

Nastavenie procesu efektívnej komunikácie Ministerstva obrany Slovenskej republiky s cieľovými skupinami verejnosti

Bc. Tomáš Lorenc

Diplomová práca
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Lorenc**
Osobní číslo: **M18963**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Nastavení procesu efektivní komunikace Ministerstva obrany Slovenské republiky s cílovými skupinami veřejnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši pro oblast komunikace a etiky ve veřejné správě.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav etiky a komunikace ve veřejné správě.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete konkrétní proces pro zlepšení komunikace ve veřejné správě.
- Proces podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- COX, Raymond. *Ethics and integrity in public administration*. London: Routledge, 2015, 280 s. ISBN 978-13-1747-114-1.
GEFFERT, Richard. *Etika vo verejnej správe*. Košice: Univerzita Pavla J. Šafárika, 2010, 131 s. ISBN 978-80-7098-826-9.
KAPTEIN, Muel. *Ethics management: Auditing and Developing the ethical content of organization*. Rotterdam: Springer Science & Business Media, 2012, 229 s. ISBN 978-94-011-4978-5.
POMAHAČ, Richard. *Základy teórie verejnej správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeňek, 2011, 267 s. ISBN 978-80-7380-330-8.
REMIŠOVÁ, Anna. a Viera, GAŽOVÁ. *Vybrané kapitoly z etiky a kulturológie*. Bratislava: Ekonóm, 2010, 149 s. ISBN 80-225-0859-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomír Vydra**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na nastavení efektivní komunikace v rezortu Ministerstva obrany SR a cílovými skupinami veřejnosti, což jsou jednotlivé útvary Ozbrojených sil SR. Tato práce je rozdělena do dvou částí; část teoretickou a část praktickou, jejíž součástí je projektové řešení procesu pro zlepšení komunikace. Teoretická část se zaměřuje na základní pojmy veřejné správy, zájmy ve společnosti, etiku a komunikaci. Dále popisuje vztah veřejné správy k veřejnosti a etiku ve veřejné správě. V praktické části je představena hierarchie Ministerstva obrany SR a jeho jednotlivá pracoviště. Následuje SWOT analýza MO SR. Praktická část je analyzována i na základě provedeného dotazníkového šetření a jeho následné vyhodnocení, které bylo zaměřeno na analýzu současného stavu komunikace jednotlivých útvarů. Na závěr je zpracován projekt s návrhy procesů na efektivnější komunikaci, který je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: veřejná správa, komunikace, dotazníkové šetření, etika, SWOT analýza, Ministerstvo obrany SR

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on setting up effective communication in the Ministry of Defense of the Slovak Republic and target groups of the public, which are individual units of the Armed Forces of the Slovak Republic. This work is divided into two parts; the theoretical part and a practical part, which includes the project solution of the process for improving communication. The theoretical part focuses on the basic concepts of public administration, interests in society, ethics and communication. It also describes the relationship of public administration to the public and ethics in public administration. The practical part presents the hierarchy of the Ministry of Defense of the Slovak Republic and its individual workplaces. The SWOT analysis of the Ministry of Defense of the Slovak Republic follows. The practical part is also analyzed on the basis of a questionnaire survey and its subsequent evaluation, which was focused on the analysis of the current state of communication of individual departments. Finally, a project is developed with process proposals for more effective communication, which is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: public administration, communication, questionnaire survey, ethics, SWOT analysis, Ministry of Defense of the Slovak Republic

Týmto by som chcel predovšetkým poďakovať Ing. Radomírovi Vydrovi za odborné rady a pomoc pri vedení diplomovej práce.

Ďalej ďakujem všetkým respondentom a zamestnancom z Ministerstva obrany SR za ochotu a spoluprácu pri realizácii výskumného šetrenia, ktorí sa ňom podieľali. Veľké ďakujem patrí i mojej rodine a priateľke, ktorý mi boli vždy oporou počas štúdia a pri realizácii diplomovej práce.

OBSAH

ÚVOD	5
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	6
I TEORETICKÁ ČASŤ	7
1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV	8
1.1 VEREJNÁ SPRÁVA	8
1.2 ZÁUJMY V SPOLOČNOSTI	9
1.3 ETIKA	12
1.4 KOMUNIKÁCIA	13
2 VEREJNÁ SPRÁVA VO VZŤAHU K VEREJNOSTI	16
2.1 ZAMESTNANCI VEREJNEJ SPRÁVY	17
2.2 CIEĽOVÉ SKUPINY VEREJNOSTI.....	19
2.3 VZŤAH MEDZI VEREJNOU SPRÁVOU A SKUPINAMI VEREJNOSTI.....	21
2.3.1 Komunikát ako súčasť mediálnej komunikácie	23
2.3.2 Médium ako súčasť mediálnej komunikácie.....	24
2.3.3 Publikum alebo recipient ako súčasť mediálnej komunikácie	25
2.4 KONFLIKT ZÁUJMOV.....	26
3 ETIKA VO VEREJNEJ SPRÁVE	29
3.1 HODNOTY VO VEREJNEJ SPRÁVE.....	29
3.2 ETICKÝ KÓDEX VO VEREJNEJ SPRÁVE	31
3.3 MOŽNOSTI KONTROLY DODRŽIAVANIA ETICKÉHO KÓDEXU.....	34
3.4 VZDELÁVANIE SA V DANEJ OBLASTI.....	36
4 ZÁVER POZNATKOV TEORETICKEJ ČASŤI A STANOVENIE PREDPOKLADOV PRE PRAKTICKÚ ČASŤ	39
II PRAKTICKÁ ČASŤ	40
5 CIEĽ VÝSKUMU	41
5.1 STANOVENIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK	43
5.2 METÓDA VÝSKUMU	45
5.2.1 Stratégia výskumu	45
5.2.2 Organizácia výskumu	46
5.2.3 Spracovanie výsledkov	47
5.2.4 Limity výskumu	47
5.3 VZORKA RESPONDENTOV	48
5.4 INTERPRETÁCIA A ANALÝZA ÚDAJOV	49
5.5 ZHRNUTIE VÝSKUMU	69
6 NAVRHNUTIE KONKRÉTNÉHO PROCESU PRE ZLEPŠENIE KOMUNIKÁCIE	72
7 NÁKLADOVÁ, RIZIKOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA	75
8 ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV	81
ZÁVER	82
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	84
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	87

ZOZNAM OBRÁZKOV	88
ZOZNAM TABULIEK	89
ZOZNAM GRAFOV	90
ZOZNAM PRÍLOH.....	91

ÚVOD

Pre svoju diplomovú prácu som si vybral tému nadstavenie procesu efektívnej komunikácie Ministerstva obrany Slovenskej republiky s cieľovými skupinami verejnosti. Cieľovými skupinami sú myslené jednotlivé zložky a útvary Ministerstva obrany SR a Ozbrojených síl SR. Ako hlavnú výskumnú otázku tejto diplomovej práce som si stanovil: Sú naplnené na Ministerstve obrany SR, na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí, ciele efektívnej komunikácie štátneho zamestnanca verejnej správy v oblasti vzťahov a prístupu k zlepšeniu a zjednodušeniu práce medzi inými zložkami ministerstva obrany SR s ktorými dochádzajú do kontaktu?

Efektívna a účelná komunikácia, zvlášť na tak rozsiahlom rezorte, akým je MO SR je dôležitou súčasťou každej organizácie. Skrz komunikáciu a jej zdokonalenie systému vedie zamestnancov k efektívnemu splneniu cieľov, a takisto svojich pracovných, či osobných úspechov k dosiahnutiu maximálneho úsilia.

Cieľom práce je zefektívniť komunikáciu na pracovisku oddelenia vyúčtovania zahraničných ciest, a takisto systém na vykonanie zahraničných služobných ciest medzi týmto pracoviskom a jednotlivými zložkami či útvarmi tohto rezortu.

V teoretickej časti mojej diplomovej práce najprv vymedzím základné pojmy, ktoré sa budú týkať tejto diplomovej práce. Ďalej sa zameriam na vzťah zamestnanca a skupiny verejnosti. V poslednej kapitole teoretickej časti popíšem etiku a hodnoty vo verejnej správe.

V praktickej časti predstavím hierarchiu Ministerstva obrany SR a Ozbrojených síl SR. Takisto uvediem SWOT analýzu MO SR. Ďalej tu uvediem cieľ výskumu a jeho interpretáciu výsledkov, ktoré mi odhalia súčasný stav systému komunikácie. Zodpoviem na otázky, ktoré som si stanovil pred výskumom a navrhnem konkrétne riešenia na daný problém.

Na záver spracujem projekt na zlepšenie a zefektívnenie komunikácie medzi Ministerstvom obrany SR a jednotlivými útvarmi OS SR. Projekt nakoniec podrobím časovej, nákladovej a rizikovej analýze. Následne zhodnotím výsledky projektu.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je zefektívnenie a zlepšenie komunikácie na Ministerstve obrany SR. Vypracovanie projektu predchádza literárna rešerš, ktorá sa bude zaoberať problematikou komunikácie a etiky so zameraním na zamestnancov verejnej správy.

Ďalej bude vypracovaná SWOT analýza Ministerstva obrany SR a vyhodnotenie dotazníkového šetrenia, ktoré bude zamerané na analýzu súčasného stavu komunikácia fungovania Ministerstva obrany SR a jednotlivých zložiek OS SR.

Dotazníkový prieskum bude vykonaný na začiatku roka 2020 v mesiacoch január a február na cieľovú skupinu zamestnancov oddelenia vyúčtovania zahraničných ciest, ktoré patrí pod Ministerstvo obrany a takisto jednotlivých útvarov a oddelení MO SR a OS SR. Na jeho základe budú zodpovedané výskumné otázky a bude navrhnutý projekt na zefektívnenie komunikácie, ktorý bude následne podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze. Na záver zhrniem zhodnotenie výsledkov projektu.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

1.1 Verejná správa

Verejná správa môže byť chápaná ako správa verejných záležitostí vo verejnom záujme. Ako uvádza literatúra, od začiatku bolo cieľom organizovaného štátneho spoločenstva zabezpečiť spoločné blaho ako pre celok, tak aj pre jednotlivcov. Význam všeobecného blaha v tomto zmysle chápeme ako legitímne konanie moderného, demokratického a ústavného štátu (Pomahač, 2011, s. 35).

Verejná správa ako správa vecí verejných vykonávaná vo verejnom záujme musí spĺňať viacero kritérií, vďaka ktorým je možné túto činnosť vykonávanú v prospech občanov hodnotiť. Požiadavky kladené na verejnú správu sa v súčasnom globalizovanom svete neustále zvyšujú. Nejde však len o narastajúce množstvo verejných služieb a statkov vyžadovaných občanmi štátu, ale aj o požadovanú kvalitu, v ktorej by mali byť poskytované. Dôraz je pritom kladený aj na profesionálnu stránku správy vecí verejných zo strany zamestnancov organizácii verejnej správy.

Verejná správa je jedna z foriem výkonu verejnej moci. Právnymi formami zabezpečuje realizáciu zákonov, vyvíja činnosť prostredníctvom určitej štruktúry, má špecifické metódy a formy činnosti a prevažuje v nej verejno – organizátorská činnosť v súlade s verejnými záujmami. Verejná správa je činnosťou výkonnou, nariadenou a vždy podzákonnou.

1. Verejná správa je inštitucionalizovaná. Inštitúcie majú presne určené miesto v delbe verejnej moci – vymedzená vecná, územná, funkčná pôsobnosť, právomoc a zodpovednosť.
2. Verejná správa je viazaná právnym poriadkom. Môže spravovať a vykonávať len to, čo je určené a stanovené zákonom alebo inými všeobecne záväznými predpismi.
3. Materiálne vymedzenie verejnej správy: súhrn činností, ktoré nie sú zákonodarstvom, súdnictvom alebo vládou.
4. Formálne vymedzenie verejnej správy: činnosť štátu alebo iného subjektu mimo zákonodarnej moc.

Požiadavky na činnosť verejnej správy možno vnímať vo viacerých rozmeroch. Predovšetkým musí byť verejná správa vykonávaná v súlade s platnou legislatívou. Možno teda hovoriť o povinnosti súladu činnosti orgánov verejnej správy s ústavou, ústavnými zákonmi, zákonmi a podzákonnými právnymi predpismi. Zároveň je v rámci verejnej správy v posledných desaťročiach na pozadí zvyšujúcich deficitov štátnych rozpočtov reflektovaná snaha o ekonomickú efektívnosť reprezentovanú princípom 3E, ktorý je podstatou koncepcie New Public Management.

Verejná správa nepochybne musí byť vykonávaná v súlade so zákonom a rovnako dôležité je zohľadňovanie ekonomických ukazovateľov. Právo ako normatívny systém, keďže je výtvorom človeka, však zďaleka nie je dokonalým nástrojom regulácie ľudských vzťahov. Rovnako trhový mechanizmus, ktorého tvrdošť verejná správa prostredníctvom stanovených opatrení sektorových politík zmiernuje nie je dokonalý. Korupcia, nepotizmus, neprofesionálny prístup alebo neefektívne a netransparentné vynakladanie verejných prostriedkov sú len niektoré z problémov, ktoré možno pozorovať aj v rámci verejnej správy v podmienkach Slovenskej republiky.

V kontexte uvedených myšlienok by preto malo byť súčasťou verejnej správy vo vyspelých štátoch západnej civilizácie rovnako dôležité aj sledovanie etického rozmeru správy vecí verejných. Otázka implementácie etiky do fungovania verejnej správy je teda aktuálnym a relevantným problémom, ktorým má význam sa zaoberať. Ide hlavne o zavádzanie nástrojov etického manažmentu, medzi ktoré patrí aj etický kódex upravujúci správanie sa zamestnancov. Podstata etického manažmentu spočíva v takom spôsobe riadenia organizácií verejnej správy, ktorý je v súlade so všeobecnými princípmi a hodnotami reprezentujúcimi dobro a humánnosť v ľudskom bytí. Tieto princípy a hodnoty možno vyvodiť z filozoficko-etického myslenia západnej civilizácie, ktoré má svoj ideový základ v dielach mysliteľov antického Grécka.

1.2 Zájmy v spoločnosti

Spoločnosť je charakterizovaná zložitou štruktúrou záujmov jej členov, medzi ktorými existujú početné väzby, vnútorné interakcie a často aj konflikty. Zájmy jednotlivých subjektov sú kľúčové z hľadiska pochopenia organizácie spoločnosti, politiky, ale aj vzťahu občanov

a štátu a systému motivácie v spoločnosti. Možno hovoriť o záujmoch individuálnych, skupinových a verejných.

Osobné záujmy sa grupujú do spoločných záujmov skupín. Pretože presadiť spoločný záujem viacerých jednotlivcov sa darí skôr, spoločné záujmy sa niekedy organizovane presadzujú pomocou loby. Existujú aj záujmy, ktoré chcú uspokojiť všetci alebo veľká väčšina spoločnosti a ktoré sa nedajú v zložitejších spoločenských systémoch zabezpečiť individuálne a možno ich považovať za externality.

Verejný záujem je delegovaný individuálny záujem, ktorý by mal odrážať konsenzus väčšiny. V uvedenom kontexte môžeme verejný záujem definovať aj ako taký záujem, ktorý ti, čo svedomito vykonávajú moc, považujú za najvhodnejší pre všeobecné blaho spoločnosti. Keďže sa líšia názory na to, či nejaká politika, prípadne opatrenia, zvýšia spoločenský blahobyt, verejný záujem je flexibilným konceptom, do ktorého sa vmestí široký rozsah názorov. Obsah pojmu verejný záujem determinujú aj kultúrne rozdiely. Na druhej strane však pre koncept verejného záujmu existujú limity. Verejný záujem nie je daný politickým rozhodnutím štátu, ale odvodzuje sa od záujmu jednotlivca a jeho rozhodnutia podieľať sa na nákladoch kolektívnej spotreby, ak je to preňho výhodnejšie.

Základným predpokladom demokratickej vlády v štáte je to, že daná vláda je odvodená z ľudu – vzniká na základe vôle ľudu, ktorému slúži. Inými slovami, ľudia delegujú výkon určitých funkcií trom zložkám verejnej moci – výkonnej, legislatívnej a súdnej. V demokratických spoločnostiach existujú mechanizmy, ako sa delegovanie realizuje a kontroluje, sú vytvorené politické mechanizmy a štruktúry verejnej správy. Tí, ktorí pracujú v jednotlivých zložkách verejnej moci však získavajú moc nad právami a slobodami jednotlivcov, ekonomikou atď. Preto sa vyžaduje, aby bol výkon pridelených právomocí realizovaný vo verejnom záujme. Verejná správa je tak poverená realizovať verejný záujem.

Nie je to iba nepoctivosť vlády, politikov a pracovníkov verejnej správy, ktorá môže deformovať rozhodovanie o veciach verejných, ale súvisí to s celkovým mechanizmom fungovania verejnej správy a zásahmi štátu. Konflikty môžu nastať, ak v oblastiach, kde sa má rozhodovať vo verejnom záujme, dominuje súkromný záujem, respektíve ak viaceré skupinové záujmy sú vzájomne kontradiktórne, respektíve idú proti záujmom väčšiny spoločnosti.

Politika, pracovníka veřejné správy, netreba chápat' ako eunucha, ktorý slúži verejnému dobru, ale ako jednotlivca s vlastnými záujmami na politickom trhu. Vstupom do politiky sa nepremení z jedinca sledujúceho vlastné záujmy na altruistu, sledujúceho verejný záujem. Preto je veľmi významná kontrola politikov a štátu.

Dá sa povedať, že existujú dve hlavné príčiny poklesu dôvery verejnosti vo verejný sektor a v integritu politikov a pracovníkov verejného sektora:

- Realita, na ktorú vplýva neznalosť pravidiel alebo nedodržovanie poznaných pravidiel,
- Percepcia/vnímanie.

Realita je taká, že v mnohých prípadoch dochádza k situácii, keď riziko neetického správania sa, ktoré umožňuje uprednostniť súkromný záujem nad záujem verejný, je veľmi nízke a potenciálny súkromný zisk vysoký. Zároveň dochádza k situáciám, keď nie všetkým verejne činným osobám alebo pracovníkom vo verejnom sektore je jasné aké štandardy správania sa od nich očakávajú. V minulosti mala každá krajina vlastné, dostatočne jasné etické a morálne tradície. V mnohých krajinách sa tak začali vytvárať jasné pravidlá pre všetky verejné inštitúcie. Pravidlá stanovujúce povinnosti, sú definované pre pracovníkov verejného sektora, aby nevykonávali aktivity, pri ktorých je súkromný záujem v konflikte so záujmom verejným, aby sa zabránilo špekuláciám, aby nepoužívali oficiálne informácie na súkromné účely alebo s cieľom, aby neakceptovali láskavosti od tých, ktorí hľadajú štátne zákazky atď. Je potrebné presne a jasne definovať, čo môže a čo nemôže pracovník verejného sektora robiť, stanoviť povinnosti pre zamestnancov vo verejnej službe, určité zákazky a obmedzenia, ako aj mechanizmus verejnej kontroly nad ich dodržiavaním. Pri rozhodovaní a správaní sa predstaviteľov verejného sektora je nevyhnutné brať do úvahy popri uvedených pravidlách stanovujúcich povinnosti aj pravidlá obozretnosti, ktoré požadujú od pracovníkov verejného sektora, aby sa vyhli všetkým aktivitám, ktoré by mohli viesť k viere, že robia niečo, čo pravidlá podriadenia sa zakazujú. Ani tieto pravidlá nie sú dostatočne dodržiavané. Následná percepcia či vnímanie správania sa pracovníkov verejného sektora prispieva k nárastu nedôvery vo verejný sektor.

1.3 Etika

Etika ako pojem vychádza z gréckeho pojmu „ethos“. Toto grécke označenie v slovenčine chápeme ako zvyk, mrav, obyčaj. Z hľadiska predchádzajúceho zistenia, že pojem etika vychádza z gréckeho slova, môžeme korene etiky nájsť už v starovekom Grécku. Najväčší historický podiel na utvorení etiky ako vedy o správaní sa ľudí v spoločnosti má bezpochyby Aristoteles. Avšak, aby sme mohli etiku pojať za vedu, je dôležité, aby mala predmet skúmania a tým je morálka. Keďže sa etika zaoberá morálkou, bolo by dobré tento pojem objasniť, aby sme porozumeli, čomu sa vlastne etika venuje. Morálka nám hovorí, čo je dobré, správne a aj naopak, čo je zlé, nevhodné (Geffert, 2010, s. 102).

Každá ľudská činnosť sa riadi určitými všeobecne uznávanými pravidlami. Nejde len o formálne normy, ktoré predstavujú zákony, smernice alebo predpisy, ale v tejto súvislosti máme na mysli najmä dodržiavanie etických noriem a zásad v konaní a správaní ľudí v rôznych životných situáciách (Hanuláková, 1996, s. 8).

Samotný pojem etika má dvojaký význam, pretože sa vzťahuje:

- na viditeľné správanie ľudí navonok,
- na myslenie, cítenie, vôľu a charakter konkrétneho človeka.

Podľa Gefferta (2010) sa v etike jedná o optimum, ideál, teda o to, čo by "malo byť", a ako veda sa usiluje o hľadanie a nájdenie správneho správania, snaží sa o nájdenie toho, čo máme činiť na základe svojho rozumového vzhľadu v súlade so svojím myslením (Geffert, 2010, s. 30).

Etika teda skúma povahové rysy, zvyky, obyčaje, spôsoby myslenia, či postoje jednotlivcov a skupín. Človek si vytvoril etiku ako nástroj na skúmanie toho, čo je pre neho v praktickom živote dôležité. V najširšom chápaní etiku môžeme vymedziť ako filozofickú vednú disciplínu o dobrovoľnom ľudskom konaní a správaní s cieľom určiť, ktoré aktivity ľudí sú dobré, správne a mali by byť realizované a ktoré zlé a nesprávne a nemali by byť konané. Etika teda popisuje, posudzuje, odporúča a určuje kritéria pre správnosť alebo nesprávnosť ľudského konania.

Pre väčšinu z nás sa etika akéhokoľvek druhu týka správneho a nesprávneho správania definovaného z hľadiska morálnej voľby a pre niektorých to zahŕňa aj predstavu o pokračovaní v dobrom živote. Niektorí významní ľudia, napríklad filozofi starovekého Grécka vrátane Aristotela, považujú etiku za súčasť dobrého života, ktorý znamenal život, ktorý stojí za to žiť, alebo život, ktorý uspokojuje. Na účely tejto kapitoly sa teda etika definuje ako štúdium správneho správania a dobrého života. Etika potom teoretizuje správne konanie a dobrý život, zatiaľ čo morálka je skutočnou praxou správneho správania a dobrého života (Cox, 2015, s. 6).

Téma etiky a morálky sa prelína prácami učencov, filozofov, teológov a politikov vo všetkých historických obdobiach vývoja ľudstva a to nielen v téme, ktorá súvisí s podnikaním. Etika je veda o ľudskom konaní. Etika v tomto zmysle spĺňa definíciu vedy, teda empiricky sústavne zhromažďuje poznatky a metodicky sa snaží o poznanie vo svojej oblasti. Interdisciplinárne spolupracuje s inými vednými odbormi a poznatky aplikuje do predpokladaných teórii.

Chcel by som definovať etické riadenie ako systematický a koherentný rozvoj činností a prijímanie opatrení s cieľom realizovať základné a opodstatnené očakávania zúčastnených strán a primeraným spôsobom vyvážiť protichodné očakávania zainteresovaných strán (Kaptein, 2012, s. 45).

Etika má vo verejnej správe miesto predovšetkým v súvislosti s rozhodovaním. Každý problém alebo situácia s etickým rozmerom si vyžaduje voľbu medzi niekoľkými možnosťami. Túto voľbu robí jednotlivec alebo organizácia. Pre zdokonalenie etických postojov treba dať do súladu etiku jednotlivca s etikou organizácie, v ktorej pracuje a s etikou spoločnosti, v ktorej žije.

1.4 Komunikácia

Komunikácia predstavuje základnú sociálnu náplň života. Môžeme o nej tiež hovoriť ako o potrebe nie síce fyziologickej, ale určite pre náš život podstatnej a nevyhnutnej. Prostredníctvom nej spoznávame svet, potrebujeme získavať informácie a následne máme potrebu nimi ďalej informovať druhých. Žijeme teda hovoríme, píšeme, dorozumievame sa. A naopak

dorozumievame sa s druhými, hovoríme s nimi - teda žijeme. Komunikáciu možno tiež považovať už od nepamäti aj ako základ vzťahov a vzájomného dorozumievania sa medzi jednotlivcami. Filozof a psychológ René Harré tento fakt a človeka veľmi krátko a výstižne zadefinoval ako „osobu v konverzácii“.

Pre samotný pojem komunikácie existuje mnoho definícií, ktoré sa navzájom odlišujú na základe teoretického rámca. Takmer všetky však uplatňujú niektoré základne prvky ako komunikátor, komunikačný kanál - nosič informácii, adresát, odkaz a v neposlednom rade aj účinok a spätnú väzbu cieľového publika, čiže ju možno zhrnúť a charakterizovať ako určitý prenos informácii prostredníctvom procesu vysielania a prijímania, ktorý je zrealizovaný v určitej priestorovej doméne - prostredníctvom komunikačného kanálu s predpokladom možnej odozvy recipienta. Slovom Juraja Charváta (2009), ktorý hovorí: Komunikácia je životne dôležitá funkcia spoločenského života, jej prostredníctvom si ľudia uvedomujú svoju existenciu a jej vývoj. Spoločenstvo ľudí môže vzniknúť len prostredníctvom trvalej spoločenskej komunikácie, možno však komunikáciu klasifikovať aj z hľadiska sociálnej adaptácie ako proces, na základe ktorého naberáme informácie o nových skutočnostiach, naberáme nové skúsenosti, poprípade sa dozvedáme a osvojujeme si nové myšlienky (Charvát, 2009, s. 11).

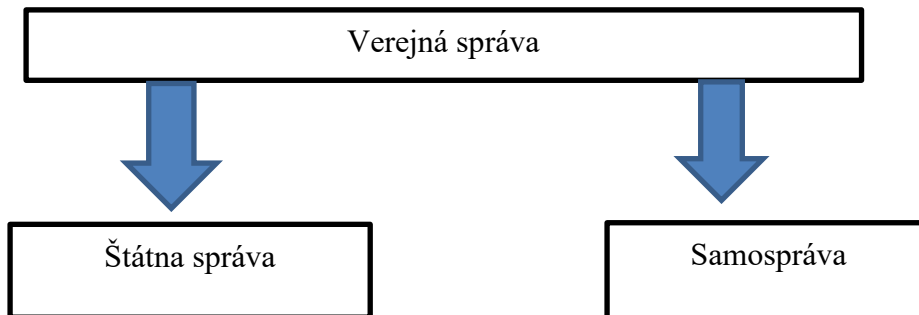
Okrem skúseností je dôležité poukázať aj na formu komunikácie, keďže tieto dva pojmy sú veľmi úzko prepojené a vzájomne na sebe závislé. Na túto dôležitú skutočnosť upozorňuje Samuel Brečka (2009), ktorý tvrdí: Tak, ako rôzne technológie prevládali počas jednotlivých etáp vývoja ľudstva, mali diferencovaný vplyv na určovanie vlastností ľudských schopností. Ukazuje sa, že kognitívne štruktúry jednotlivých ľudských bytostí a poznávacie vzorce ľudských spoločenských vzťahov veľmi úzko súvisia s formami alebo systémami komunikácie, ktoré boli v danom období prevládajúcimi (Brečka, 2009, s. 10).

Z tohto tvrdenia možno jednoznačne vyvodiť, že skúsenosť je závislá na forme komunikácie, ktorá v danej dobe bola preferovaná, a keďže naša práca je zameraná na komunikáciu štátneho orgánu, možno si z toho vytvoriť názor, ktorý zastáva tvrdenie Brečku (2009) v súvislosti jeho definovania pojmu komunikácie. Konkrétne možno povedať, že už aj v minulosti to bol štát a jeho orgány, ktoré sa snažili prostredníctvom využitia čo najmodernejších foriem komunikačných prostriedkov získať si určité výhody s cieľom presadiť svoj cieľ a zámer

bez ohľadu na jeho zriadenie. Bez účinnosti komunikácie by bol štátny orgán stratený a nedokázal občanov informovať, nakloniť si ich na svoju stranu, a to či už formou komunikačného nátlaku a monopolu ako bývalo zvykom v totalitných spoločnostiach alebo ponúknutím rôznych alternatív na riešenie tej danej problematiky, čo je prípad štátov s demokratickým zriadením moci, a následne tak ovplyvniť ich myslenie a konanie. V prípade demokratických štátov je jasné, keďže existuje možnosť voľby, že tento proces je do značnej miery zložitejší a náročnejší. Táto skutočnosť ho stavia do pozície, kedy musí čeliť súbojom s opozičnými názormi. Musí vedieť a byť pripravený dôveryhodne a logicky obhájiť svoje aktivity akými sú napríklad aj vynakladanie peňazí svojich daňových poplatníkov a neraz aj funkciu, význam a existenciu jeho samotného. Dôležitú zložku, ktorá predstavuje určitú časť schopnosti informovať o cieľoch, úlohách a myšlienkach predstavuje aj interná komunikácia, ktorá prebieha v rámci jeho vnútorných štruktúr. Táto dopomáha pri budovaní pocitu kolektívnosti a určitej vzájomnej spolupatričnosti medzi jednotlivými zložkami toho daného orgánu.

