

Zlepšenie informačno-komunikačného systému medzi oddelením zahraničných náležitostí a jednotlivými útvarmi Ministerstva obrany Slovenskej republiky

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: Zlepšení informačně-komunikačního systému mezi oddělením zahraničních
náležitostí a jednotlivých útvarů Ministerstva obrany Slovenské republiky

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

- Analyzujte současný stav informačně-komunikačního systému a komunikace na daném pracovišti a jednotlivých útvarech.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete konkrétní proces pro zlepšení systému komunikace mezi daným pracovištěm a jednotlivými útvary.
- 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: **31. července 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. srpna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jirí Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

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 na 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 užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-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, považuji 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 zlepšení informačně-komunikačního systému mezi oddělením zahraničních náležitostí a jednotlivými útvary Ministerstva obrany SR. Tato práce je rozdělena do dvou částí; část teoretickou a část praktickou, jejíž součástí je projektové řešení zlepšení informačně-komunikačního systému. Teoretická část se zaměřuje na základní pojmy veřejné správy, informační a komunikační systémy, etiku a komunikaci. Popis informačně-komunikačního systému, základy managementu a outsourcingu. Dále popisuje vztah veřejné správy a etiku ve veřejné správě. V praktické části je představena hierarchie Ministerstva obrany SR a jeho jednotlivá pracoviště. Praktická část je analyzována i na základě provedeného dotazníkového šetření a jeho následné vyhodnocení, které bylo zaměřeno na analýzu současného stavu informačně-komunikačního systému daného oddělení a jednotlivých útvarů. Následuje SWOT analýza MO SR. Na závěr je zpracován projekt s návrhy na zlepšení informačně-komunikačního systému, který je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

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

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the improvement of the information and communication system between the department of foreign affairs and individual departments of the Ministry of Defense of the Slovak Republic. This work is divided into two parts; the theoretical part and the practical part, which includes a project solution for the improvement of the information and communication system. The theoretical part focuses on the basic concepts of public administration, information and communication systems, ethics and communication. Description of information and communication system, basics of management and outsourcing. It also describes the relationship between public administration 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 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 the information and communication system of the department and individual departments. The SWOT analysis of the Ministry of Defense of the Slovak Republic follows. Finally, a project is prepared with proposals for improving the information and communication system, which is subjected to time, cost and risk analysis.

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

Týmto by som chcel predovšetkým poďakovať Ing. Radomírovi Vydrovi z Univerzity Tomáše Bati v Zlíne za odborné rady a pomoc pri vedení diplomovej práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	4
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	5
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	6
1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV	7
1.1 VEREJNÁ SPRÁVA.....	7
1.2 ZAMESTNANCI VEREJNEJ SPRÁVY.....	9
1.3 CHARAKTERISTIKA POJMU INFORMAČNÉ A KOMUNIKAČNÉ SYSTÉMY	12
1.4 ETIKA.....	13
1.5 KOMUNIKÁCIA	15
2 INFORMAČNO-KOMUNIKAČNÉ SYSTÉMY A MANAGEMENT.....	17
2.1 INFORMAČNÉ SYSTÉMY	18
2.2 MANAGEMENT	20
2.3 OUTSOURCING.....	22
3 ETIKA VO VEREJNEJ SPRÁVE	24
3.1 HODNOTY VO VEREJNEJ SPRÁVE.....	24
3.2 ETICKÝ KÓDEX VO VEREJNEJ SPRÁVE.....	26
3.3 MOŽNOSTI KONTROLY DODRŽIAVANIA ETICKÉHO KÓDEXU.....	29
3.4 VZDELÁVANIE SA V DANEJ OBLASTI.....	30
4 ZÁVER POZNATKOV TEORETICKEJ ČASTI A STANOVENIE PREDPOKLADOV PRE PRAKTICKÚ ČASŤ.....	34
II PRAKTICKÁ ČASŤ	35
5 CIEĽ PRIESKUMU.....	36
5.1 STANOVENIE PRIESKUMNÝCH OTÁZOK.....	37
5.2 METÓDA PRIESKUMU.....	38
5.2.1 Stratégia prieskumu.....	39
5.2.2 Organizácia prieskumu.....	40
5.2.3 Spracovanie výsledkov.....	41
5.2.4 Limity prieskumu.....	41
5.3 VZORKA RESPONDENTOV	42
5.4 INTERPRETÁCIA A ANALÝZA ÚDAJOV	43
5.5 ZHRNUTIE PRIESKUMU	63
6 NAVRHNUTIE PROJEKTOVÉHO RIEŠENIA.....	67
7 NÁKLADOVÁ, RIZIKOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA.....	71
8 ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV	76
ZÁVER	77
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	79
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	84
ZOZNAM OBRÁZKOV	85
ZOZNAM TABULIEK	86
ZOZNAM GRAFOV	87
ZOZNAM PRÍLOH.....	88

ÚVOD

Diplomová práca bola autorom vybraná na tému zlepšenie informačno-komunikačného systému medzi oddelením zahraničných náležitostí a jednotlivými útvarmi Ministerstva obrany Slovenskej republiky. Autor diplomovej práce na uvedenom ministerstve a na uvedenom oddelení pracuje. Uvedenému systému sa profesionálne venuje. Ako hlavnú otázku tejto diplomovej práce som si stanovil: Dá sa zlepšiť informačno-komunikačný systém na oddelení zahraničných náležitostí?

Informačno-komunikačný systém, zvlášť na tak rozsiahlom rezorte akým je MO SR, je dôležitou súčasťou každej organizácie. Zdokonalenie a zlepšenie systému vedie zamestnancov k efektívnemu a rýchlejšiemu plneniu cieľov.

Cieľom diplomovej práce je zlepšiť tento informačno-komunikačný systém na pracovisku oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitostí. Takisto systém na vykonanie zahraničných služobných ciest medzi týmto pracoviskom a jednotlivými útvarmi Ministerstva obrany SR tohto rezortu.

V teoretickej časti diplomovej práce najprv vymedzím základné pojmy, ktoré sa budú týkať tejto práce. Ďalej sa zameriam na informačno-komunikačné systémy, základy managementu a outsourcingu. V poslednej kapitole teoretickej časti popíšem etiku a hodnoty vo verejnej správe.

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

Na záver spracujem projekt na zlepšenie informačno-komunikačného systému medzi oddelením vyúčtovania zahraničných náležitostí a jednotlivými útvarmi Ministerstva obrany SR. Projekt nakoniec podrobím časovej, nákladovej a rizikovej analýze. Následne zhodnotím výsledky projektu a prínos pre samotné Ministerstvo obrany SR.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je zlepšenie informačno-komunikačného systému na oddelení zahraničných náležitostí Ministerstva obrany SR. Vypracovanie projektu predchádza literárna rešerš, ktorá sa bude zaoberať problematikou informačno-komunikačných systémov a etiky so zameraním na zamestnancov verejnej správy.

Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia, ktoré bude zamerané na analýzu súčasného stavu informačno-komunikačného systému oddelenia zahraničných náležitostí a jednotlivých útvarov Ministerstva obrany SR.

Dotazníkový prieskum sa datuje začiatkom roka 2020 v mesiacoch január a február. Na cieľovú skupinu zamestnancov oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitostí, ktoré patrí pod Ministerstvo obrany SR a takisto jednotlivých útvarov MO SR a OS SR. Na jeho základe budú zodpovedané prieskumné otázky. Ďalej bude vypracovaná SWOT analýza Ministerstva obrany SR. Bude navrhnutý projekt na zlepšenie informačno-komunikačného systému. Následne ho podrobím 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, Ide 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 (Nižňanský a Tomanová, 2001).

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. Prevažuje v nej verejno – organizátorská činnosť v súlade s verejnými záujmami. Verejná správa je činnosťou výkonnou, nariadovacou 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 moci (Euroekonóm, 2019).

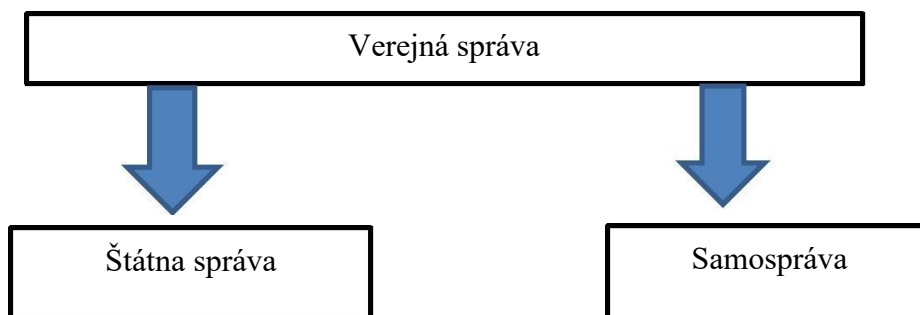
Požiadavky na činnosť verejnej správy možno vnímať vo viacerých rozmeroch. Predovšetkým musí byť verejná správa vykonávaná v súlade s platnou legislatívou. Možno teda hovoriť o povinnosti, súladu činnosti orgánov verejnej správy s ústavou, ústavnými zákonmi, zákonmi a podzákonnými právnymi predpismi. Zároveň je v rámci verejnej správy v

posledných desaťročiach na pozadí zvyšujúcich deficitov štátnych rozpočtov reflektovaná snaha o ekonomickú efektívnosť. Reprezentovaná princípom 3E, ktorý je podstatou koncepcie New Public Management (Nemec, Pirošík, Slimáková, 2001).

Verejná správa nepochybne musí byť vykonávaná v súlade so zákonom. Rovnako dôležité je zohľadňovanie ekonomických ukazovateľov. Právo je ako normatívny systém, keďže je výtvorom človeka. Napriek tomu zďaleka nie je dokonalým nástrojom regulácie ľudských vzťahov. Rovnako trhovému mechanizmu, ktorého tvrdosť 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 (Horná, Petőcz, 2015).

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 ľudskosť 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 (Sičáková a Zemanovičová, 2000).

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
 - o Ústredné orgány štátnej správy – tvoria ministerstvá, na čele s ministrom,
 - o Ostatné ústredné orgány – tvoria úrady, na čele je predseda, ktorý sa zodpovedá vláde SR.
- Miestna štátna správa
 - Tvorí ju okresné úrady a obvodné úrady (slovensko, 2014).

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 (Neubauerová, 2003).

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 (Grúň, Pauličková, Vydrov, 2005, s. 26).

1.2 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 (employment.gov).

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

- má spôsobilosť na právne úkony v plnom rozsahu,
- je bezúhonná,
- spĺňa 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 (employment.gov).

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 nevýhodňuje 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 (radaprestatnuslužbu, 2019).

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 (radaprestatnuslužbu, 2019).

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 priťahov, 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 nevyhovára od iných štátnych zamestnancov správanie, ktoré nesúvisí s výkonom štátnej služby (radaprestatnuslužbu, 2019).

1.3 Charakteristika pojmu informačné a komunikačné systémy

Pojem informačné a komunikačné systémy, skrátene nazývané IKS sa stal bežnou súčasťou nášho jazyka. Do rozvoju a zdokonaľovania týchto systémov sa v súčasnosti vkladá veľa síl a nádeje, nakoľko ich využitie môže mať množstvo foriem. Tie sa jednotlivo zameriavajú na ciele a je dôležité, akým spôsobom ich dosiahneme (Hašková, 2004).

Informačné a komunikačné systémy boli najskôr prezentované skratkou IS, ktorá predstavovala informačné systémy. Avšak najnovšie komunikačné systémy, ktoré túto oblasť rozšírili vytvorili skratku IKS, pod ktorou sa rozumie výpočtové a komunikačné prostriedky, ktoré rôznymi spôsobmi podporujú štúdium a ďalšie aktivity v oblasti vzdelávania, ako i spracovania a sprostredkovania informácií (Haškova, 2004).

Samotným pojmom IKS sa zaoberajú viacerí autori. Stoffová a kol. (2001) definuje informačné systémy v najvšeobecnejšej rovine ako metódy, postupy a spôsoby zberu, uchovania, spracovania, overenia, vyhodnocovania, selekcie, distribúcie a včasného doručenia potrebných informácií vo vyváženej forme a kvalite. Informačno-komunikačné technológie poskytujú významné možnosti v činnostiach blízkych výrobe, vo vzdelávaní i v odbornej príprave, čím navzájom zblížujú vzdelávací a výrobný systém (Stoffová a kol., 2001, s. 74).

Pojem IKS môžeme samostatne rozdeliť a definovať:

- IS - pojem informačné systémy sa používa k charakteristike prvkov počítačových programov, t.j. softvéru (predstavuje databázové a multimedialne programy) a vybavenia, t.j. hardvéru (sú to osobné počítače, skenery, digitálne kamery). Tie zabezpečujú prístup, vyhľadávanie, vkladanie, organizáciu, manipulovanie a prezentáciu informácií elektronicky.
- KS - termín komunikačné systémy sa používa k charakteristike telekomunikačného vybavenia, pomocou ktorého informácie prechádzajú a sú prístupné. Sú to napríklad telefóny, modemy, faxy a počítače (Hašková, 2004).

Autorka Hašková vo svojej publikácii uvádza prostriedky podporujúce štúdium a iné činnosti v oblasti vzdelávania a spracovania a sprostredkovávania informácií:

- tradičné médiá ako televíziu, videoprojektory a rádio,
- osobné počítače s multimedialnou podporou,
- vstupné a výstupné zariadenia, prostriedky na digitalizáciu, snímanie, riadenie a meranie,
- internet a jeho služby,

- integrované edukačné programy (komplexné počítačové prostredia pre učenie sa),
- technické prostriedky pre videokonferencie,
- email,
- elektronické a programovateľné hračky,
- automatické snímače, záznamníky a zariadenia na automatické vyhodnocovanie údajov (Hašková, 2004).

Spolu s utváraním pojmu informačné a komunikačné systémy vznikala tzv. informačná spoločnosť, ktorú vizionársky datoval Japonský vývojový inštitút (už v roku 1972) do roku 2001 (Hašková, 2004). Uvádzame prístupy k vymedzeniu pojmu informačnej spoločnosti:

- technologický – sústreďuje sa na úlohu informačných systémov v premene a rozvoji spoločnosti,
- ekonomický – zdôrazňuje narastajúci podiel informačných činností na vytváranie hrubého národného produktu,
- profesijný – zdôrazňuje narastajúci význam informačnej práce v spoločnosti prevládajúcimi zmenami, zamestnaním sa stáva široko chápaná informačná práca úradníkov, právnikov, učiteľov atď.,
- priestorový – sústreďuje sa na vytváranie informačných sietí a prepájanie miest, z čoho odvádza zmeny v spoločenskej štruktúre,
- kultúrny – zameriava sa na rast informácií v sociálnom obehú (televízia, masmédiá, reklama), informačné prostredie sa stáva intímnejším, tvorivejším, podporujúcim kultúrnu a individuálnu identitu (Hašková, 2004).

Informačné a komunikačné médiá teda vnímame ako rôzne prostriedky informačnej spoločnosti, ktoré z viacerých kultúrnych, priestorových, ekonomických, technologických či profesijných prístupov vytvárajú výpočtové a komunikačné prostriedky ako sú televízia, médiá, osobné počítače, internet a iné. Pomocou týchto zariadení sa prenášajú a sú prístupné informácie, jednotlivcom umožňujú vyhľadávať, vkladať, organizovať a inak manipulovať tieto informácie (Hašková, 2004).

1.4 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 (Platková, 2008, s. 14).

