z osobní účasti v panelu]:

1. Komunikace v rámci organizace si zasluhuje velkou pozornost a je jí nutno věnovat čas. Je třeba využívat každou příležitost. Osvědčuje se politika otevřených dveří – ukázat zaměstnancům, že i když je vedoucí zaneprázdněn, je ochoten si udělat čas, zajímá se o názory podřízených, hodlá být nápomocen při řešení problémů. Na základě otevřené komunikace lze budovat důvěru.
2. Vytvářet prostor pro debatu k tématům, která zaměstnance zajímají. Výborná zkušenost s tzv. „open space discussion“. Iniciovat by měl někdo z vrcholového vedení, nastolit téma moderovat debatu. Náměty je nutno zpracovat, nejlépe skupinou dobrovolníků, a pak předložit do porady vedení, která zaujme stanovisko a ideálně alespoň nějaké náměty akceptuje. Příklady témat – mise, vize, jak by měl vypadat Eurostat za 5 let, jak zlepšit spolupráci s národními statistickými úřady apod.
3. V rámci pracovních hodnocení věnovat dostatek času pro dialog mezi hodnotitelem a hodnoceným. Důležitá je empatie ze strany hodnotitele.

Způsoby využití podnětů řadových zaměstnanců

Z perspektivy Ministerstva vnitra:

1. Dotazník spokojenosti, který je myšlen upřímně.

2. Otevřená každodenní debata se zaměstnanci – volit správný tón a myslet to opravdově.
3. Využívání anonymních oznámení se zatím neosvědčilo. Ze strany zaměstnanců jde nejčastěji o kverulantství a neurčitá nekonkrétní stěžování. Člověk by měl mít trochu odvahy, neschovávat se za anonymitu.

Z perspektivy sdružení Oživení:

1. Maximálně využít nově přijatý zákon na ochranu oznamovatelů. Tento zákon je možné využít nejen pro oznamování trestných činů, ale pro podněty všeho druhu.
2. Důležité je vytvoření jistoty, že hlas ze strany řadových zaměstnanců je cenný, podnětný a užitečný. Například oceňováním zajímavých podnětů veřejně, konkrétní ochranou oznamovatelů, kterým hrozí represe.
3. Využití levných a efektivních externích webových rozhraní. Např. platforma Nenechtobýt <https://www.nntb.cz/> Na úřadu je snadné takové rozhraní zavést, užívat, pravidelně podávat zprávy o tom, v čem bylo přínosné pro vedení. Došetřovat a zveřejňovat případy nahlášených pochybení.
4. Iniciativa na Slovensku: #stojimezaodvaznymi: pokud nějaký zaměstnanec doplatil na whistleblowing, členové sdružení (700 soukromých firem) jsou připraveni s ním udělat přijímací pohovor do své firmy a ocenit tím jeho odvalu.
5. V situacích, kdy se pravidelně objevují etická dilemata (například v průběhu hodnocení zakázek), vytvořit prostor na pročtení etického kodexu.

Z perspektivy Eurostatu (Evropské komise) [dodatek doc. Marie Bohaté, CSc., která se musela omluvit z osobní účasti v panelu]:

1. Průzkum spokojenosti zaměstnanců – pojmout jako projekt, který v podstatě realizují zaměstnanci. Zástupce vrcholového managementu jako „styčný důstojník“ mezi vedením a dobrovolníky z řad zaměstnanců, jímž kolegové důvěřují. Odsouhlasení otázek, vyhodnocení odpovědí na úrovni odborů (zajištění anonymity respondentů), debata k výsledkům na úrovni odborů. Pracovní skupina realizující průzkum zároveň navrhne opatření, předá poradě vedení. Vedení zaujme stanovisko a zveřejní opatření, která budou realizována. Před novým průzkumem (měla by být zachována určitá stabilita otázek z důvodu srovnatelnosti) je nutno vyhodnotit, co bylo realizováno. Tak zaměstnanci získávají důvěru a vidí, že je průzkum užitečný.
2. Možnost podávat náměty – zřízení schránky pro náměty. Důvěru budí, jsou-li v rozumných intervalech náměty posouzeny, zveřejněny a přijaté náměty posléze vyhodnoceny (obdobně jako u průzkumu spokojenosti)
3. Zřízení skupiny pro rovné příležitosti (širší agenda než gender). Osvědčuje se, aby byl členem zástupce vrcholového vedení. Tím se zvyšuje váha. Skupina dává náměty poradě vedení. Pokud vedení náměty přijme, zveřejňuje je a informuje o realizaci.
4. U všech aktivit je důležitá transparentnost a monitorování.