2 VEREJNÁ SPRÁVA VO VZŤAHU K VEREJNOSTI

Podľa Machajovej (2000) verejná správa je charakterizovaná v užšom chápaní v nasledujúcej schéme:



Obrázok č. 1: Verejná správa – užšie chápanie (vlastné spracovanie)

Štátna správa - podľa Machajovej (2000) je štátna správa tá časť verejnej správy, ktorou sa uskutočňujú úlohy štátu (Machajová, 2000, s. 26).

Štátna správa je vykonávaná podľa platných noriem na celom území štátu pre všetkých občanov. Môžeme ju vnímať, ako sústavu štátno-politického vedenia, ktorá je zameraná na realizáciu právnej regulácie (Neubauerová, 2003, s. 45).

Podľa Kosorína (2003) možno štátnu správu chápať ako dynamickú zložku verejnej správy, t. j. ako samostatný druh činnosti štátu v súlade s platným právom a statickú zložku verejnej správy, t. j. ako sústavu štátnych orgánov (Kosorín, 2003, s. 58).

Štátna správa sa člení:

- Ústredná štátna správa
 - Ústredné orgány štátnej správy – tvoria ministerstvá, na čele s ministrom,
 - Ostatné ústredné orgány – tvoria úrady, na čele je predseda, ktorý sa zodpovedá vláde SR.
- Miestna štátna správa
 - Tvoria ju okresné úrady a obvodné úrady.

Samospráva - môžeme ju chápať, ako riadenie určitého územného celku, kedy môže rozhodovať samostatne o určitých záležitostiach a môže zabezpečovať efektívnejšie potreby na svojom území pre subjekty.

Samospráva je samostatnou formou riadenia vhodná pre väčšiu časť oblastí spoločenského riadenia. Jedná sa o správu a miestne záležitosti, ktoré sú ustanovené prostredníctvom miestnych subjektov v záujme nezávislého spravovania v rámci týchto záležitostí. Pod týmito záležitosťami rozumieme priame zabezpečovanie chodu miest a obcí (Grůň, Pauličková, Vydrová, 2005, s. 26).

2.1 Zamestnanci verejnej správy

Verejná správa prináša majetkový alebo iný prospech všetkým občanom alebo väčšine občanov. Zamestnanec v sfére verejnej služby je fyzická osoba alebo štatutárny orgán, ktorý je pri výkone práce vo verejnom záujme v pracovnoprávnom vzťahu k týmto zamestnávateľom:

- štátne orgány, obce, vyššie územné celky a právnické osoby, ktorým zákon zveruje právomoc rozhodovať o právach a povinnostiach fyzických alebo právnických osôb v oblasti verejnej správy,
- právnické osoby zriadené zákonom a právnické osoby zriadené štátnym orgánom, obcou alebo vyšším územným celkom podľa osobitného zákona,
- právnické osoby založené štátnym orgánom, Fondom národného majetku Slovenskej republiky, obcou alebo vyšším územným celkom, ak majetková účasť alebo súčet majetkovej účasti štátu, Fondu národného majetku Slovenskej republiky, obce alebo vyššieho územného celku je viac ako 67 %,
- iné právnické osoby založené štátnym orgánom, obcou alebo vyšším územným celkom, ktorých väčšinu členov riadiacich, kontrolných alebo dozorných orgánov navrhuje štátny orgán, obec alebo vyšší územný celok.

Zamestnancom pri výkone práce vo verejnom záujme sa môže stať fyzická osoba, ktorá:

- má spôsobilosť na právne úkony v plnom rozsahu,
- je bezúhonná,

- splňa kvalifikačné predpoklady a osobitné kvalifikačné predpoklady, ak to vyžaduje osobitný predpis,
- má zdravotnú spôsobilosť na prácu, ktorú má vykonávať, ak to vyžaduje osobitný predpis,
- bola zvolená alebo vymenovaná, ako predpoklad vykonávania práce vo verejnom záujme,
- je oprávnená na oboznamovanie sa s utajovanými skutočnosťami podľa osobitného predpisu, ak sa takéto oprávnenie na dohodnutú prácu vyžaduje,
- má poverenie podľa vnútorných predpisov príslušnej cirkvi alebo náboženskej spoločnosti, ak vyučuje náboženstvo.

Štátny zamestnanec pri výkone štátnej služby koná politicky neutrálne a nevzbudzuje pochybnosť o tom, že koná výlučne vo verejnom záujme. Štátny zamestnanec koná politicky neutrálne najmä ak sa rozhoduje a koná na základe dostupných faktov a skutočností bez ohľadu na jeho vlastné politické zmýšľanie alebo vôľu politickej strany alebo politického hnutia. Pri vykonávaní štátnej služby a v štátnozamestnaneckých vzťahoch nezvýhodňuje príslušníkov určitej politickej strany alebo politického hnutia. Zabezpečuje, aby jeho politické zmýšľanie, politické aktivity či účasť v politických alebo verejných debatách nenarušila dôveru verejnosti a jeho služobného úradu v jeho schopnosť plniť svoje povinnosti politicky neutrálne. Vyvažuje právo na slobodné vyjadrovanie s povinnosťou vykonávať svoje povinnosti politicky neutrálne. Nezneužíva informácie získané v súvislosti s vykonávaním štátnej služby v prospech politickej strany alebo politického hnutia. Pri plnení služobných úloh nepripustí, aby bol využívaný pre politické záujmy a nezúčastňuje sa na činnostiach spočívajúcich v politickej alebo inej verejnej angažovanosti spôsobom, ktorý môže narúšať alebo poškodzovať dôveru v politicky neutrálne plnenie jeho služobných úloh.

Štátny zamestnanec plní služobné úlohy svedomito, na vysokej odbornej úrovni, snaží sa o čo najlepšie výsledky a podporuje a presadzuje ustanovenia etického kódexu. Je zodpovedný za kvalitu vykonávaných služobných úloh a za rozvoj svojich odborných znalostí a svoje vzdelanie a vedomosti si priebežne dopĺňa a prehľbuje.

Zamestnanec využíva verejné zdroje hospodárne a účelne z krátkodobého, ako aj dlhodobého hľadiska a je si vedomý, že z dôvodu vykonávania štátnej služby má privilegovaný prístup k informáciám. Tieto informácie preto chráni a poskytuje výlučne podľa všeobecne

záväzných predpisov, služobných predpisov a ostatných vnútorných predpisov služobného úradu. Štátny zamestnanec koná profesionálne najmä v konaní a pri rozhodovaní postupuje transparentne a odôvodňuje svoje rozhodnutia a plní služobné úlohy odborne, zodpovedne, bez zbytočných prierahov, usiluje sa o zjednodušenie procesných postupov a urýchlenie lehot na vydanie príslušných rozhodnutí, aby účastníkom právnych vzťahov, ani služobnému úradu nevznikli zbytočné náklady. Nepretržite zlepšuje kvalitu politik, programov a služieb v prospech verejnosti a rozvíja svoje schopnosti a vedomosti formou vzdelávania, vytvára pracovné prostredie, ktoré podporuje tímovú prácu, učenie sa a inovácie. Využíva verejné zdroje účelne a hospodárne, zohľadňuje krátkodobé ako aj dlhodobé vplyvy a chráni majetok štátu pred poškodením, zničením a zneužitím. V súkromnom živote sa vyhýba činnostiam, správaniu a konaniu, ktoré by mohlo znížiť dôveru v štátnu službu v očiach verejnosti. Nevykonáva činnosť, ktorá je nedôstojná z hľadiska vykonávania štátnej služby. Zabezpečuje ochranu informácií, za ktoré je zodpovedný, alebo o ktorých sa pri výkone štátnej služby dozvie a nezneužíva informácie, ktoré získal v priebehu či v dôsledku svojho pôsobenia v štátnej službe. Cielene nevyhľadáva ani sa neusiluje o získanie prístupu k informáciám, ktoré mu neprináležia a nezadržiava oficiálne informácie, neposkytuje informácie, o ktorých vie, alebo o ktorých sa môže dôvodne domnievať, že sú nepravdivé či zavádzajúce a mohli by poškodiť dobré meno služobného úradu alebo ostatných štátnych zamestnancov a nevynucuje od iných štátnych zamestnancov správanie, ktoré nesúvisí s výkonom štátnej služby.

2.2 Cieľové skupiny verejnosti

Marketingové prostredie spoločnosti tiež zahŕňa najrôznejšie skupiny verejnosti. Verejnosťou sa rozumie akákoľvek skupina, ktorá má skutočný alebo potenciálny záujem na schopnostiach firmy dosiahnuť svojich cieľov, prípadne na nich má vplyv.

- Finančné inštitúcie ovplyvňujú schopnosť spoločnosti získavať finančné prostriedky. Hlavnými aktérmi tejto skupiny sú banky, investičné spoločnosti a akcionári.
- Média zahŕňajú noviny, časopisy a rozhlasové a televízne stanice, ktoré vysielajú správy, filmy a diskusné fóra.
- Vládne inštitúcie, kde management musí brať do úvahy vládne rozhodnutia. Marketingový špecialisti sa musia často radíť s firemnými

- právníky ohľadne bezpečnosti produktu, pravdivosti reklám a ďalších záležitostí.
- Občianske iniciatívy, spotrebiteľské organizácie, ekologické skupiny, menšiny a iné záujmové skupiny môžu spochybňovať marketingové rozhodnutia spoločnosti. Oddelenia public relations môže pomôcť udržovať kontakt so spotrebiteľmi a občianskymi iniciatívami.
 - Miestna komunita a občania a každá spoločnosť je ovplyvňovaná svojím susedstvom, občanmi a miestnymi organizáciami. Veľké spoločnosti preto obvykle vymenujú referenta pre miestne vzťahy, ktorý jedná so zástupcami verejnosti, zúčastňuje sa zhromaždení, zodpovedajú na otázky a prispievajú v mene firmy na dobročinné akcie.
 - Spoločnosť musí poznať názor širokej verejnosti na svoje produkty a aktivity. Obraz spoločnosti u verejnosti ovplyvňuje nákupy. Preto veľa veľkých firiem investuje veľké čiastky na vybudovanie a propagáciu správneho image firmy.
 - Do skupiny zamestnancov radíme robotníkov, manažérov, brigádnikov, ale aj predstavenstvo. Veľké spoločnosti používajú interné časopisy, ktoré zamestnancov informujú a motivujú. Pokiaľ majú zamestnanci zo svojej firmy dobrý pocit, ich pozitívny postoj je komunikovaný i širšou verejnosťou.

Spoločnosť musí pripraviť marketingové plány pre tieto skupiny, rovnako aj pre svoje cieľové trhy. Pokiaľ spoločnosť potrebuje konkrétnu reakciu určitej skupiny, napríklad dôveru, priaznivú povest' alebo dar vo forme peňazí či času, musí vytvoriť ponuku, ktorá je pre túto skupinu dostatočne atraktívna, aby vyvolala príslušnú odozvu.

Zlepšiť komunikáciu verejnej správy s občanom predpokladá celý rad systémových opatrení od všeobecných, realizovaných na celospoločenskej úrovni, až po konkrétne opatrenia na úrovni miestnej samosprávy a jednotlivých občanov.

Dôvodom pre zavedenie verejnej správy z hľadiska ekonomického vývoja je uspokojovanie potrieb a služieb občanov, ktoré si sociálne skupiny vynucujú politickým tlakom na regionálnej a centrálnej úrovni štátu. Štát a orgány verejnej správy nie sú objektom vlastníctva

jednej vyhradenej skupiny občanov, ale potreby a služby uspokojujú rôznym skupinám občanov. Predstavitelia verejnej správy musia stanoviť systematický počet správnych stupňov v oblasti štátu. Ide nie len o vládnutie bez konfliktov a naplnenia hospodárneho riadenia, ale o prístupnosť sociálnych potrieb pre občana a o ucelenosť sociálnych sietí a komunikačných kanálov, ktoré presahujú rôzne kultúry a hranice regiónov. Pracovníci verejnej správy pri komunikácii s občanmi používajú špecifický jazyk a špecifické komunikačné prostriedky, ktorým by nemuseli občania rozumieť a mohlo by prísť k nedorozumeniam (Heger, 2012, s. 22).

Aby sa predišlo týmto nedorozumeniam, tak to bude možné len vtedy, ak si predstavitelia verejnej správy i občania uvedomia význam vzájomného dorozumievania a porozumenia a keď obidva články tohto komunikačného reťazca budú na to po každej stránke pripravené. To predpokladá nielen teoretickú analýzu stavu, ale aj praktickú prípravu či už v rámci všeobecného a špecializovaného vzdelania, alebo v rámci systematického zdokonaľovania komunikačných schopností štátneho úradníka na jednej strane a občana na druhej strane.

Ciele spoločenských skupín občanov sú menované ako verejný záujem, nekryje sa so skupinovými ani s individuálnymi záujmami, ale predstavuje činnosť, ktorá prospieva historickému kontextu ako celku. Verejný záujem je na rozdiel od štátneho záujmu demokratickejší, pretože okrem vlády zhŕňa stanovisko širšej vrstve obyvateľstva a naplňa ich potreby (Heger, 2012, s. 23).

2.3 Vzťah medzi verejnou správou a skupinami verejnosti

Tento vzťah medzi verejnou správou a skupinami verejnosti je poňatý z oblasti komunikácie médií. Masová komunikácia predstavuje druh sociálnej komunikácie, v ktorej sú verejne prenášané obsahy informácií od komunikátora cez médium až po konečného spotrebiteľa v našom prípade teda publikum - recipientov.

V ére technologického pokroku k akým dnešná moderná doba bezpochyby patrí, je nemysliteľne, aby obsah určený pre komunikáciu širokému publiku bol podávaný a prenášaný najstarším spôsobom a to konkrétne formou osobnej komunikácie, ktorá síce nikdy úplne nevymizne, avšak v prípade štátu, štátneho orgánu, či politickej strany je preferovaná a

najúčinnejšia masová komunikácia. Jej najväčšia výhoda v porovnaní s komunikáciou interpersonálnou je práve jej multiplikačný faktor, prostredníctvom ktorého je uvádzané oznámenie a informácie do obehu medzi občanov.

V prípade masových médií nemožno pochybovať o výslednom vplyve na ľudí. Pojem a celková predstava masovej spoločnosti sa vyvíjala už oddávna. Ak však hovoríme o konkrétnom pojme „masa“, ten existuje až od devätnásteho storočia. Samotné označenie však vyvolávalo vo väčšine prípadoch skôr negatívne ako pozitívne ohlasy. Pôvodne bol spájaný s davom a jednoduchým ľudom. Ten bol chápaný ako nevzdelaný a obmedzený. Vnímanie „masy“ v pozitívnom slova zmysle je skôr zriedkavým javom. Pozitívne vnímaný bol najviac v období socialistického režimu, kedy vyjadroval predstavu súdržnosti a solidarity. V tomto období sa za „masu“ pokladali obyčajní pracujúci ľudia, ktorí sa v prípade potreby dokázali zorganizovať, postaviť a presadzovať určitý spoločný záujem. Napriek tomu však vždy tu niekde bola tendencia chápať ho a prikláňať sa k mase ako niečomu negatívnemu, a to dokonca aj v prípadoch, kedy nepredstavovala žiadnu hrozbu ani nebezpečenstvo pre spoločnosť. Masa ako spoločenstvo môže byť rôzna. Vždy však ide o skupinu ľudí, presadzujúcich určitý záujem. Záujem môže byť politický, náboženský, ekonomický alebo spoločenský, vo väčšine prípadoch však ide o zdieľanie negatívneho postoja voči niečomu. Pojem masovej komunikácie sa objavuje až niekedy v tridsiatych rokoch. Možno ju chápať a predstavuje však zároveň aj komunikáciu medzi jednotlivými členmi daného spoločenstva - masy, pričom však medzi podávateľom informácie a jeho prijímateľom existuje a je určitý vzťah. Tieto sú však neosobné, v dôsledku toho, že v mase alebo dave sa nedá presne špecifikovať o aké osoby konkrétne ide. Zdeněk Vybíral (2009) hovorí: Masová komunikácia je termín s obmedzenejším a zároveň špecifickejším obsahom. K verejnosti sa da hovoriť aj nemasovo (predavač pred skupinkou zhromaždených divákov), je možné ovplyvňovať členov uzatvorených skupín atď. (Vybíral, 2009, s. 55).

Najmä vďaka vyššie uvedeným faktom o značne negatívnom a v podstate pejoratívnom vnímaní masy a masovej komunikácie Samuel Brečka (2009) odporúča uvedený pojem masová komunikácia nahradiť pojmom mediálna komunikácia: Vzhľadom na dobre známe problémy s termínom masová komunikácia, najmä v súvislosti s nejasným a problematickým termínom „masa“, je lepšie používať termín mediálna komunikácia (Brečka, 2009, s. 10).

Môžeme polemizovať o zrozumiteľnosti a komplexnosti pojmov. Určite vhodnejším je pojem mediálna komunikácia, avšak jej význam je odlišnejší a zavádzajúcejší a to v dôsledku faktu, že v prípade použitia termínu masová komunikácia je nám hneď zrejmé, že obsah informácie, teda komunikát je určený pre veľké publikum, teda masu. V prípade použitia termínu mediálna komunikácia, by mohol byť navodený dojem, že sa jedná len o prostriedok, ktorým je posolstvo vysielané, a až jej druhotný význam vysvetľuje tiež jej určenie pre široké publikum. V tomto prípade vidíme najvhodnejšie riešenie v používaní zloženého pojmu masmediálna komunikácia, z ktorého je hneď jasné a zrozumiteľné o čo ide. Zdeněk Vybíral (2009) o tomto hovorí: Masová komunikácia býva väčšinou chápaná ako komunikácia masmediálna, čo znamená komunikovanie osôb prostredníctvom tlače, rozhlasu, televízie a ďalších médií s adresátmi svojho pôsobenia (Vybíral, 2009, s. 55).

2.3.1 Komunikát ako súčasť mediálnej komunikácie

Komunikát predstavuje posolstvo alebo informáciu, ktorá bola vytvorená komunikátorom s myšlienkou a cieľom odprezentovať stanoviska a postoje so zámerom presadenia si svojich vlastných cieľov. Každá myšlienka, ktorú komunikát obsahuje je priamo napojená na všeobecný rozhl'ad svojho poskytovateľa. Komunikát musí byť vystavaný dostatočne zrozumiteľne aby každý človek, komunikátor, bol schopný správne vnímať jeho obsah. Posolstvo, ktoré je sprostredkované orgánom štátnej správy, musí spĺňať požiadavky tak, aby bol pochopiteľný pre čo najväčšiu skupinu recipientov, občanov. V prípade nesplnenia tejto požiadavky, nastáva situácia, kedy recipient nie je schopný vnímať obsah, čo v konečnom dôsledku spôsobí až jeho odmietnutie a prípadne vytvorenie si zlého obrazu a negatívneho vzťahu voči širiteľovi tohto obsahu, komunikátorovi, respektíve inštitúcii, ktorú reprezentuje a vystupuje pod jej menom. Forma distribúcie komunikátu konečnému spotrebiteľovi, čiže recipientovi, je buď priama alebo sprostredkovaná mediálnou komunikáciou. V prípade priamej komunikácie je informácia predložená recipientovi priamo, bez médií, z čoho vyplýva, že recipient ju dostáva od priameho zdroja a nehrozí prípadné skreslenie jej obsahu. Býva emocionálne účinnejšia a osobnejšia. Výhodou v prípade distribúcie informácii cez média, je ich multiplikácia, ktorá im zaručuje zásah oveľa širšieho publika.

Komunikát možno definovať ako čerstvú informáciu, ktorá predstavuje súčasť spoločenskej informácie. Juraj Charvát (2009) o nej hovorí: Je to spoločenská informácia, ktorá

uspokojuje súčasnú ľudskú zvedavosť a súčasný konkrétny záujem ľudí, lebo sa považuje za novinku istého spoločenského významu. Obidve strany v komunikačnom procese, iniciátor jej šírenia i jej príjemca, ju v danom momente pokladajú za hodnú pozornosti, prikladajú jej aktuálny význam pre väčšiu skupinu ľudí alebo celú spoločnosť. Ide o časť spoločenských informácií tvoriacich osobitnú skupinu aktuálnych informácií, ktoré sú odrazom aktuálnych javov v spoločenskom vývine (Charvát, 2009, s. 43).

2.3.2 Médium ako súčasť mediálnej komunikácie

Médium predstavuje prostriedok využívaný v rámci mediálnej komunikácie. Prostredníctvom neho komunikátor distribuuje komunikát publiku. Obsah je šírený formou rozhlasu, filmu, tlače, internetu či televízie, ktoré zabezpečujú výrazný vplyv na publikum.

Nastáva tu však zásadný problém vo vzťahu štátu a súkromných médií. Jedná sa o to, že súkromné médium poskytuje informáciu, komunikát, cieľovému publiku s vidinou materiálneho zisku. Konkurenčný boj medzi jednotlivými súkromnými médiami je v dnešnej dobe veľmi veľký. Orgán štátnej správy sa môže v skutočnosti vyvíjať snahu o poskytnutie reálneho, aktuálneho a pravdivého obsahu informácie, avšak média môžu zaujať odmietavé stanovisko práve vďaka tomuto faktoru, nakoľko v niektorých prípadoch sa pre tieto informácie stávajú v takom prípade nezaujímavé. Média medzi sebou navzájom bojujú o publikum a následne sa ho snažia si udržať. Existuje mnoho spôsobov realizácie tejto skutočnosti a jedným z nich je práve aj tento prípad, kedy selektujú príspevky práve na základe ich zaujímavosti a konečného dopadu na zaujatie pozornosti čo najväčšieho publika. Roman Bajčan (2003) hovorí: Informácia je dnes tovar, ako ktorýkoľvek iný. Je produktom, za ktorý sa platí. Preto hlavným motívom oznamovacích prostriedkov nie je, ako si veľká časť z nás myslí, prinášať objektívne, neskreslené a vyvážené informácie, ale získať ekonomický zisk a ekonomický a politický vplyv (Bajčan, 2003, s. 28).

Tento fakt spôsobil, že štátne orgány sa za posledné obdobie v rámci mediálnej komunikácie, začínajú zapájať formou rozširovania vlastných komunikačných kanálov. Dnes je už takmer nereálna predstava štátneho orgánu, ktorý nemá zriadenú internetovú stránku, kde možno nájsť fotografie či zvukové alebo obrazové spravodajstvo. Treba však dodať, že ani táto

skutočnosť nezabezpečí orgánu taký dosah ako informácia, ktorá je šírená prostredníctvom odvysielania príspevku v súkromnom médiu.

2.3.3 Publikum alebo recipient ako súčasť mediálnej komunikácie

Podľa McQuaila (2007), ktorý definuje dva konkrétne spôsoby vzniku publika, publikum vzniká:

1. V prípade ak produkcia médií reaguje na požiadavky spoločnosti. Jedná sa o potreby politickej strany, miestnej verejnosti alebo reaguje na individuálne preferencie jednotlivých skupín publika, ako príklad možno uviesť fenomén a ošial, ktorý spôsobil golf. Reakciou na túto skutočnosť zo strany médií bol a je nárast tlače, relácii a materiálov týkajúcich sa práve tohto športu.
2. Druhou možnosťou vzniku publika je prípad kedy samotne médiá prichádzajú na trh s prezentáciou svojej ponuky. Toto následne vyvolá a spôsobuje reakciu, a tiež záujem ľudí, pričom sa stanú, i keď si to neuvedomujú publikom.

Ak by sme chceli definovať pojem, publikum (recipient) predstavuje prijímateľa obsahu informácie, komunikátu, ktorý bol vytvorený komunikátorom (McQuail, 2007, s. 320).

Recipient nie je ničím obmedzovaný, takže si môže z vlastnej vôle vybrať systém komunikácie, do ktorej sa bude následne zapájať. Reifova (2004) tvrdí: Publikum predstavuje súbor jedincov, ktorí sústavne alebo príležitostne používajú médiá, pričom sa líšia stupňom aktivity ako formy odstupe od médií a sklonom k vlastnému spôsobu recepcie, tvorbe vlastného výberu a prežívania mediálnych obsahov. Je len na ňom, akú komunikáciu si zvolí či už na základe záujmov, vzdelania, odbornosti poprípade súčasného rozpoloženia (Reifová, 2004, s. 197).

Vybíral (2009) o tomto jave tvrdí: Podstatou prijímania a dekódovania komunikátu je prevádzanie významu správy do mentálnych štruktúr príjemcu. K dekódovaniu a porozumeniu treba mať komunikačnú kompetenciu. K prijatiu správy je niekedy potrebná spolupráca, počúvanie a ochota. Len veľmi výnimočne porozumie príjemca všetkému zdieľanému tak, ako to komunikátor myslel (Vybíral, 2009, s. 160).

Proces komunikácie v zmysle vyjadrenia systému komunikácie nepredstavuje jednosmerný proces. Komunikátor sa na základe spätnej odozvy sústreďuje a sleduje účinky obsahu komunikátu na recipientovi. Zaujíma sa o jeho prípadný záujem alebo naopak nezáujem na prispôsobenie sa systému jeho komunikácie, sleduje jeho reakcie a postoje. Hľadanie stále nových ciest v rámci komunikácie predstavuje prirodzený proces, ktorý je trvale a stále vyvíjaný a ktorý ovplyvňujú stále nové skutočnosti okolo. Vyplýva to z faktu, že situácia okolo sa neustále mení tak ako sa menia aj recipienti a ich zloženie.

2.4 Konflikt záujmov

Je zrejmé, že verejný záujem predstavuje záujem spoločný pre všetkých, respektíve pre veľkú väčšinu spoločnosti. Sičáková so Zemanovičovou (2000) definujú verejný záujem ako: Verejný záujem je delegovaný individuálny záujem, ktorý by mal odrážať konsenzus väčšiny. V uvedenom kontexte môžeme považovať verejný záujem za taký záujem, ktorý tí, čo svedomito vykonávajú moc, považujú za najvhodnejší pre všeobecné blaho spoločnosti (Sičáková a Zemanovičová, 2000, s. 9).

Princípy demokracie zabezpečujú výkonné aj kontrolné mechanizmy zabezpečujúce delegovanie moci a jej kontroly v organizačnej štruktúre verejnej správy. Medzi tieto mechanizmy zaraďujeme funkcionárov a pracovníkov vykonávajúcich zásadné rozhodnutia štátu ako aj rozhodnutia ovplyvňujúce práva a slobody jednotlivcov. Keďže politický systém je založený na rozhodovaní konkrétnych ľudí, dôležitou otázkou sa stáva nestrannosť a objektivita jednotlivcov prijímajúcich rozhodnutia. Vytvára sa tu totiž priestor pre konflikt záujmov, či už individuálnych alebo skupinových záujmov vo vzťahu k záujmu verejnému. Konflikt záujmov teda vzniká, ak pri výkone verejnej funkcie vzniká možnosť uplatniť individuálny záujem osoby verejného funkcionára pred záujmom verejným.

OECD navrhuje na predchádzanie a vysporiadanie sa s konfliktom záujmov vytvorenie stratégie, ktorá zahrňuje:

- definovanie a rozpoznanie situácií, kedy by mohlo dôjsť ku konfliktu záujmov – činnosti, ktoré sú nezlučiteľné s výkonom verejných funkcií, identifikovanie osobných záujmov ako pôvodcov konfliktu záujmov (finančné záujmy, dlhy, prepojenie s mimovládnyimi, profesionálnymi organizáciami a atď.),

- prijatie postupov na riešenie konfliktu záujmov, základným zdrojom sú zákony a kódexy,
- definovanie rizikových oblastí ako základ prevencie, tu patrí napríklad ďalší pracovný pomer verejného funkcionára, uzatváranie zmlúv, používanie interných úradných informácií, vzťahy na pracovisku s rodinnými príslušníkmi, prijímanie darov a iných výhod, činnosti, ktoré funkcionár vykonáva po ukončení pracovného vzťahu vo verejnom sektore,
- získavanie informácií a efektívny manažment konfliktov, napríklad subjekt by mal znášať osobné následky, keď nedodrží politiku konfliktu záujmov, minimálne v podobe disciplinárneho konania, udelenia pokuty, zníženia platu,
- regulácia kontaktov verejného funkcionára s investormi, vrátane podnikateľov, klientov, sponzorov – implementovať stratégie riešenia konfliktov záujmov pri kontaktoch s podnikateľským sektorom,
- hodnotenie postupov, ktoré sú zamerané na riešenie konfliktov záujmov na základe skúseností,
- prispôsobenie nových postupov, zameraných na riešenie konfliktu záujmov tak, ako to vyžaduje prax.