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 pred pokladaných teórii (Kaptein, 2012).

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 (euroekonóm, 2019).

1.5 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“ (Charvát, 2009).

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 (Brečka, 2009).

2 INFORMAČNO-KOMUNIKAČNÉ SYSTÉMY A MANAGEMENT

Hoci existuje mnoho definícií pre pojem informačno-komunikačný systém, vo všeobecnosti ho môžeme charakterizovať ako súbor technológií, ktoré sa na jednej strane využívajú na prípravu a spracovanie dát, a na druhej ide o manažovanie informácií a procesov, prostredníctvom ktorých dochádza k efektívnejším výsledkom optimalizovaním manažmentu zdrojov a distribúcie informácií. Zjednodušene ide teda o nástroje a metódy, ktoré sa používajú pri práci s údajmi a informáciami. Informačné a komunikačné systémy sú všetky vyspelé technológie a systémy, stanovené na spracovanie a prenos informácií, ktoré významnou mierou ovplyvňujú ekonomický rozvoj vyspelých krajín a ich konkurencieschopnosť (Šušol, Hrdináková, Rankov, 2005).

V Európskej únii sa IKS považujú za hlavnú hnaciu silu európskeho hospodárstva, prostredníctvom ktorej sa majú prekonať dôsledky krízy a zabezpečiť hospodársky rast a zamestnanosť v členských krajinách. Predchodcom pojmu informačné a komunikačné systémy bol pojem informačné systémy, ktorých hlavnou súčasťou boli počítače a všetky elektronické zariadenia, pomocou ktorých sa spracúvali informácie vrátane ich softvéru. Ich využitie v praxi si vyžaduje rozsiahlu a premyslenú komunikáciu medzi uvedenými zariadeniami, v súčasnosti najmä prostredníctvom mobilných sietí a internetu, z čoho vznikol pojem informačné a komunikačné systémy. Ako jeden z prvých použil pojem informačné, resp. informačné a komunikačné systémy americký futuroológ a publicista Alvin Toffler vo svojej knihe *The Third Wave – Tretia vlna* (1980) (Fabová, 2014).

Súčasnú digitálnu informačnú a komunikačnú systémy sú navzájom poprepájané a výpadok jedného systému môže negatívne ovplyvniť aj fungovanie ďalších systémov, resp. úspešný cieľový útok na riadiace systémy kritickej infraštruktúry spoločnosti môže spôsobiť väčšie škody ako vojenský útok klasickými zbraňami. Vo vyspelých štátoch s vysokou úrovňou informatizácie už informačné a komunikačné systémy tvoria kritickú informačnú infraštruktúru spoločnosti, resp. kritickú infraštruktúru kritickej infraštruktúry (Olejár, 2017).

Aj práve vďaka globalizácii môžeme vidieť, že nastal obrovský technologický pokrok v rámci vývoja informačno-komunikačných systémov, jeho prepojenia do každodenného života, ako aj v rámci rozvoja informačných systémov podnikov. Rovnako môžeme vidieť, že sa informačno-komunikačné systémy stávajú jedným z najdôležitejších faktorov ekonomík a ich rozvoj je ovplyvňovaný súčasným hospodárskym prostredím (Hennyeyová-Šajbidorová, 2007).

Medzi základné informačno-komunikačné systémy zaraďujeme predovšetkým:

- technické zariadenia a médiá,
- programy,
- komunikačné infraštruktúry,
- databázové systémy (Šušol, Hrdináková, Rankov, 2005).

2.1 Informačné systémy

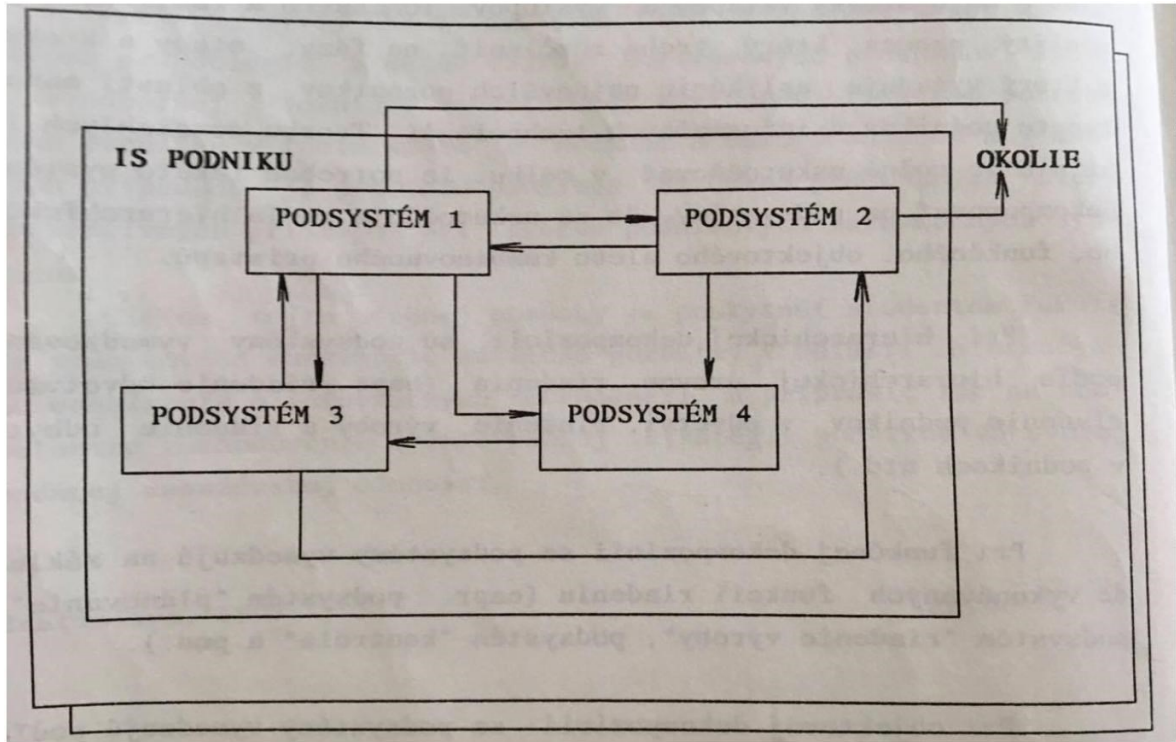
Informačný systém môžeme chápať ako systém informačných komunikačných technológií, dát a ľudí, ktorého cieľom je efektívna podpora informačných, rozhodovacích, a riadiacich procesov na všetkých úrovniach riadenia v organizácií (Bruckner a i., 2012, s. 16).

Informačný systém definujeme ako súbor ľudí, technické prostriedky, metódy zabezpečujúce zber, spracovanie, uchovávanie, prenos dát so zámerom prezentácie informácií pre požiadavky používateľov činných v systémoch riadenia. Úlohou informačného systému je poskytovať informácie nevyhnutné na ľubovoľnom mieste a čase, v riadenom systéme. Dôležitou úlohou je aj maximalizácia zjednotenia formy záznamu a vylúčenie neúplných a nadbytočných informácií (Kučera a i., 2017).

Podľa Russeva je informačný systém podniku systém zberu, spracovania, uchovania a vyhľadávania informácií potrebných na riadenia podniku. Informačný systém podniku by mal informačne zabezpečovať rozhodovacie procesy v podniku, a tým napomáhať uskutočňovať efektívne manažment. Taktiež by mal poskytovať informácie o objektoch riadenia z rôznych pohľadov a v rôznych stupňoch agregácií a detailizácie tak, aby na každej úrovni riadenia bol manažment vždy pripravený efektívne rozhodovať (Russev, 1997, s. 7).

Informačný systém je však v každom podniku iný. Predovšetkým to závisí od veľkosti podniku. Čím je podnik väčší, tým je aj informačný systém rozsiahlejší a zložitejší, pretože musí brať do úvahy komplexnejšie štruktúry a musí mať omnoho viac úloh, vstup a výstupov. Tu môžeme jednoznačne konštatovať, že realizácia informačných systémov v podnikoch je veľmi zložitý proces, v rámci ktorého je nutné rozčleniť tento proces na určité fázy, etapy a kroky. Práve preto je nevyhnutné si uvedomiť aj to, že už nie je možné uskutočniť tvorbu rozsiahlych informačných systémov bez toho, aby sa dekomponovali na podsystémy podľa hierarchickej úrovne riadenia, funkčného, objektového alebo kombinovaného prístupu (Russev, 1997).

Na nasledujúcom obr. 4 si bližšie priblížime dekompozíciu podsystémov v informačnom systéme podniku, ktoré komunikujú s okolím.



Obrázok č. 2: Kompozícia podsystémov v informačnom systéme (Zdroj: Russev, 1997, s. 8)

Ako je zrejmé aj z obr. 4, každý jeden podsystém využíva špecifické údaje, ale rovnako aj údaje, ktoré sa vytvárajú v ďalších podsystémoch. Na základe toho je teda potrebné, aby sa vytvorila spoločná báza dát pre celý informačný systém daného podniku, nezávisle od toho, či sa budú uskutočňovať jednotlivé návrhy informačných systémov v rámci všetkých podsystémov (Russev, 1997).

Informačno-komunikačné systémy a ich prenikanie vidíme v súčasnosti už vo všetkých oblastiach ľudského života, ako aj vo všetkých úrovniach ekonomiky. V súčasnosti už nejestvuje žiadne odvetvie ľudskej činnosti, v rámci ktorého by sa aktívne nevyužívali informačné a komunikačné technológie. Hlavným tovarom informačnej spoločnosti je informácia. Tieto informácie predstavujú obrovský rastový potenciál organizácie, narastá potreba uceleného, systémového prístupu k informáciám a súčasne pre prosperitu organizácie je dôležité umožniť prístup k informáciám všetkým zamestnancom. To v dnešnej dobe nie je možné bez použitia nových IKS, ktorými rozumieme všetky technické, programové a organizačné

prostriedky na spracovanie informácií, vrátane vybudovania lokálnych počítačových sietí s prepojením do globálnej počítačovej siete Internet (Hennyeyová-Šajbidorová, 2007, s. 21). V súčasnosti v rámci dennodennej riadiacej práci využívajú manažmenty podnikov informačné systémy. Je nutné, aby boli posudzované ako prostriedky, ktoré zvyšujú prosperitu a konkurencieschopnosť podnikov. Každý podnik, predovšetkým jeho manažment, by si mal uvedomiť reálnu potrebu efektívneho využívania informačných technológií a informačných systémov, ktoré pomáhajú pri zvyšovaní prosperity podniku. Medzi najdôležitejšie zdroje informácií každého podniku patrí internet, vďaka ktorému je oveľa jednoduchšie vyhľadať a spracovať potrebné informácie v reálnom čase, pričom práve tieto informácie modelujú významnú základňu pre každodennú prácu manažérov a pomáhajú im pri rozhodovaní (Hennyeyová-Šajbidorová, 2007).

Najväčšie zmeny v rámci využívania IKT v práci manažérov sa v poslednom období týkajú zlepšovania dostupnosti prostriedkov informačných a komunikačných technológií, neustále sa zvyšuje ich rýchlosť, rastie kapacita pamäťových médií, zlepšuje sa užívateľské rozhranie, čo vedie k pohodlnejšiemu prístupu k aktuálnym informáciám, ktoré sú v dnešnej dobe pre riadenia a rozhodovanie nevyhnutné (Hennyeyová-Šajbidorová, 2007, s. 23).

Zmeny vidíme tiež v rámci zníženia nákladov na hardvérové komponenty, vďaka čomu k nim majú lepší prístup aj bežné podnikateľské subjekty. Rovnako sa tieto zmeny týkajú aj prepojenia informačného systému (Hennyeyová-Šajbidorová, 2007).

2.2 Management

Management je americký výraz, ktorý terminologicky znamená riadenie. Zvyčajne sa myslí na riadenie podniku, a to v zmysle cieľovo orientovaného celku i jednotlivých častí organizácie (predaj, marketing, výroba, financie, riadenie ľudských zdrojov a ďalšie). Pojem riadenie možno chápať širšie, tak ako sa používa v rôznych systémoch (technologických, biologických, spoločenských). Management ako internacionálny termín je riadením v organizáciách, to znamená management jednotlivcov a skupín v usporiadanom ekonomicko-sociálnom prostredí (Čihovská a kol., 2016, s. 57).

Management je systematická a uvážená ľudská činnosť, ktorá vychádza zo spoločenskej bázy ekonomických postupov a deľby práce, ktorá smeruje k určeniu vhodných prostriedkov a ciest pre dosiahnutie a realizáciu stanovených cieľov. Hlavnou úlohou managementu je

hľadať racionálne algoritmy na riešenie situácií, ktoré súvisia s usmerňovaním činností v organizačnej jednotke (Kadlečíková a i., 2018, s. 9).

Management znamená zvládanie plánovacích, organizačných, personálnych a kontrolných činností zameraných na dosahovanie sústavy cieľov organizácie (Vodáček, 2006, s. 12).

Podnikový management je špecifickou formou managementu. Cieľavedome ovplyvňuje činnosť každej organizačnej jednotky, vytyčuje smer celému podniku i jeho jednotlivým súčasťami, umožňuje nákup materiálu, surovín, prostriedkov na podnikanie, usmerňuje výrobu a zabezpečuje speňažovanie výrobkov (Daft, 2014, s. 4).

V súčasnej svetovej literatúre možno nájsť množstvo definícií managementu. Môžu za to generáciami nazhromaždené znalosti, skúsenosti, poznatky o tom, ako za pomoci iných a v spolupráci s inými úspešne zvládať dosahovanie vytýčených cieľov. Formovanie managementu je zaznamenávané v druhej polovici 19. storočia a je ovplyvňovaný normami, zvyklosťami, tradíciami a hodnotami platnými a uznávanými v danej krajine. Tieto skutočnosti spôsobujú existenciu výrazných rozdielov v chápaní a využívaní managementu medzi jednotlivými štátmi. Preto má management niekoľko významov. Sú to najmä:

1. Management ako odborná vedná disciplína
2. Management ako osobitná skupina ľudí
3. Management ako praktická činnosť
4. Management ako funkcia

Management ako odborná vedná disciplína – mladý vedný odbor, predstavuje súbor poznatkov podľa istých hľadísk, zvyčajne odpozorovaných z praxe, ktoré sú upravené do podoby princípov, návodov pre jednanie. Vzniká z celého radu vedných disciplín, ktoré aplikuje a rozvíja na podmienky riadenia (euroekonom, 2018).

Management ako osobitná skupina ľudí – ľudia, ktorých poslanie je plniť manažérske funkcie. Management sa chápe ako ucelený súbor overených prístupov, názorov, skúseností, odporúčaní a metód, ktoré manažéri používajú pri realizácii manažérskych funkcií (euroekonom, 2018).

Management ako praktická činnosť – silný vplyv na formovanie managementu má aj prax. Empirickými prístupmi, založenými na analýze, zhodnotení a zovšeobecňovaní poznatkov manažérskej praxe sa vytvoril súbor skúseností, názorov a odporúčaní, ktoré sú spracované formou návodov na konanie alebo ako princípy (euroekonom, 2018).

Management ako funkcia – poslanie plniť riadiacu funkciu podniku s dôrazom na účelovú stránku riadenia s pomocou prístupov, metód a techniky, ktoré sa používajú v riadení na dosahovanie cieľov (Čihovská, 2016, s. 64).