Etické vzdělávání hierarchicky nejvýše postavených

Z perspektivy Ministerstva vnitra

1. Kromě jednoho skvělého kurzu v měkkých dovednostech pro manažerské vzdělávání není povědomí o kurzech etického vzdělávání manažerů.
2. Etické vzdělávání pro představené by nemělo probíhat formou frontálního útoku.

3. Představení často nemají vůli se zesměšnit a podřídit se do role vzdělaného. Je třeba respektovat, že si potřebují zachovat vlastní důstojnost a odstup - být kamarád s podřízeným není ani etické.

Z perspektivy sdružení Oživení:

1. Certifikované školení ve whistleblowingu pro vedoucí pracovníky. Využívání judikatury, zkušeností prošetřovatelů, práce s rolemi.

Z perspektivy Eurostatu (Evropské komise) [dodatek doc. Marie Bohaté, CSc., která se musela omluvit z osobní účasti v panelu]:

1. Osvědčují se kurzy zaměřené na leadership, které vhodným způsobem zastřešují i problematiku etiky a integrity.
2. Výborná zkušenost s ustavením Leadership Club pro manažery ze všech evropských institucí. Na programu setkání obvykle přednáška s následnou debatou. Sdílení zkušeností mezi lidmi zastávajícími obdobné funkce, řešícími podobné problémy. Skvělá příležitost pro neformální debatu v otevřené a stimulující atmosféře.
3. Svým způsobem edukační roli mohou hrát i hodnocení metodou 360 stupňů pro vedoucí pracovníky, která poskytují užitečnou zpětnou vazbu. Je však třeba s nimi citlivě zacházet a nebrat je jako zdroj kritiky, ale jako inspiraci k možnému zlepšování.

Panel 5

Etika státních zaměstnanců a média, komunikace směrem k veřejnosti

Panelisté

PhDr. Jiří Chum – zástupce šéfredaktorky časopisu Veřejná správa, Ministerstvo vnitra

Mgr. Kateřina Kolářová – tisková mluvčí Vrchního soudu v Praze

Ing. Jana Machová – státní tajemnice v Ministerstvu kultury

Jak zlepšit komunikaci ve vztahu k veřejnosti

- Rozdíl mezi webem, který má čistě informační charakter, a sociálními sítěmi, které jsou plné nenávistných komentářů.
- Možná cesta vtipných a trefných blogů, k tomu je potřeba osvícenosti a ne upjatosti ze strany šéfů. Přívětivost, např. sjednocením webových stránek všech úřadů. Důvěra veřejnosti je ústřední, lehce se ztrácí a je obtížné ji nabýt zpátky. Vždy se odvíjí od konkrétní práce všech zainteresovaných.
- Otevřenost a srozumitelnost komunikace, i u nepopulárních rozhodnutí. U kontroverzních rozhodnutí vysvětlit celé pozadí, nastavení právního rámce a zdůvodnit rozhodnutí. Prosazovat veřejná jednání, když je to možné.