Problematikou konfliktu záujmov sa zaoberajú aj organizácie pôsobiace nielen v rámci EÚ, ale aj globálne, napr. OECD. Tá definuje v svojich dokumentoch konflikt záujmov ako konflikt záujmov zahŕňa konflikt medzi verejnou povinnosťou a osobným záujmom verejného funkcionára, pričom osobné záujmy môžu nesprávne ovplyvniť výkon jeho oficiálnych povinností a zodpovednosti. Situácia, kedy mohol nastať konflikt záujmov sa mohla vyskytnúť v minulosti alebo prebieha v súčasnom čase, prípadne môže nastať v budúcnosti. Podľa toho rozlišujeme konflikt záujmov ako:

- skutočný,
- zrejmý,
- potenciálny.

Skutočný konflikt záujmov nastáva v prípadoch, ak verejný činiteľ je priamo zahrnutý do rozhodovacieho procesu, pričom je vlastníkom podielu vo firme uchádzajúcej sa o zmluvu na poskytovanie služieb verejnej inštitúcii alebo orgánu. V praxi môže ísť napríklad o

prípady, keď verejný funkcionár je majiteľom podielu vo firme, ktorá sa uchádza o zmluvu na výstavbu ciest.

Zrejmý konflikt záujmov predstavuje prípady, keď sa objavuje individuálny záujem funkcionára a mohol by negatívne ovplyvniť plnenie jeho povinností, avšak zatiaľ sa tak nestalo. Opäť, v praktickom živote môže ísť o situáciu, ak verejný funkcionár je majiteľom podielu vo firme, ktorá sa uchádza o dodávku napr. počítačového vybavenia pre verejnú inštitúciu. Funkcionár však vykonal administratívne kroky tak, aby bol vylúčený z procesu rozhodovania pri verejnom obstarávaní.

Potencionálny konflikt záujmov vzniká, ak má verejný funkcionár individuálne záujmy, ktoré by v budúcnosti mohli vážne ovplyvniť jeho konanie. Ako príklad môžeme uviesť zamestnanie príbuzného vo verejnej inštitúcii na pozícii, kde by kontroloval prácu verejného funkcionára a pod. Tu je potrebné podotknúť, že individuálne záujmy nemusia byť iba finančného charakteru, aj keď ide o najčastejšie prípady. Môže ísť aj o záujmy etnickej komunity, náboženských skupín, rodinné záujmy.

Osobitnou oblasťou je prechod verejného funkcionára do oblasti súkromného podnikania. Z tohto dôvodu obsahujú niektoré pracovné zmluvy verejných funkcionárov špecifickú položku obmedzujúcu podnikanie v niektorých oblastiach. Podstatu konfliktu záujmov teda predstavuje porušenie sociálnej rovnováhy medzi individuálnym a verejným záujmom. Keďže pojem konflikt zahŕňa široké spektrum vzťahov, vo význame konflikt záujmov znamená kolíziu individuálnych záujmov u verejného funkcionára pri plnení povinností. Je teda zrejmé, že konflikt záujmov sa vyskytuje vo všetkých prípadoch korupčného správania, t. j. finálnou fázou konfliktu záujmov je korupcia, ktorá je trestným činom.

3 ETIKA VO VEREJNEJ SPRÁVE

Pre verejnú správu je charakteristické obstarávanie životne dôležitých vecí pre spoločenské subjekty usporiadané v štáte. Aparát štátnej správy, ktorý je nástrojom na výkon verejných služieb štátu a samosprávnych orgánov, a jeho činnosť môže byť hodnotená podľa rôznych kritérií, napríklad z pohľadu ekonomickej efektívnosti, z pohľadu ceny, ktorú občan platí, z hľadiska výkonnosti a ďalších kritérií. Jedným z kritérií hodnotenia verejnej služby je etické správanie, ktoré je definované etickými kódexmi. Etické kódexy samozrejme existujú nielen v oblasti štátnej správy a jej orgánov, ale aj v rámci veľkých podnikateľských spoločností, firiem, rôznych záujmových alebo profesijných a iných organizácií. Zmyslom etického kódexu verejnej správy je zaviesť pravidlá, ktoré sú platné pre všetkých zamestnancov orgánov verejnej správy. Kapitola charakterizuje hodnoty vo verejnej správe, ktoré sú žiaduce, približuje základné ciele etického kódexu všeobecne a venuje sa etickému kódexu vo verejnej správe ako aj možnostiam kontroly jeho dodržiavania.

3.1 Hodnoty vo verejnej správe

Jednou z diskutovaných tém vo verejnej správe je otázka hodnôt, t. j. aké hodnoty sú vo verejnej správe žiaduce a čo si pod nimi vlastne predstavujeme. Niektorí občania stále vnímajú verejnú správu rovnakým spôsobom ako pred rokom 1989, t. j. ako skostnatenu organizáciu, neschopnú kvalitne odvádzať svoju prácu a tak sa pozerajú aj na zamestnancov verejnej správy. Je nutné presvedčiť o tom, že jeho úloha prosebníka sa zmenila a že je naozaj vnímaný ako partner a klient verejnej správy. Jednou z možností odstránenia bariér je práve presadzovanie etiky, morálky a hodnôt do výkonu verejnej správy.

V Európe sa o tom, čo je vo verejnej správe žiaduce, diskutuje od 80. rokov 20. storočia, kedy sa postupne presadzovala administratívna reforma. Administratívna reforma sa začala presadzovať najprv v štátoch angloamerického správneho systému a neskôr sa rozšírila v Európe a aj na ostatných kontinentoch. Táto reforma bola orientovaná na tzv. 3E (Economy, Effectiveness, Efficiency), tzn. zvýšenie výkonnosti ekonomiky, efektívnosti a účinnosti verejnej správy. Neskôr z obáv potlačenia ostatných hodnôt sa začala presadzovať nutnosť zakotviť k týmto 3E aj etiku. Táto myšlienka vznikla z predpokladu, že protikladom korupcie je etika. Všeobecne môžeme povedať, že ide o aplikáciu morálnych štandardov v činnosti

verejnej správy. Kvalita vlády totiž určuje vo všetkých politických systémoch hodnoty spoločnosti. Vo verejnej správe platí úzka väzba medzi etikou a ostatnými tradičnými hodnotami, najmä zodpovednosťou, ak nie je správanie úradníka zodpovedné, možno ho ťažko označiť za etické.

V roku 1998 boli Radou Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) vydané odporúčania pre členské štáty pre zlepšenie etického správania vo verejnej službe. Základným spoločným znakom v členských krajinách OECD je rovnaký pôvod, podstata zdrojov hodnôt, a to:

- spoločnosť,
- demokracia, a
- profesia.

Napriek tomu, že krajiny uviedli rozličné hodnoty, ktoré vnímajú ako kľúčové pre efektívne fungovanie verejnej správy, môžeme pozorovať isté spoločné znaky. Ako uvádzajú Sičáková a Zemanovičová (2000), všetky hodnoty sú vysoko abstraktné a je medzi nimi evidentná silná väzba. Obvykle sa z nich ďalej odvodzujú špecifikovanejšie a konkrétnejšie štandardy verejnej správy. To znamená, že uvedené hodnoty sú len základné a od nich sa odvíjajú ďalšie, aplikované určitým spôsobom alebo na určitú situáciu (Sičáková a Zemanovičová, 2000, s. 42).

Odporúčania Rady OECD boli zhrnuté do nasledujúcich 12 bodov:

- 1) Etické štandardy pre verejnú službu musia byť jasné.
- 2) Etické štandardy musia byť zakotvené v práve.
- 3) Úradníci verejnej správy musia mať k dispozícii etické usmernenia.
- 4) Úradníci verejnej správy musia poznať svoje práva a povinnosti, ak sú vystavení obvineniu.
- 5) Politická angažovanosť v prospech etiky musí posilňovať etické správanie úradníkov verejnej správy.
- 6) Rozhodovací proces musí byť transparentný a otvorený kontrole.
- 7) Musia sa stanoviť jasné pravidlá pre interakciu medzi verejným a súkromným sektorom.
- 8) Manažéri sa musia správať eticky a podporovať etické správanie.

- 9) Riadiaca politika, postupy a metódy musia podporovať etické správanie.
- 10) Podmienky verejnej služby a riadenia ľudských zdrojov musia podporovať etické správanie.
- 11) Verejná správa musí disponovať adekvátnymi mechanizmami zodpovednosti.
- 12) Musia existovať primerané postupy a sankcie za nesprávne správanie.

Potvrdila sa teória, že najväčšie problémy etiky vo verejnej správe nastávajú pri priamom kontakte verejného a súkromného sektora. V tomto procese sú tiež najčastejšie prípady korupcie. V súčasnej dobe dochádza v praxi k partnerstvám verejného a súkromného sektora a preto je dôležité, aby si toho boli úradníci vedomí a konali podľa toho. Výsledkom projektu je rozsiahla štúdia OECD, kde v tejto štúdii bolo potvrdené, že základnou podmienkou dôveryhodnosti vlády a dobrého vládnutia je charakternosť a bezúhonnosť ako verejných úradníkov, tak aj politikov, t. j. integrita verejnej služby. Podľa tejto štúdie je tiež žiaduce, aby jednotlivé vlády pravidelne zviditeľňovali svojej správy a štandardy, pretože len tak je možné získať späť dôveru verejnosti vo verejné inštitúcie.

V etických kódexoch štátnych i neštátnych organizácií sa s týmito vyššie uvedenými princípmi často stretávame. Obsahom týchto princípov rôznych etických kódexov je jednoznačné odporúčanie, prípadne sa jedná o inštrukcie, ako by malo vyzerat' správne konanie zamestnanca verejnej alebo súkromnej sféry. Boli využité aj pri formulácii etického kódexu štátneho zamestnanca. Uvedené princípy sa v posledných rokoch dostávali do popredia záujmov v súvislosti s narastajúcim počtom rôznych afér, ktoré sa objavovali a objavujú v médiách vo vzťahu s výkonom verejnej správy v Slovenskej republike.

3.2 Etický kódex vo verejnej správe

Etický kódex môže byť spájaný s konkrétnym individúom, no stretávame sa tiež s etickými kódexmi, ktoré vyjadrujú skupinové etické hodnoty. Podľa Remišovej (2010) etický kódex profesie či istého odvetvia odráža záujem a snahu určitej skupiny riadiť a regulovať konanie a správanie sa svojich členov na základe istých etických pravidiel, ktoré sú pre danú skupinu špecifické. Etický kódex teda prezentuje skupinové, kolektívne etické normy a princípy, ktoré by mali usmerňovať činnosť každého člena skupiny. Každé individuum sa potom

nachádza nielen pod vplyvom vlastného morálneho presvedčenia, ale aj pod vplyvom spoločenských a skupinových morálnych pravidiel (Remišová a Gažová, 2010, s. 11).

Ako právne záväzný dokument má v oblasti verejnej správy veľký význam, pretože stanovuje morálne štandardy, ktorými by sa mali verejní zamestnanci riadiť. V tejto časti mojej práce si v krátkosti načrtnem vývoj, ktorým najmä po právnej stránke prešiel kódex správania zamestnanca v oblasti verejnej správy. Východiskom pre vypracovanie Etického kódexu štátneho zamestnanca predstavujú základné práva a povinnosti štátneho zamestnanca, ktoré sú stanovené v jednotlivých právnych normách, ako aj porovnanie existujúcich úprav v krajinách Európskej únie a vybraných krajín OECD. V podmienkach Slovenskej republiky je stav prijatých etických kódexov nasledovný.

Na Slovensku bol v rokoch 2002 – 2006 platný a účinný iba Etický kódex štátneho zamestnanca v zmysle vykonávacieho služobného predpisu, ktorý vydal Úrad pre štátnu službu. Etický kódex štátneho zamestnanca Slovenskej republiky sa v tomto období členil na preambulu a sedem článkov. V roku 2006 bola zrealizovaná novelizácia zákona, no po krátkom čase bol tento služobný predpis zrušený, a teda bola zrušená aj účinnosť Etického kódexu štátneho zamestnanca. Tento stav trval až do roku 2009, kedy NR SR prijala nový zákon o štátnej službe. Predmetom nového zákona o štátnej službe je okrem iného aj úprava právnych vzťahov pri výkone štátnej služby. Na štátnu službu sú pritom kladené vysoké nároky, ktorých dôsledkom je fakt, že by mala byť vybudovaná na princípoch profesionality, politickej neutrality, efektivity, pružnosti, nestrannosti a etiky. A to predovšetkým vo vzťahu k právam a povinnostiam štátneho zamestnanca a štátu. Právny vzťah štátneho zamestnanca je konštituovaný priamo k štátu, nie k právnickej osobe alebo k zamestnávateľovi, čo sa odráža na samotnom vzniku štátnozamestnaneckého pomeru, ktorý vzniká vymenovaním, nie pracovnou zmluvou ako dvojstranným právnym úkonom medzi zamestnancom a zamestnávateľom, a v úprave práv a povinností štátneho zamestnanca, predovšetkým vo vzťahu k dodržiavaniu služobnej disciplíny.

Pre našu prácu, najmä pre túto jej časť je ďalej vhodné objasniť pojem – štátny zamestnanec. Za štátneho zamestnanca sa považuje fyzická osoba, ktorá vykonáva v štátnozamestnaneckom pomere štátnu službu v služobnom úrade v príslušnom odbore štátnej služby. V súvislosti s etikou štátneho zamestnanca je zaujímavý najmä zákon, v ktorom sa okrem iného

vymedzuje, že štátny zamestnanec je povinný dodržiavať Ústavu Slovenskej republiky, ústavné zákony, zákony a iné všeobecne záväzné predpisy, ktoré sa vzťahujú na vykonávanie štátnej služby, etický kódex a služobné predpisy pri vykonávaní štátnej služby. Zamestnanec verejnej správy je tiež povinný rešpektovať a chrániť ľudskú dôstojnosť, ľudské práva a pri výkone štátnej služby sa musí zdržať všetkého, čo by mohlo ohroziť dôveru v nestrannosť a objektivnosť jeho konania alebo rozhodovania. Taktiež je povinný zdržať sa konania vedúceho ku konfliktu záujmov služobného úradu s jeho osobnými záujmami.

Ďalšou skupinou zamestnancov, ktorú musíme v súvislosti s výkonom verejných služieb spomenúť, sú zamestnanci vykonávajúci práce vo verejnom záujme, ako aj volení predstavitelia samosprávy. Bohužiaľ táto, nepochybne početná, skupina zostáva zatiaľ bez takého etického normatívu, ako je etický kódex. Čo je na Slovensku ešte iba v rovine teoretickej, je vo vyspelých demokraciách Európskej únie a sveta prirodzeným štandardom.

Je zřejmé, že morálka štátnych zamestnancov a jej kontrola je veľmi zložitá. Problém predstavuje predovšetkým jej formálno-právne riešenie. No ak aj predpokladáme vyriešenie daného problému, nemôžeme vylúčiť, že reálne nebude aj naďalej pretrvávajúť, pretože ich faktická podstata sa skrýva hlboko v podstate človeka. Aj napriek tomu však také formálno-právne úpravy a dokumenty, ako už toľkokrát spomínaný etický kódex, predstavujú výbornú pomôcku v zložitom priestore problémov uplatňovania etiky vo verejnej správe. Je preto pochopiteľné, že NR SR takýto dokument v roku 2009 schválila. Nepochybne ide o jeden z krokov, ktoré je potrebné vykonať v rámci implementácie etiky v oblasti verejnej správy.

Etické normy sú obsiahnuté vo viacerých normách všeobecne záväzného charakteru, takisto sú súčasťou interných predpisov jednotlivých inštitúcií. Napriek tomu požiadavkám na správanie pracovníkov vo verejnej sfére stále chýba komplexná podoba a forma. Cieľavedomým vytváraním etického prostredia je možné tiež dosiahnuť zlepšenie správania zamestnancov vo všetkých zložkách verejnej moci, t. j. zákonodarnej, výkonnej aj súdnej.

Dary a iné výhody v etickom kódexe hovoria o tom, že zamestnanec nemá požadovať ani prijímať dary, láskavosti, ani iné výhody, ktoré by ho mohli ovplyvniť v jeho rozhodovaní alebo ktoré by bolo možné považovať za odmenu za prácu, ktorá je jeho povinnosťou. Zamestnanec zároveň nedovolí, aby sa v súvislosti so svojím zamestnaním dostal do situácie,

kedy by bol zaviazaný odplatiť preukázanú službu. Ďalej sa uvádza, že povinnosť neprijímať dary sa nevzťahuje na oceňovanie štátnych zamestnancov, udelené pri mimoriadnych udalostiach.

Zneužitie služobného postavenia sa v etickom kódexe hovorí o tom, že zamestnanec nezneužíva svoje postavenie pre blízke osoby, iné osoby, ani pre seba. Kódex uvádza, že nadriadený pracovník nepožaduje od podriadeného taký výkon činnosti, ktorý by bol v rozpore so všeobecne záväznými právnymi predpismi a internými predpismi. Zamestnanec neposkytuje informácie, ktoré nemôžu byť zverejnené, zachováva mlčanlivosť a naopak nezadržáva tie, ktoré majú byť riadne zverejnené. Ďalej sa hovorí o tom, že štátny zamestnanec chráni majetok štátu pred poškodením, zničením alebo zneužitím. Zverené prostriedky využíva čo najefektívnejšie a v súlade s účelom, na ktorý boli určené. Zamestnanec upozorní nadriadeného bez zbytočného odkladu na porušenie predpisov alebo kódexu inými zamestnancami. Ak je zamestnanec požiadaný, aby konal v rozpore s právnou úpravou, alebo spôsobom, ktorý predstavuje zneužitie úradnej moci, odmietne takéto konanie a oznámi túto skutočnosť svojmu nadriadenému.

V kódexe nie je uvedená časť týkajúca sa prípadných sankcií či disciplinárnych postihov pri jeho neodržiavaní, prípadne porušení. A to napriek tomu, že prípadné porušenie jednotlivých ustanovení by bolo porušením služobnej disciplíny, čo zakladá disciplinárnu zodpovednosť štátneho zamestnanca.

3.3 Možnosti kontroly dodržiavania etického kódexu

Konštatovanie, že obraz ministerstva v očiach verejnosti stojí a padá predovšetkým na správaní jeho úradníkov, možno považovať za pravdivé. Aj pri aplikácii etických kódexov v praxi platí, že majú svojich priaznivcov aj odporcov. Od doby svojho vzniku sú podrobované kritike. Ani v odbornej literatúre neexistuje jednotný názor na kódexy etiky a ich význam pre prax vo verejnej správe. Niektorí autori majú na etické kódexy negatívny názor a tvrdia, že etické správanie vôbec nepodporujú. Medzi nedostatky etických kódexov radia hlavne ich neúčinnosť, slabú vymáhateľnosť a tiež to, že sú pojaté príliš všeobecne. Je tu zrejmá platnosť priamej úmery medzi tým, koľko sa venuje času a pozornosti tvorbe etického

kódexu a tým, aký potom bude daný etický kódex kvalitný (Denhardt a Denhardtová, 2003, s. 45).

Jednou z možností zistenia ako sa úradníci správajú a akým spôsobom vystupujú, je zisťovanie spokojnosti klienta verejnej správy. Takéto zistenie dosiahneme prevedením výskumu spokojnosti klientov nezávislým odborným pozorovateľom. Rad verejných inštitúcií, či subjektov verejnej správy už výskum spokojnosti svojich klientov organizuje a k tomuto výskumu využívajú model spoločného systém hodnotenia kvality (tzv. CAF – Common Assessment Framework). Ten je nástrojom riadenia kvality vyvinutým pre zlepšovanie kvality v úradoch a organizáciách verejnej správy. Jeho prvá verzia bola uverejnená v roku 2000, prvá revízia bola predstavená v roku 2002. Hlavným cieľom bolo, aby sa organizácie verejnej správy začali orientovať na rozvíjanie kvality, zvyšovanie efektívnosti, vlastnej výkonnosti za pomoci nástrojov kvality, aby sa zameriavali na riešenie svojich úloh v prospech zákazníka alebo občana a aby organizácie umožňovali zamestnancom rozvíjať sa. Počet organizácií, ktoré podľa modelu CAF postupujú, sa každoročne zvyšuje. Model CAF v sebe zahŕňa aspekty klienta alebo občana z niekoľkých perspektív a oblastí, napr. ako sa zamestnanci úradov správajú ku klientom alebo občanom.

Ako sme už uviedli, preverenie úrovne kvality kontaktu zamestnanca s klientom môže byť obzvlášť vo verejnej správe dôležitým nástrojom kontroly dodržiavania etického kódexu. Táto kontrola sa vykoná v rámci celkového hodnotenia spokojnosti klientov s prácou úradníkov. Výskumom spokojnosti klientov sa zisťuje a overuje, ako občania vnímajú prácu úradu, kvalitu a odbornosť úradníkov a úroveň poskytovaných služieb. Zmyslom vykonávania vyšetrovaní spokojnosti klientov nezávislým odborným pozorovateľom je predovšetkým snaha získať prehľad o kvalite a úrovni kontaktu a služieb poskytovaných ministerstvom. Vďaka údajom získaným z výskumu získa zamestnávateľ podrobné informácie o tom, ako sa zamestnanci správajú, ak nad sebou nemajú priamu kontrolu a výsledky môže použiť aj ako podklad pre systém hodnotenia zamestnancov na všetkých úrovniach. V neposlednom rade potom výsledky môžu poslúžiť aj k tvorbe účinného plánu ďalšieho vzdelávania úradníkov napr. v oblasti komunikácie.

Samozrejme, nemôžeme očakávať, že po dokončení etického kódexu a jeho zavedení do organizácie nastane okamžite viditeľná zmena. Pretože medzi zavedením etického kódexu do

organizácie a jeho akceptovaním zo strany zamestnancov, ktorí ho prijímú ako základný hodnotový dokument organizácie, je veľmi dlhý časový úsek.

3.4 Vzdelávanie sa v danej oblasti

Vzdelávanie vo verejnej správe a jej hlavným cieľom je systematická príprava a zvyšovanie odbornej a kvalifikačnej úrovne zamestnancov verejnej správy, s čím súvisí dosiahnutie vysokej odbornej úrovne práce vo verejnej správe. Konceptia verejnej správy sa zaoberala najmä ďalším systematickým vzdelávaním zamestnancov po nástupe do verejnej správy. Zároveň zdôrazňovala nové systémové prístupy zabezpečovania odbornej prípravy pred nástupom do verejnej správy, v rámci školskej sústavy.

Na realizáciu systematického vzdelávania zamestnancov po nástupe do verejnej správy boli v koncepcii stanovené základné druhy vzdelávania: adaptačné štúdium zahrňujúce adaptačné vstupné štúdium a adaptačné prípravné štúdium, špecializované kvalifikačné štúdium a funkčné štúdium. Ich úplné uplatnenie v praxi bolo podmienené prijatím systémových opatrení hlavne v oblasti personálnej práce a ich premietnutím do všeobecne záväzných právnych predpisov - zákonov o štátnej službe a o verejnej službe. Konceptia zároveň predpokladá, že bude usmernením na vypracovanie vzdelávacích projektov a realizačných programov navrhovaných druhov vzdelávania.

Ministerstvá, ostatné ústredné orgány štátnej správy, krajské úrady a okresné úrady plnia úlohy týkajúce sa postupnej realizácie koncepcie vzdelávania vo verejnej správe v rámci finančných a legislatívnych možností. Na základe vytvorených podmienok je zavedené a uskutočňuje sa najmä adaptačné štúdium, ako aj rôzne vzdelávacie aktivity v rámci špecializovaného kvalifikačného, funkčného, doplnkového a inovačného vzdelávania. Jednoznačným prínosom koncepcie vzdelávania vo verejnej správe je navrhnutý jednotný systém celoživotného vzdelávania zamestnancov verejnej správy z hľadiska štruktúry druhov vzdelávania, rámcového vymedzenia ich obsahu, účastníkov, i metód a foriem vzdelávania. Zároveň plní úlohu zjednocujúceho metodického materiálu na jeho postupnú realizáciu. Tým napomáha systematicky riešiť otázky ďalšieho vzdelávania vo verejnej správe a zvyšovať odbornú a kvalifikačnú úroveň jej zamestnancov.

Doterajšia realizácia koncepcie vzdelávania vo verejnej správe postavila základňu, na ktorej je možné budovať systematické vzdelávanie zamestnancov verejnej správy. Nevyhnutnými predpokladmi ďalšieho vývoja systematického celoživotného vzdelávania zamestnancov verejnej správy sú systémové riešenie riadenia a rozvoja ľudských zdrojov vo verejnej správe, ako aj legislatívne, inštitucionálne a finančné zabezpečenie tohto procesu.

Na ústrednej úrovni ako sú ministerstvá a ďalšie ústredné orgány štátnej správy a verejnoprávne inštitúcie sú to:

- a) vrcholový manažment – predstavení, ktorí sú vymenovaní ako vedúci úradov, generálni riaditelia sekcií, riaditelia odborov a ďalší vládou schválení predstavení, ďalší vedúci zamestnanci, vedúci oddelení, vedúci dekoncentrovaných úradov a verejnoprávných inštitúcií, ktoré určí zákon o verejnej službe,
- b) odborní zamestnanci a hospodársko-administratívni zamestnanci, zamestnanci dekoncentrovaných úradov, detašované pracoviská ústredných orgánov a verejnoprávných inštitúcií určených zákonom o verejnej službe, ktorí vykonávajú správne úkony.

Základným princípom vzdelávania vo verejnej správe je celoživotné vzdelávanie. Súčasťami systému sú odborná príprava pred nástupom do verejnej správy a ďalšie odborné vzdelávanie po nástupe do verejnej správy. Tento systém je prostriedkom na zabezpečovanie profesionálneho výkonu verejnej správy. Jeho účelom je kvalitný výkon verejnej správy ako verejnej služby, zodpovedajúcej požiadavkám a potrebám predovšetkým občanov.

Vzdelávanie zamestnancov po nástupe do verejnej správy, predstavuje systematicky organizované ďalšie odborné vzdelávanie po celé obdobie ich pracovného pôsobenia. Tento systém nadväzuje na odbornú prípravu, absolvovanú pred vstupom do verejnej správy, to znamená na kvalifikačné predpoklady vzdelania a odbornej praxe, s ktorými zamestnanci vstupujú do verejnej správy.

Ciele vzdelávania:

- získanie osobitných kvalifikačných predpokladov na vykonávanie odborných činností vo verejnej správe,
- prehĺbenie kvalifikácie,

- získanie osobitných kvalifikačných predpokladov na vykonávanie riadiacich činností vo verejnej správe,
- zvýšenie kvalifikácie.

Dosiahnutie uvedených cieľov musí byť súčasťou rozhodujúcich predpokladov a motivácie, stabilizácie a kariérneho postupu zamestnancov. Absolvované vzdelávanie bude relevantnou súčasťou podmienok horizontálnej a vertikálnej mobility zamestnanca.

Druhy ďalšieho odborného vzdelávania, ktoré zo stanovených cieľov vyplývajú:

- adaptačné
 - vstupné
 - prípravné (nadväzná odborná príprava)
- prehĺbovanie kvalifikácie (napr. inovačné, špecializačné a jazykové vzdelávanie)
- funkčné
- zvyšovanie kvalifikácie
- rekvalifikácia.

Uvedené druhy ďalšieho odborného vzdelávania budú upravovať všeobecne záväzné právne predpisy. Podrobnosti budú určovať všeobecne záväzné právne predpisy pripravené Úradom pre štátnu a verejnú službu alebo služobné predpisy úradu zamestnanca.