2.3 Outsourcing

Pojem outsourcing je možné vyjadriť ako zložený akronym výrazu troch anglických slov „OUTside reSOURCe usING“. Tento výraz je pojmom americkej obchodnej angličtiny, čo v slovenskom ekvivalente znamená „využitie vonkajších zdrojov“ (outside – vonku, source – zdroj, prameň, to outsource – odsunúť, vytesniť, vyčleniť) a predstavuje rozhodovanie medzi dvomi stratégiami „vyrob alebo nakúp“ (Make or Buy decision). Outsourcing je v posledných rokoch čoraz viac v centre záujmu širokej podnikateľskej verejnosti a to nielen narastajúcim objemom kontraktov v tejto oblasti, ale predovšetkým narastajúcim významom úlohy outsourcingu ako strategického nástroja riadenia (Potkány, 2011, s. 6).

Outsourcing je dlhodobý zmluvný vzťah s niekým mimo vlastnej organizácie na poskytovanie služieb v jednej alebo viacerých oblastiach jej činnosti (Rydvalová, Rydval, 2007, s. 3). Outsourcing sa v praxi prejavuje tak, že podnik vyčlení niektoré zo svojich podporných činností a tie potom nakupuje od externého dodávateľa ako jednotlivé služby alebo výstupy. Niekedy sa používa aj termín „využívanie externých zdrojov“. Podstatou outsourcingu je teda vytesňovanie alebo vyčlenenie určitých podnikových činností z podniku a ich zabezpečenie u inej firmy – externého poskytovateľa (Kislingerová, 2007).

Outsourcing je tiež taký stav (alebo činnosť k nemu vedúca), kedy vstup, ktorý by inak firma získala zo svojej činnosti, kúpi od iného podnikateľského subjektu ako službu alebo tovar. Tým odstráni interné činnosti súvisiace s obhospodarovaním zdroja. Podnik takto teda od seba zdroj odsunie (out). Vloží medzi seba a zdroj ďalší subjekt. Inak povedané je to stav prenesenia zodpovednosti za určitú funkčnú oblasť alebo permanentnú činnosť, ktorá tento stav udržiava. Typické je, že ide o funkčnú oblasť, ktorá bezprostredne nesúvisí s hlavným predmetom činnosti (nejde o hlavnú činnosť) a podnik ju doteraz vykonával sám. Predmetom outsourcingu môže byť, napr. jeden konkrétny výrobok, informácie alebo kapitál, činnosť, funkčná oblasť alebo jej časť. Opačný stav, kedy podnik zdroj obhospodaruje interne býva nazývaný „insourcing“. Pojem insourcing môže byť niekedy zúžený na situáciu kedy podnik obhospodaruje zdroj interne a služby tohto zdroja sú vstupom nielen do jeho hlavnej činnosti, ale tiež ich poskytuje iným podnikom (Bruckner, Voříšek, 1998, s. 10).

Z hľadiska spôsobu realizácie, alebo jeho komplexnosti a zamerania dokážeme rozdeľovať nasledovné druhy outsourcingu (Potkány, 2011):

- Onshore outsourcing je outsourcing zmluvne dohodnutý s externým poskytovateľom služieb spravidla v tej istej krajine dokonca vo fyzicky blízkej lokalite (ide o outsourcing na dodávateľa na malú vzdialenosť, ktorá je kľúčovým faktorom rozhodovania).
- Offshore outsourcing je typ outsourcingu zmluvne dohodnutý s externým poskytovateľom služieb z inej krajiny, než v tej, kde sú tovary a služby skutočne vyprodukované (ide o outsourcing na dodávateľa vo veľkej vzdialenosti, pričom cena služby je pri tomto type outsourcingu kľúčovým faktorom rozhodovania).
- Nearshore outsourcing je kombináciou predchádzajúcich možností, teda outsourcingu zmluvne dohodnutého s externým poskytovateľom služieb v krajinách a regiónoch s malou geografickou vzdialenosťou a nižšími cenami služieb.

V minulosti sa najčastejšie využíval outsourcing v oblasti informačných systémov a informačných technológií. V súčasnom období sa však využívanie outsourcingu rozšírilo do viacerých podnikových činností (Potkány, 2011).

Outsourcing je vhodný, pre tzv. podporné a obslužné činnosti, ktoré sú na trhu poskytované viacerými dodávateľmi. Podporné činnosti (non-core business) predstavujú také procesy, ktoré sú stabilné a nie sú veľmi závislé od kľúčových činností. Do tejto skupiny sa zaraďujú činnosti z oblasti infraštruktúry (informačné systémy a technológie, telekomunikačné siete), oblasti podnikových funkcií (riadenie ľudských zdrojov, účtovníctvo, marketing, administratíva) alebo prevádzkových činností (výroba, nákup, zásobovanie). Označujú sa tiež ako transakčné procesy (Bruckner, Voříšek, 1998).

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 (Nižňanský, 2001).

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 (Nižňanský, 2001).

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 (Sičáková a Zemanovičová, 2000).

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,
- profesia (OECD, 2000).

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 (OECD, 2000).

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 (OECD, 2000).

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 (radaprestatnuszbu, 2019).

3.2 Etický kódex vo verejnej správe

Etický kódex môže byť spájaný s konkrétnym individuum, 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 (Sičová a Zemanovičová, 2000).

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 (radaprestatnuszbu, 2019).

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

objektívnosť jeho konania alebo rozhodovania. Taktiež je povinný zdržať sa konania vedúceho ku konfliktu záujmov služobného úradu s jeho osobnými záujmami (radaprestatnuszbu, 2019).

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 (Janičová, Dolobáč, 2010).

Je zrejmé, 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 (Žuľová, 2015).

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 (Sičáková, Slimáková, 2001).

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 (radaprestatnuszbu, 2019).

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 nezdriava 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 požiadany, aby konal v rozpore s právnou úpravou, alebo spôsobom, ktorý predstavuje zneužitie úradnej moci, odmietne takéto konanie a oznámi túto skutočnosť svojmu nadriadenému (radaprestatnuslužbu, 2019).

V kódexe nie je uvedená časť týkajúca sa prípadných sankcií či disciplinárnych postihov pri jeho nezdriavaní, prípadne porušení. A to napriek tomu, že prípadné porušenie jednotlivých ustanovení by bolo porušením služobnej disciplíny, čo zakladá disciplinárnu zodpovednosť štátneho zamestnanca (radaprestatnuslužbu, 2019).

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 (Harausová, 2015).

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 (Sičáková, Zemanovičová, 2000).

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 prijímajú ako základný hodnotový dokument organizácie, je veľmi dlhý časový úsek (radaprestatnuszbu, 2019).

3.4 Vzdelávanie sa v danej oblasti

Vzdelávanie vo verejnej správe a hlavným cieľom je systematická príprava a zvyšovanie odbornej a kvalifikačnej úrovne zamestnancov verejnej správy. S týmto súvisí dosiahnutie vysokej odbornej úrovne práce vo verejnej správe. Koncepcia verejnej správy sa zaoberá najmä ďalším systematickým vzdelávaním zamestnancov po nástupe do verejnej správy. Zároveň zdôrazňuje nové systémové prístupy zabezpečovania odbornej prípravy pred nástupom do verejnej správy, v rámci školskej sústavy (Nižňanský, Tomanová, 2001).

Realizáciou systematického vzdelávania zamestnancov po nástupe do verejnej správy sa stanovili v koncepcii stanovené základné druhy vzdelávania: adaptačné štúdium zahrňujúce adaptačné vstupné štúdium a adaptačné prípravné štúdium, špecializované kvalifikačné štúdium a funkčné štúdium. Úplné uplatnenie v praxi muselo byť podmienené prijatím systémových opatrení v oblasti personálnej práce a premietnutím do všeobecne záväzných právnych predpisov - zákon o štátnej službe a zákon o verejnej službe. Koncepcia zároveň predpokladá, že bude týmto usmernením na vypracovanie vzdelávacích projektov a realizačných programov navrhovaných druhov vzdelávania (minv, 2000).

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 (minv, 2000).

Doterajšia realizácia vzdelávania vo verejnej správe postavila základňu, na ktorej môžeme budovať systematické vzdelávanie zamestnancov verejnej správy. Ďalším vývojom 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 (minv, 2000).

Na ústrednej úrovni ministerstiev a ich ďalšie ústredné orgány štátnej správy a verejnoprávne inštitúcie sú to:

- a) vrcholový manažment – predstavení, ktorí vymenúvajú ako vedúcich úradov, generálnych riaditeľov sekcií, riaditeľov odborov a ďalších vládou schválených predstaviteľov, ďalší vedúcich zamestnancov, vedúcich oddelení, vedúcich dekoncentrovaných úradov a verejnoprávnych inštitúcií, ktoré určí zákon o verejnej službe,
- b) odborní zamestnanci a hospodársko-administratívni zamestnanci, zamestnanci dekoncentrovaných úradov, detašované pracoviská ústredných orgánov

a verejnoprávnych inštitúcií určených zákonom o verejnej službe, ktorí vykonávajú správne úkony (minv, 2000).

Základným princípom vzdelávania vo verejnej správe je celoživotné vzdelávanie. Súčasťou systému sú odborná príprava pred nástupom do verejnej správy a ďalšie iné odborné vzdelávanie po nástupe do verejnej správy. Tento systém je prostriedkom pre zabezpečenie profesionálneho výkonu vo verejnej správe. Jeho účelom je kvalitný výkon verejnej správy ako takej verejnej služby, zodpovedajúcej požiadavkám a potrebám predovšetkým občanov (minv, 2000).

Vzdelávanie zamestnancov po nástupe do verejnej správy, predstavuje systematicky organizovanie ďalších odborných vzdelávaní po celé obdobie ich pracovného pôsobenia. Tento systém ďalej nadväzuje na odbornú prípravu, absolvovanú pred vstupom do verejnej správy. Na kvalifikačné predpoklady vzdelania a odbornú prax, s ktorou zamestnanci vstupujú do verejnej správy (minv, 2000).

Cieľmi vzdelávania sú:

- získanie osobitných kvalifikačných predpokladov na vykonávanie odborných činností,
- prehĺbenie kvalifikácie,
- získanie osobitných kvalifikačných predpokladov na vykonávanie riadiacich činností,
- zvýšenie kvalifikácie.

Dosiahnutie uvedených cieľov je súčasťou rozhodujúcich predpokladov a motivácie, stabilizácie a kariérneho postupu zamestnancov. Absolvované vzdelávanie je relevantnou súčasťou podmienok horizontálnej a vertikálnej mobility zamestnanca (minv, 2000).

Druhy odborného vzdelávania, ktoré zo stanovených cieľov vyplývajú:

- adaptačné
 - o vstupné
 - o prípravné (nadväzná odborná príprava)
- prehľbovanie kvalifikácie (napr. inovačné, jazykové vzdelávanie)
- funkčné
- zvyšovanie kvalifikácie
- rekvalifikácia.

Uvedené druhy odborného vzdelávania upravujú všeobecne záväzné právne predpisy. Podrobnosti určujú všeobecne záväzné právne predpisy pripravené Úradom pre štátnu a verejnú službu alebo služobné predpisy úradu zamestnanca (minv, 2000).

4 ZÁVER POZNATKOV TEORETICKEJ ČASTI A STANOVENIE PREDPOKLADOV PRE PRAKTICKÚ ČASŤ

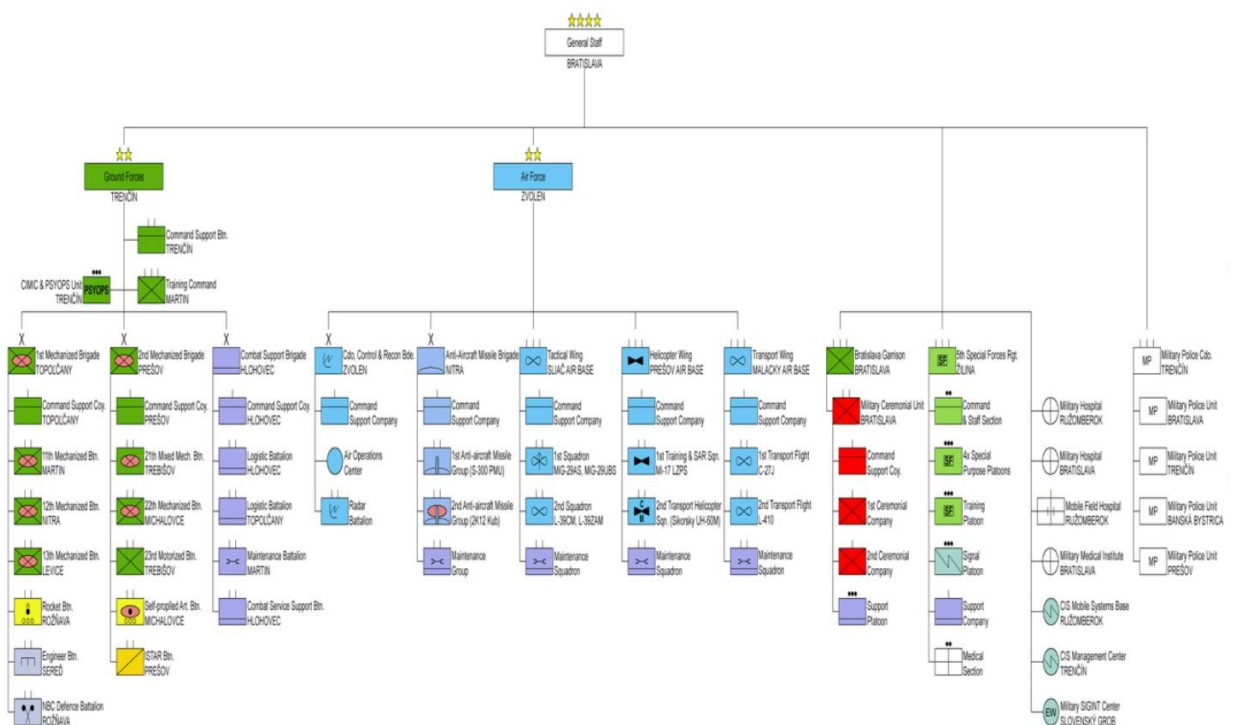
Na základe mnou získaných teoretických poznatkov z knižných a internetových zdrojov, ktoré mi budú slúžiť k ďalšiemu pokračovaniu v písaní a analyzovaní praktickej časti diplomovej práce, a po naštudovaním týchto teoretických pojmov s vytvorením si vlastného obrazu o informačných a komunikačných systémoch, 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 prieskumu, definovanie hlavnej otázky a z nej vyplývajúcich vedľajších otázok. Ďalej bude obsahovať popis zvolenej stratégie a určenie vzorky respondentov. Súčasťou bude aj stručné zhrnutie organizácie vykonaného prieskumu a načrtnutie jeho limitov. Dôležitou časťou bude operacionalizácia vedľajších 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 PRIESKUMU

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 a komunikácia medzi jednotlivými zložkami ozbrojených síl, ktoré sa nachádzajú mimo MO SR a aplikácia etického kódexu v správaní zamestnancov verejnej správy majú za cieľ zmeniť vzťah informačno-komunikačného systému. Celkovo zjednodušiť verejnú správu danému oddeleniu a druhým zložkám. V úsilí o lepší prístup je kladený dôraz na nebyrokratický prístup, ústretovosť, ochotu, ľahkú a jednoduchú dostupnosť, zrozumiteľnosť, 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, zlepšenie a zrýchlenie vybavovania potrebných náležitostí, ktoré prislúchajú tomuto procesu medzi Ministerstvom obrany SR oddelením vyhotovenia 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 jednotlivými útvarmi ministerstva. Zároveň poslouží ako podklad pre vytváranie prípadných opatrení. V prílohe I sa nachádza hierarchia Ministerstva obrany SR.