Napětí mezi osobní ctí a informační dominancí úřadu

- Kritika zvenčí je standardem, bude tady pořád. V případě dehonestace nebo nepravdy žádat nápravu, omluvu. Důležité je, aby tiskový orgán aktivně s novináři komunikoval, reakce úřadu musí být adekvátní. Aktivně pracovat na upřesňování podávané zprávy. Respekt politiků je zásadní pro formování mínění. Nebát se utkávat se s novináři s cílem nabýt jejich důvěru. Politický tlak na státní správu je soustavný a neutichající.
- Nastavení úředních hodin je nevstřícné. I triviální úkol je pro občana stresující. Úředník má stigma osoby, která jenom razítkuje, ale pokud je ochotný, pracuje s nasazením a má rád svoji práci, efekt se dostaví.
- Dostali jsme důvěru, tak ji využijme. COVID nás příliš uzavřel, je čas na novou otevřenost. Polovina úředníků je již dnes správně nastavena, druhá potřebuje vedení a nasměrování.
- Etika tiskového odboru nebo novináře by měla spočívat ve zvýšení kvality výstupu a přispívat k důstojnosti úřadu a tématu.
- Hendikepem je nedostatek kreativity a odpor k horizontálnímu řízení. Jsme svědky přílišného respektu k nadřízenému, naštěstí nová generace dává podřízeným více prostoru.
- Terminologie úřadů je poznačená evropským newspeakem, předpisy nemají ducha, jsou často dělány vnější agenturou.
- Nedostatkem je nedovzdělanost novinářů, kontrola veřejných prezentací jednotlivých aktérů, užívání klišé. Ve snaze situaci vylepšit připravilo MV nový nástroj komunikační strategie, který může sloužit jako odrazový můstek ke změnám.
- Nedostatky nedávné doby: Informační uzavřenost v rámci COVIDu, slabá následná informovanost o tom, kdo byl za prohřešek potrestán.
- „Není problém v tom, že existují problémy, ale že vidíme problém v existenci problémů“.

- Pozitiva nedávné doby: nové využití online prostoru na vzdělávání a informování, větší možnost pořádat akce zdarma pro velký počet úředníků.
- Reportovat vnitřní práci ministerstva není pro veřejnost zajímavé. Úředník nepotřebuje PR, potřebuje prostor a nasazení pro práci.

Panel 6

Etika státních zaměstnanců v ČR na rozcestí – vize dalšího vývoje, plánované aktivity

Panelisté

prof. JUDr. Petr Hůrka, Ph.D. – *náměstek ministra vnitra pro státní službu*

RNDr. Jan Kára, CSc. – *bývalý velvyslanec ČR při OSN*

Mgr. Martin Vavřina – *státní tajemník v Ministerstvu dopravy*

Kdo má být hlavním nositelem změny v rozvoji etiky státních zaměstnanců v ČR?

- Sekce pro státní službu MV by se měla ujmout aktivní koordinační role – sekce se v tom rovněž inspiruje aktivitami Ministerstva dopravy, které je v rozvoji služební etiky ze všech správních úřadů nejdál.
- Velmi by také pomohlo, kdyby nová vláda ČR po podzimních volbách 2021 měla v programovém prohlášení, že se bude této oblasti věnovat – a pak přes příslušného ministra či náměstka pro státní službu stanovila úkoly k řešení.
- Změna by mohla přijít změnou nastavení vztahů mezi zaměstnanci a úřadem – měl by být možná založen na smlouvě, což by zjednodušilo komunikaci a zrychlilo procesy řešení problematických situací vs. právní repliky mezi úředníky, úřady a sekcí pro státní službu. Sekce by mohla hrát mediační a konsiliační úlohu.
- Etika státní služby by neměla být posilována pouze zevnitř. Bylo by vhodné, aby vznikl větší a patrnější tlak ze strany mediálního prostředí a veřejnosti. Ne jako peskování úřednického stavu, ale jako volání po silnější aspiraci.
- Je třeba pracovat i na etice politiků, protože politika a státní služba žijí v symbióze.