4 ZÁVER POZNATKOV TEORETICKEJ ČASTI A STANOVENIE PREDPOKLADOV PRE PRAKTICKÚ ČASŤ

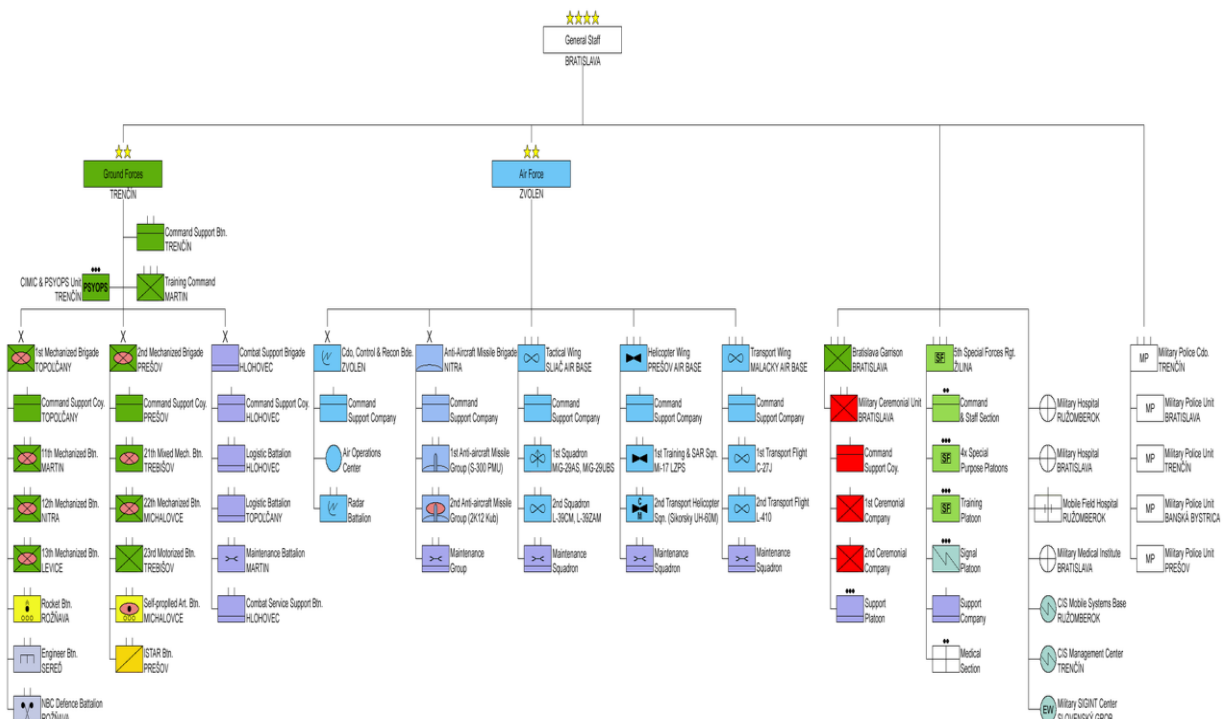
Na základe mnou získaných teoretických poznatkov z knižných a internetových zdrojov, ktoré mi budú slúžiť k ďalšiemu pokračovaniu v písaní a analyzovaní praktickej časti diplomovej práce. Oboznámením týchto teoretických pojmov a získaním prehľadu s vytvorením si vlastného obrazu o komunikácii, budem mať väčší prehľad a pomôže mi to k lepšiemu riešeniu a zlepšeniu situácie, ktorú budem riešiť v praktickej časti diplomovej práce. Tieto získané teoretické poznatky mi budú slúžiť k úspešným predpokladom na vyhotovenie prieskumu a jeho samotného zlepšenia danej situácie na pracoviskách verejnej správy.

V ďalšej kapitole predstavím konštrukciu empirickej časti práce. Jej obsahom bude oboznámenie s cieľmi výskumu, definovanie hlavnej výskumnej otázky a z nej vyplývajúcich vedľajších otázok. Ďalej bude obsahovať popis zvolenej výskumnej stratégie a určenie vzorky respondentov. Súčasťou bude aj stručné zhrnutie organizácie vykonaného výskumu a načrtnutie jeho limitov. Dôležitou časťou bude operacionalizácia vedľajších výskumných otázok. Rozsahom najväčšou časťou kapitoly bude interpretácia a analýza získaných údajov. Celá praktická časť vychádza z teoretických poznatkov, uvedených v predchádzajúcich kapitolách.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CIEĽ VÝSKUMU

Vzhľadom k tomu, že samotná verejná správa na Ministerstve obrany v podstate vznikla z vôle skupín jednotlivých zložiek ministerstva, mal by zmysel jej existencie vychádzať z orientácie na tieto zložky. Myšlienka orientácie verejnej správy na ministerstve ako služby verejnosti a jednotlivým zložkám ozbrojených síl, ktoré sa nachádzajú mimo Ministerstva obrany SR a aplikácia etického kódexu v správaní zamestnancov verejnej správy majú za cieľ zmeniť vzťah verejných organizácií ku skupine verejnosti a zjednodušiť správu druhým zložkám. V úsilí o lepší prístup je kladený dôraz na nebyrokratický prístup, ústretivosť, ochotu, ľahkú a jednoduchú dostupnosť, zrozumiteľnosť a načúvanie verejnosti, a to nielen na ministerstve, ale celkovo v najrôznejších inštitúciách verejnej správy. Na základe vyššie uvedeného dôvodu je v rámci práce zameraná pozornosť na analýzu kvality kontaktu vybranej organizácie verejnej správy, zjednodušenie a zrýchlenie vybavovania potrebných náležitostí, ktoré prislúchajú tomuto procesu medzi Ministerstvom obrany SR oddelením vyhovovania zahraničných náležitostí a jednotlivými zložkami ministerstva. Výsledky výskumu pomôžu ministerstvu poskytnúť cennú spätnú väzbu ohľadom nefungovania kontaktu, zdĺhavého a neefektívneho procesu medzi oddelením vyúčtovania zahraničných náležitostí a jednotlivých útvarov ministerstva, a zároveň poslúži ako podklad pre vytváranie prípadných opatrení. V prílohe I sa nachádza hierarchia Ministerstva obrany SR.



Obrázok č. 3: Hierarchia Ozbrojených síl SR, (vlastné spracovanie)

SWOT analýza Ministerstva obrany SR

Tabuľka č. 1: SWOT analýza MO SR

Strenghts (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
- využívanie nástrojov PR a marketingu	- interná komunikácia, interné PR
- personálne zaistenie a rozdelenie kompetencií	- obmedzená možnosť poskytovania informácií – zaviazanosť k subjektu
- oficiálne internetové stránky	- Problematické získavanie informácií od odborníkov rezortu
- dlhodobé skúsenosti	- nejednotný vizuálny štýl
- kvalitné technické zaistenie	- nejednotnosť v informačnej činnosti
- propagácia populárnymi osobnosťami	
- kvantitatívne výskumy verejnej mienky	
Opportunities (príležitosti)	Threats (hrozby)
- podpora komunikácie všetkými zložkami rezortu	- vysoké finančné prostriedky na modernú techniku OS SR
- využitie profesionálnych vojakov pri pomoci civilistom	- problematika káuz s vysokými finančnými nákladmi
- kvalitatívne metódy výskumných šetrení	- negatívna mediálna publicita
- intenzívne vzdelávanie zamestnancov v komunikácii	- korupčné aféry
- rozvoj moderných prostriedkov mediálnej komunikácie	- nejednotné informovanie verejnosti
- záštita kultúrnych a spoločenských akcií	- neprehľadnosť verejných zakázok
- nové oblasti pre komunikačnú činnosť	- vysoké náklady na prevádzku rezortu
- medzinárodná spolupráca	- straty na životoch v zahraničných misiách

Zdroj: vlastné spracovanie

5.1 Stanovenie výskumných otázok

V nadväznosti na uvedený cieľ práce a získané teoretické poznatky som definoval hlavnú výskumnú otázku, ktorá znie:

Sú naplnené na Ministerstve obrany SR, na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí, ciele efektívnej komunikácie štátneho zamestnanca verejnej správy v oblasti vzťahov a prístupu k zlepšeniu a zjednodušeniu práce medzi inými zložkami ministerstva obrany SR s ktorými dochádzajú do kontaktu?

Na hlavnú výskumnú otázku zodpovieme pomocou vedľajších výskumných otázok:

- Je nastavené správne fungovanie procesu zahraničných ciest?
- Dá sa zrýchliť proces vyhotovovania náležitostí potrebných na zahraničnú cestu pri dodržaní stanovených lehôt?
- Je dodržiavaná pracovná etika na pracovisku?
- Aká atmosféra panuje na pracovisku?

Na základe vymedzenia hlavnej výskumnej otázky a vedľajších výskumných otázok budem všetky potrebné informácie čerpať z dotazníka, ktorý vyplnia interní zamestnanci dotknutého oddelenia a pracovníci jednotlivých útvarov, ktorý dochádzajú do kontaktu s týmto oddelením.

Výskum sa bude uskutočňovať v Bratislave na Ministerstve obrany SR v spolupráci s pracovníkmi tohto oddelenia a dotknutých ľudí, ktorý prichádzajú do styku s oddelením vyúčtovania zahraničných náležitostí. Realizácia výskumu sa vykonala v mesiacoch január a február 2020. Pre získanie informácií som si vypracoval dotazník, ktorý bol zameraný pre týchto pracovníkov ministerstva. Dotazník tvorí 19 otázok od škály a) po d) pričom súčasťou sú i otvorené a poloopené otázky na vyjadrenie svojho vlastného názoru prípadne na navrhnutie opatrení, čo môže byť zohľadnené pri samotnom navrhovaní pre zlepšenie a zefektívnenie komunikácie. Na dotazník mi odpovedalo 40 vybraných respondentov. Otázky boli zodpovedané prostredníctvom osobného vyplnenia na mieste ministerstva obrany a elektronickým spôsobom rozposlaním na e-mail.

Odpovede na vedľajšie výskumné otázky som hľadal na základe stanovených indikátorov, overených kvantitatívnu metódou použitím dotazníka. Operacionalizáciu zhrňujem nižšie v uvedenej tabuľke č. 2.

Tabuľka č. 2: Operacionalizácia výskumných otázok

Výskumné otázky	Ukazovatele	Otázky v dotazníku
Je nadstavené správne fungovanie procesu zahraničných ciest?	Ovládanie smernice	Je dodržiavaná 10-dňová lehota doručenia potrebných náležitostí k zahraničnej ceste? Viete aké sú lehoty na doručenie potrebných náležitostí pred zahraničnou cestou?
	Profesionalita úradníkov	Ste spokojný s komunikáciou s pracovníkmi verejnej správy oddelenia zahraničných náležitostí a ich poskytovaní informácií?
	Efektívnosť rozdelenia	Je treba zmeniť štruktúru vo verejnej správe pre jej zefektívnenie?
Dá sa zrýchliť proces vyhotovovania náležitostí potrebných na zahraničnú cestu pri dodržiavaní stanovených lehôt?	Prístup úradníkov	Pracujú spoľahliví ľudia na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí? Máte pocit, že pracujú pracovitý ľudia na oddelení?
	Efektívnosť komunikácie	Pokladáte komunikáciu medzi oddeleniami na Ministerstve obrany a jednotlivými útvarmi za efektívnu? Ako by ste zefektívnili komunikáciu medzi jednotlivými útvarmi a oddelením MO SR?
	Rýchlosť vybavenia náležitostí	Je zrýchlená komunikácia pri útvare, ktorý sa nachádza priamo na Ministerstve obrany?
Je dodržiavaná pracovná etika na pracovisku?	Neplnenie povinností úradníkov	Stáva sa, že nie sú pripravené náležitosti na pracovnú cestu?
	Prekážky v práci	Aké bariéry sa nachádzajú v komunikácii? Sú poskytované školenia v rámci práce?
Aká atmosféra panuje na pracovisku?	Vzájomné sa rešpektovanie	Panuje na pracovisku medzi kolegami a kolegyňami napätá atmosféra? Chovajú sa k sebe pracovníci s úctou a bez arogancie a akceptujú zadané úlohy?
	Pracovné väzby na pracovisku	Funguje nejaká spätná väzba a možnosti vyjadrenia názoru svojmu nadriadenému na pracovisku? Ste spokojný so spätnou väzbou a komunikáciou s nadriadenými pracovníkmi oddelenia?

Zdroj: (vlastné spracovanie)

5.2 Metóda výskumu

Pri plánovaní metodického postupu výskumu a výberu techník zberu dát poskytujú všetky modely voľnosť, pretože neexistuje žiadna univerzálna metodológia pre riadenie výskumu a každá organizácia je odlišná a požaduje iný prístup. Táto flexibilita prináša niekoľko výhod, keďže umožňuje vybrať metodológiu, ktorá najlepšie vyhovuje štruktúre a kultúre danej organizácie, bez toho aby bola obmedzená preddefinovanými metódami.

5.2.1 Stratégia výskumu

Odpovede na vedľajšie výskumné otázky boli zisťované prostredníctvom výskumu medzi zamestnancami verejnej a štátnej správy Ministerstva obrany SR a takisto medzi Ozbrojenými silami SR. Bola použitá kvantitatívna výskumná metóda, ktorej základným princípom je objektivnosť a možnosť zovšeobecnenia zistených údajov, čo znamená, že výsledky vyplývajúce z výskumu majú platnosť pre Ministerstvo obrany SR a jeho prislúchajúce útvary, z ktorých pochádza výskumný problém. Na zistenie odpovedí od zamestnancov verejnej a štátnej správy som vyhodnotil ako najvhodnejšiu metódu výskum dotazníkovou formou, pretože výskumná vzorka je rozsiahlejšia.

Dotazník je radený k špecifickým metódam, ktoré slúžia na hodnotenie určitých faktov, názorov a postojov. Ide o metódu, ktorá získava údaje na základe dopytovania osôb. Dotazník je určený pre hromadné získavanie údajov a ich štatistické spracovanie. Dotazník bol zvolený aj preto, že respondentom poskytuje anonymitu, ktorá je pre získanie pravdivých odpovedí dôležitá.

Samotný dotazník tvorí 19 otázok z toho je 16 otázok s možnosťou a) a b) a k tomu prislúchajúce odpovede c) a d) s vyjadrením sa svojej vlastnej odpovede a ďalšie 3 otázky sú otvorené s možnosťou voľnej odpovede. Tento typ otázok nie je až tak ľahko hodnotiteľný, ale predstavuje však možnosť kde získam vecný pohľad na daný riešený výskumný problém a pomôže ma obohatiť o nové skutočnosti, ako to vidia ľudia s iných útvarov a z pohľadu úradníkov verejnej správy. Uzavreté otázky tvoria určitú škálu odpovedí. Pre získanie odpovedí bola zvolená metóda osobného dopytovania, ktorého hlavnou výhodou je existencia väzby medzi anketárom a respondentom. Respondenti, ktorých som nezastihol osobne, tak

im bol zaslaný dotazník formou e-mailu a späťne mi bol potom zaslaný vyplnený dotazník od respondenta. Existuje tak možnosť oslovených respondentov motivovať k odpovediam a spresniť význam jednotlivých otázok. Konkrétna podoba dotazníka tvorí prílohu I.

5.2.2 Organizácia výskumu

V rámci dotazníkového výskumu bol najskôr vykonaný tzv. pred výskum, vykonávaný na malej vzorke mojej cieľovej skupiny respondentov, prostredníctvom ktorého dochádzalo k testu nástrojov, ktoré som vo výskume hodlal použiť. Cieľom bolo testovanie zrozumiteľnosti a jednoznačnosti otázok, či sú otázky správne formulované a dokážu mi zodpovedať môj výskumný problém a poskytnúť mi nejakú akceptovateľnú spätnú väzbu. Na základe tohto pred výskumu boli v dotazníku vykonané finálne korektúry.

Vlastný zber dát bol vykonaný v dňoch 13. januára až 28. februára 2020 prostredníctvom jedného anketára, čiže mňa. Jednotlivé pracovné dni v mesiacoch boli stanovené na poskytnutie dotazníka respondentom a následný zber dotazníkov osobnou formou alebo elektronickou formou. Počas týchto necelých dvoch mesiacov na začiatku roka bol zvolený z dôvodu získania čo najefektívnejších spätných odpovedí respondentov. V tomto období, ktoré bolo zvolené na získanie odpovedí bolo optimálne. Bolo potrebné aby daný vybraný respondenti v tomto čase navštívili oddelenie vyúčtovania zahraničných náležitosti, kde sa vykonával tento výskum. Respondenti, ktorý v tomto čase sa nedostavili, tak im bol elektronicky zaslaný dotazník. Realizácia výskumu bola rozložená do dopoludňajších aj popoludňajších hodín, pričom došlo k pokrytiu väčšiny úradných hodín. Respondenti boli oslovení priamo na oddelení vyúčtovanie zahraničných náležitosti s ktorým často spolupracujú a riešia potrebné náležitosti pri odchode a aj návrate na služobnú zahraničnú cestu ale aj z nej. Celkovo bolo oslovených 40 osôb, podarilo sa vyplniť dotazník so 40 respondentmi, t. j. 100% počet oslovených respondentov. Odmietnutých žiadostí o vyplnenie dotazníka nebol žiadny.

Všetkým respondentom boli kladené rovnaké otázky podľa vopred pripraveného dotazníka, pričom najskôr bol oslovenému načrtnutý obsah dotazníka a dôvody na jeho realizáciu. Oslovení respondenti boli vopred upozornení na fakt, že všetky otázky v dotazníku sa týkajú iba Ministerstva obrany SR, oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitosti v Bratislave a jeho zamestnancov. Respondentom bol vysvetlený prínos ich názorov a zdôraznená anonymita

výskumu. Oslovení respondenti boli informovaní o približnej dĺžke ankety a po jeho skončení bolo respondentovi vyslovené poďakovanie za poskytnuté odpovede a čas, ktorý ankete venoval.

5.2.3 Spracovanie výsledkov

Údaje získané v rámci realizovaného výskumu boli analyzované a interpretované vo vzťahu k stanoveným vedľajším výskumným otázkam. Sumarizácia výsledkov z dotazníkového výskumu sú vykonané vždy pri každej hodnotenej otázke. Výsledky sú interpretované prostredníctvom grafického znázornenia, pričom sú doplnené náležitým verbálnym komentárom. Vzhľadom na obsah hodnotenia sú popísané možné interpretácie a príčinné súvislosti. Spôsob interpretácie výsledkov očami realizátora výskumu môže do značnej miery ovplyvniť úsudok čitateľa, avšak na druhej strane, je to práve spracovateľ výskumu, kto je s jeho priebehom najviac oboznámený. Na záver je vzhľadom k zisteným skutočnostiam vypracovaný súhrn odporúčaní, ktoré môžu pre zamestnancov Ministerstva obrany SR, oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitosti poslúžiť ako podkladový materiál pri modifikácii zmien v oblasti efektívnejšej komunikácie s cieľovými skupinami verejnosti, čo v tomto prípade sú jednotlivé útvary Ministerstva obrany SR a Ozbrojených síl SR.

5.2.4 Limity výskumu

V realizovanom výskume možno očakávať úskalia, ktoré môžu ovplyvniť jeho vierohodnosť, a ktoré je potrebné reflektovať. Limity výskumu dotazníkom spočívajú predovšetkým v možnej nižšej ochote zamestnancov Ministerstva obrany SR a Ozbrojených síl SR spolupracovať a odpovedať na otázky. Snaha o zvýšenie návratnosti dotazníkov a o väčšiu motiváciu pre ich vyplnenie bola zaistená osobnou asistenciou pri vyplňaní dotazníkov, osobným prístupom a dôkladným vysvetlením účelu vykonávaného výskumu. Vyplnenie dotazníka inou osobou či chybné vyplnenie odpovedí bolo vďaka osobnému dopytovaniu eliminované. Aj napriek tomu, že bola zdôrazňovaná anonymita dotazníka, je určitá pravdepodobnosť, že nie všetci respondenti odpovedali pravdivo a nedochádzalo tak k zámernému skresľovaniu odpovedí. V rámci dotazníkového výskumu môže samotné meranie pôsobiť ako zdroj zmeny, keď výskumný proces môže vyvolať v skúmaných osobách postoje, ktoré predtým neexistovali. Limitom môže byť možné skresľovanie anketárom alebo momentálnym

rozpoložením odpovedajúcich osôb. Pre vyhnutie sa tomuto problému bola snaha otázky často prerozprávať, aby došlo k ich plnohodnotnému pochopeniu.

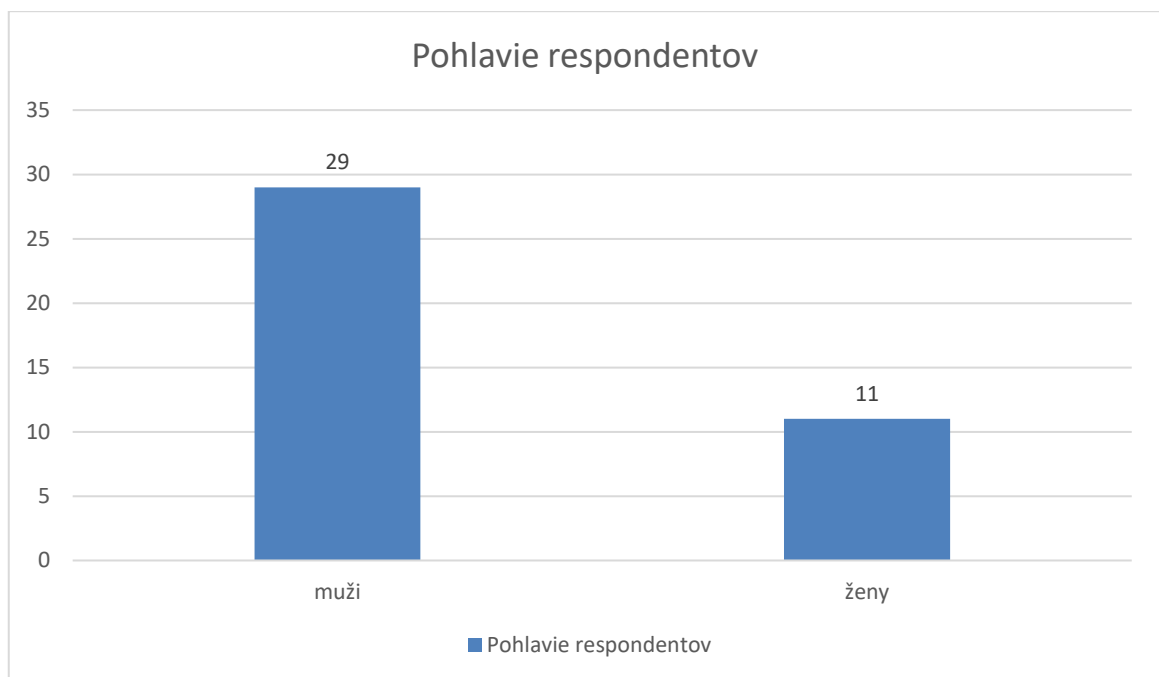
5.3 Vzorka respondentov

Dotazníkový výskum prebiehal ako metóda zberu údajov pre zodpovedanie vedľajších výskumných otázok vzťahujúcich sa ku skúmanej problematike. Vzorku respondentov tvorili zamestnanci Ministerstva obrany SR a Ozbrojených síl SR. V rámci možností nebolo možné reálne osloviť všetkých zamestnancov ministerstva, teda vykonať tzv. vyčerpávajúci výskum, preto došlo k obmedzeniu len na určitú vybranú reprezentatívnu vzorku, tzv. výberový súbor, ktorý sú priamo účastníkmi tohto výskumného problému a priamo sa ich týka. Stanovenie výberového súboru muselo byť také, aby som mohol výsledky zovšeobecniť na celú reprezentovanú vzorku respondentov. Pre správny výber je nutné dodržať reprezentatívnosť vzorky. Musí sa teda zabezpečiť, aby daná vzorka svojimi vlastnosťami napodobňovala cieľovú skupinu. Výskumník disponoval zoznamom, na základe ktorého bolo možné identifikovať a kontaktovať jednotlivé jednotky základného súboru. Vzhľadom k vyššie spomenutým skutočnostiam bol využitý tzv. nepravdepodobnostný výber, ktorý je charakteristický tým, že v priebehu výberu vzorky je uplatňovaný osobný úsudok, nevychádzajúci z teórie pravdepodobnosti. Konkrétne bol využitý tzv. kvótny výber, ktorý spočíva v tom, že na základe osobného úsudku je zo základného súboru vybraná skupina jednotiek v takom zložení, aby bol vytvorený zmenšený reprezentatívny model súboru základného. Podľa vopred stanovených kontrolných znakov má potom výberový súbor rovnaké zloženie ako súbor základný. V tomto prípade je kontrolným znakom útvar z ktorého je daný respondent. Pre účely práce boli oslovovaní zamestnanci, ktorý pracujú na úradných pozíciách a priamo komunikujú alebo sú v spojitosti so spracúvaním zahraničných ciest. Kvótny výber je často kritizovaný kvôli prítomnosti osobného úsudku anketára, pretože môže dôjsť k narušeniu reprezentatívnosti vzorky a v konečnom dôsledku nemusí byť zovšeobecnenie výsledkov na celý základný súbor presné. Stanovenie veľkosti súboru pri kvantitatívnom výskume záleží predovšetkým na cieľoch výskumu. V tomto prípade som v rámci vymedzeného časového úseku oslovil daný počet respondentov. Stanovená výskumná vzorka je dosť reprezentatívna, mala by poskytnúť vierohodné výsledky, že umožnia zodpovedanie stanovených výskumných otázok.

5.4 Interpretácia a analýza údajov

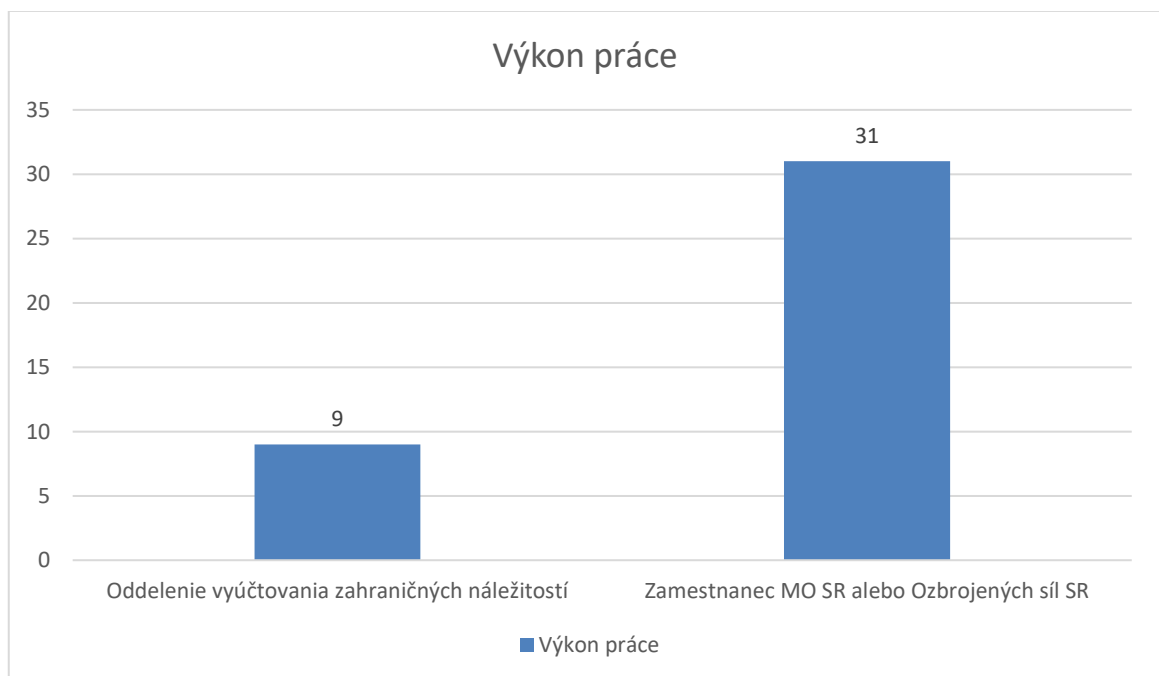
Najvýznamnejšiu časť predloženej diplomovej práce tvorí práve interpretácia a analýza získaných údajov, ktoré logicky nasledujú po načrtnutí metodológie výskumu. Cieľom tejto časti je zodpovedať hlavnú výskumnú otázku rozdelenú do vedľajších výskumných otázok, a to na základe teórie opísanej v prvej časti práce. Výsledky boli rozčlenené do jednotlivých častí podľa stanovených vedľajších výskumných otázok. Výsledky vykonávaného výskumu boli podrobne analyzované. Každá otázka bola rozobraná jednak z celkového pohľadu, a ďalej na základe niektorej z jednotlivých kritérií (napr. úradník z verejnej správy, zamestnanec z útvaru ozbrojených síl alebo vecný pohľad na situáciu z pohľadu zamestnanca oddelenie vyúčtovania zahraničných ciest). V úplnom závere tejto kapitoly nájdeme definované hlavné problémové oblasti, vrátane stanovenia vlastných odporúčaní. Vo výskume boli použité len otázky cielené na výskumný problém. Respondentov som rozdelil na základe frekvencie komunikácie so zamestnancami Ministerstva obrany SR. V nasledujúcom texte sú uvedené grafy znázorňujúce rozdelenie odpovedajúcich podľa úradníkov verejnej správy, ktorý sú na oddelení vyúčtovania zahraničných ciest a zástupcov jednotlivých útvarov ozbrojených síl SR.