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

5.1 Stanovenie prieskumných otázok

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

Dá sa zlepšiť informačno-komunikačný systém na oddelení zahraničných náležitostí?

Na hlavnú otázku zodpovieme pomocou vedľajších otázok:

- Je nastavený správne systém zahraničných ciest?
- Dá sa zrýchliť systém 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 otázky a vedľajších otázok budem všetky potrebné informácie čerpať z dotazníka. Vyplnia ho interní zamestnanci dotknutého oddelenia a pracovníci jednotlivých útvarov, ktorý dochádzajú do kontaktu s týmto oddelením.

Prieskum 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 informačno-komunikačného systému. 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 otázky som hľadal na základe stanovených indikátorov, overených kvantitatívnou metódou použitím dotazníka. Operacionalizáciu zhrňujem nižšie v uvedenej tabuľke č. 1.

Tabuľka č. 1: Operacionalizácia otázok

Prieskumné otázky	Ukazovatele	Otázky v dotazníku
Je nadstavený správne systém 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 systém 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 systému	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 prieskumu

Pri plánovaní metodického postupu prieskumu a výberu techník zberu dát poskytujú všetky modely voľnosť, pretože neexistuje žiadna univerzálna metodológia pre riadenie prieskumu

a každá organizácia je odlišná a požaduje iný prístup. Táto flexibilita prináša niekoľko výhod. Umožňuje vybrať metodológiu, ktorá najlepšie vyhovuje štruktúre a kultúre danej organizácie, bez toho aby bola obmedzená preddefinovanými metódami.

5.2.1 Stratégia prieskumu

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

5.2.2 Organizácia prieskumu

V rámci dotazníkového prieskumu bol najskôr vykonaný tzv. pred prieskum, vykonávaný na malej vzorke mojej cieľovej skupiny respondentov. Prostredníctvom neho dochádzalo k testu nástrojov, ktoré som v prieskume hodlal použiť. Cieľom bolo testovanie zrozumiteľnosti a jednoznačnosti otázok, či sú otázky správne formulované a dokážu mi zodpovedať môj prieskumný problém a poskytnúť mi nejakú akceptovateľnú spätnú väzbu. Na základe tohto pred prieskumu 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 prieskum. Respondenti, ktorý v tomto čase sa nedostavili, tak im bol elektronicky zaslaný dotazník. Realizácia prieskumu 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 návrate na služobnú zahraničnú cestu. 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. Respondentom bol vysvetlený prínos ich názorov a zdôraznená anonymita prieskumu. Oslovení respondenti boli informovaní o približnej dĺžke dotazníka. Po jeho skončení bolo respondentovi vyslovené poďakovanie za poskytnuté odpovede a čas, ktorý dotazníku venoval.

5.2.3 Spracovanie výsledkov

Údaje získané v rámci realizovaného prieskumu boli analyzované a interpretované vo vzťahu k stanoveným vedľajším otázkam. Sumarizácia výsledkov z dotazníkového prieskumu 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 prieskumu môže do značnej miery ovplyvniť úsudok čitateľa, avšak na druhej strane, je to práve spracovateľ prieskumu, kto je s jeho priebehom najviac oboznámený. Na záver je vzhľadom k zisteným skutočnostiam vypracovaný súhrn odporúčaní. Tieto odporúčania môžu pre zamestnancov Ministerstva obrany SR, oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitosti a jednotlivé útvary MO SR poslúžiť ako podkladový materiál pri modifikácii zmien v oblasti zlepšenia informačno-komunikačného systému.

5.2.4 Limity prieskumu

V realizovanom prieskume možno očakávať úskalia, ktoré môžu ovplyvniť jeho vierohodnosť. Je ich potrebné reflektovať. Limity prieskumu 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 prieskumu. 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 prieskumu môže samotné meranie pôsobiť ako zdroj zmeny. Prieskumný 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.

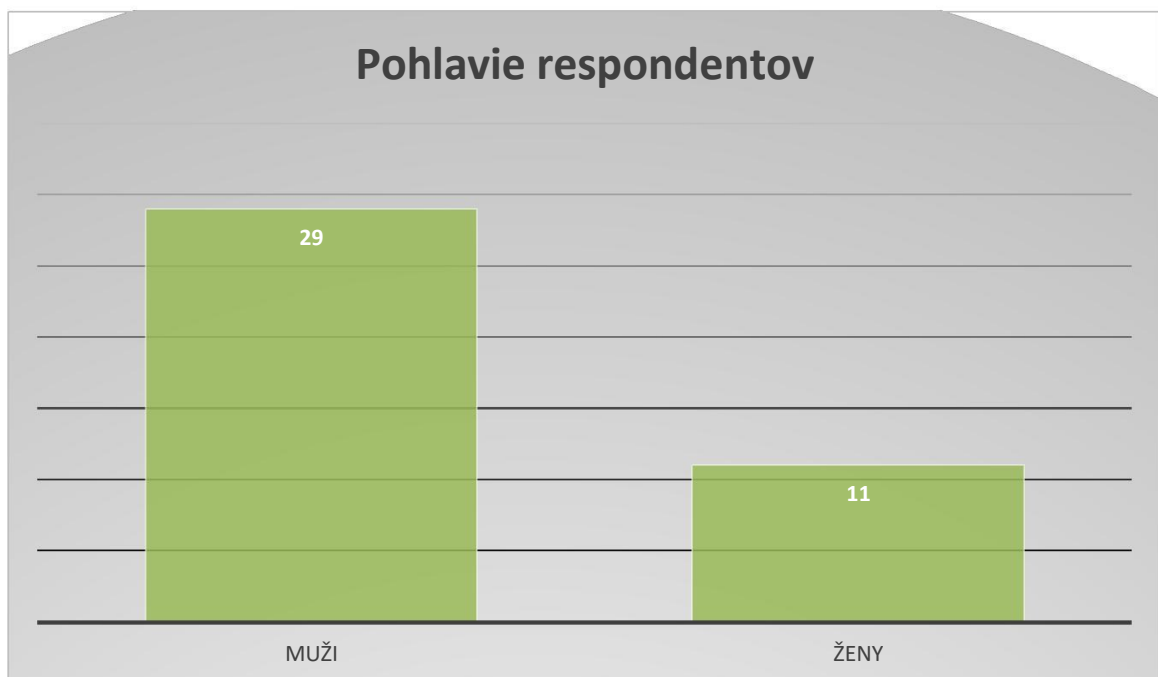
5.3 Vzorka respondentov

Dotazníkový prieskum prebiehal ako metóda zberu údajov pre zodpovedanie vedľajších otázok vzťahujúcich sa k skúmanej problematike. Vzorku respondentov tvorili zamestnanci Ministerstva obrany SR oddelenia zahraničných náležitostí a zástupca z každého útvaru MO SR, ktorý dochádza do kontaktu s týmto oddelením. V rámci možností nebolo možné reálne osloviť všetkých zamestnancov ministerstva, teda vykonať tzv. vyčerpávajúci prieskum. Nebolo by to ani efektívne, keďže otázky v dotazníku sa týkajú určitej skupiny ľudí, ktorých sa reálne týka daný problém. Preto došlo k obmedzeniu len na určitú vybranú reprezentatívnu vzorku, tzv. výberový súbor, ktorý sú priamo účastníkmi tohto prieskumového 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. Mala by disponovať zoznamom, na základe ktorého by 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 základný model súboru. 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 oslovení zamestnanci, ktorí 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 prieskume záleží predovšetkým na cieľoch prieskumu. V tomto prípade som v rámci vymedzeného časového úseku oslovil daný počet respondentov. Stanovená prieskumná vzorka je dosť reprezentatívna, mala by poskytnúť vierohodné výsledky, že umožnia zodpovedanie stanovených prieskumných otázok.

5.4 Interpretácia a analýza údajov

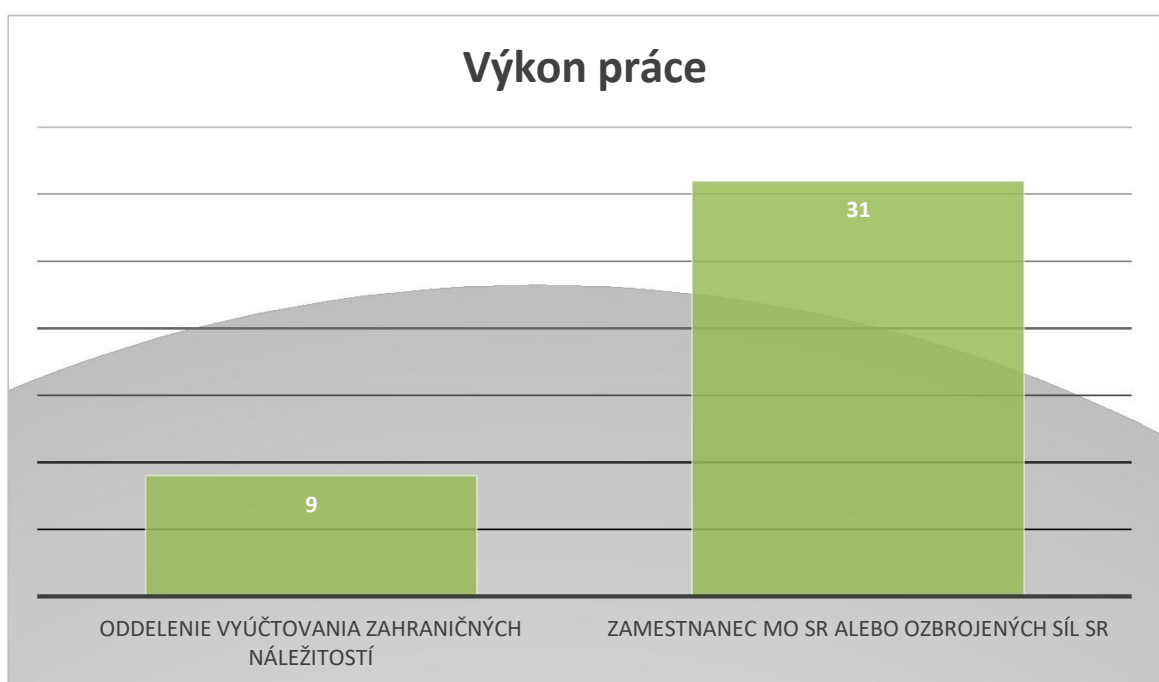
Najvýznamnejšiu časť predloženej diplomovej práce tvorí práve interpretácia a analýza získaných údajov, ktoré logicky nasledujú po načrtnutí metodológie prieskumu. Cieľom tejto časti je zodpovedať hlavnú otázku rozdelenú do vedľajších otázok, a to na základe teórie opísanej v prvej časti práce. Výsledky boli rozčlenené do jednotlivých častí podľa stanovených vedľajších otázok. Výsledky vykonávaného prieskumu 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. V prieskume boli použité len otázky cielené na prieskumný 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 MO SR.

Z celkového počtu 40 respondentov sa prieskumu 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 náležitostí a 31 ľudí bolo z jednotlivých útvarov MO SR. Percentuálne zastúpenie teda bolo 22,5 % z oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitostí a 77,5 % z útvarov MO SR. Takže väčšina bola zastúpená jednotlivými útvarmi, preto lebo jednotlivé útvary MO 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 zamestnancov daného oddelenia je 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 prieskumu. Frekvencia komunikácie s úradníkmi podľa pohlavia nie je nijako vysoká. Môžeme vypožorovať, že s narastajúcou frekvenciou návštevnosti sú častejšími účastníkmi návštevy tohto oddelenia muži.



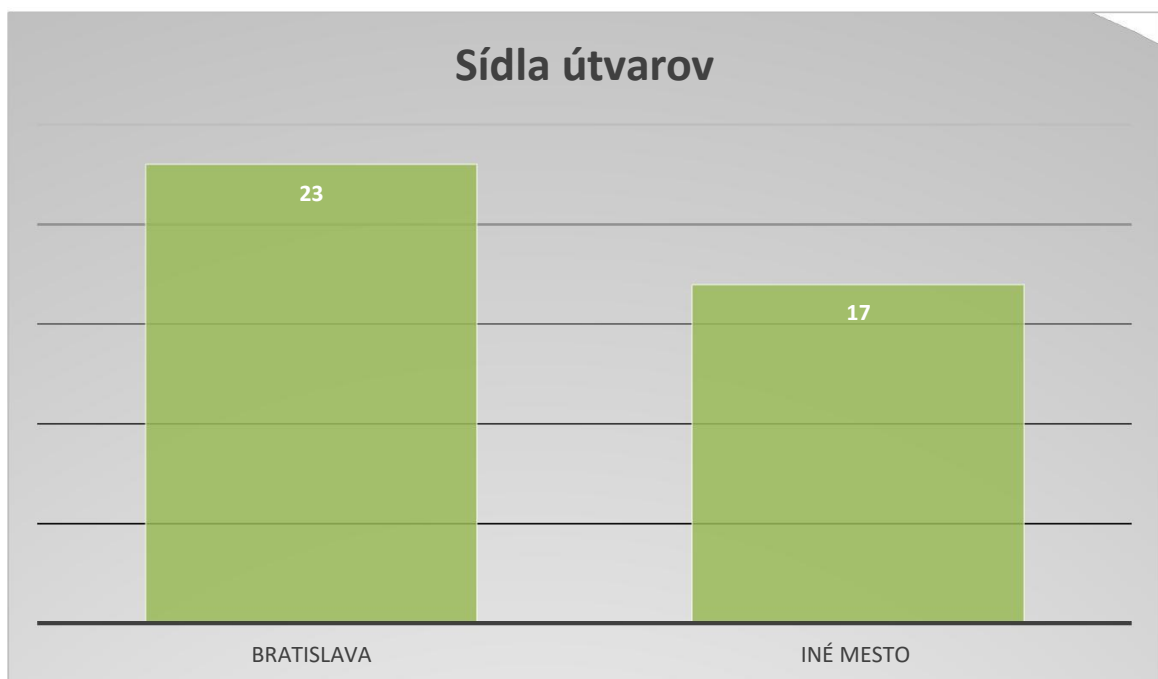
Graf č. 1: Pohlavie respondentov (vlastné spracovanie)

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 jednotlivého útvaru 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 Ministerstva obrany SR. Môžeme tu vidieť určitý nepomer v tomto smere, ale keďže týchto útvarov je väčší počet než počet samotných zamestnancov tohto oddelenia, tak to je pochopiteľné.