Otázka centralizace/decentralizace

- Je dobré centrální nastavení pravidel a koordinace, ale úřady by měly mít zároveň určitou volnost ve způsobu aplikace. Centrální pravidla by měla být nastavena tak, aby to konkrétní úřady vnímaly jako přínos a ne jako hrozbu.
- Vláda by mohla dát pokyn ke spuštění procesu zlepšování prostředí úřadů formou podobnou zavádění systému řízení kvality v úřadu – zařadit do něj etiku státních zaměstnanců. Pro vlastní realizaci by pak centrální roli měla sehrát sekce pro státní službu, a to zejména ve smyslu podpory a hledání sjednocujícího přístupu.
- Uplatňovat princip diferenciací dle oblastí státní správy (různé oblasti mají různé etické výzvy – např. diplomaté mají specifické dilema sledování zájmu státu vs. sledování zájmu jednotlivých představitelů státu).

Spolupráce ČR s mezinárodními organizacemi

- Pravidlo číslo jedna zní: zapojovat se (ať už je to Rada Evropy, OECD, GRECO apod.) – vlastní angažovanost v těchto organizacích nás určitým způsobem zavazuje, dává podporu, cross-fertilizing. Tato spolupráce by měla být koordinována z centra (sekce pro státní službu).
- Na druhé straně – doma si to musím nastavit a vyřešit sami. Nelze jednoduše „překlopit“ předpisy a metodiky, které existují v zahraničí, do češtiny a vydat u nás – takto to nefunguje, pokud se nezohlední domácí kontext a neudělá domácí analýza, reflexe atd.

- Šéfové státní služby se schází jednou za půl roku. Dochází tam k obohacení v oblasti dobré praxe apod. My tam ale musíme přijet s vlastním konceptem, s vlastní vizí ...
- Ministerstvo dopravy přímou zkušenost s mezinárodní spoluprací v této oblasti nemá. To by vyžadovalo personální a materiální zdroje, kterými rezort nedisponuje. Ale čerpá ze zahraniční literatury a ze zahraničních zkušeností.
- Problém s využíváním EU projektů – někdy jsou podmínky příliš rigidní a neumožňují flexibilní úpravu podle reálných potřeb.

Vize dalšího vývoje a plánované aktivity

- Ministerstvo dopravy
 - Probíhající spolupráce s Filosofickým ústavem AV ČR na projektu „Nástroje rozvíjení etické kultury v české státní správě“ vybaví ministerstvo doporučeními, která pomohou ve strategickém plánování v této oblasti (vytvoření strategie podpory etické kultury v ministerstvu) a budou fungovat jako opora pro implementaci doporučených nástrojů (v návaznosti na zavádění systému řízení kvality v úřadu)
 - Strategie interní komunikace v MD – důraz na zlepšení vnitřní komunikace v úřadu, oslabování vnitřního resortismu v rámci úřadu
 - Odměňování příkladného výkonu služby
 - Vzdělávání představených – představení potřebují podporu např. v oblasti komunikace s podřízenými (jinak nemají smysl a mohou být i kontraproduktivní pravidelná neformální setkání s podřízenými)
 - Pokračování činnosti Kanceláře státního tajemníka v této oblasti
 - Etické poradenství a krizová intervence
 - Je třeba dlouhodobě pracovat na získání a udržení důvěry
- Sekce pro státní službu
 - Zachytit myšlenky z této konference, která je dosud největším fórem věnovaným profesní etice státních zaměstnanců v ČR
 - Dokončit revizi etického kodexu státních zaměstnanců
 - Jasná a výstižná pravidla je ale třeba doprovodit případovými studiemi – vytvořit při sekci tým, který se bude případovými studiemi zabývat a bude pomáhat s výkladem pravidel
 - Pozitivně oceňovat dobrou praxi
 - Zvážit novelizaci zákona o státní službě, která by upravila vztah představený/zaměstnanec (přímější komunikace ve věcech stížnosti) a upravila negativní sankce za porušení pravidel etiky státních zaměstnanců
- Až bude novelizován zákon o státní službě – bylo by vhodné výslovně zmínit etiku ve služebním slibu