Z celkového počtu 40 respondentov 100% sa výskumu zúčastnilo 11 žien a 29 mužov. Percentuálne zastúpenie teda bolo 27,5 % a 72,5 % v prospech mužov. Rozdiel bol výrazný, pretože väčšina týchto zamestnancov sú muži. Vo výskume bolo zapojených 9 ľudí z oddelenia vyúčtovania zahraničných ciest a 31 ľudí bolo z ozbrojených síl SR. Percentuálne zastúpenie teda bolo 22,5 % z oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitostí a 77,5 % z útvarov MO SR a ozbrojených síl SR. Takže väčšina bola zastúpená jednotlivými útvarmi, ale to preto lebo jednotlivé útvary ozbrojených síl SR sú rozmiestnené po celom Slovensku. V podstate môžeme povedať, že z pohľadu pohlavia a aj z pohľadu rozdelenia respondentov zodpovedajúcich na otázky kde boli rozdelený na zamestnancov útvarov a úradníkov verejnej správy je výskumná vzorka viac v nepomere. Z výsledkov nemožno usúdiť, či je navštevovanie tohto oddelenia a komunikácia s úradníkmi všeobecne „mužskou“ alebo „ženskou“ záležitosťou. Jedná sa iba o zloženie vzorky zamestnancov, ktorí navštívili oddelenie v čase výskumu. Frekvencia komunikácie s úradníkmi podľa pohlavia nie je nijako vysoká, ale možno vypozerovať, že s narastajúcou frekvenciou návštevnosti sú častejšími účastníkmi návštevy tohto oddelenia muži.



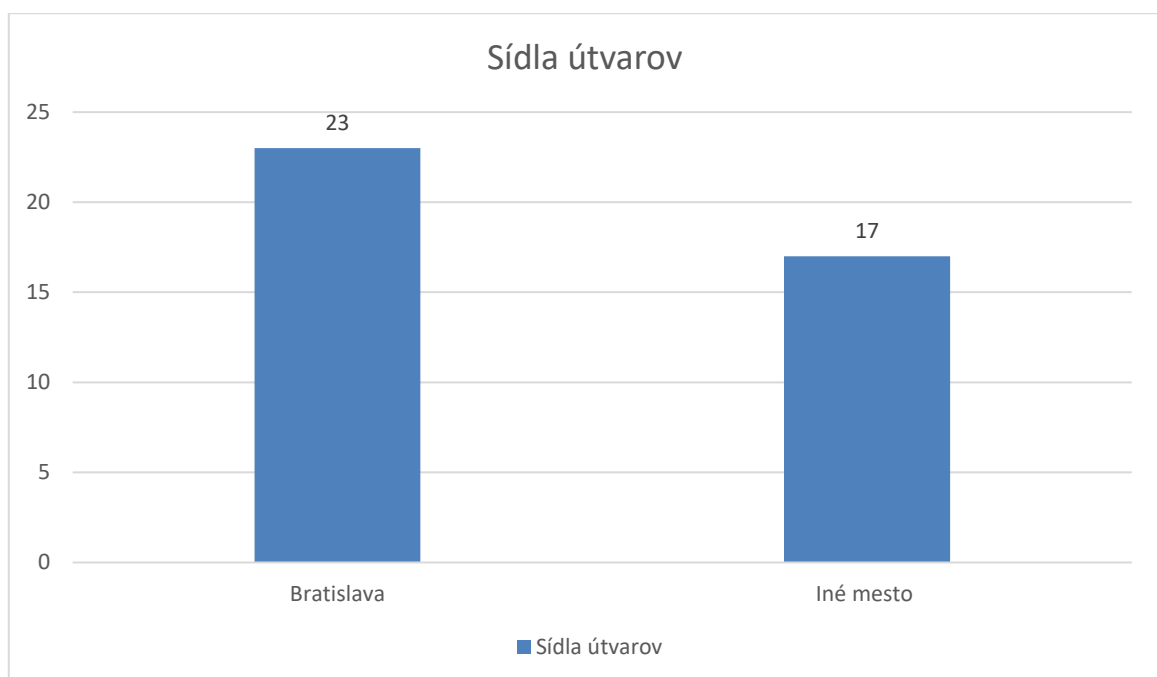
Graf č. 1: Pohlavie respondentov

Druhá otázka mi dala odpoveď na to, kde respondenti pracujú, odkiaľ teda prichádzajú, či sú to miestny zamestnanci verejnej správy oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitostí alebo zamestnanci ozbrojených síl SR z jednotlivých zložiek a útvarov Ministerstva obrany SR, ktorý prichádzajú do kontaktu s týmto oddelením. Zo 40 respondentov tvorilo 9 zamestnancov oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitostí. Ostatnými respondentmi, ktorý zodpovedali tento dotazník boli jednotlivý zamestnanci útvarov a zložiek ozbrojených síl SR a Ministerstva obrany SR. Môžeme tu vidieť určitý nepomer v tomto smere, ale keďže týchto útvarov a zložiek je väčší počet než počet samotných zamestnancov tohto oddelenia, tak to je pochopiteľné.



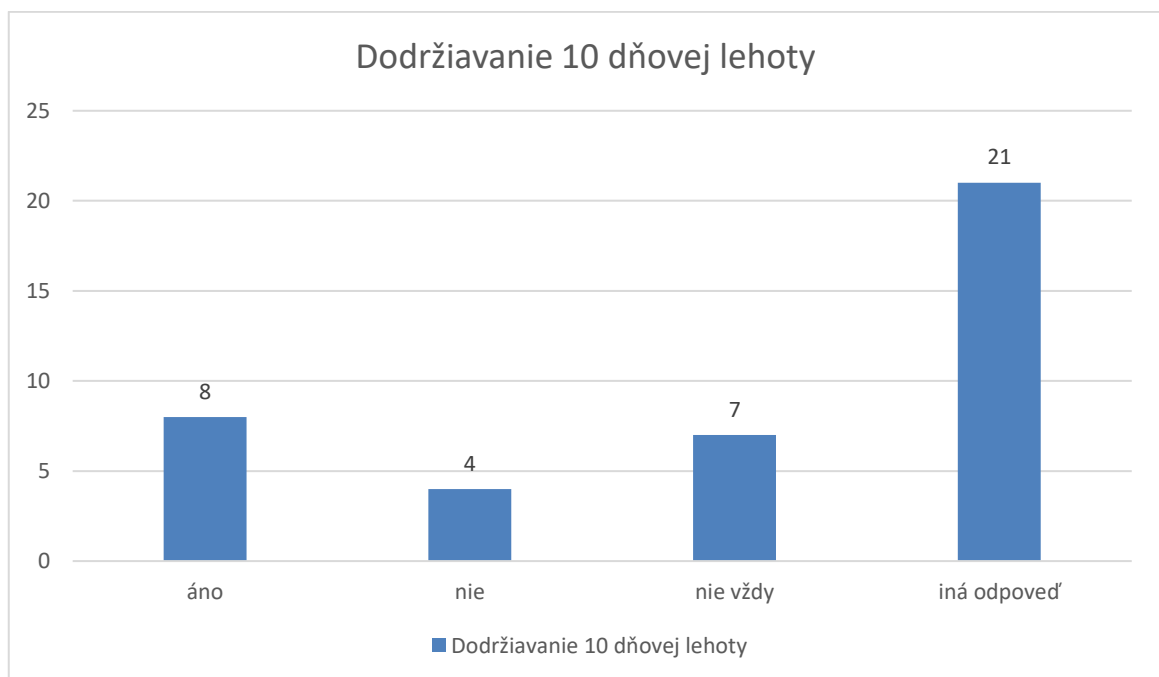
Graf č. 2: Rozdelenia respondentov podľa miesta výkonu práce

V tejto otázke, ktorá nadväzuje na predchádzajúcu otázku som dostal odpovede kde jednotliví respondenti, ktorý vyplňali tento dotazník odpovedali odkiaľ prichádzajú, čiže kde sídli ich útvar. Zo 40 respondentov bolo 23 priamo z Bratislavy, čiže z rovnakého miesta, kde sídli toto oddelenie s ktorým prichádzajú najčastejšie do kontaktu. Ostatný 17 respondenti pochádzajú z rôznych miest po celom Slovensku od západu až po východ, čiže musia vždy vycestovať do Bratislavy a to nasledujúco: vojenská polícia, logistické zabezpečenie ozbrojených síl a veliteľstvo pozemných síl z Trenčína, Národné centrum EOD a RCHBO z Novák, Úrad hlavného lekára z Ružomberka, Sily pre špeciálne operácie Žilina, Špecializovaný motorizovaný prápor Trebišov, Raketové krídlo a vzdušný priestor Sliač, Dopravné krídlo Kuchyňa, Vrtuľníkové krídlo Prešov, Protiletadlová a raketová brigáda Nitra, Riadenie vzdušných operácií Zvolen, Mechanizovaná pozemná brigáda Topoľčany, Základňa výcviku a mobilizačného dopĺňovania Martin, Raketometný oddiel Rožňava, Tankový mechanizovaný prápor Nitra a Samohybný delostrelecký oddiel Michalovce. Zopár ich má aj ako svoje zastúpenie v podobe jednej alebo dvoch osôb v Bratislave, ktorý vybavujú jednotlivé procesy priamo na Ministerstve obrany SR.



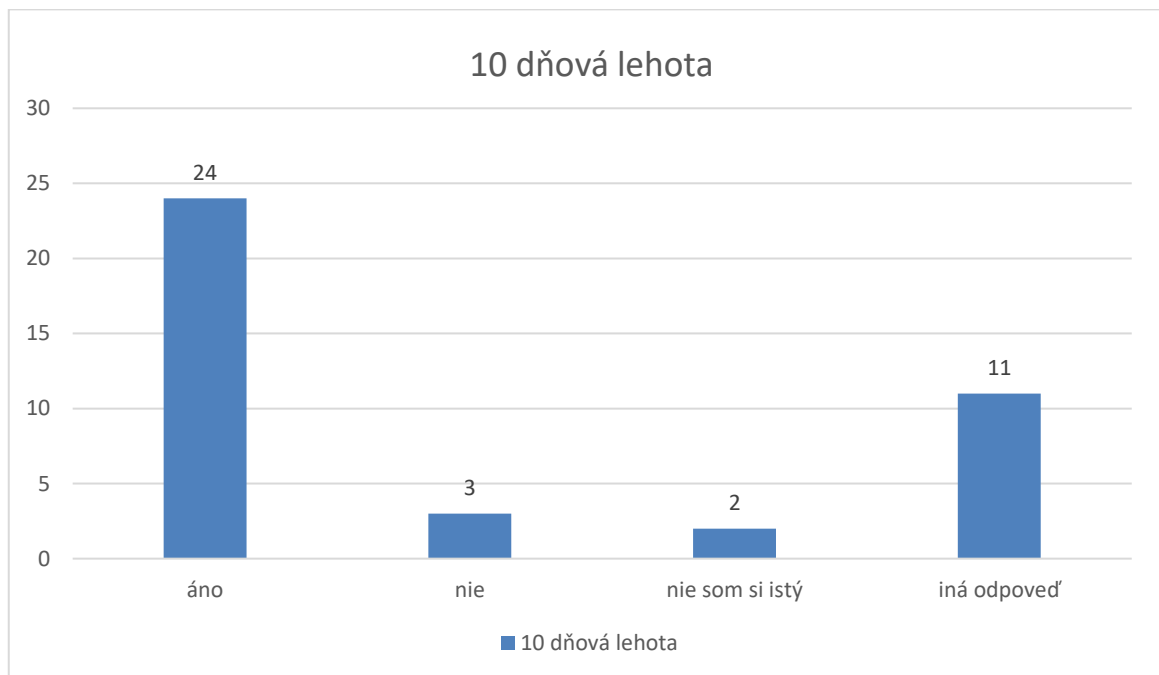
Graf č. 3: Rozdelenie útvarov podľa pôsobnosti v rámci geografickej polohy

Táto otázka bola zameraná už priamo smerujúcemu výskumu, ktorá nám priblíži z výsledkov viaceré nejasnosti a pohľad z dvoch strán od tých ktorý na zahraničné služobné cesty nastupujú a od tých, ktorý tie zahraničné služobné cesty spracovávajú. Zo smernice, ktorá je vydaná a upravená Ministerstvom obrany SR, ktorá slúži k týmto zahraničným služobným cestám podľa ktorej sa riadia zamestnanci verejnej správy a účastníci zahraničných ciest. Chcel som sa dozvedieť, či stanovená 10 dňová lehota na doručenie potrebných povolení a jednotlivých náležitostí, ktoré sú potrebné k vytvoreniu zálohy peňažných prostriedkov poskytnutých na zahraničnú služobnú cestu je dodržiavaná táto lehota. Z uvedených odpovedí 40 respondentov je zrejmé, že táto lehota nie je dosť často dodržiavaná. Respondenti mali možnosť odpovede okrem poskytnutých možností aj možnosť vyjadrenia svojho názoru a opísať napríklad prečo nie je z ich pohľadu dodržaná táto lehota. Len 8 odpovedí bolo označených, že sú dodržiavané lehoty. Ostatných 32 odpovedí bolo takých, kde väčšina uviedla dôvod oneskorených podaní informačnej správy o zahraničnej služobnej ceste príslušnému oddeleniu na spracovanie danej služobnej cesty. Zdlhavý proces bol hlavne pri doručení potrebných náležitostí od tých útvarov, ktorý sa nenachádzajú priamo v Bratislave, kde potrebné dokumenty prichádzali pár dní pred zahraničnou cestou a bol vyvíjaný psychický tlak potom na zamestnancov tohto oddelenia, ktorý museli v podstate okamžite spracovať náležitosti potrebné účastníkov, ktorý na danú zahraničnú cestu cestovali.



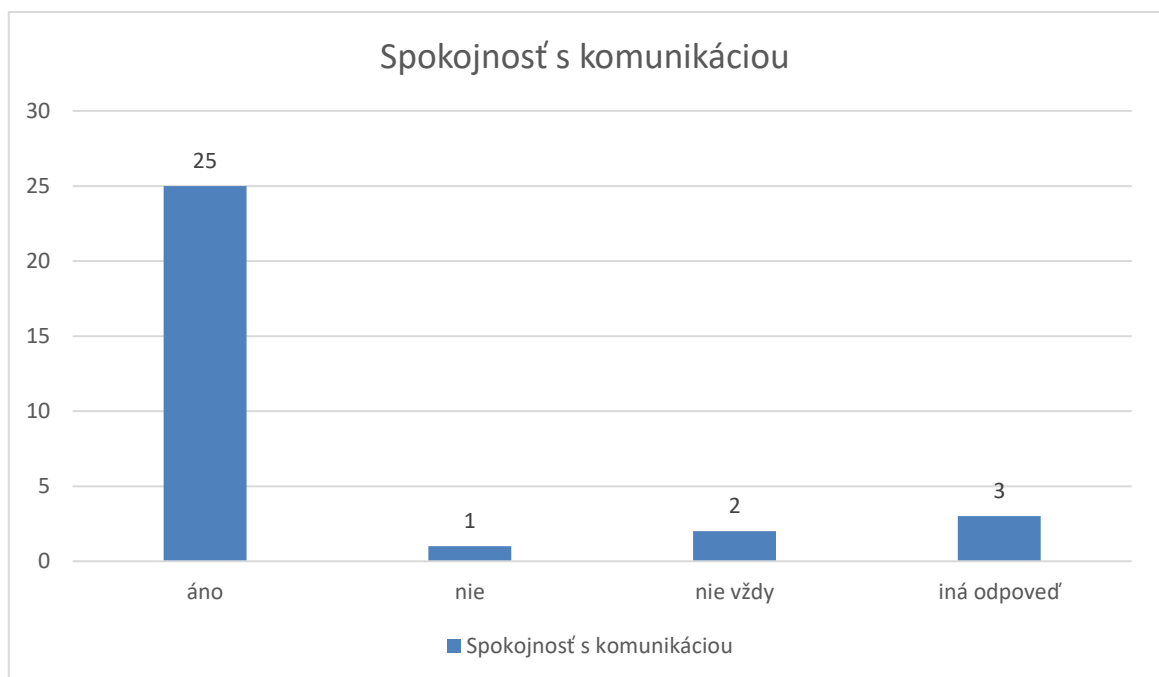
Graf č. 4: Dodržiavanie 10 dňovej lehoty doručenia potrebných náležitostí k zahraničnej ceste

V tejto otázke, ktorá súvisí s predchádzajúcou ohľadne dodržiavania 10 dňovej lehoty, mňa zaujímalo, či ľudia ktorý dochádzajú do kontaktu s týmito dokumentami vedia o lehotách ktoré sú dané v smernici, čiže či ovládajú danú smernicu Ministerstva obrany SR k vycestovaniu a uskutočneniu zahraničných pracovných ciest. Z výsledkov uskutočneného výskumu je zrejmé, že väčšina ovláda túto smernicu a vedia o 10 dňovej lehote a doručení potrebných náležitostí k zahraničnej služobnej ceste. Zo 40 respondentov sa 35 vyjadrilo, že vedia o 10 dňovej lehote zo smernice. Niektorý uviedli aj podrobnejšiu odpoveď, kde sa vyjadrili, že na základe ich nadriadených nie je možné dodržať túto lehotu, a takisto tí ktorých útvary sa nachádzajú mimo Bratislavu, nie sú schopný túto lehotu vo väčšine splniť. Ostatný 5 respondentov sa vyjadrili, že nevedia vôbec aké sú lehoty na dodržiavanie tejto smernice, vydanou Ministerstvom obrany SR.



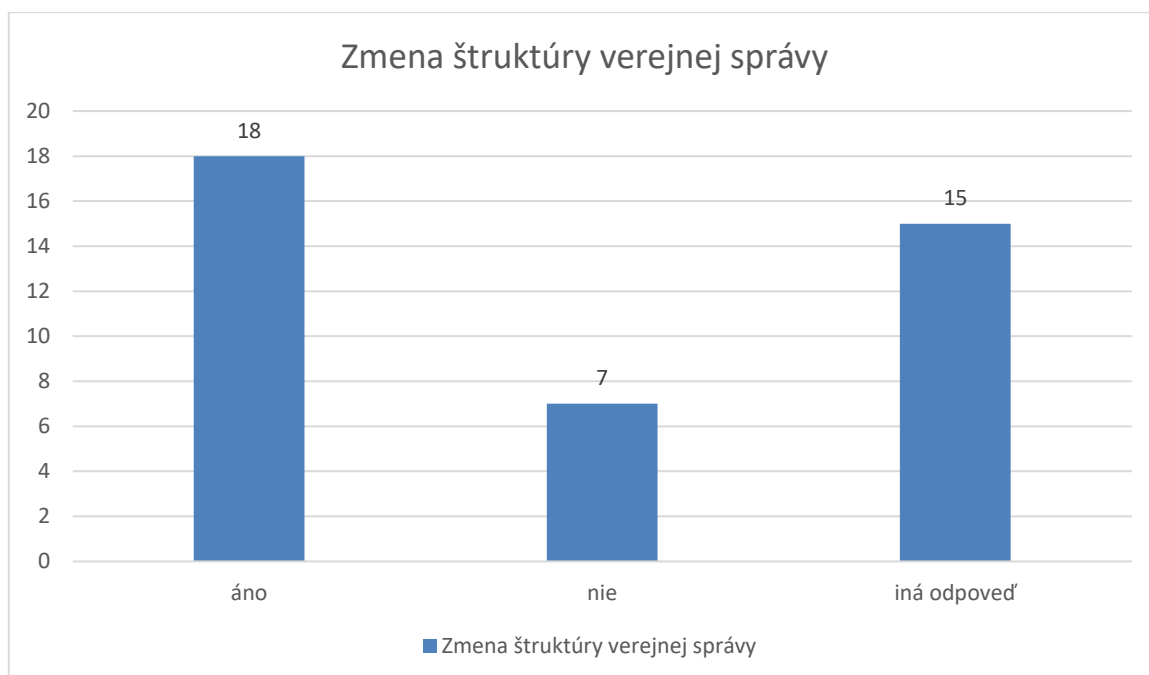
Graf č. 5: Lehoty na doručenie potrebných náležitostí pred zahraničnou cestou

Pri otázke o komunikácii a dodržiavaní nejakého etického kódexu zamestnanca verejnej správy a informovaní ohľadne náležitostí týkajúcich sa zahraničných ciest, som sa chcel dozvedieť o forme komunikácie a jej spôsobe medzi spracovateľmi týchto náležitostí a ich zadávateľmi, ktorý odovzdávajú informácie na tomto oddelení. Išlo vlastne o zistenie spokojnosti pracovníkov tohto oddelenia a o poskytovaní informovanosti a priebehu komunikácie medzi nimi a zamestnancami príslušných útvarov ozbrojených síl SR. Z výsledkov vyplynulo, že väčšina respondentov je spokojná s týmito zamestnancami, i keď sa našlo pár výnimiek, ktorý opísali nejaké menšie nezhody, ktoré mali s týmito zamestnancami. Zo 40 respondentov, zodpovedalo na túto otázku 31, čo boli vlastne zamestnanci jednotlivých útvarov OS SR. 25 sa vyjadrili, že sú spokojný s komunikáciou. Jeden uviedol, že nie je spokojný a ďalší dvaja uviedli, že nie vždy sú spokojný. Traja respondenti poskytli odpoveď, kde uviedli svoj vlastný názor a bolo uvedené, že neboli im poskytnuté včas a všetky informácie zodpovedané po komunikácii s týmto oddelením. Môžeme povedať, ale že toto oddelenie poskytuje informácie včas a kompletne, keďže väčšina bola spokojná s komunikáciou.



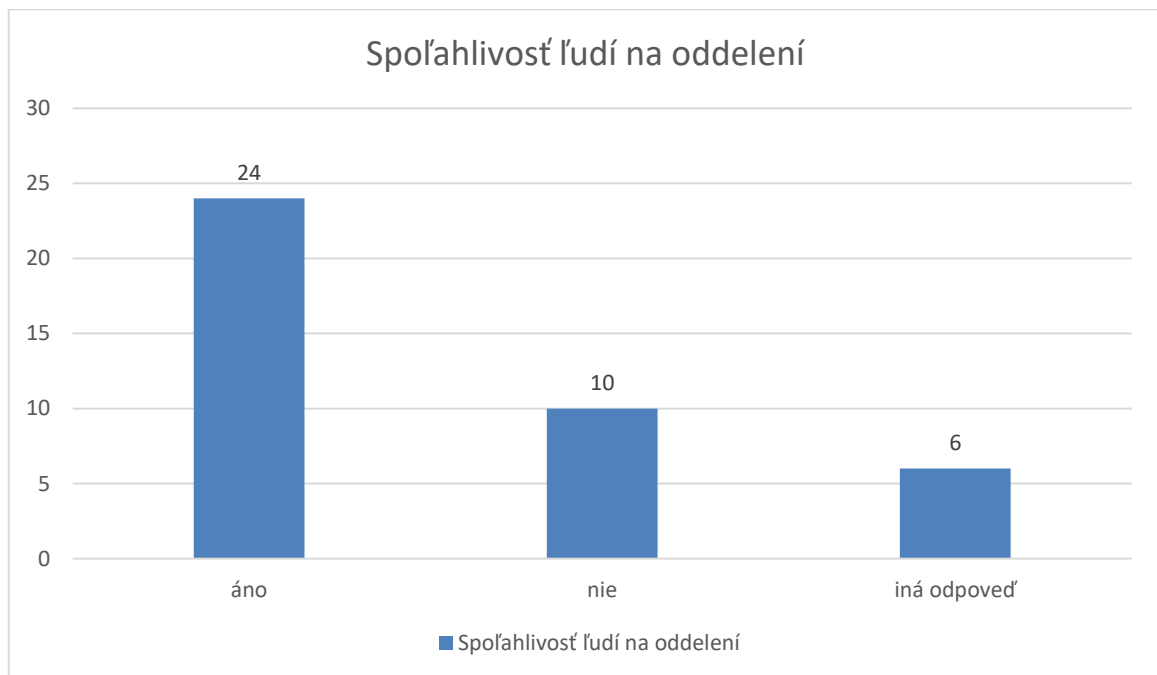
Graf č. 6: Spokojnosť s komunikáciou pracovníkov verejnej správy na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí

Pri otázke o zmene štruktúry vedenia verejnej správy som sa chcel dozvedieť čo si o tom myslia samotné zúčastnené jednotlivé strany a ich uhol pohľadu. Takisto mali možnosť vyjadrenia svojho vlastného názoru alebo nejakého návrhu na konkrétnu zmenu, ktorá by mohla byť publikovateľná ďalej vyššiemu vedeniu Ministerstva obrany SR. Zo 40 respondentov, ktorý zodpovedali tento dotazník, tak 18 sú za zmenu štruktúry verejnej správy. Len 7 nie sú za zmenu štruktúry verejnej správy a ostatných 15 respondentov vyjadrilo svoj názor odpoveďou kde napísali svoj názor na zmenu štruktúry vo verejnej správe, kde viac menej sú za zmenu štruktúry verejnej správy. Ako konkrétnejšie návrhy boli také, že by sa malo zmeniť upravenie funkcií a pozícií vo verejnej správe, pretože často dochádza k zlému rozloženiu práce a efektívnosti práce zamestnancov vo verejnej správe. Takisto boli uvedené odpovede aby došlo k väčšej elektronizácii a digitalizácii služieb.



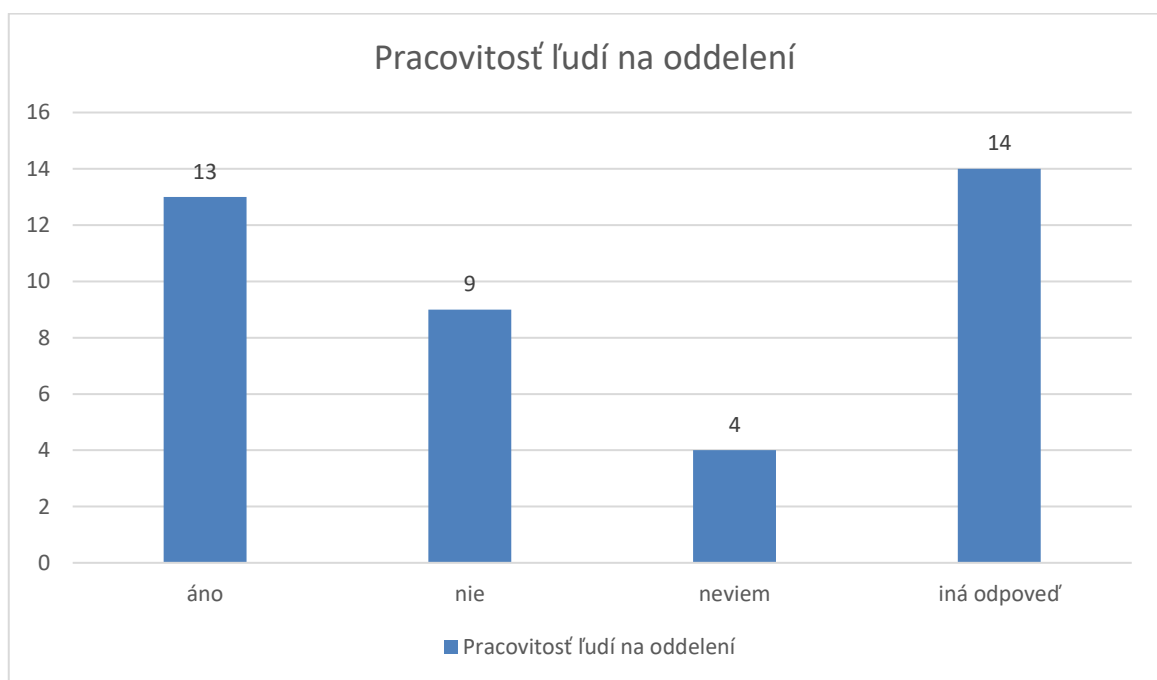
Graf č. 7: Zmena štruktúry vo verejnej správe pre jej zefektívnenie

Z pohľadu spoľahlivosti a zodpovednosti zamestnancov oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitostí nám dáva odpoveď všetko táto otázka. Vyjadrili tu svoj názor respondenti na to, aký majú oni pocit a pôsobia na nich zamestnanci verejnej správy tohto oddelenia a či ich vnímajú ako spoľahlivých a zodpovedných ľudí, ktorý si plnia svoje úlohy a pracovnú náplň. Zo 40 opýtaných respondentov sme sa dozvedeli, že 24 si myslia, že na tomto oddelení pracujú spoľahliví ľudia. Ďalších 10 sa vyjadrilo tak, že nie sú veľmi spokojný so spoľahlivosťou zamestnancov a nemajú teda s nimi dobré skúsenosti a 6 z nich sa podelilo aj o odpoveď s konkrétnou situáciou ktorá sa udiala im osobne alebo návrhom na zlepšenie na zmenu. Viac než polovica respondentov je spokojná s nimi. Ostatný, ktorý sa vyjadrili, že nie sú spokojný a plus aj poskytli podrobnejší popis, v ktorom bolo uvedené, že by nejaké osoby vymenili alebo nahradili inými.