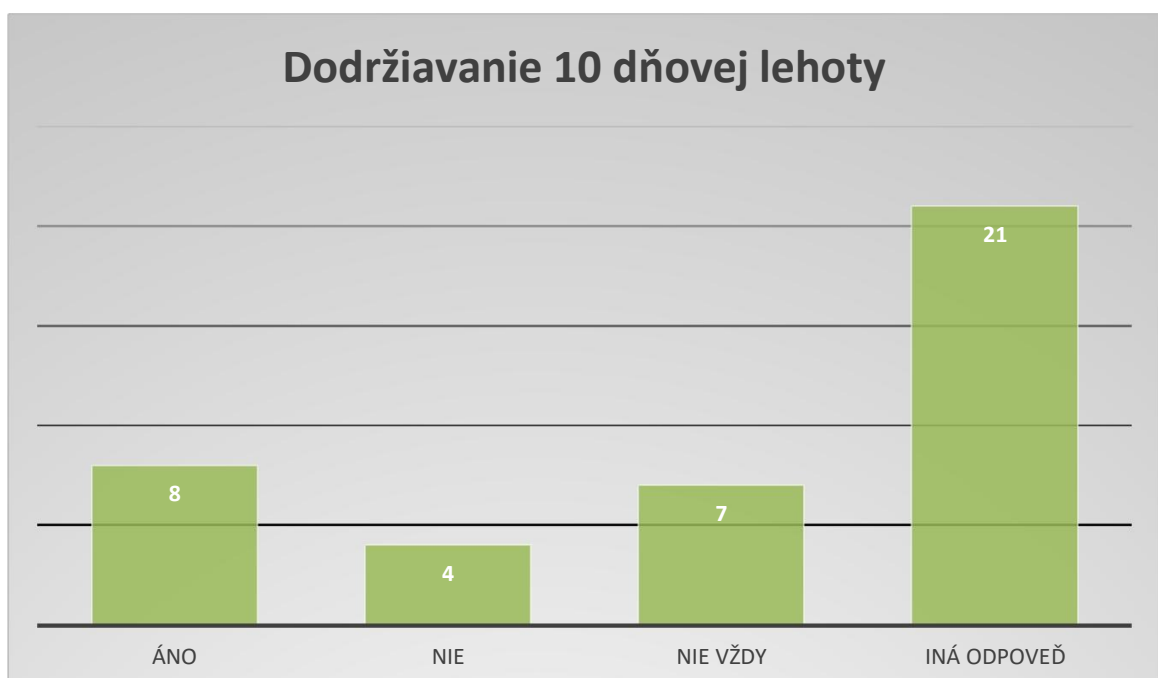
Graf č. 2: Rozdelenia respondentov podľa miesta výkonu práce (vlastné spracovanie)

V tejto otázke, ktorá nadväzuje na predchádzajúcu otázku som dostal odpovede kde jednotliví respondenti odpovedali odkiaľ prichádzajú, čiže kde sídli ich útvar. Zo 40 respondentov bolo 23 priamo z Bratislavy, čiže z rovnakého mesta, kde sídli toto oddelenie s ktorým prichádzajú najčastejšie do kontaktu. Ostatných 17 respondentov pracuje v rôznych mestách po celom Slovensku od západu až po východ. Musia vždy vycestovať do Bratislavy a sú to nasledujúce útvary: 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 doplňovania Martin, Raketometný oddiel Rožňava, Tankový mechanizovaný prápor Nitra a Samohybný delostrelecký oddiel Michalovce. Zopár ich má aj ako svoje zastúpenie v podobe jednej alebo viacerých osôb v Bratislave, ktorý vybavujú jednotlivé procesy priamo na Ministerstve obrany SR.



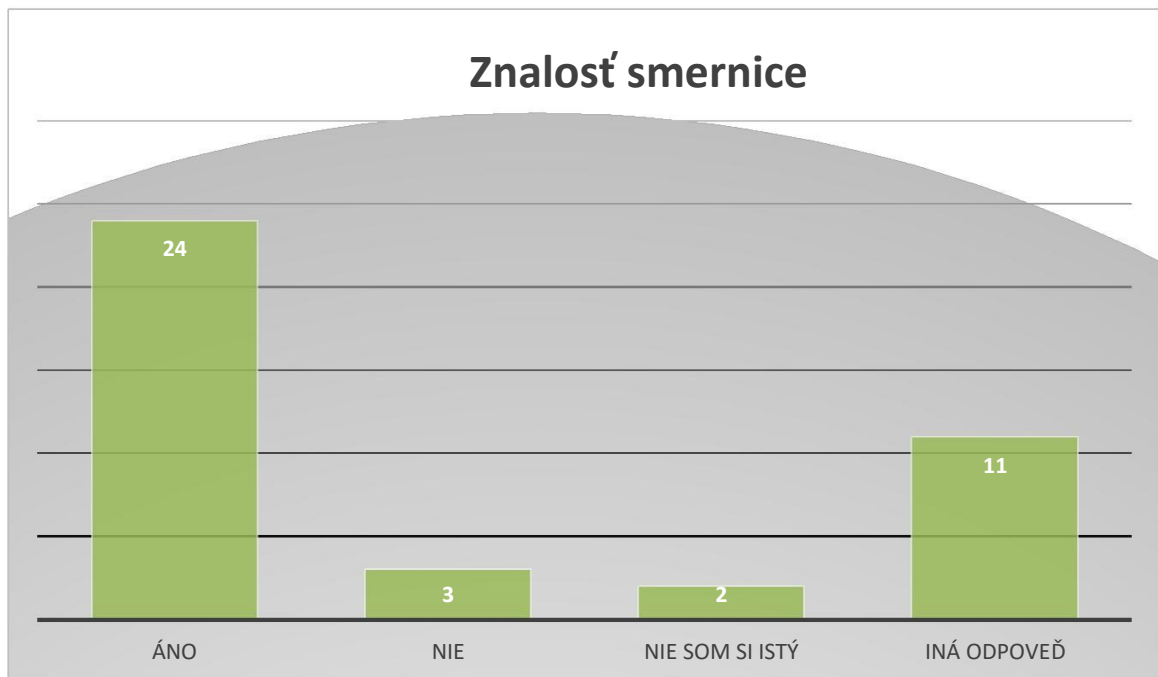
Graf č. 3: Rozdelenie útvarov podľa pôsobnosti v rámci geografickej polohy (vlastné spracovanie)

Táto otázka bola zameraná už priamo smerujúcemu prieskumu. Tá nám priblíži z výsledkov viaceré nejasnosti a pohľad z dvoch strán od tých ktorý na zahraničné služobné cesty nastupujú. Takisto aj od tých, ktorý tie zahraničné služobné cesty spracovávajú. Zo smernice, ktorá je vydaná a upravená Ministerstvom obrany SR, ktorá prislúcha 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. Z uvedených odpovedí 40 respondentov je zrejmé, že táto lehota nie je často dodržiavaná. Respondenti mali okrem poskytnutých možností odpovede 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. Zdĺhavý proces bol hlavne pri doručení potrebných náležitostí od tých útvarov, ktorý sa nenachádzajú priamo v Bratislave. Potrebné dokumenty prichádzali tesne pred zahraničnou cestou a bol vyvíjaný psychický tlak potom na zamestnancov tohto oddelenia, ktorý museli v podstate okamžite spracovať náležitosti potrebné pre účastníkov, ktorý na danú zahraničnú cestu cestovali.



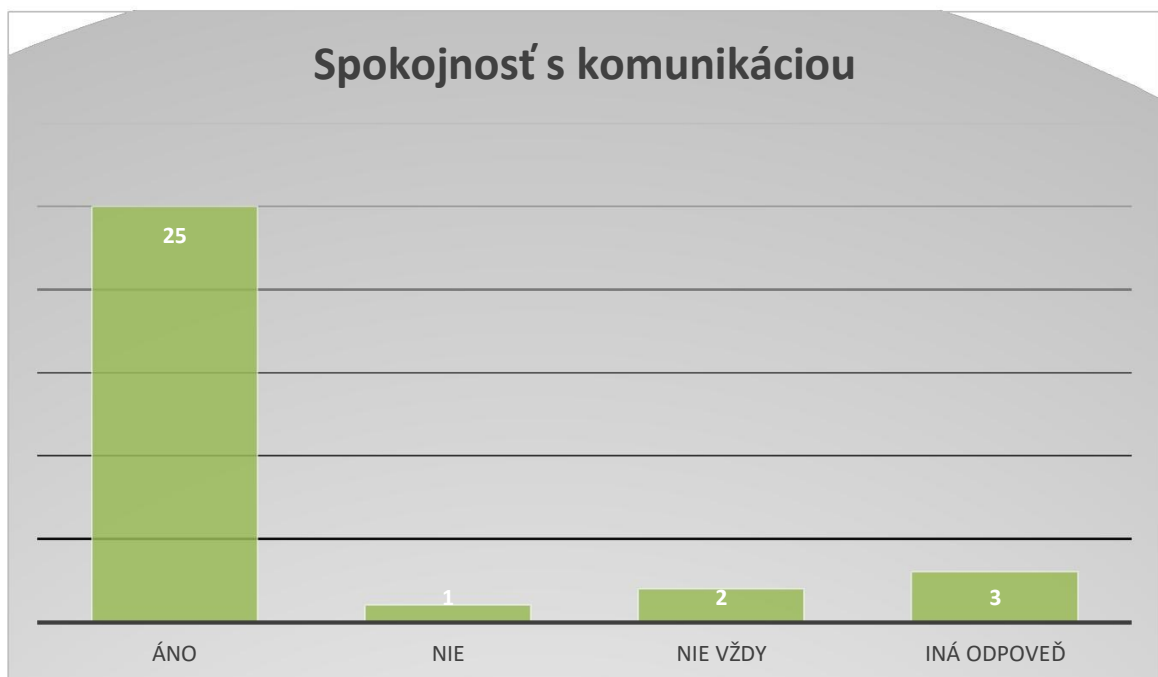
Graf č. 4: Dodržiavanie 10 dňovej lehoty doručenia potrebných náležitostí k zahraničnej ceste (vlastné spracovanie)

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. Či ovládajú danú smernicu Ministerstva obrany SR k vycestovaniu a uskutočneniu zahraničných pracovných ciest. Z výsledkov uskutočneného prieskumu je zrejmé, že väčšina túto smernicu ovláda 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. Vyjadrili sa, že na základe ich nadriadených nie je možné dodržať túto lehotu. 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.



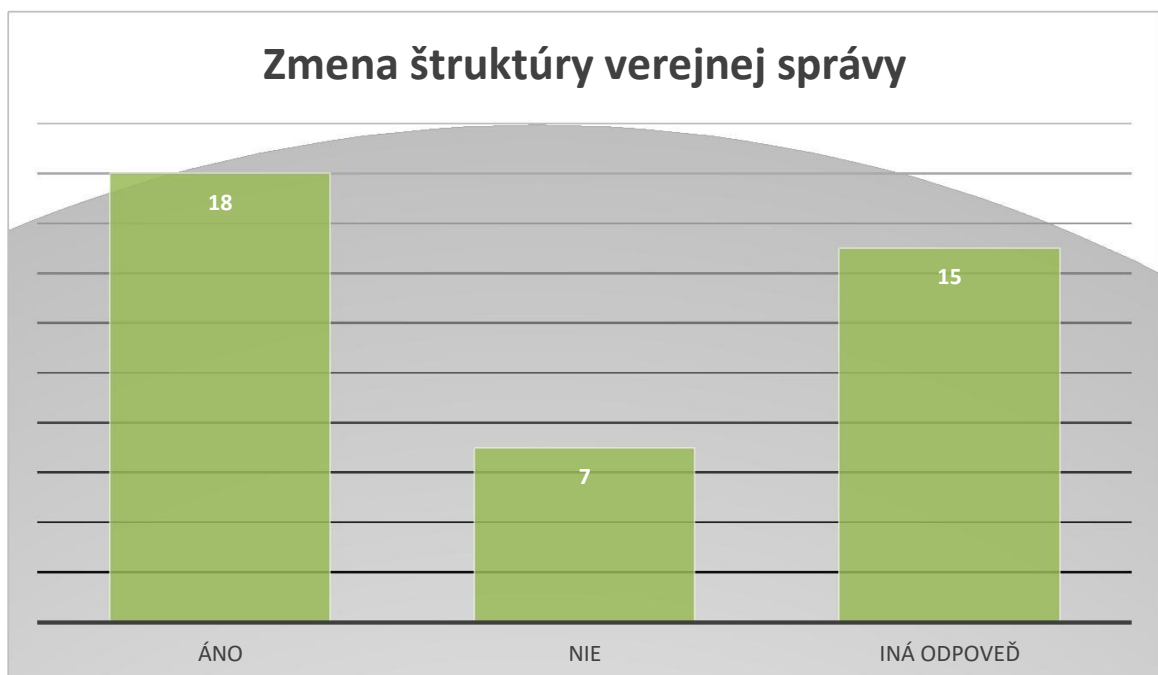
Graf č. 5: Lehoty na doručenie potrebných náležitostí pred zahraničnou cestou (vlastné spracovanie)

Pri otázke o komunikácii a dodržiavaní etického kódexu zamestnanca verejnej správy a o informovaní 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 MO 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, odpovedalo na túto otázku 31 zamestnancov jednotlivých útvarov MO SR. 25 sa vyjadrili, že sú spokojný s komunikáciou. Jeden uviedol, že nie je spokojný. 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, že toto oddelenie poskytuje informácie včas a kompletne, keďže väčšina bola spokojná s komunikáciou.



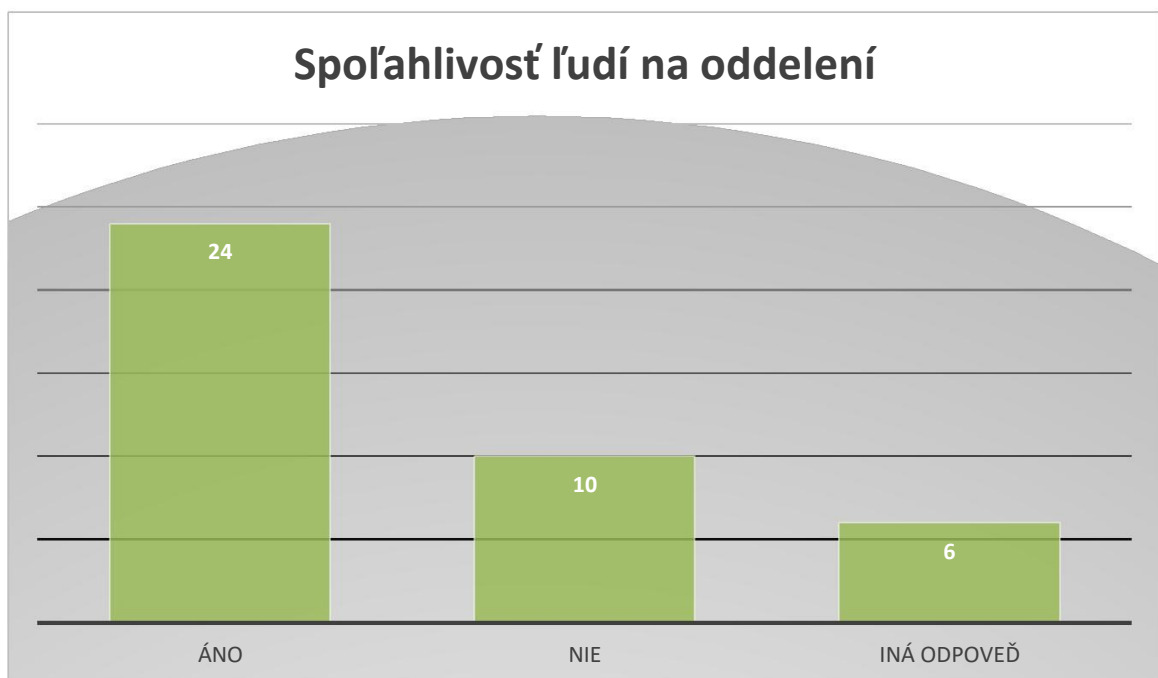
Graf č. 6: Spokojnosť s komunikáciou pracovníkov verejnej správy na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí (vlastné spracovanie)

Pri otázke o zmene štruktúry vedenia verejnej správy som sa chcel dozvedieť čo si o tom myslia samotné zúčastnené strany a ich uhol pohľadu. Takisto mali možnosť vyjadrenia svojho vlastného názoru alebo nejakého návrhu na konkrétnu zmenu, ktorá by mohla byť publikovateľná vyššiemu vedeniu Ministerstva obrany SR. Zo 40 respondentov, ktorý odpovedali na tento dotazník, tak 18 sú za zmenu štruktúry verejnej správy. Len 7 nie sú za zmenu štruktúry verejnej správy. Ostatných 15 respondentov vyjadrilo svoj názor odpoveďou, kde napísali svoj názor na zmenu štruktúry vo verejnej správe a kde viac menej sú za zmenu štruktúry verejnej správy. Ako konkrétnejší návrh môžem spomenúť, 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.



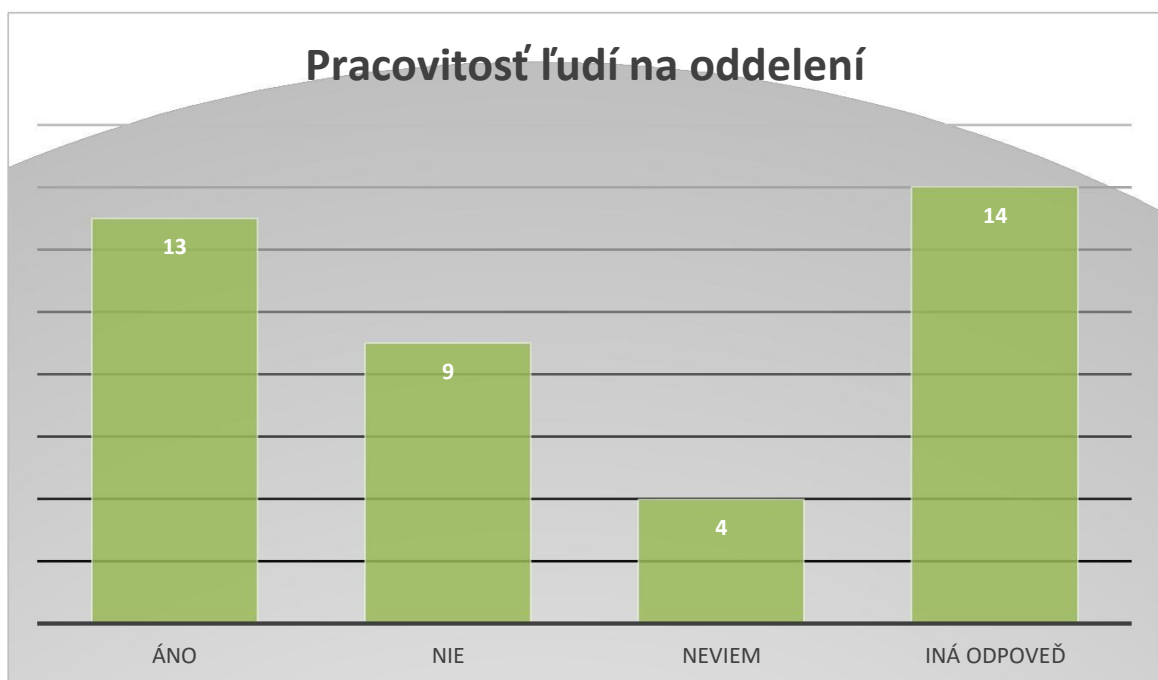
Graf č. 7: Zmena štruktúry vo verejnej správe pre jej zefektívnenie (vlastné spracovanie)

Z pohľadu spoľahlivosti a zodpovednosti zamestnancov oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitostí nám dáva odpoveď 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 s nimi dobré skúsenosti. 6 z nich sa podelili aj o odpoveď s konkrétnou situáciou, ktorá sa udiala im osobne alebo navrhli zmenu na zlepšenie. Viac než polovica respondentov je spokojná s týmito zamestnancami. Ostatný, ktorý sa vyjadrili, že nie sú spokojný a aj poskytli podrobnejší popis, v ktorom uvádzajú, že by nejaké osoby vymenili alebo nahradili inými.



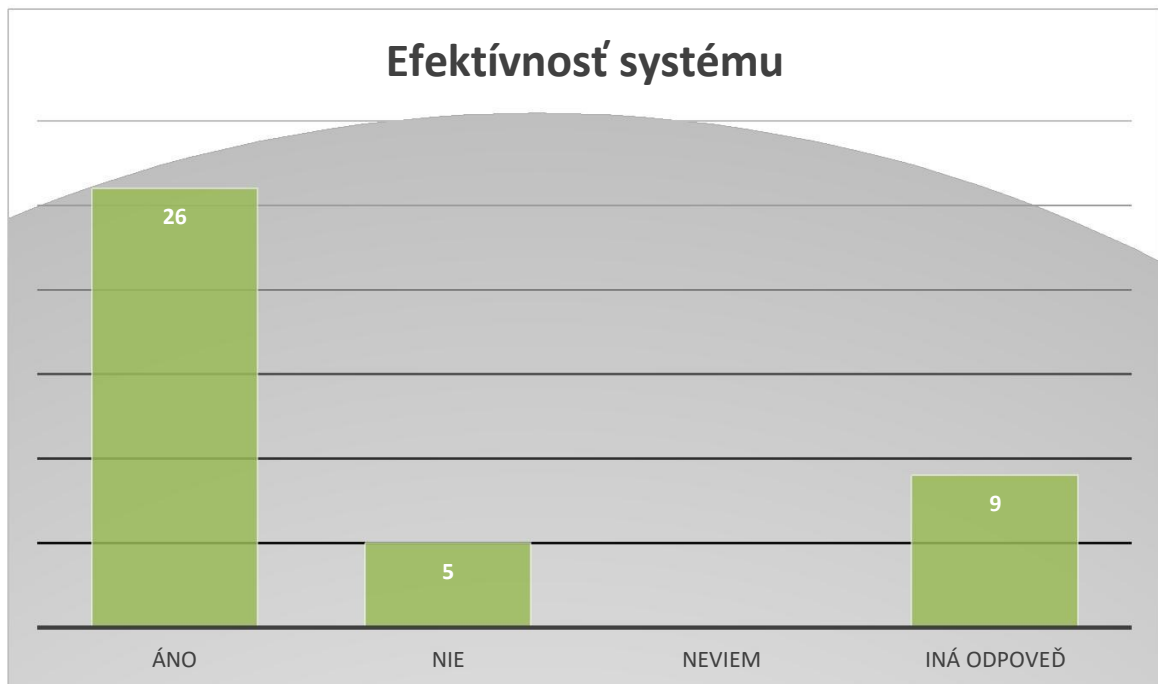
Graf č. 8: *Spoľahlivosť zamestnancov na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí (vlastné spracovanie)*

Táto ďalšia otázka nadväzuje na tú predchádzajúcu, kde som sa pýtal na spoľahlivosť zamestnancov oddelenia. V tejto otázke som sa pýtal na nasadenie a pracovitosť zamestnancov verejnej správy daného oddelenia. Chcel som zistiť, aký majú názor a ako to vidia respondenti zo svojho uhľ'a pohľadu. Či zamestnanci oddelenia sú pracovitý a plnia si úlohy, ktoré im náležia, alebo prípadne 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 odpovede, že sa to netýka všetkých a je to veľmi jednotlivé a osobitné. Sú tam ľudia, ktorý sú pracovitý a plnia si svedomito svoje úlohy a sú tam zasa ľudia, ktorý využívajú pracovitosť iných. Ďalej sú tam i taký, ktorý majú práce menej a druhý sa zasa nezastavia od práce, čiže je tam nerovnomerne rozdelená práca.



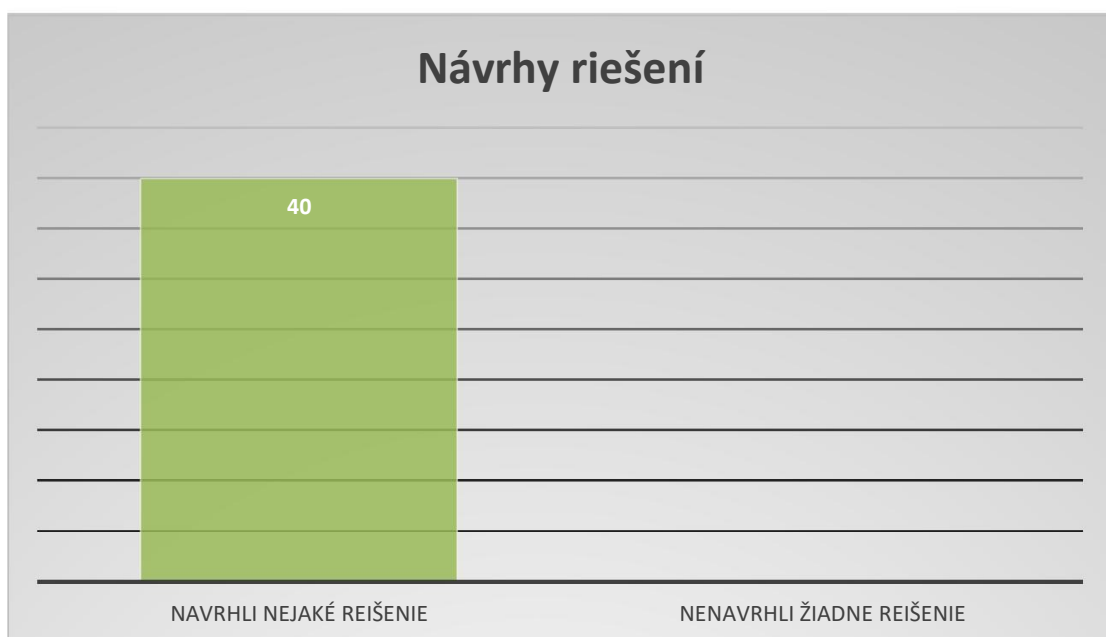
Graf č. 9: Pracovitost' a pracovné nasadenie zamestnancov na oddelení (vlastné spracovanie)

V tejto otázke som sa chcel dozvedieť, či vnímajú respondenti systém medzi oddelením na Ministerstve obrany SR a ostatnými útvarmi ministerstva SR ako efektívnu. Čiže, či dochádza k rýchlemu a efektívnemu vybaveniu potrebných náležitostí a prípadných nejakých doplnkov k daným zahraničným náležitostiam. Ďalej, či daný zamestnanec konajú rýchlo a neodkladajú prácu na neskôr. Zo 40 opýtaných respondentov sa 14 vyjadrilo kladne, že pokladajú systém a prácu za efektívnu a nemajú problém s komunikáciou. 12 sa vyjadrilo, že nepokladajú systém za efektívny. Ďalších 14 vyjadrilo svoju odpoveď tak, že uviedli vlastnú odpoveď a uviedli konkrétne 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 tieto všetky úkony musia prejsť cez niekoľko ľudí a každý musí odobrať podpisom a súhlasom. Takisto to prechádza viacerými oddeleniami.



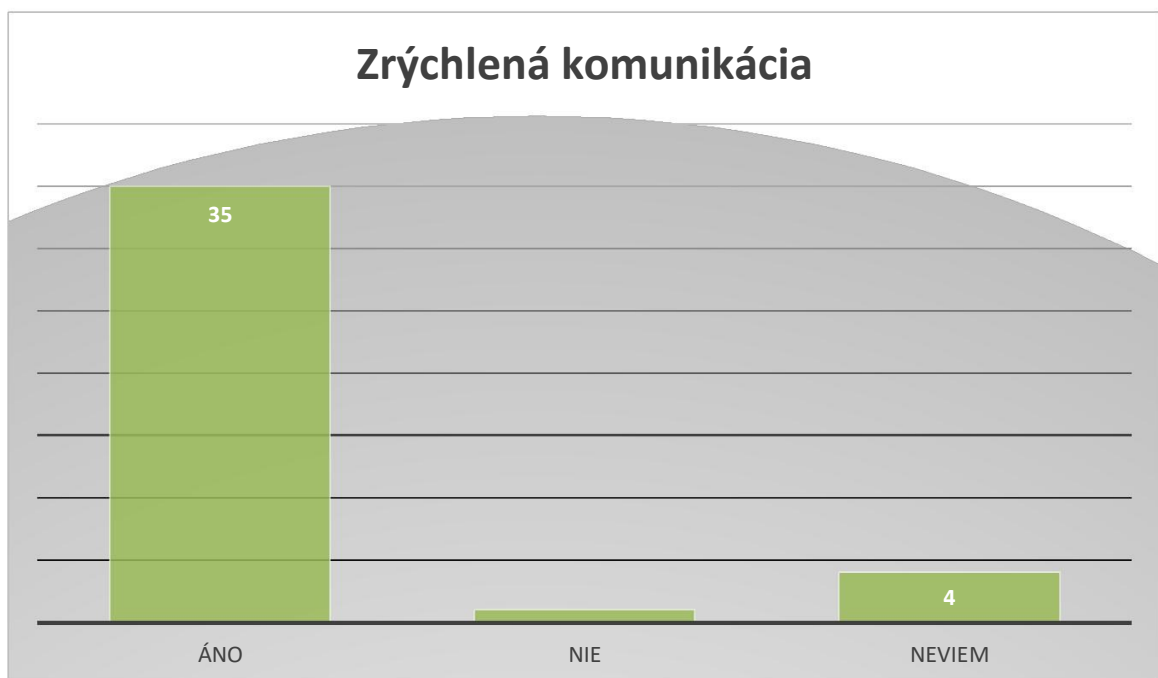
Graf č. 10: Efektívnosť komunikácie medzi oddelením a jednotlivými útvarmi MO SR a OS SR (vlastné spracovanie)

Otázka, ktorá nadväzuje na predchádzajúcu, z ktorej by som sa chcel dozvedieť o návrhoch alebo o myšlienkach respondentov, ako vidia tento systém, a čo alebo ako by zlepšili. Či už na strane jednotlivých útvarov alebo na strane oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitostí. Zo 40 respondentov mi bolo poskytnutých rôznych odpovedí na zlepšenie systému a spolupráce medzi týmito subjektami. V odpovediach bolo spomenuté, že pre zrýchlenie by bolo určite vhodné, keby tieto potrebné náležitosti neprechádzali takým počtom zamestnancov MO SR. Tým by sa zjednodušil 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 systém. Ďalším dobrým nápadom a poznatkom, ktorý bol poskytnutý, bolo zjednodušenie komunikácie. Týka sa hlavne útvarov, ktoré nesídlia v Bratislave, ale sú rozmiestnené 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 takéto zastúpenie v Bratislave. Preto je častým problémom časová náročnosť a forma doručenia týchto potrebných náležitostí na oddelenie vyúčtovania zahraničných náležitostí. Jeden z návrhov je, aby mal každý útvar zastúpenie v podobe svojho zamestnanca v Bratislave. Tým by sa zrýchlil priebeh vybavovania náležitostí na zahraničnú cestu. Ďalším návrhom bolo nastaviť systém tak, aby mali k potrebným dokumentom dostupnosť všetky zúčastnené strany.