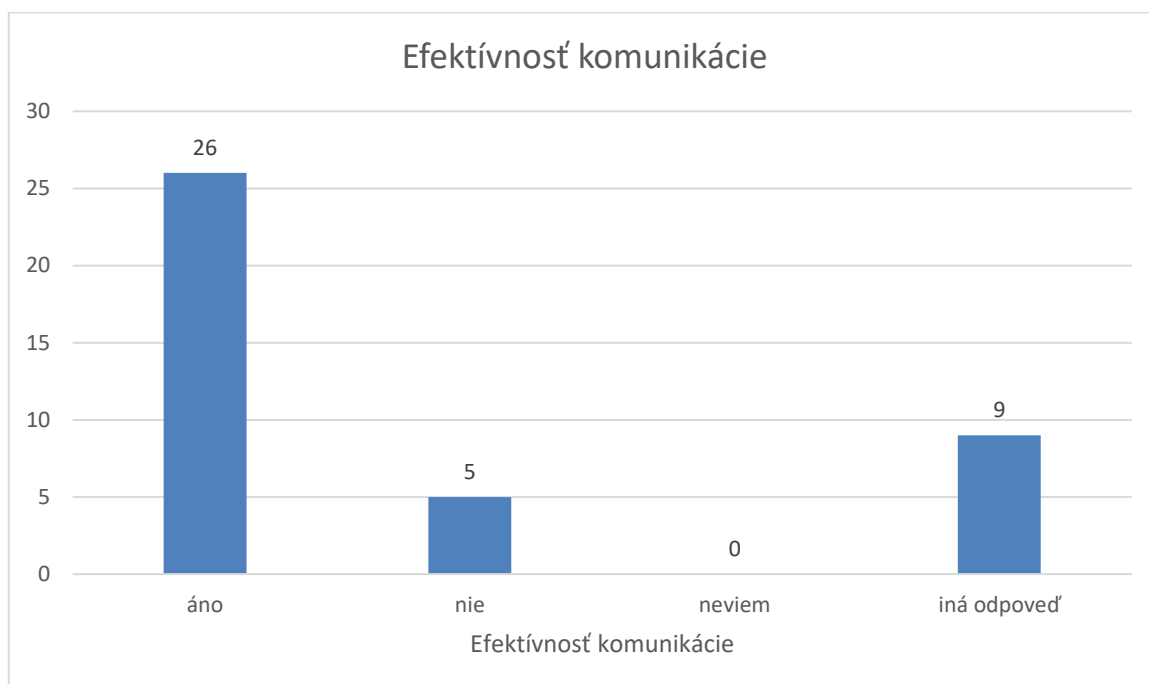
Graf č. 8: *Spoľahlivosť zamestnancov na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí*

Táto ďalšia otázka nadväzuje na tú predchádzajúcu, kde som sa pýtal na spoľahlivosť zamestnancov oddelenia. V tejto otázke som sa pýtal na nasadenie a pracovitost' zamestnancov verejnej správy daného oddelenia. Chcel som zistiť, aký majú názor na to a ako to vidia respondenti zo svojho uhľ'a pohľ'adu, či zamestnanci oddelenia sú pracovitý a plnia si úlohy, ktoré im náležia poprípade, ktoré im boli zadané vedúcim pracovníkom ich oddelenia. Na túto otázku odpovedalo 40 respondentov. Z nich kladne odpovedalo 13, že áno pracujú tam pracovitý ľudia, 4 sa zdržali odpovede a odpovedali na otázku neviem. Ďalších 9 sa vyjadrilo, že nie nepracujú tam pracovitý ľudia a ďalších 14 poskytlo odpoveď formou voľnej odpovede, kde vyjadrili svoj názor. Tu spomenuli hlavne, že sa to netýka všetkých a je to veľmi jednotlivé a osobitné, pretože sú tam ľudia ktorý sú pracovitý a plnia si svedomito svoje úlohy a sú tam zasa ľudia, ktorý využívajú pracovitost' iných. Ďalej sú tam taký, ktorý majú práce menej a druhý sa zasa nezastavia, čiže je tam nerovnomerne rozdelená práca.



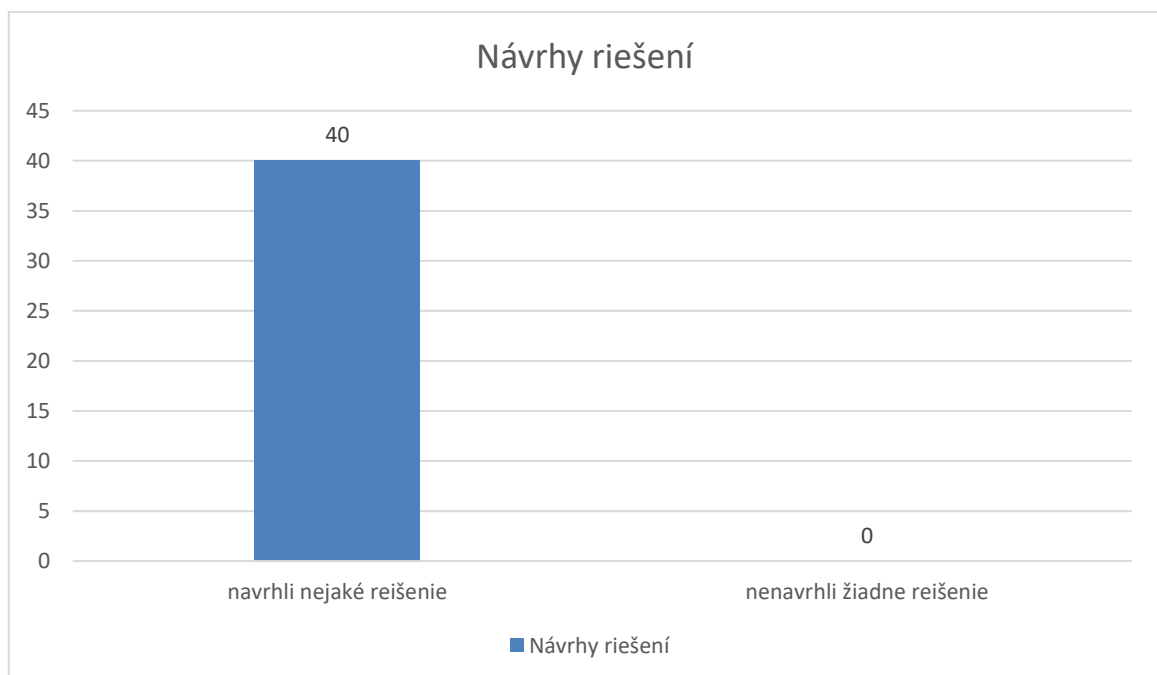
Graf č. 9: Pracovitost' a pracovné nasadenie zamestnancov na oddelení

V tejto otázke som sa chcel dozvedieť, či vnímajú respondenti komunikáciu medzi oddelením na Ministerstve obrany SR a ostatnými útvarmi ministerstva a ozbrojených síl SR ako efektívnu. Čiže, či dochádza k rýchlemu a efektívnemu vybaveniu potrebných náležitostí a prípadných nejakých doplnkov k daným zahraničným cestám. Ďalej, či daný zamestnanci konajú rýchlo a neodkladajú prácu na neskôr. Zo 40 opýtaných respondentov sa 14 vyjadrilo kladne, že pokladajú komunikáciu za efektívnu a nemajú problém s komunikáciou. 12 sa vyjadrili, že nepokladajú komunikáciu za efektívnu a ďalších 14 vyjadrilo svoju odpoveď tak, že uviedli vlastnú odpoveď a uviedli dôvody. Uvedené dôvody boli, že nie sú spokojný s komunikáciou, ktorá je zdĺhavá a predlžujú sa časy na vybavenie kompletných podkladov na zahraničnú cestu, pretože musia prejsť cez niekoľko ľudí a každý to musí odobriť podpisom a potvrdením. Takisto to prechádza viacerými oddeleniami.



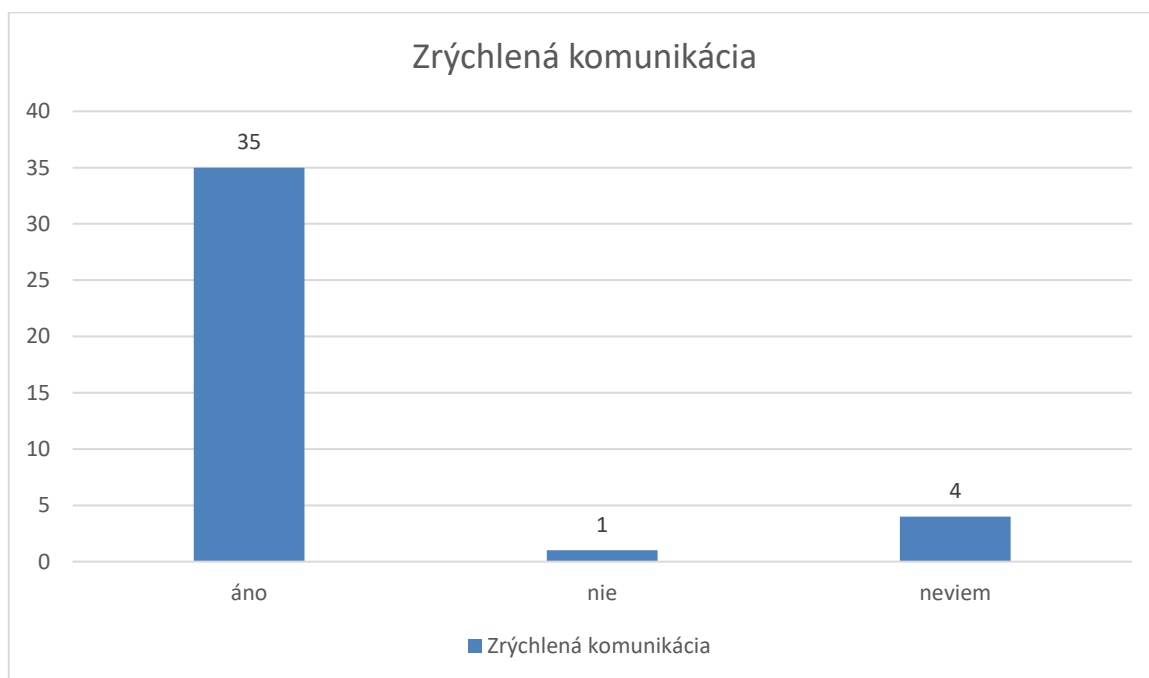
Graf č. 10: Efektívnosť komunikácie medzi oddelením MO SR a jednotlivými útvarmi MO SR a ozbrojenými silami SR

Otázka, ktorá nadväzuje na predchádzajúcu, z ktorej by som sa chcel dozvedieť o nápadoch, či o myšlienkach respondentov ako vidia túto komunikáciu, a čo alebo ako by zefektívni, či na strane útvaru alebo na strane oddelenia vyúčtovania zahraničných ciest. Zo 40 respondentov mi poskytli rôzne odpovede na zefektívnenie alebo zlepšenie komunikácie a spolupráce medzi týmito dvomi výskumnými subjektami. V odpovediach bolo spomenuté, že pre zrýchlenie by bolo určite vhodné, keby tieto potrebné náležitosti neprechádzali takým počtom zamestnancov MO SR, ale zjednodušil by sa proces, ktorý by prechádzal menším počtom zamestnancov a všetky tieto dokumenty by boli v elektronickej podobe dostupné v systéme MO SR. V prípade potreby by boli dostupné pre zamestnancov, ktorý by potrebovali tieto dokumenty k nahliadnutiu a tým by sa zrýchlil a zefektívnil proces. Ďalším dobrým nápadom a poznatkom, ktorý bol poskytnutý bolo zjednodušenie komunikácie, ktoré sa týka hlavne útvarov, ktoré nesídlia v Bratislave, ale sú rozmiestnený po celom Slovensku. Dva útvary sú také, ktoré majú aj svoje zastúpenie nejakou osobou v Bratislave a tým je jednoduchšia a efektívnejšia komunikácia zriadenia týchto dokumentov. Ostatné nemajú také zastúpenie v Bratislave a preto často problémom je časová náročnosť a forma doručenia týchto potrebných náležitostí na oddelenie vyúčtovania zahraničných ciest, preto by bolo najefektívnejšie keby každý útvar mal zastúpenie v podobe svojho zamestnanca v Bratislave, a tým by sa zefektívnil priebeh vybavovania náležitostí na zahraničnú cestu.



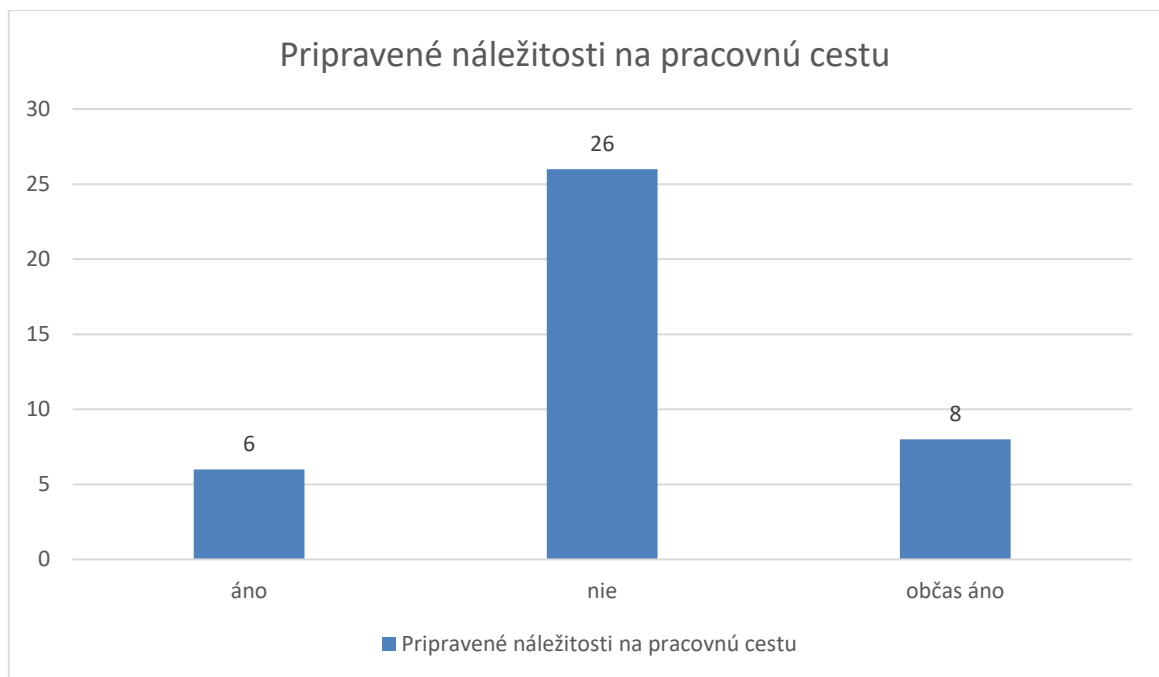
Graf č. 11: Zefektívnenie komunikácie medzi oddelením zahraničných ciest a jednotlivými útvarmi MO SR

V ďalšej výskumnej otázke sme sa pýtali na komunikáciu útvarov, ktoré sa nachádzajú priamo na Ministerstve obrany SR v Bratislave a ich zrýchlenú komunikáciu s oddelením vyúčtovania, ktoré takisto sídli v Bratislave. Zo 40 respondentov, ktorý nám odpovedali na otázku sa až 35 z nich vyjadrilo, že útvar, ktorý sídli v Bratislave tak efektívnejšie a rýchlejšie vybaví všetky náležitosti aj v prípade nejakých nezrovnalostí, ktoré nastanú a dajú sa rýchlo odstrániť ako v prípade útvarov, ktoré sa nachádzajú mimo Bratislavy. Ďalší 4 respondenti udali možnosť odpovede neviem a len jeden vyslovil nesúhlas, že to tak nie je a že dokáže sa rýchlo vybaviť všetky náležitosti aj keď útvar sídli mimo rezortu Ministerstva obrany SR. Čiže takmer všetci respondenti sú toho názoru, že je najlepšou možnosťou, keď má každý jednotlivý útvar Ozbrojených síl SR zastúpenie na Ministerstve obrany SR v Bratislave, kde sa vybavujú všetky potrebné náležitosti na zahraničnú cestu.



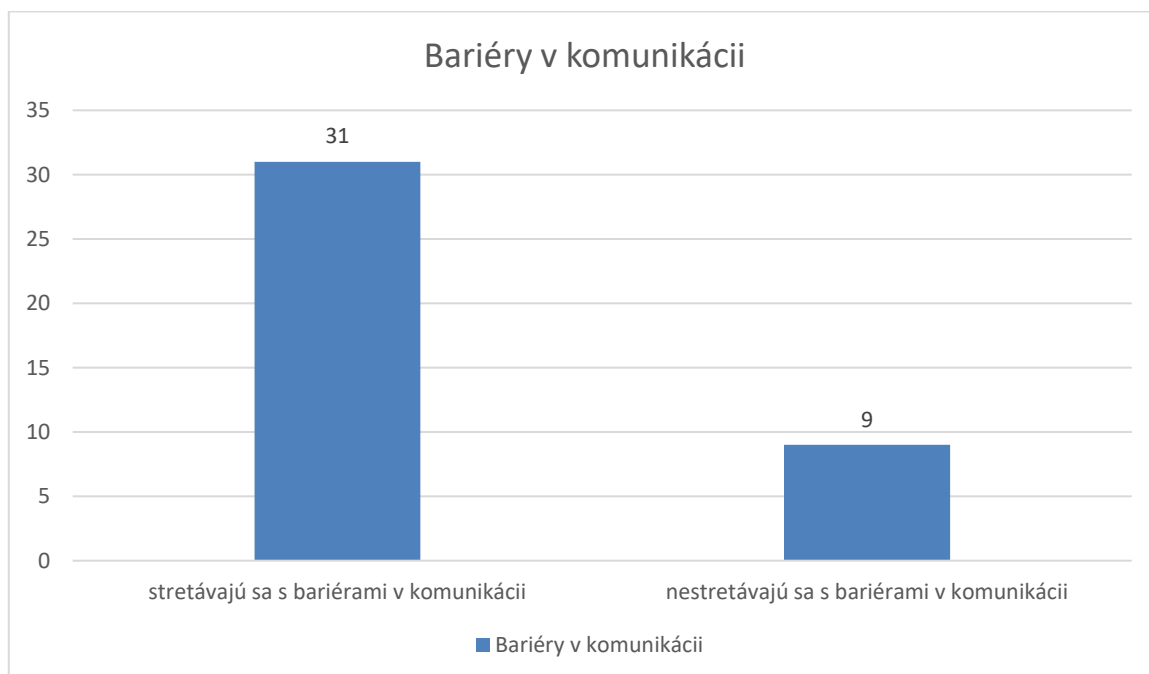
Graf č. 12: Zrýchlená komunikácia útvarov na Ministerstve obrany SR v Bratislave

V otázke číslo 13, ktorá je smerovaná na oddelenie vyúčtovania sa pýtam na to, či sa stáva, že podklady na zahraničnú cestu nie sú pripravené pred jej začatím. Zo 40 respondentov, medzi ktorými sú i zamestnanci tohto oddelenia vyúčtovania odpovedalo 26, že nestáva sa aby neboli pripravené náležitosti na zahraničnú pracovnú cestu. Ďalších 6 odpovedalo, že áno pravidelne sa stáva, že nie sú pripravené náležitosti na zahraničnú pracovnú cestu. Ostatných 8 ľudí nám odpovedalo že sa im to stalo občas, že neboli pripravené tieto náležitosti na pracovnú cestu, ale nie pravidelne. Nepripravenie alebo meškanie týchto náležitostí, ktoré nie sú pripravené na zahraničnú služobnú cestu môže byť aj následkom toho, čo bolo aj predmetom v otázke číslo štyri, kde nie sú dodržiavané lehoty na dodanie podkladov ku spracovaniu zahraničnej cesty.



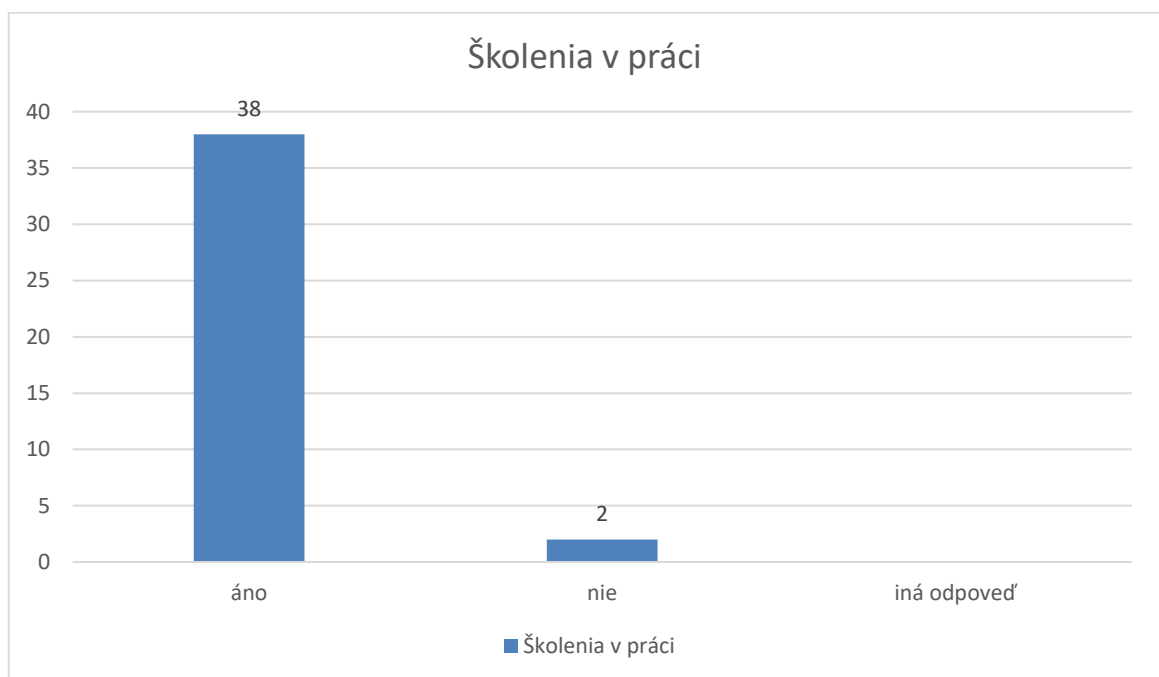
Graf č. 13: Pripravené náležitosti na zahraničnú pracovnú cestu

Pri otázke číslo 14, ktorá bola otvorená otázka som sa pýtal na to aké bariéry sa nachádzajú v komunikácii. Respondenti uviedli niekoľko rôznorodých odpovedí a myšlienok, kde vidia chybu alebo nejakú bariéru v komunikácii. V odpovediach, ktoré uviedli pracovníci verejnej správy oddelenia vyúčtovania zahraničných ciest boli uvádzané odpovede kde viazne často komunikácia. Bolo to s priamymi účastníkmi zahraničnej cesty s ktorými sa nedá spojiť, pretože dokumenty, ktoré sa vytvárajú na zahraničnú cestu sú tvorené danými ľuďmi jednotlivých útvarov a je to komunikované všetko cez nich, čiže cez tretiu osobu, čo naťahuje časovú dobu na vytvorenie tejto zálohy na zahraničnú pracovnú cestu. Keď príde na nejaké nezrovnalosti a je potrebné si to vydiskutovať a vyriešiť s daným účastníkom aby bolo možné túto zahraničnú cestu ukončiť. Ďalšou bariérou v komunikácii je zdĺhavé čakanie a schválenie doplnkov, ktoré sa tvoria pri nejakých nezrovnalostiach v zahraničnej ceste, pretože tento doplnok musia schváliť ďalší traja pracovníci, cez ktorých musí prejsť fyzicky a tým sa všetko predlžuje a naťahuje čakacia doba na ukončenie tejto zahraničnej cesty. V nasledujúcom grafe by som to vyjadril tak, že zo 40 respondentov sú 9, ktorý nenachádzajú žiadne bariéry v komunikácii. Ostatný sa vyjadrili a napísali s akými prekážkami sa stretávajú v komunikácii.



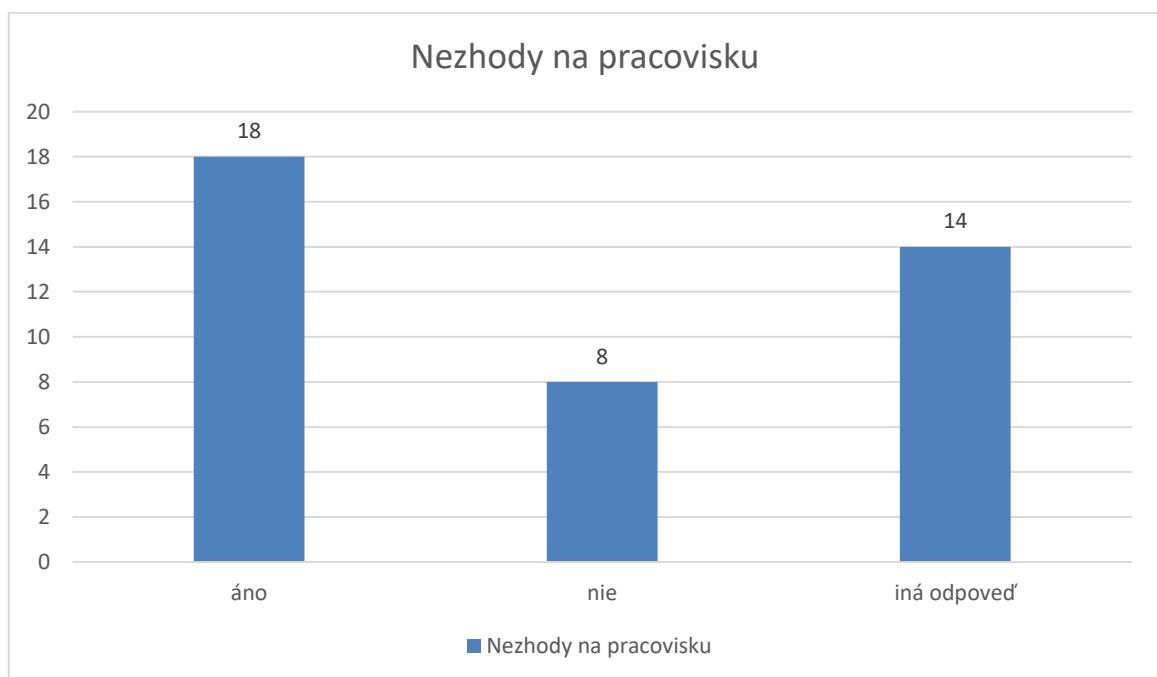
Graf č. 14: Bariéry a prekážky v komunikácii

Ohľadne práce na pracoviskách som sa pýtal na otázku, či sú poskytované školenia v dostatočnom rozsahu a či sa teda týkajú priamo daných pracovísk kde pracujú zamestnanci. V tejto otázke som sa stretol len s pozitívnymi odpoveďami kde zo 40 respondentov až 38 sa vyjadrilo, že sú im poskytované školenia a dokonca si môžu zamestnanci niektorých oddelení sami povyberať školenie na ktorú majú záujem ísť. Len 2 respondenti sa vyjadrili, že nie sú im poskytované školenia v rámci práce na útvare alebo nie sú spokojný s ich poskytovaním. Čiže v tomto smere sa dá povedať, že zamestnávateľ MO SR poskytuje dostatočné množstvo školení, ktoré sú i určitou formou vzdelávania pre zamestnancov.