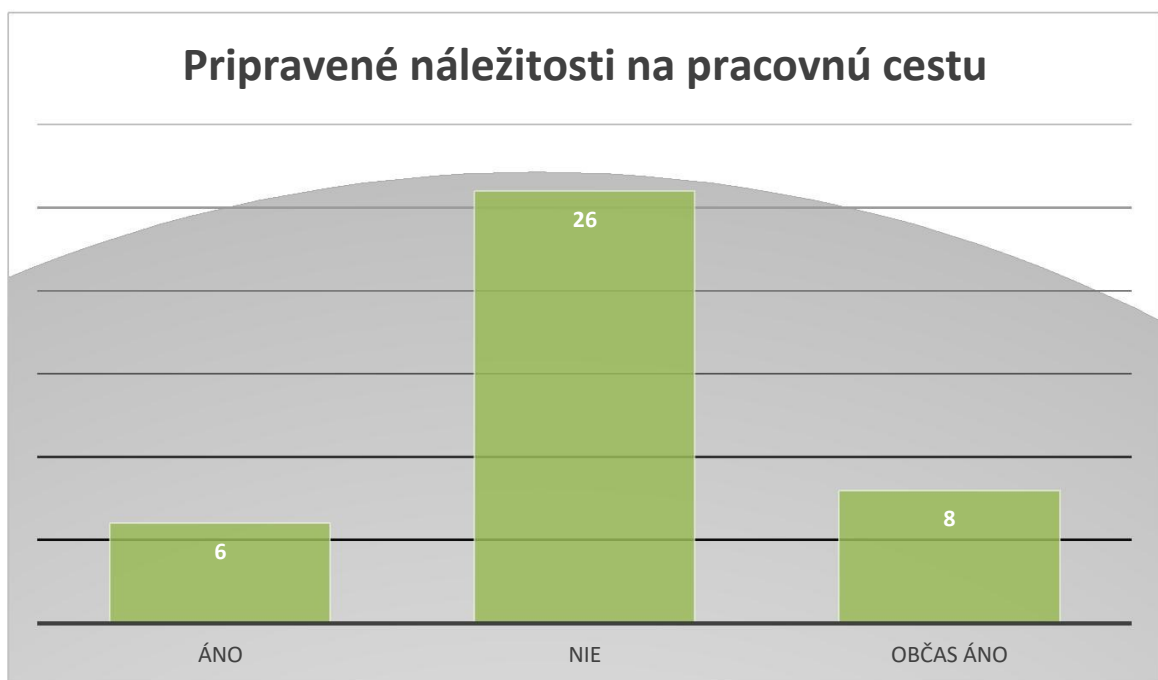
Graf č. 11: Zefektívnenie komunikácie medzi oddelením zahraničných ciest a jednotlivými útvarmi MO SR (vlastné spracovanie)

V ďalšej otázke dotazníka 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 otázky sa až 35 z nich vyjadrilo, že útvar, ktorý sídli v Bratislave efektívnejšie a rýchlejšie vybaví všetky náležitosti aj v prípade nejakých nezrovnalostí, ktoré nastanú. Pretože sa dajú rýchlo odstrániť. V prípade útvarov, ktoré sa nachádzajú mimo Bratislavy tento proces nápravy trvá dlhšie. Ďalší 4 respondenti dali možnosť odpovede neviem. Len jeden vyslovil nesúhlas, že to tak nie je, že dokáže 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 MO SR zastúpenie na Ministerstve obrany SR v Bratislave, kde sa vybavujú všetky potrebné náležitosti na zahraničnú cestu.



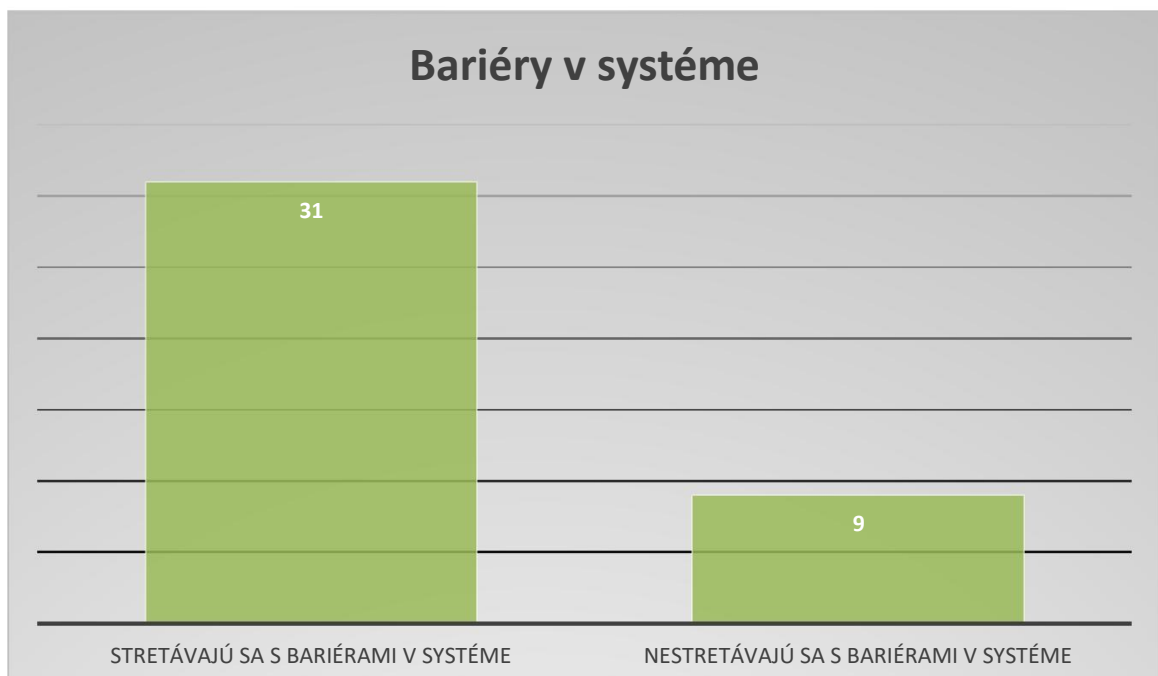
Graf č. 12: Zrýchlená komunikácia útvarov na Ministerstve obrany SR v Bratislave (vlastné spracovanie)

V otázke číslo 13, ktorá je smerovaná na oddelenie vyúčtovania sa pýtam na to, či sa stáva, že náležitosti na zahraničnú cestu nie sú pripravené pred jej začatím. Zo 40 respondentov, medzi ktorými sú i zamestnanci tohto oddelenia 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 občas stalo, 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. Keď nie sú dodržiavané lehoty na dodanie podkladov ku spracovaniu zahraničnej cesty.



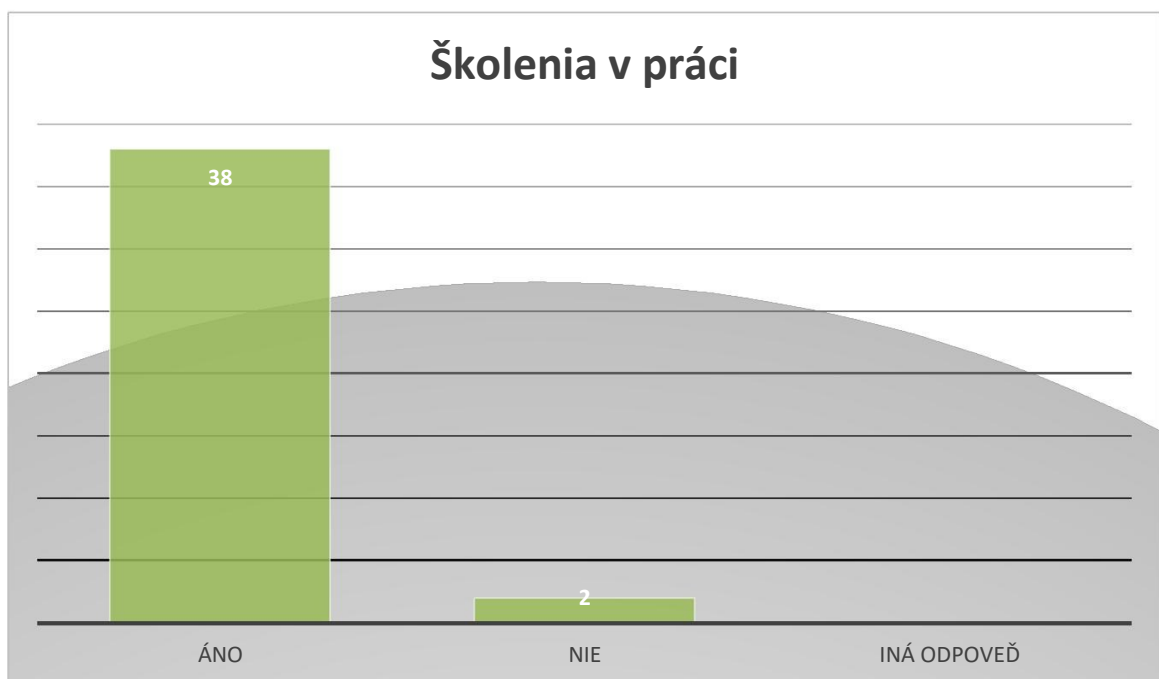
Graf č. 13: Pripravené náležitosti na zahraničnú pracovnú cestu (vlastné spracovanie)

Pri otázke číslo 14, ktorá bola otvorená otázka som sa pýtal na to, aké bariéry sa nachádzajú v systéme? Respondenti uviedli niekoľko rôznorodých odpovedí a myšlienok, kde vidia chybu alebo nejakú bariéru v systéme. V odpovediach, ktoré uviedli pracovníci verejnej správy oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitostí, boli uvádzané odpovede kde viazne často komunikácia. Bolo to s priamymi účastníkmi zahraničnej cesty, s ktorými sa nedá spojiť. Dokumenty, ktoré sa vytvárajú na zahraničnú cestu sú tvorené danými ľuďmi jednotlivých útvarov a je to od 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 tento problém vyriešiť s daným účastníkom aby bolo možné túto zahraničnú cestu ukončiť. Ďalšou bariérou v systéme je zdĺhavé čakanie a schválenie doplnkov, ktoré sa tvoria pri nejakých nezrovnalostiach v zahraničnej ceste. 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 systéme. Ostatný sa vyjadrili a napísali s akými prekážkami sa stretávajú v informačno-komunikačnom systéme.



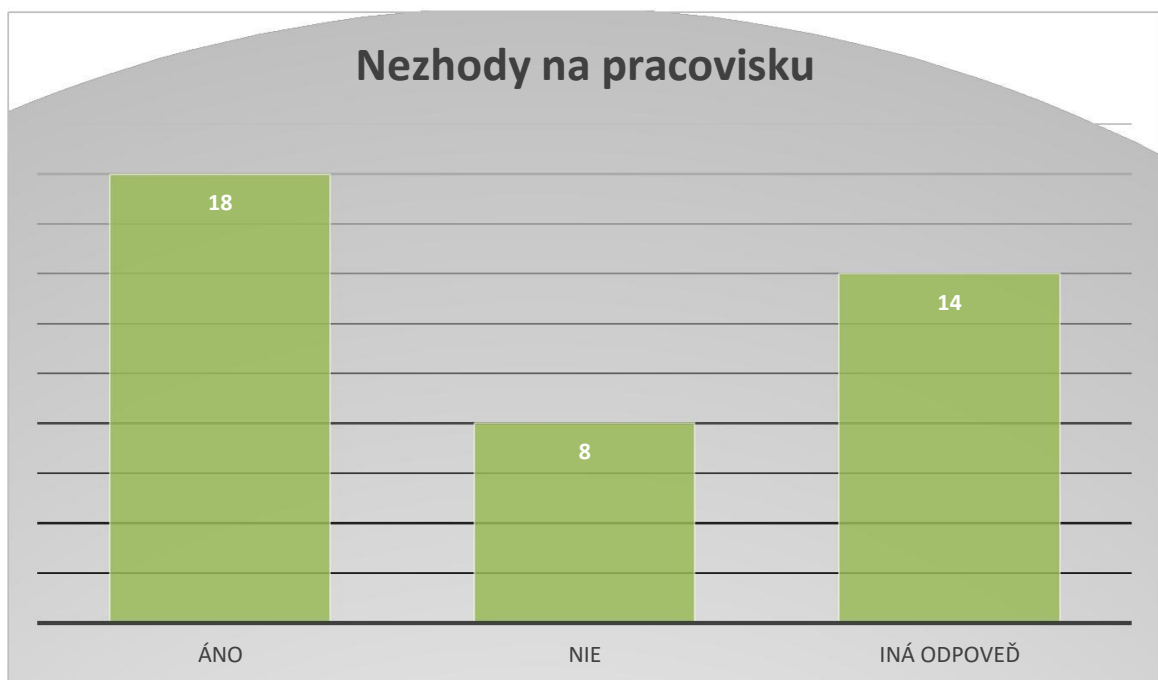
Graf č. 14: Bariéry a prekážky v systéme (vlastné spracovanie)

Ohľadne práce na pracoviskách som sa pýtal na otázku, či sú poskytované školenia v dostatočnom rozsahu. 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 vybrať školenie na ktoré 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.



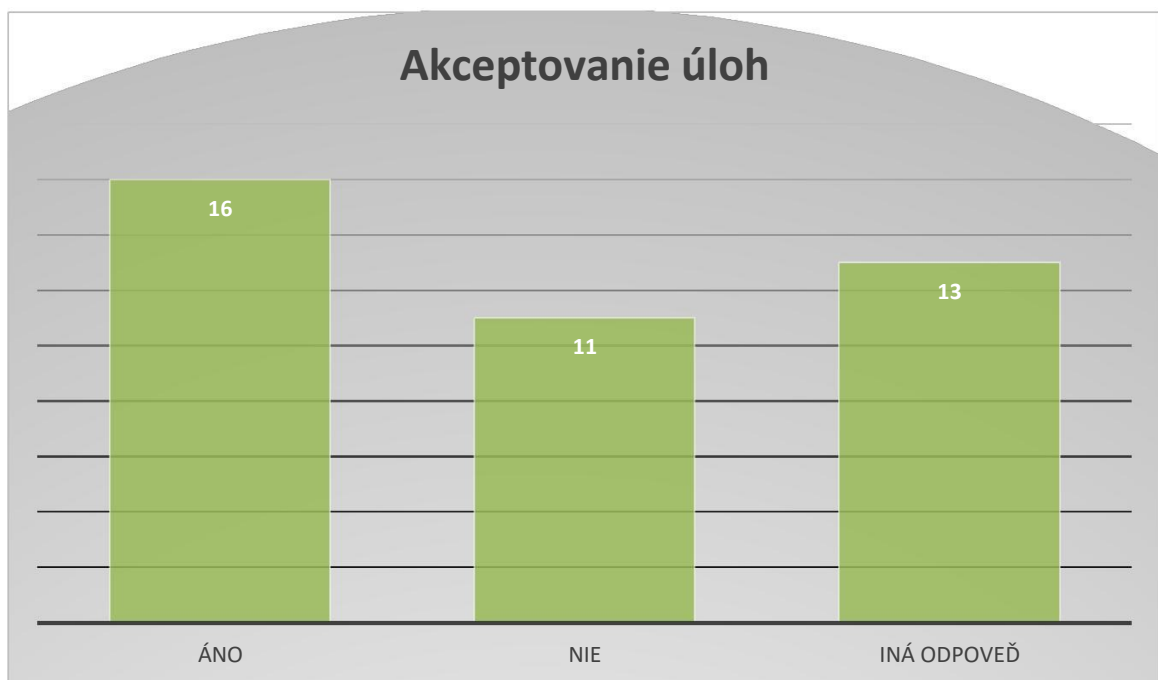
Graf č. 15: Poskytovanie školení v rámci práce (vlastné spracovanie)

V tejto otázke číslo 16 som chcel vedieť, aké vzťahy sú na pracoviskách útvarov. Či tam panuje napätá atmosféra, či kolegovia a kolegyne si medzi sebou robia 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 boli také, 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. Ďalším dôvodom bol i vekový rozdiel a rozdelenie zloženia zamestnancov v kanceláriách. Je vidieť z daných odpovedí, že hlavne zamestnanci oddelenia vyúčtovania zahraničných náležitostí vo svojich odpovediach uvádzali časté nezhody na pracovisku.