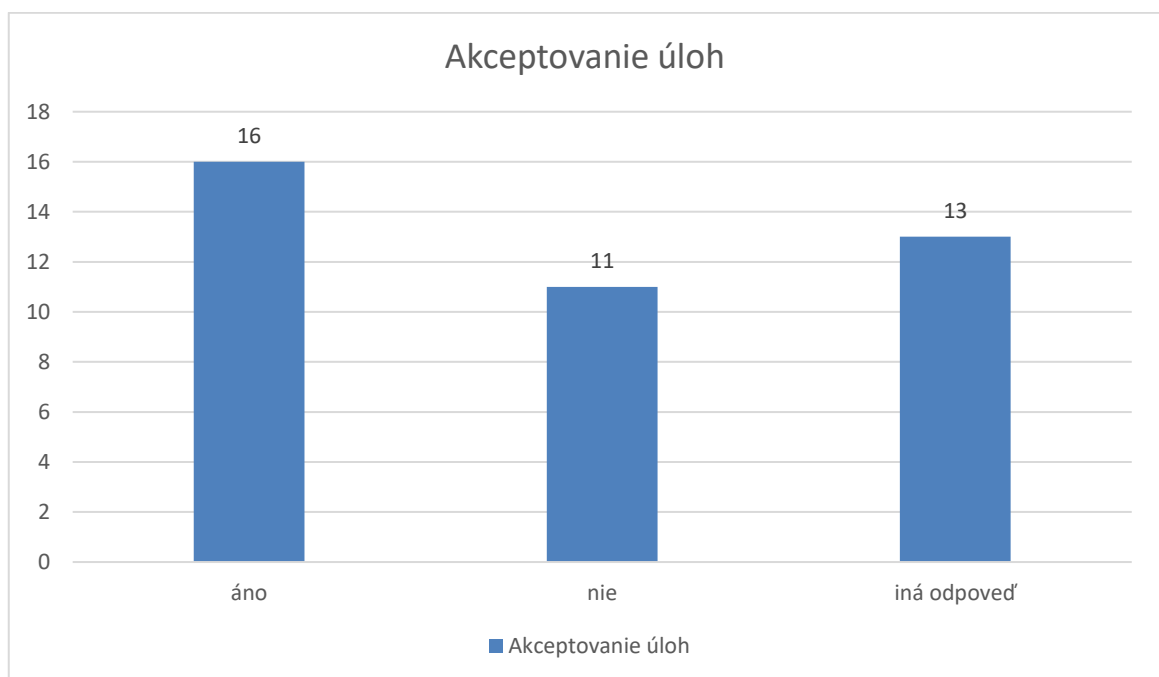
Graf č. 15: Poskytovanie školení v rámci práce

V tejto otázke číslo 16 sme chceli vedieť aké vzťahy sú na pracoviskách útvarov, či tam panuje napätá atmosféra, či si robia kolegovia a kolegyně medzi sebou zle alebo tvoria dobrý kolektív a spolupracujú medzi sebou. Na základe finančného ohodnotenia týchto pracovných miest je možné, že niektorých pracovníkov takéto pracovné miesto nemusí motivovať k dobrej pracovnej morálke. Zo 40 opýtaných respondentov som dostal rôzne odpovede, z ktorých na odpoveď áno odpovedalo 18 respondentov, na odpoveď nie odpovedalo 8 a ostatných 14 odpovedí bolo takých, kde respondenti poskytli podrobnejšiu odpoveď a uviedli aj zopár dôvodov na danú otázku. Väčšina týchto odpovedí bola v zmysle vysvetlenia atmosféry na pracovisku a ako funguje respektíve nefunguje pracovisko daného útvaru. Medzi časté dôvody boli spomenuté nezhody pracovnej činnosti alebo zbavovanie sa náplne práce a uľahčenie práce. Ďalším dôvodom bol i vekový rozdiel a rozdelenie zloženia zamestnancov v kanceláriách. Je vidieť z daných odpovedí, že hlavne zamestnanci oddelenia vyúčtovania zahraničných ciest vo svojich odpovediach uvádzali časté nezhody na pracovisku.



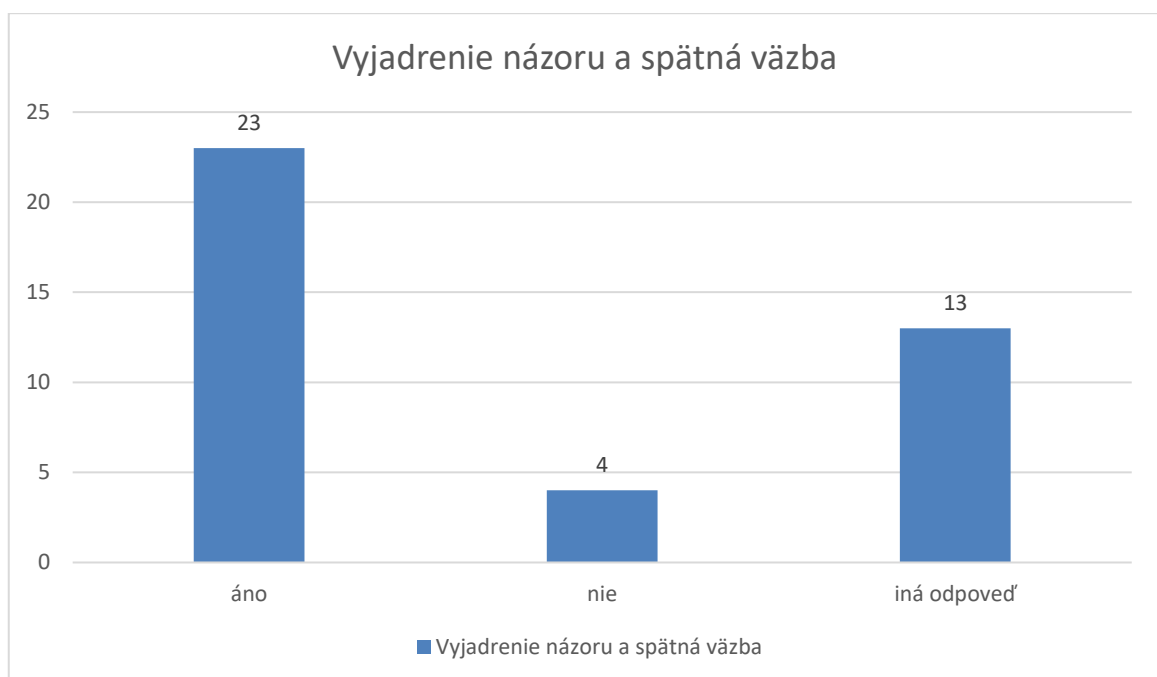
Graf č. 16: Atmosféra na pracovisku

V ďalšej nadväzujúcej otázke na tú predošlú som sa pýtal na chovanie pracovníkov na pracovisku, ich akceptovanie a rozdelenie úloh, ako prijímajú tieto povinnosti a ako sa k sebe chovajú. Zo 40 respondentov mi odpovedalo na otázku kladne 16 ľudí. Ďalších 11 odpovedalo na otázku možnosťou nie, že sa tak nechovajú a neakceptujú svoje úlohy a vytvárajú stále nejaký problém na pracovisku. Ostatných 13 ľudí vyjadrilo svoju odpoveď podrobnejšie a opísali ako pracovníci často neakceptujú zadané úlohy, zbavujú sa práce a snažia sa vyberať iba takú, ktorá vyhovuje iba im a tú ktorú nechcú podsúvajú svojim kolegom a potom vznikajú časté hádky. Ďalšou uvádzanou odpoveďou bolo, že v rámci zastupovania pracovníci, ktorý momentálne nie sú v práci, tak často ich zastupitelia túto prácu nevykonávajú a nechajú ju pracovníkovi alebo kolegovi, ktorý sa vráti po dovolenke alebo nejakej absencii naspäť do práce. Z odpovedí bolo cítiť, že na pracovisku sa tvoria skupinky a netvorí jeden celok za oddelenie a potom vznikajú na pracovisku rôzne problémy a vedie to k nespokojnosti na pracovisku.



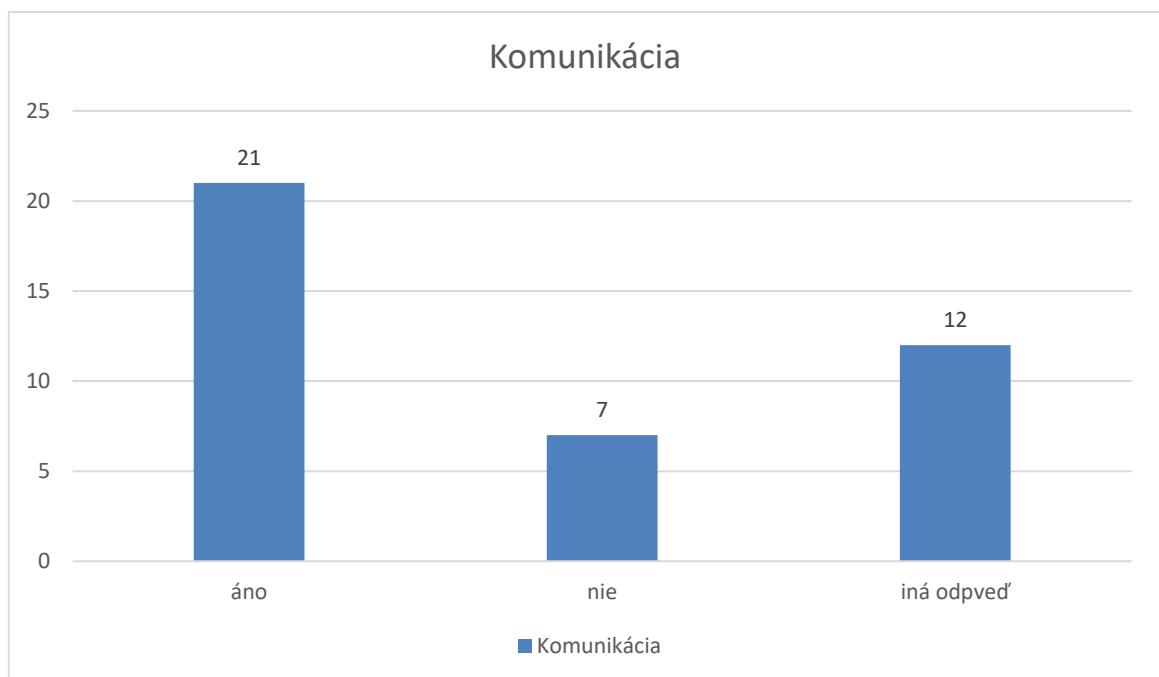
Graf č. 17: Akceptovanie úloh a problémy na pracovisku

Dostávame sa k posledným dvom otázkam dotazníka, ktoré sa týkajú prepojenia väzieb medzi zamestnancami oddelení a ich vedúcimi, či riaditeľmi odborov. Pýtali sme sa konkrétne na otázku vyjadrenie názoru svojmu vedúcemu a prípadne tlmočenie prislúchajúcemu riaditeľovi a prípadná spätná väzba. Zo 40 respondentov, ktorý nám poskytli odpoveď sa vyjadrili 23, že áno sú ich názory a podnety prednesené i svojím nadriadeným a takisto i patričná spätná väzba funguje. Ďalšie 4 odpovede boli negatívne, čiže nie sú im akceptované a posúvané ďalej ich prípadné podnety a ani spätná väzba. Ostatných 13 odpovedí bolo zaznamenaných v možnosti iná odpoveď, kde vyjadrili respondenti svoj názor a poskytli podrobnejšiu odpoveď. V týchto odpovediach boli uvedené prípady, ako sú i nie sú vypočítané ich zlepšenia, návrhy a poskytovaná spätná väzba. Takisto boli spomenuté i negatívne skúsenosti s predstavením svojho uhľ'a pohľadu na konkrétne veci a vyjadrenie svojho názoru kde vedúci oddelenia neakceptoval postreh od svojho zamestnanca daného oddelenia a ignoroval jeho podnet alebo takisto i taká vec, že vedúci predstrel návrh, ktorý bol od zamestnanca svojho oddelenia ako svoj postreh, čím vôbec nespomenul, že tento nápad mu bol podaný od zamestnanca a chcel zneužiť tento návrh v svoj prospech.



Graf č. 18: Spätná väzba a vyjadrenie názoru svojmu nadriadenému

V poslednej otázke dotazníka, ktorá nadväzuje na otázku číslo 18 som sa pýtal na spokojnosť so spätnou väzbou a komunikáciou s nadriadenými pracovníkmi. Zo 40 respondentov, ktorý mali na výber opäť z troch možností, tak pre odpoveď áno, že sú spokojný s komunikáciou a spätnou väzbou svojich nadriadených sa rozhodlo 21 respondentov. Pre možnosť nie, že nie sú spokojný so spätnou väzbou sa rozhodlo 7 respondentov a možnosť vlastnej odpovede zvolilo 12 respondentov. V týchto rôznych odpovediach nám respondenti tohto výskumu ponúkli rôzne podnety a príklady nefungovania spätnej väzby a komunikácie medzi nimi a nadriadeným. Uvádzali problémy, ktoré boli spojené s prácou, ktorá bola zadaná riaditeľom odboru vedúcemu pracovníkovi, ktorý túto úlohu zadal zamestnancovi oddelenia, ktorý ju vykonal a vedúci pracovník predstrel riaditeľovi ako prácu, ktorú uskutočnil a vôbec nespomenul daného zamestnanca oddelenia, ktorý danú úlohu sám spravil. Ďalej bola uvádzaná neinformovanosť zamestnancov svojim vedúcim oddelenia v dôležitých veciach a dozvedali sa ich napríklad od kolegov z druhého oddelenia, čiže nefungujúca spätná väzba medzi vedúcim oddelenia a zamestnancami oddelenia.



Graf č. 19: Komunikácia medzi zamestnancami a ich nadriadenými

5.5 Zhrnutie výskumu

V nasledujúcom texte sa pokúsim zhrnúť najdôležitejšie poznatky z výskumu a v závislosti od nich následne zodpovedať stanovené vedľajšie výskumné otázky. V úvode považujem za dôležité podotknúť, že by bolo nereálne očakávať, aby všetci odpovedajúci zamestnanci Ministerstva obrany SR vyjadrili spokojnosť vo všetkých zisťovaných oblastiach. Zároveň sa nedá predpokladať, že by všetci respondenti volili jednoznačne negatívne hodnotenie. Mohol som tušiť, že respondenti budú často využívať buď neurčité varianty v podobe „áno“, „nie“, „nie vždy“ alebo „občas áno“, prípadne zvolia únikovú možnosť „neviem“ alebo „nie som si istý“. Ľudia vo všeobecnosti majú tendenciu v dotazníkoch voliť skôr stredné varianty alebo neutrálne odpovede. Inak tomu nebolo ani v prípade mojej výskumnej vzorky. Niektoré otázky sa dali len ťažko jednoznačne posúdiť, pretože respondenti volili neutrálny variant „neviem“ alebo „nie som si istý“, ale ja som sa snažil aby čo najviac odpovedí zdôvodnili a napísali svoj názor na danú otázku a aby posúdili stav svojho útvaru a kde by sa dali spraviť zmeny. V iných prípadoch bol rozdiel medzi pozitívnymi a negatívnymi hodnoteniami skutočne malý, niekedy zanedbateľný. V takých prípadoch vyvstávajú otázky o reálnom stave vecí. Minimálne to poukazuje na značné rezervy Ministerstva obrany SR v danom smere. Snahou samozrejme bolo aj napriek týmto skutočnostiam vyhodnotiť získané výsledky čo najobjektívnejším spôsobom.

Prvá vedľajšia výskumná otázka hľadala odpoveď na otázku, či *je nadstavené správne fungovanie procesu zahraničných ciest Ministerstva obrany SR a Ozbrojených síl SR*. Ako základné ukazovatele som si stanovil ovládanie smernice, profesionalita úradníkov a efektívnosť rozdelenia. K indikátorom som v dotazníku priradil štyri otázky. Najlepšie výsledky dosiahla profesionalita úradníkov, zároveň bolo kladné aj hodnotenie zmeny štruktúry a jej zefektívnenie. V podstate môžem konštatovať, že v rámci odpovedí k prvej vedľajšej výskumnej otázke prevládalo jednotné hodnotenie odpovedí. Môžem teda uviesť, že nadstavenie procesu fungovania zahraničných ciest nie je až tak efektívne nadstavené a ukazuje sa to i na odpovediach respondentov kde sú vidieť viaceré chybné nadstavené procesy, ktoré spomaľujú a komplikujú tento proces. Profesionalita úradníkov je na dobrej úrovni, čiže chyba bude v efektívnosti procesu tvorby zahraničných ciest.

Je však potrebné upozorniť na fakt, že pri otázkach týkajúcich sa ovládania smernice a jej dodržiavania vyšli negatívne výsledky kde aj napriek tomu, že vedia aká je lehota tejto smernice, tak väčšina nedodržiava ju, ale vlastne všetko je to podriadené svojim nadriadeným bez ktorých tieto podklady nemôžu posunúť ďalej a urýchliť tento proces.

V rámci druhej vedľajšej výskumnej otázky, či *sa dá zrýchliť proces vyhotovovania náležitostí potrebných na zahraničnú cestu pri dodržiavaní stanovených lehôt*, som preveroval proces vyhotovenia týchto náležitostí. Dôležitými indikátormi procesu sú prístup úradníkov, efektívnosť komunikácie a rýchlosť vybavenia týchto náležitostí. K tejto vedľajšej výskumnej otázke sa vzťahuje päť otázok. Zhodnotiť prístup úradníkov a ich pracovitosť na základe odpovedí je náročné, nakoľko odpovedajúci respondenti vo veľkej miere nie sú jednotný v odpovediach, čo do istej miery znemožňuje dostatočne zhodnotiť otázku. Jediné, čo sa dá určiť je to, že sú spoľahlivý, ale nie veľmi pracovitý. Najlepšie dopadla otázka ohľadne rýchlosti vybavenia náležitostí, kde takmer všetci odpovedajúci respondenti odpovedali na túto otázku kladne, že rýchlosť vybavenia náležitostí je rýchlejšia pri útvaroch, ktoré sú priamo v Bratislave na MO SR. Takže dá sa zrýchliť proces vyhotovovania náležitostí potrebných na zahraničnú cestu pri dodržiavaní stanovených lehôt? Myslím, že z poskytnutých odpovedí sa dá jasne vyčítať, že je tam priestor na zlepšenie a zrýchlenie procesu vyhotovovania náležitostí na zahraničnú cestu.

Nemôžem však zabúdať na neutrálne, až negatívne výsledky v otázke efektivity komunikácie, kde všetci respondenti vidia nedostatky komunikácie a navrhujú riešenia zo svojho pohľadu čo pokladajú za zlé a neefektívne. Práve efektívnosť komunikácie a procesov je potrebná k urýchleniu vybavenia náležitostí potrebných na zahraničnú cestu a preto to nie je dobrý signál pre MO SR, že tieto veci nefungujú efektívne.

Výsledky v rámci tretej vedľajšej výskumnej otázky objasňovali, či *je dodržiavaná pracovná etika na pracovisku*. Základnými indikátormi, na základe ktorých som posudzoval úroveň pracovnej etiky boli jednak neplnenie si povinností úradníkov a prekážky v práci. Výsledky dopadli dá sa povedať veľmi jednoznačne. Hodnotil som tri otázky, pričom ani pri jednej nemôžem povedať, že by dosiahli negatívne výsledky. Zistenia týkajúce sa neplnenia povinností úradníkov dopadli pozitívne. K zápornému hodnoteniu došlo pri prekážkach v práci, kde sa viac ako polovica respondentov vyjadrila, že sa nachádzajú rôzne prekážky v práci.

Naopak v rámci poskytovania školení v práci takmer na všetkých útvaroch a oddeleniach MO SR a OS SR sú poskytované školenia. Čiže môžem zhrnúť, že s určitými výhradami a priestorom na jej zlepšenie je dodržiavaná pracovná etika v práci, ale ďalšími opatreniami sa budú bariéry na pracovisku odstraňovať.

V poslednej vedľajšej výskumnej otázke, *aká atmosféra panuje na pracovisku*, som sa chcel bližšie dozvedieť o situácii na danom pracovisku oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitostí. Ako základné indikátory som si stanovil vzájomné rešpektovanie a pracovné väzby na pracovisku. Ani poslednú vedľajšiu výskumnú otázku nemôžem hodnotiť príliš pozitívne. S ohľadom na zistené výsledky výskumu musím uviesť, že respondenti hodnotili pracoviská útvarov OS SR a jednotlivé oddelenia MO SR a ich vzťahy na pracovisku skôr záporne. Je potrebné podotknúť, že pri indikácii vzájomného sa rešpektovania na pracovisku vyšli väčšinou negatívne výsledky, pretože zamestnanci netvoria dobrý kolektív a sú medzi nimi nezhody, kde takisto neakceptujú úlohy a ich pracovné povinnosti. Takisto pri indikácii väzieb na pracovisku, čo je myslené ako prepojenie zamestnancov s ich nadriadenými nie je ideálne a nefunguje toto spojenie ako má. Z uskutočneného výskumu je zrejmé, že Ministerstvo obrany SR a Ozbrojené sily SR majú v rámci stanovených indikátorov určité nedostatky. Vedľajšie výskumné otázky je možné rozdeliť presne pol na pol. Prvé dve vedľajšie výskumné otázky boli hodnotené skôr negatívne a ďalšie dve skôr pozitívne. Vymedzenie konkrétnych problémových oblastí, vrátane vlastných návrhov doporučení, je uvedené v nasledujúcej kapitole.

6 NAVRHNUTIE KONKRÉTNEHO PROCESU PRE ZLEPŠENIE KOMUNIKÁCIE

Na základe uskutočneného výskumu dotazníkovou formou môžeme určiť možné problémové okruhy v oblasti cieľov efektívnej komunikácie štátneho zamestnanca verejnej správy v oblasti vzťahov a prístupom k zlepšeniu a zjednodušeniu práce na oddelení vyúčtovania zahraničných ciest MO SR a medzi jednotlivými zložkami MO SR. Problémové oblasti sa pokúsim stanoviť postupne v rámci jednotlivých vedľajších výskumných otázok. Súčasťou je snaha načrtnúť možné spôsoby riešenia a stanoviť vlastné odporúčania.

Proces fungovania zahraničných ciest

V rámci výskumných výsledkov sa ukázalo, že tento proces, ktorý funguje už niekoľko rokov sa zdá byť na dnešnú dobu už zastaralý a treba posunúť tento proces niekam ďalej. Na základe každoročného narastajúceho počtu zahraničných služobných ciest je potrebné upraviť smernicu, podľa ktorej budú nastavené nové lehoty a upraví sa finančná kontrola na daných dokumentoch. Potrebné by bolo dbať i na ovládanie smernice zamestnancami aby nedochádzalo k základným porušeniam zákona. Celý tento systém bol vytvorený pred desiatkami rokov, kedy nebolo také množstvo zahraničných ciest a ani technologických možností ako v dnešnej dobe. Uvedené skutočnosti spolu úzko súvisia a v oboch prípadoch môže viesť k znižovaniu spoľahlivosti oddelenia ako celku Ministerstva obrany SR.

V tomto prípade by bolo vhodné podrobiť zistené skutočnosti ďalšej, podrobnejšej analýze. Ponúka sa osobná návšteva oddelenia zúčastnených osôb tohto procesu, aby došlo k analýze a preorganizovaniu tohto procesu. Účelné by bolo uskutočniť podrobnejší výskum, zameraný na túto problematiku. Je však len na posúdení vedenia Ministerstva obrany SR, či by uskutočnenie širšieho výskumu v tejto oblasti malo svoje relevantné dôvody. Rovnako by bolo možné zvážiť navýšenie počtu školení pracovníkov tohto oddelenia prípadne navýšenie počtu zamestnancov a tým zvýšiť motiváciu zo strany vedúcich pracovníkov k tomu, aby ich podriadení pracovali na zlepšení svojho prístupu a správania.

Zrýchlenie procesu vyhotovovania náležitostí na zahraničnú cestu

Výsledky zistené výskumom ukázali, že na tomto oddelení pracujú zamestnanci, s ktorými pracovnou činnosťou nie sú spokojný a treba si spraviť podrobnejší prehľad vedúceho

oddelenia o svojich zamestnancoch na oddelení a prípadne vykonať zmeny v rámci rozdeľenia pracovnej činnosti alebo presunov v rámci kancelárie. Pri otázkach ohľadne efektívnosti komunikácie medzi oddelením a jednotlivými útvarmi je vidno, že tento systém je neadekvátne prispôbilý tejto dnešnej modernej dobe. Tento proces by mal byť zdigitalizovaný aby došlo k efektívnejšej komunikácii a takisto okrem systému hotovosť keď sa bavíme o vyplácaní finančných prostriedkov by mal byť zavedený systém bez hotovostných záloh. Týmto by sa odbremenila značná časť byrokracie a úkonov, ktoré pri bez hotovostnom systéme zanikli. Takisto ďalším možným riešením by bola digitalizácia podpisov a tým aj menej papierov, pretože všetko by bolo v digitálnej podobe. V odpovediach ohľadne rýchleho vybavenia náležitostí pred zahraničnou cestou ako jednoznačná odpoveď zaznela, že útvary, ktorý sa nachádza so svojím zástupcom v Bratislave, kde sa nachádza aj oddelenie vyúčtovania o veľa rýchlejšie vybaví všetky potrebné veci skôr ako útvary, ktorý takéto zastúpenie tu nemá. Určite by som navrhol zastúpenie jedným zamestnancom z každého oddelenia do Bratislavy, tým by sa ušetrilo veľa nákladov v rámci cestovania a úspory času.

Do akej miery bude Ministerstvo obrany SR voči svojim zamestnancom konať, závisí len na jeho vedení. Zamestnanci sú si vedomí práv a povinností na plnohodnotné fungovanie oddelenia a napredovanie, preto zo strany vedenia MO SR požadujú otvorenosť a dôveryhodnosť. Ak chcú predstavitelia MO SR presadzovať politiku otvorenosti, je v prvom rade potrebné prijatie záväzných pravidiel a rozhodnutí, napr. formou vlastného etického kódexu alebo už spomínanou zmenou smernice.

Dodržiavanie pracovnej etiky na pracovisku

Nie je možné celkom presne určiť, na ktorej strane je v tejto oblasti problém, či na strane zamestnancov alebo na strane zamestnávateľa. Pretože z výskumných otázok je zrejme že zamestnávateľ si plní svoje povinnosti, keďže zamestnancom poskytuje možnosti školení a takisto je plnená na strane zamestnancov ich pracovná náplň a etika. Domnievam sa, že tu až tak nie je nejaké veľké pochybenie zo strany zamestnanca, keďže uvedené dôvody v dotazníku pre bariéry v práci nie sú veľmi relevantné, ale skôr to sú dôvody na riešenie so svojím vedúcim. Na druhej strane môže byť nižšia pracovná morálka a etika u niektorých zamestnancov spôsobená miernejším prístupom svojich nadriadených.

Je jasné, že by mohla byť pracovná etika na vyššej úrovni vo verejnej správe, ale je to často spôsobené i tým, že na pozíciu úradníka na ministerstvách sú na voľné pracovné miesta dosadzovaní ľudia cez osobný report a nie formou profesijného vybraného uchádzača. Ďalšou ešte dôležitou súčasťou týchto pracovných pozícií vo verejnej správe je neatraktívne finančné ohodnotenie. Keďže školenia sú na ministerstve na dobrej úrovni, tak bariéry v rámci oddelení sa dokážu odstrániť i v rámci osobného rozhovoru s nadriadeným. Určite by bolo dobré do budúcnosti zatriť miesto úradníka vo verejnej správe finančne alebo iným zaujímavým spôsobom.

Atmosféra na pracovisku

Z uskutočneného výskumu vyplýva, že ďalším slabým miestom oddelení a útvarov MO SR a OS SR v oblasti vzťahov na pracovisku je zlý kolektív a spolupráca medzi kolegami. Pracovníci sa často k sebe správajú nekolektívne a tým evokujú napätú atmosféru či na pracovisku alebo v danej kancelárii. Možným riešením by bolo prerozdelenie zamestnancov do kancelárií tak, aby nevznikali nezhody a zlá pracovná atmosféra na pracoviskách. Ďalším možným riešením je silná a rešpektovaná osobnosť v podobe vedúceho oddelenia alebo útvaru, ktorý by tieto spory vyriešil po osobnom rozhovore. Je možné týchto vedúcich zamestnancov viesť k lepšiemu vedeniu ľudí školeniami, ktoré by poskytlo určitý základ a správne nasmerovanie k zlepšeniu tohto stavu na pracoviskách. Zlepšenia vzťahov na pracovisku, môže viesť i usporiadanie spoločných teambuildingov, ktoré môžu viesť k zlepšeniu vzťahov na pracovisku.

V tomto smere sa v podstate ponúka realizácia širšieho výskumu. Prínos vidím v uskutočnení podrobnej analýzy, ktorá by bola zameraná na zistenie podrobnejších problémov jednotlivých zamestnancov s nadriadenými. Riešením by bolo jednotlivé individuálne pohovory nadriadených so svojimi zamestnancami na danom oddelení alebo útvaru. Na základe nespokojnosti respondentov s orientáciou poskytovanej spätnej väzby by som odporúčal zvýšiť osobný prístup zo strany vedúcich pracovníkov k svojim zamestnancom a pri riešení ich problémov pristupovať viac individuálne. Pretože každý jeden námet zamestnanca môže viesť k zlepšeniu vzťahov a situácie na pracoviskách. Je potrebné si uvedomiť, že kvalita vo verejnej správe je veľmi zložitá problematika, ktorá je závislá na viacerých faktoroch.

7 NÁKLADOVÁ, RIZIKOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA

Nákladová analýza

V nákladovej analýze sa budem zaoberať teambuildingom a jeho rozpočtom, ktorý sa zorganizuje na zlepšenie atmosféry na pracovisku a stmelenie kolektívu. Keďže procesov na zlepšenie je viacej, tak som si vybral pre nákladovú analýzu teambuilding. Cieľom nákladovej analýzy je vytvorenie výpočtu nákladov na teambuilding.

Teambuilding sa uskutoční 14. – 16. augusta 2020 v rekreačnej oblasti Gbely – časť Adamov. Tejto akcie sa zúčastní celé oddelenie vyúčtovania zahraničných ciest plus vedľajšie oddelenie, ktoré ma na starosti zahraničné pracoviská, čiže v počte 20 osôb. Ubytovanie, program a stravovanie na teambuildingu bolo predstavené na porade týchto dvoch oddelení. Uvedený program bol predstavený na poskytnutom plagáte od riaditeľa Hospodárskej správy, ktorý tieto oddelenia zastrešuje.

Vyčlenenie nákladov:

Tabuľka č. 3: Náklady na teambuilding

Aktivita	Cena na osobu	Celková cena s DPH
Plavba po rieke	15,-€	300,-€
Ubytovanie	16,-€	320,-€
Jedlo	8,-€	160,-€
Nápoje	7,-€	140,-€
Prehliadka mini pivovaru	5,-€	100,-€
Prehliadka zámku	7,-€	140,-€
Doprava	5,-€	100,-€
Celková cena	63,-€	1 260,-€

Zdroj: vlastné spracovanie

- Plavba po rieke
Táto časť bude realizovaná prostredníctvom požičovne, ktorá zapožičia všetok potrebný materiál a takisto dvoch inštruktorov na prepravu osôb po rieke. Celková cena pre organizátora je na kalkulovala na 300,-EUR. Náklady účtované na osobu vychádzajú na 15,-EUR.
- Ubytovanie
Ubytovanie je zabezpečené v príľahlom areály adamovských jazier v malých chatách, kde na jednu osobu cena vychádza 16,-EUR za dve noci (1 noc/8,-EUR), čiže za 20 osôb je celková suma 320,-EUR.
- Jedlo
Nákup surovín na občerstvenie sa čiastka dostala na sumu 8,-EUR na osobu, keďže jedlo bude zabezpečené pri grile a varení gulášu. Celková suma predstavuje 160,-EUR.
- Nápoje
Na nákup nápojov, v ktorom je započítaný i jednorazový riad je vyčlenená čiastka na 140,-EUR, čiže v prepočte na osobu to vychádza 7,-EUR.
- Prehliadka mini pivovaru
Vstupné na jednu osobu do pivovaru s ochutnávkou viacerých druhov piva stojí 5,-EUR na osobu. Celková cena pre 20 osôb je 100,-EUR.
- Prehliadka zámku
Prehliadka zámku je naplánovaná so sprievodcom, kde cena na jednu osobu je 7,-EUR. Spolu suma pre 20 osôb je 140,-EUR.
- Doprava
Doprava je organizovaná autobusom Ministerstva obrany SR, kde celková cena pre zamestnancov je 100,-EUR, čo predstavuje sumu 5,-EUR na jednu osobu.

Celková cena pre 20 osôb je 1 260,-EUR, táto cena je zatiaľ orientačná, pretože v prípade zvýšenia nákladov bude suma dodatočne rozkalkulovaná medzi 20 osôb.

Riziková analýza

V projekte je vypracovaná riziková analýza, pretože realizácia projektu so sebou vždy poniesie riziká, a preto je dobré hneď zo začiatku identifikovať a zvoliť vhodné opatrenia. Riziková analýza ukáže riziká menej podstatné, kvôli ktorým nie je nutné podnikat' opatrenia

a takisto ukáže závažné riziká, ktoré by mali byť vylúčené. Najskôr dôjde k identifikácii možných rizík, stanovenie pravdepodobnosti ich výskytu a závažnosti ich dôsledkov. Väčšinou sa vychádza zo skúseností. Potom sa navrhnu opatrenia, ktoré majú týmto rizikám predchádzať.

Možné riziká spojené s realizáciou projektu (R):

- R1 – riziká v organizačných zmenách ministerstva pri tvorbe nových pracovných miest v priebehu projektu (pravdepodobnosť 2, závažnosť 2),
- R2 – riziká pri zmene informačného systému v rámci zavedenia nových možností vyplácania peňažných prostriedkov pri zahraničných cestách (pravdepodobnosť 3, závažnosť 3),
- R3 – riziko pri navýšení školení pre nových i doterajších zamestnancov (pravdepodobnosť 2, závažnosť 3),
- R4 – riziko pri legislatívnej úprave smernice (pravdepodobnosť 4, závažnosť 3),
- R5 – riziká pri prerozdelení zamestnancov v rámci kancelárie (pravdepodobnosť 2, závažnosť 1),
- R6 – riziká spojené so zmenou v systéme pri väčšej digitalizácii (pravdepodobnosť 3, závažnosť 3).

Pravdepodobnosť výskytu (P):

- 1 – nepravdepodobné,
- 2 – pravdepodobné,
- 3 – veľmi pravdepodobné,
- 4 – vysoko pravdepodobné.

Závažnosť následkov (Z):

- 1 – zanedbateľné,
- 2 – ľahké,
- 3 – ťažké,
- 4 – kritické.

Tabuľka č. 4: Matica rizík

Pravdepodobnosť výskytu	Závažnosť následkov			
	1	2	3	4
4	4	8	12 (R4)	16
3	3	6	9 (R2, R6)	12
2	2 (R5)	4 (R1)	6 (R3)	8
1	1	2	3	4

Zdroj: vlastné spracovanie

1 – 2 označuje malé riziko, 3 – 7 stredné riziko, 8 – 16 závažné riziko

Prvým z možných rizík sú rizika v organizačných zmenách ministerstva pri tvorbe nových pracovných miest v priebehu projektu. Pravdepodobnosť výskytu týchto rizík je pravdepodobná a závažnosť ľahká. Ako opatrenie by malo byť dostatočná časová rezerva a vypracovanie podrobnejšej analýzy umiestnenia týchto zamestnancov.

Pravdepodobnosť výskytu rizika pri zmene informačného systému v rámci zavedenia nových možností vyplácania peňažných prostriedkov pri zahraničných cestách je veľmi pravdepodobná a závažnosť ťažká. Aby k tomuto riziku pri zmene informačného systému neprišlo, treba všetky nejasnosti vyriešiť v testovacom režime, aby pri ostrej prevádzke bolo všetko funkčné.

Riziko pri navýšení školení pre nových i doterajších zamestnancov je pravdepodobné a závažnosť je ťažká. Preto je potrebné pri plánovaní finančných prostriedkov počítať aj s týmito finančnými nákladmi.

Vysoko pravdepodobné riziko výskytu pri úprave legislatívnej úprave smernice a taktiež ťažká závažnosť. Preto ako opatrenie je potrebná veľká časová rezerva pri nadstavení a schválení potrebných legislatívnych úprav.

Riziká pri prerozdelení zamestnancov v rámci kancelárie sú pravdepodobné ale je tam zanedbateľná závažnosť, pretože toto nariadenie bude vydané riaditeľom hospodárskej správy, takže zamestnanci budú musieť akceptovať toto nariadenie.

Pri rizikách spojených so zmenou v systéme pri väčšej digitalizácii je veľmi pravdepodobný výskyt rizík a ťažká závažnosť. Preto ako opatrenie je potrebné spraviť niečo podobné ako u rizika čísla dva, čiže treba všetko mať odskúšané a odstránené všetky problémy v testovacom režime, aby po ostrom spustení nedochádzalo k závažným problémom.

Časová analýza

Časová analýza je zoznámenie sa s rozložením určitých cieľov, ktoré zlepšia a zefektívnia komunikáciu v nastávajúcom období. Jednotlivé kroky časovej analýzy, ktoré by mali byť v období daného roka vykonané sú vyznačené v tabuľke nižšie červenou farbou.

Tabuľka č. 5: Časový harmonogram

	január 2020	február 2020	marec 2020	apríl 2020	máj 2020	jún 2020
Výskumné šetrenie	■	■	■			
Organizačné zmeny			■	■		
Bezhotovostné platby			■	■	■	■
Navýšenie školení						■
Úprava smernice			■	■		
Vzťahy na pracovisku			■			
Digitalizácia			■	■	■	■

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka časového harmonogramu ukazuje časové rozloženie projektu. Po výskumnom šetrení, ktoré bolo vykonané na začiatku roka 2020 v mesiacoch január, február a po jeho vyhodnotení bol rozpracovaný súbor opatrení a riešení k zefektívneniu komunikácie.

Základňa stacionárnych komunikačných informačných systémov so sídlom v Trenčíne, ktorá zastrešuje celý informačný systém Ministerstva obrany SR a Ozbrojených síl SR

dostala podnet na urýchlenie a zefektívnenie systému komunikácie vytvoriť bezhotovostný režim záloh a vyúčtovania zahraničných ciest a takisto zdigitalizovanie procesu, kde by sa odstránil alebo zredukoval systém dokumentov a prešiel by do digitálnej podoby. Po osobnej návšteve tímu technikov v Bratislave a oboznámení požiadaviek sa dohodlo na ukončení skúšobnej verzie do júna 2020.

Zároveň po výsledkoch z dotazníkového šetrenia došlo k podnetu na zmenu a úpravu smernice, ktoré bolo podané na oddelenie právnych vecí Ministerstva obrany SR. Po stretnutí s nimi sme si dali časové plány do finálnej podoby do apríla 2020.

Ihneď po výsledkoch výskumu boli vykonané osobné rozhovory na pracovisku a spravené nápravy v rámci upravenia vzťahov na pracovisku, ktoré trvali do konca marca 2020. Súčasťou boli i organizačné zmeny na pracoviskách a úpravy, ktoré budú viesť k zlepšeniu a efektívite komunikácie, ktoré budú vykonané do apríla 2020.

Poslednou časťou, ktorá je súčasťou časovej analýzy je navýšenie počtu školení, ktoré budú vykonané od júna 2020 s cieľom čo najrýchlejšieho oboznámenia sa s novým systémom bezhotovostného režimu a digitalizácie, ktoré budú viesť k efektívite práce zamestnancov.

8 ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV

Na základe výsledkov analýzy dotazníkového šetrenia bol vytvorený projekt na efektívnejšiu komunikáciu, ktorá prináleží súčasnej dobe. Za najväčší problém sa javilo zlá a neefektívna komunikácia medzi vedúcim pracovníkom a zamestnancami oddelenia po individuálnych rozhovoroch nastali zmeny na tomto oddelení, kde niektorí zamestnanci sa rozhodli skončiť a na ich miesta prišli noví zamestnanci.

Zmena v rámci jednotlivých útvarov sa vyriešila tým spôsobom, že začal sa intenzívne meniť systém v informačnom systéme, kde sa rozhodlo zmeniť tento systém z hotovostného na bezhotovostný. Tým pádom sa zefektívni práca a hlavne čas v rámci vyhotovovania a vyzdvihovania týchto záloh a vyúčtovania zahraničných ciest a ušetrí sa niekoľko násobne finančných prostriedkov na cestovnom. Tento systém je momentálne vo finálnej testovacej podobe, kde už prebehlo aj reálna skúšobná prevádzka a doladujú sa posledné úpravy pre plnohodnotné spustenie. Riaditelia jednotlivých odborov riešia rozšírenie digitalizácie v rámci rezortu Ministerstva obrany SR a odstránenie čo najväčšej časti byrokracie. Túto otázku bude možné riešiť až po spustení bezhotovostného systému a úpravy smernice, ktoré úzko spolu súvisia a nadväzujú na seba.

Takisto bol podaný podnet na upravenie smernice na základe nových úprav v systéme, kde bolo treba upraviť časové lehoty kvôli bezhotovostnému systému. Po úspešnom spustení bezhotovostného systému budú spustené i školenia pre zamestnancov a ich častejšie a pravidelnejšie školenia v rámci tohto systému.

Projekt je momentálne rozpracovaný a mal by priniesť zefektívnenie komunikácie medzi oddelením vyúčtovania zahraničných ciest a jednotlivými útvarmi Ministerstva obrany SR a Ozbrojenými silami SR. Takisto sa predpokladá výrazný pokles nákladov v rámci cestovania medzi Bratislavou a jednotlivými útvarmi. Po určitých zmenách na pracovisku oddelenia zahraničných ciest sa zlepšila atmosféra i vzťahy na pracovisku.

ZÁVER

Cieľom mojej diplomovej práce bolo vytvorenie projektu na zefektívnenie komunikácie oddelenia vyúčtovania zahraničných ciest Ministerstva obrany SR a jeho jednotlivými oddeleniami a útvarmi. Celá práca je rozdelená na časť teoretickú a praktickú, ktorou súčasťou je navrhované projektové riešenie.

Prvá časť diplomovej práce sa zaujíma o literárne zdroje a rozbor v oblasti etiky, komunikácie a verejnej správy. Podrobnejšie sú opísané základné pojmy, etika vo verejnej správe a verejná správa vo vzťahu k verejnosti. Ďalej je k dispozícii hierarchia Ministerstva obrany SR a Ozbrojených síl SR. Takisto nechýba SWOT analýza Ministerstva obrany SR.

K vyhodnoteniu potrebných analýz bolo dôležité si stanoviť vedľajšie výskumné otázky na ktoré odpovedali respondenti v dotazníkovom šetrení. K tomuto dotazníkovému šetreniu bolo vybraných 40 respondentov z jednotlivých oddelení a útvarov MO SR a OS SR. Všetci títo respondenti boli ochotný podieľať sa na výskume a poskytnúť svoje osobné poznatky zo svojich oddelení a útvarov. Na základe spracovaných výsledkov výskumu vyšli najavo veci, ktoré fungujú a ktoré nefungujú. Vyplynulo, že cieľom bude nadstavenie procesu zrýchlenia a zefektívnenia komunikácie.

Dôležitou podstatou cieľov bolo správne si vymedziť konkrétne procesy, na ktoré bude projekt zameraný. Ďalej bolo treba zvoliť vhodný proces na zlepšenie komunikácie a systému vyhotovovania zahraničných ciest. Takisto v neposlednom rade vymedziť na to určený čas, ktorý bude dostatočne dlhý na vykonanie tohto projektu.

Diplomová práca poukazuje i na to, aký vplyv má efektívna komunikácia na spokojnosť zamestnancov, ktorá je veľmi podstatnou súčasťou celého fungovania Ministerstva obrany SR. V rámci návrhu procesu bolo navrhnutých niekoľko efektívnych zmien, ktoré majú viesť k posilneniu a rozvoju komunikácie Ministerstva obrany SR. Projekt bol podrobený nákladovej, časovej a rizikovej analýze. Všetky tieto navrhnuté procesy boli odprezentované príslušným riaditeľom a zamestnancom, ktorým jednotlivé procesy prislúchajú a zodpovedajú za ich funkčnosť. Procesy, ktoré boli v projekte navrhnuté budú realizované do konca júna 2020.

Po úspešnom zavedení týchto procesov do praxe budú ušetrené náklady na cestovnom a takisto skrátí sa čas všetkých procesov, ktoré boli pred nástup na zahraničnú cestu a takisto i po návrate z nej. Taktiež v neposlednom rade sa zrýchli a zefektívni práca pre zamestnancov na oddelení vyúčtovania zahraničných ciest a jednotlivých útvarov ministerstva. Teraz je na jednotlivých útvaroch a daných zamestnancoch, ktorý majú zodpovednosť za dané projekty ako s danými riešeniami budú narábať a aplikovať do praxe, a či dokážu splniť časový harmonogram splnenia týchto vytýčených cieľov na zefektívnenie.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje:

BAJČAN, Roman, 2003. *Techniky Public Relations*. Praha: Management press, ISBN 80-7261-096-1.

BREČKA, Samuel, a kol. 2009. *Od tamtamov po internet – Prehľad dejín mediálnej komunikácie*. Bratislava: Bratislavská vysoká škola práva, ISBN 978-80-89363-2932.

COX, Raymond, 2015. *Ethics and integrity in public administration*. London: Routledge, ISBN 978-80-7098-826-9.

DENHARDT, Robert, - DENHARDTOVÁ, Janet, 2003. *The New Public Service*. Londýn: M. E. Sharpe, ISBN 0-7565-0845-6.

GEFFERT, Richard, 2010. *Etika vo verejnej správe*. Košice: Univerzita Pavla J. Šafárika, ISBN 978-80-7098-826-9.

GRŮŇ, Lubomír, PAULIČKOVÁ, Alena, VYDROVÁ, Vladimíra, 2005. *Samospráva ako súčasť verejnej správy*. Bratislava: Eurounion, ISBN 978-80-88984-82-5.

HAMALOVÁ, Marta, 2007. *Teória, riadenie a organizácia verejnej správy*. 1. časť, Teória verejnej správy. Bratislava: Merkury, ISBN 80-89143-58-0.

HANULÁKOVÁ, Eva, 1997. *Podnikateľská etika*. Bratislava: Eurounion, ISBN 80-85568-79-9.

HEGER, Vladimír, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3779-9.

HRADISKÁ, Elena, BREČKA, Samuel, VYBÍRAL, Zbyněk, 2009. *Psychologia medii*. Bratislava: Eurokodex, ISBN 978-80-89447-12-1.

CHARVÁT, Juraj, 2009. *Úvod do teórie žurnalistiky*. Bratislava: Združenie Mass-Media-Science, ISBN: 978-80-972508-4-7.

KAPTEIN, Muel, 2012. *Ethics management: Auditing and Developing the ethical content of organization*. Rotterdam: Springer Science & Business Media, ISBN 978-94-011-4978-5.

KOLEKTÍV, Autorov, 2003. *Managing Conflict of Interests in the Public Service. OECD Guidelines and Overview*. Paris: OECD Publishing, ISBN 92-64-10489-5.

KOSORÍN, František, 2003. *Verejná správa*. Bratislava: Ekonóm, ISBN 80-225-1696-1.

MACHAJOVÁ, Jozefína, a kol., 2000. *Občan a verejná správa*. Bratislava: Nadácia Občan a demokracia, Minority Rights Group – Slovakia, ISBN 80-9685-28-0-9.

MCQUAIL, Denis, 2007. *Uvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portal, ISBN 978-80-7367-338-3.

NEUBAUEROVÁ, Erika, 2003. *Finančné aspekty decentralizácie verejnej správy*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, ISBN 80-225-1711-9.

POMAHAČ, Richard, 2011. *Základy teórie verejnej správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeňek, ISBN 978-80-7380-330-8.

REIFOVÁ, Irena, a kol., 2004. *Slovník mediální komunikace*. Praha: Portal, ISBN 80-7178-926-7.

REMIŠOVÁ, Anna, a GAŽOVÁ, Viera, 2010. *Vybrané kapitoly z etiky a kulturológie*. Bratislava: Ekonóm, ISBN 80-225-0859-4.

SÍČÁKOVÁ, Emília, ZEMANOVIČOVÁ Daniela, 2000. *Konflikt záujmov, etika a etický kódex vo verejnej správe*. Bratislava: CPRH-TIS, ISBN: 80-967382-7-5.

VYBÍRAL, Zdeněk, 2009. *Psychologie komunikace*. Praha: Portal, ISBN 978-80-7367-387-1.

Zákon č. 231/2006 Z. z. z dňa 01. mája 2006 o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov, v znení neskorších predpisov. In: *Portál slov-lex* [online]. [cit. 2009-11-01]. Dostupný z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2006/231/>

Elektronické zdroje:

Čo je to etika?, 2017. *Dennikn* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://denikn.sk/blog/687109/co-je-to-etika>

Metodika CAF, 2013. *ÚNMS SR* [online]. [cit. 2013-06-03]. Dostupné z: <http://www.unms.sk/?metodika-modelu-caf-2013>.

Principles for Managing Ethics in the Public Service, 1998. *OECD* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/60/13/1899138.pdf>.

MINISTERSTVO OBRANY SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2016. *Ročenka MO SR* [online]. Skalica: Západoslovenské tlačiarne. ISBN 978-80-89261-83-3. Dostupné z: https://www.mod.gov.sk/data/files/4062_rocenka_2019_web.pdf

Štát, štátna správa, verejná správa a samospráva, 2019. *Euroekonom* [online]. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/stat-statna-sprava-verejna-sprava-a-samosprava/>

Trust in Government, 2000. *OECD* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/gov/ethics/48994450.pdf>.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

3E	Economy, efficiency, effectiveness (hospodárstvo, výkonnosť, efektívnosť)
CAF	Common Assessment Framework (spoločný systém hodnotenia kvality)
EOD	Explosive Ordnance Disposal (armádna pyrotechnická jednotka)
EÚ	Európska únia
MO SR	Ministerstvo obrany Slovenskej republiky
NR SR	Národná rada Slovenskej republiky
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj)
OS SR	Ozbrojené sily Slovenskej republiky
PR	Public relations (styk s verejnosťou)
RCHBO	Prápor radiačnej, chemickej a biologickej ochrany
SR	Slovenská republika

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Verejná správa – užšie chápanie.....	16
Obrázok č. 2: Hierarchia Ozbroyených síl SR.....	41

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: SWOT analýza MO SR.....	42
Tabuľka č. 2: Operacionalizácia výskumných otázok.....	44
Tabuľka č. 3: Náklady na teambuilding.....	75
Tabuľka č. 4: Matica rizík.....	78
Tabuľka č. 5: Časový harmonogram.....	79

ZOZNAM GRAFOV

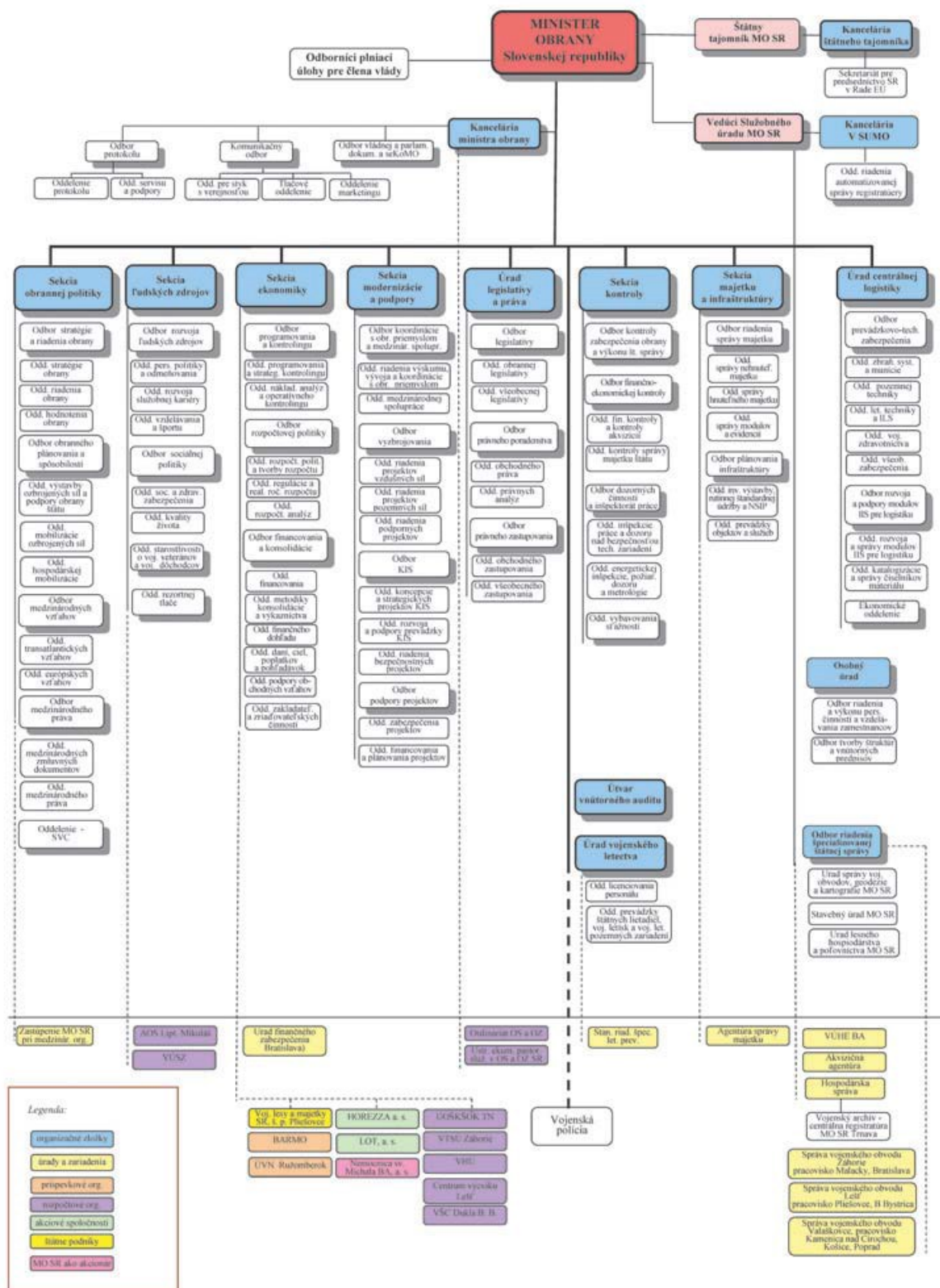
Graf 1: Pohlavie respondentov.....	50
Graf 2: rozdelenia respondentov podľa miesta výkonu práce.....	51
Graf 3: Rozdelenie útvarov podľa pôsobnosti v rámci geografickej polohy.....	52
Graf 4: Dodržiavanie 10 dňovej lehoty doručenia potrebných náležitostí k zahraničnej ceste.....	53
Graf 5: Lehoty na doručenie potrebných náležitostí pred zahraničnou cestou.....	54
Graf 6: Spokojnosť s komunikáciou pracovníkov verejnej správy na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí.....	55
Graf 7: Zmena štruktúry vo verejnej správe pre jej zefektívnenie.....	56
Graf 8: Spôľahlivosť zamestnancov na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí.....	57
Graf 9: Pracovitosť a pracovné nasadenie zamestnancov na oddelení.....	58
Graf 10: Efektívnosť komunikácie medzi oddelením MO SR a jednotlivými útvarmi MO SR a ozbrojenými silami SR.....	59
Graf 11: Zefektívnenie komunikácie medzi oddelením zahraničných ciest a jednotlivými útvarmi MO SR.....	60
Graf 12: Zrýchlená komunikácia útvarov na Ministerstve obrany SR v Bratislave.....	61
Graf 13: Pripravené náležitosti na zahraničnú pracovnú cestu.....	62
Graf 14: Bariéry a prekážky v komunikácii.....	63
Graf 15: Poskytovanie školení v rámci práce.....	64
Graf 16: Atmosféra na pracovisku.....	65
Graf 17: Akceptovanie úloh a problémy na pracovisku.....	66
Graf 18: Spätná väzba a vyjadrenie názoru svojmu nadriadenému.....	67
Graf 19: Komunikácia medzi zamestnancami a ich nadriadenými.....	68

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha I: Hierarchia Ministerstva obrany SR

Príloha II: Dotazník

PRÍLOHA P I: HIERARCHIA MINISTERSTVA OBRANY SR



PRÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Efektívna komunikácia Ministerstva obrany so skupinami verejnosti

Efektívna komunikácia Ministerstva obrany so skupinami verejnosti

Dobrý deň,

venujte prosím niekoľko minút svojho času na vyplnenie nasledujúceho dotazníka.

1. Akého ste pohlavia?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- muž
 žena

2. Kde pracujete na Ministerstve obrany SR?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- oddelenie vyúčtovania zahraničných náležitostí
 útvar ozbrojených síl

3. Názov a v akom meste sa nachádza Váš útvar?

Nápoveda k otázke: *vypíšte mesto kde sídli útvar z Ministerstva obrany SR alebo Ozbrojených síl SR*

4. Je dodržiavaná 10-dňová lehota doručenia potrebných náležitostí k zahraničnej ceste?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
 nie
 nie vždy
 iná odpoveď

5. Viete aké sú lehoty na doručenie potrebných náležitostí pred zahraničnou cestou?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
- nie
- nie som si istý
- iná odpoveď

6. Ste spokojný s komunikáciou s pracovníkmi verejnej správy oddelenia zahraničných náležitostí a ich poskytovaní informácií?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
- nie
- nie vždy
- iná odpoveď

7. Je treba zmeniť štruktúru vo verejnej správe pre jej zefektívnenie?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
- nie
- iná odpoveď

8. Pracujú spoľahliví ľudia na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
- nie
- iná odpoveď

9. Máte pocit, že pracujú pracovitý ľudia na oddelení?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
- nie
- neviem
- iná odpoveď

10. Pokladáte komunikáciu medzi oddelením na Ministerstve obrany a jednotlivými útvarmi za efektívnu?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
- nie
- neviem
- iná odpoveď

11. Ako by ste zefektívnili komunikáciu medzi jednotlivými útvarmi a oddelením MO SR?

Nápoveda k otázke: *napište ľubovoľnú odpoveď*

12. Je zrýchlená komunikácia pri útvere, ktorý sa nachádza priamo na Ministerstve obrany?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
- nie
- neviem

13. Stáva sa, že nie sú pripravené nálezitosti na pracovnú cestu?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
- nie
- občas áno

14. Aké bariéry sa nachádzajú v komunikácii?

Nápoveda k otázke: *napište svoju odpoveď*

15. Sú poskytované školenia v rámci práce?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
 nie

16. Panuje na pracovisku medzi kolegami a kolegyňami napätá atmosféra?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
 nie
 iná odpoveď

17. Chovajú sa k sebe pracovníci s úctou, bez arogancie a akceptujú zadané úlohy?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
 nie
 iná odpoveď

18. Funguje nejaká spätná väzba a možnosti vyjadrenia názoru svojmu nadriadenému na pracovisku?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno
 nie
 iná odpoveď

19. Ste spokojný so spätnou väzbou a komunikáciou s nadriadenými pracovníkmi oddelenia?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

áno

nie

iná odpoveď