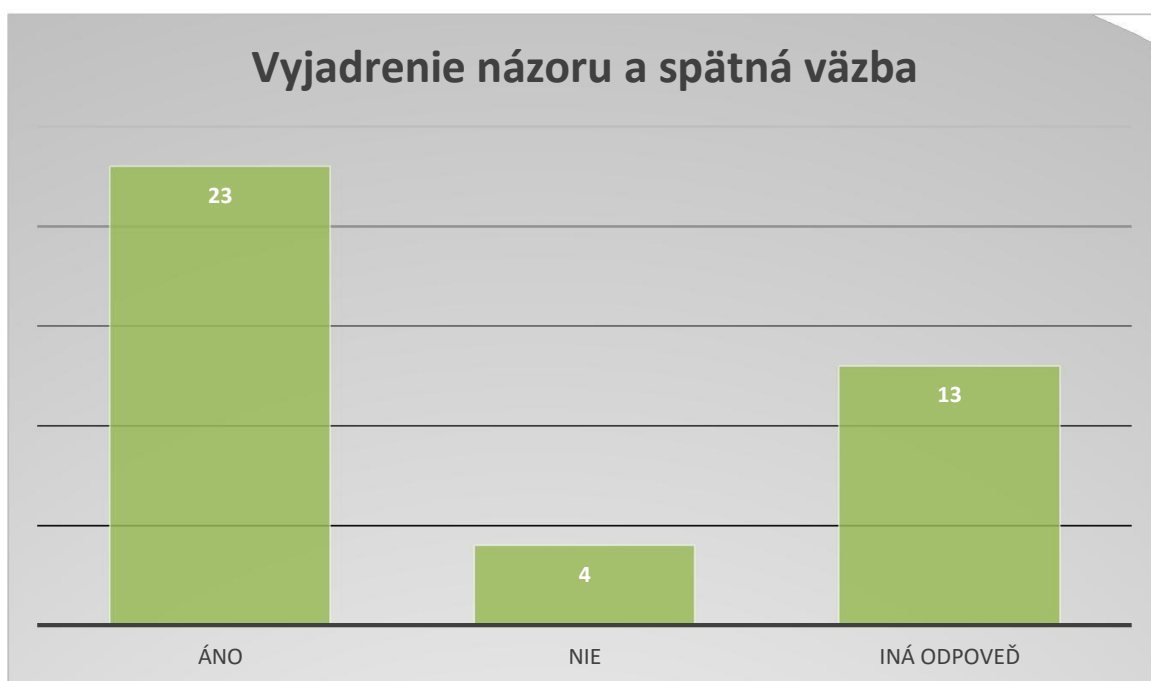
Graf č. 16: Atmosféra na pracovisku (vlastné spracovanie)

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. 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 nevykonajú 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 ako oddelenie a potom vznikajú na pracovisku rôzne hádky a vedie to k nespokojnosti na pracovisku.



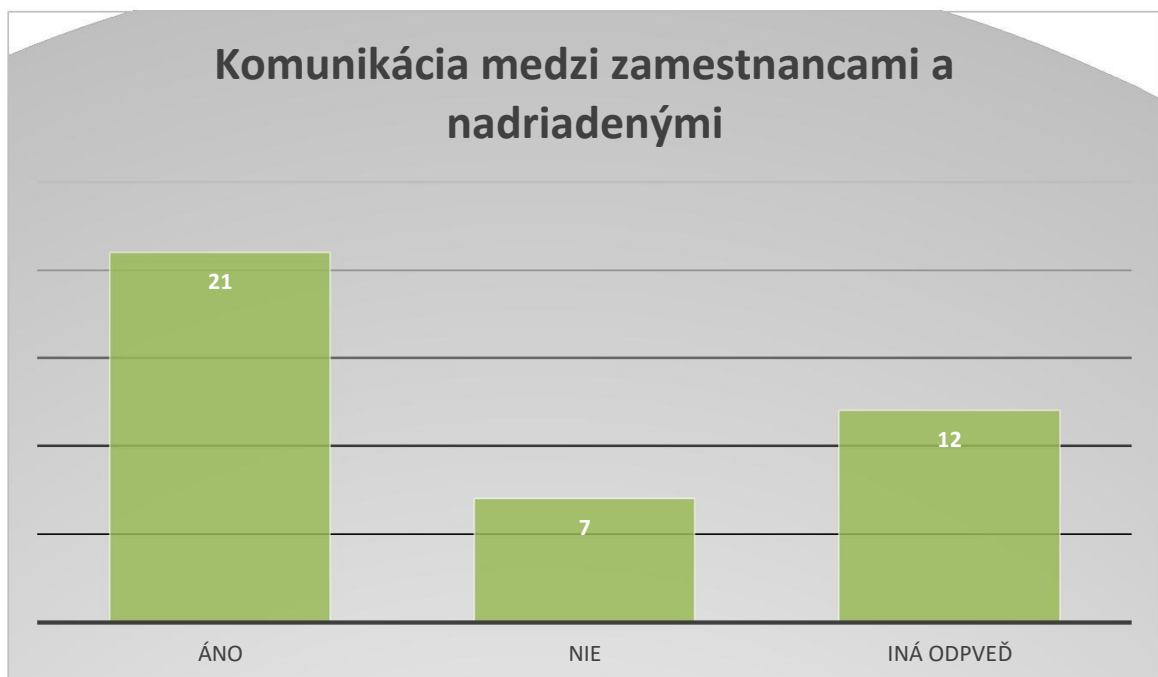
Graf č. 17: Akceptovanie úloh a problémy na pracovisku (vlastné spracovanie)

Dostávame sa k posledným dvom otázkam dotazníka. Týkajú sa prepojenia väzieb medzi zamestnancami oddelení a ich vedúcimi alebo riaditeľmi odborov. Pýtali sme sa konkrétne na otázku vyjadrenie svojho názoru vedúcemu, a prípadne tlmočenie prislúchajúcemu riaditeľovi a ich spätná väzba. Zo 40 respondentov, ktorý nám poskytli odpoveď sa vyjadrili 23, že áno sú ich názory a podnety prednesené i svojim nadriadeným a takisto i 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, ale i nie sú vypočuté ich zlepšenia, návrhy a poskytovaná spätná väzba. Takisto boli spomenuté i negatívne skúsenosti s predstavením svojho uhľa pohľadu na konkrétne veci a vyjadrenie svojho názoru, kde vedúci oddelenia neakceptoval postreh od svojho zamestnanca daného oddelenia a ignoroval jeho podnet. 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 vo svoj prospech.



Graf č. 18: Spätná väzba a vyjadrenie názoru svojmu nadriadenému (vlastné spracovanie)

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 prieskumu ponúkli rôzne podnety a príklady nefungovania spätnej väzby a komunikácie medzi nimi a nadriadenými. Uvádzali problémy, ktoré boli spojené s prácou, ktorá bola zadaná riaditeľom odboru vedúcemu pracovníkovi. Túto úlohu zadal zamestnancovi oddelenia, ktorý ju vykonal a vedúci pracovník predostrel riaditeľovi ako prácu, ktorú uskutočnil a vôbec nespomenul daného zamestnanca oddelenia, ktorý danú úlohu sám vykonal. Ďalej bola uvádzaná neinformovanosť zamestnancov svojim vedúcim oddelenia v dôležitých veciach. 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 (vlastné spracovanie)

5.5 Zhrnutie prieskumu

V nasledujúcom texte sa pokúsim zhrnúť najdôležitejšie poznatky z prieskumu a v závislosti od nich následne zodpovedať stanovené vedľajšie 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 prieskumnej 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 systému 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 nastavenie procesu fungovania zahraničných náležitostí nie je až tak dobre nadstavené a ukazuje sa to i na odpovediach respondentov. Tu sú vidieť viaceré chybné nadstavené procesy, ktoré spomaľujú a komplikujú tento systém. Profesionalita úradníkov je na dobrej úrovni, čiže chyba bude v efektívnosti systému tvorby zahraničných náležitostí.

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. Väčšina ju nedodržiava, ale vlastne všetko je to podriadené jednotlivým nadriadeným, bez ktorých tieto podklady nemôžu posunúť ďalej a urýchliť tento systém.

V rámci druhej vedľajšej otázky, či *sa dá zrýchliť systém vyhotovovania náležitostí potrebných na zahraničnú cestu pri dodržiavaní stanovených lehôt*, som preveroval proces vyhotovenia týchto náležitostí. Dôležitými indikátormi systému sú prístup úradníkov, efektívnosť systému a rýchlosť vybavenia týchto náležitostí. K tejto vedľajšej 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. Do istej miery to znemožňuje dostatočne zhodnotiť otázku. Jediné sa dá určiť 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 systému vyhotovovania náležitostí na zahraničnú cestu.

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

Výsledky v rámci tretej vedľajšej 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 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 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 otázku nemôžem hodnotiť príliš pozitívne. S ohľadom na zistené výsledky prieskumu musím uviesť, že respondenti hodnotili pracoviská útvarov 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. 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 by malo. Z uskutočneného výskumu je zrejmé, že Ministerstvo obrany SR a Ozbrojené sily SR majú v rámci stanovených indikátorov určité nedostatky. Vedľajšie otázky je možné rozdeliť presne pol na pol. Prvé dve vedľajšie otázky boli hodnotené skôr negatívne a ďalšie dve skôr pozitívne. Vymedzenie konkrétnych problémových oblastí, vrátane vlastných návrhov doporúčení, sú uvedené v nasledujúcej kapitole.

SWOT analýza Ministerstva obrany SR

Tabuľka č. 2: 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 informácii – zaviazanosť k subjektu
- oficiálne internetové stránky	- Problematické získavanie informácii 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)
- nové oblasti pre komunikačnú činnosť	- 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
- medzinárodná spolupráca	- korupčné aféry
- rozvoj moderných prostriedkov mediálnej komunikácie	- nejednotné informovanie verejnosti
- záštita kultúrnych a spoločenských akcií	- neprehľadnosť verejných zakázok
	- vysoké náklady na prevádzku rezortu
	- straty na životoch v zahraničných misiách

Zdroj: vlastné spracovanie

6 NAVRHNUTIE PROJEKTOVÉHO RIEŠENIA

Na základe uskutočneného prieskumu dotazníkovou formou môžeme určiť možné problémové okruhy v oblasti cieľov zlepšenia informačno-komunikačného systému štátneho zamestnanca verejnej správy. Ďalej takisto v oblasti vzťahov a prístupom k zlepšeniu a zjednodušeniu práce na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí MO SR a medzi jednotlivými útvarmi MO SR. Problémové oblasti sa pokúsime stanoviť postupne v rámci jednotlivých vedľajších otázok. Súčasne sa snažíme načrtnúť možné spôsoby riešenia a stanoviť vlastné odporúčania pre riešené problémy.

Systém fungovania zahraničných náležitostí

Vzhľadom k tomu, že autor diplomovej práce pracuje v tejto oblasti na Ministerstve obrany SR, je zrejmé, že sa v tejto problematike vyzná a dennodenne s týmito otázkami pracuje, preto sa snaží vytvoriť optimálny model fungovania informačno-komunikačného systému medzi oddelením zahraničných náležitostí a jednotlivými útvarmi Ministerstva obrany SR. V rámci výsledkov sa ukázalo, že tento systém, ktorý funguje už niekoľko rokov sa zdá byť na dnešnú dobu už zastaraný a treba posunúť tento informačno-komunikačný systém na vyššiu úroveň. Na základe každoročného narastajúceho počtu zahraničných služobných ciest je v prvom rade potrebné upraviť smernicu, podľa ktorej budú nastavené nové lehoty a upraviť sa finančná kontrola na daných dokumentoch. Tieto úkony budem osobne ja a môj vedúci oddelenia konzultovať s úradom finančného zabezpečenia, ktorý za dané úkony zodpovedá. Potrebné je 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.

Z dôvodu zastaralého doterajšieho systému je potrebné vykonať jeho hlbšiu analýzu a vytvoriť novší, modernejší informačno-komunikačný systém. Treba brať do úvahy zavedenie systému vzdelávania zamestnancov s ohľadom na zmenu procesu vyúčtovania pracovných ciest. V prípade zmeny vyúčtovania pracovných ciest z papierovej podoby do on-line podoby, prípadne zavedenie bezhotovostnej podoby do praxe je nutné, aby dotknutí vyškolení zamestnanci boli schopní bezproblémovo riešiť inovatívne výzvy. V tomto prípade by bolo vhodné podrobiť zistené skutočnosti ďalšej podrobnejšej analýze, aby sa prípadné nedostatky vytesnili. Je nutné aby sa kompetentné osoby reálne zúčastnili tohto procesu z dôvodu analýzy systému a následnej reorganizácie systému. 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 systému vyhotovovania náležitostí na zahraničnú cestu

Výsledky zistené v dotazníkovom šetrení ukázali, že na oddelení pracujú zamestnanci, s pracovnou činnosťou ktorých nie je spokojnosť a treba aby si vedúci jednotlivých oddelení vytvorili podrobnejší prehľad o svojich zamestnancoch, prípadne vykonať zmeny v rámci rozdelenia pracovnej činnosti s cieľom optimalizovať pracovné vyťaženie zamestnancov. Pri otázkach ohľadne zlepšenia systému medzi oddelením a jednotlivými útvarmi ministerstva obrany je vidno, že tento systém neplní základné kritériá dnešnej modernej doby. Navrhujeme viacero riešení, jedným z nich je aby tieto procesy boli digitalizované, z dôvodu zjednodušenia a zrýchlenia systému. Takisto, ako sme už vyššie načrtli, navrhujeme zredukovať hotovostných operácií vyplácania finančných prostriedkov a navrhujeme zaviesť systém bezhotovostných záloh. Týmto by sa odbremenila značná časť byrokracie a úkonov, ktoré by pri bezhotovostnom systéme zanikli. Ďalší náš návrh spočíva v digitalizácii podpisov a tým pádom menej papierových dokumentov, pretože všetky tieto dokumenty by boli v digitálnej podobe.

V odpovediach ohľadne rýchleho vybavenia náležitostí pred zahraničnou cestou zaznela v dotazníku jednoznačná odpoveď. Útvar, ktorý sa nachádza so svojim zástupcom v Bratislave, kde sa nachádza aj oddelenie vyúčtovania zahraničných ciest, tak oveľa rýchlejšie vybaví všetky potrebné náležitosti ako útvar, ktorý takéto zastúpenie nemá v Bratislave. Navrhujeme zastúpenie jedným zamestnancom z každého útvaru do Bratislavy, tým by sa ušetrilo veľa nákladov v rámci cestovania a úspory času.

Do akej miery bude Ministerstvo obrany akceptovať naše návrhy, závisí len od snahy vedenia ministerstva obrany zabezpečiť modernejší, šetrnejší, jednoduchší a rýchlejší systém vyúčtovania zahraničných ciest.

Zamestnanci sú si vedomí práv a povinností na plnohodnotné fungovanie oddelenia a jeho napredovania. 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. Z odpovedí v dotazníku vyplýva, že

zamestnávateľ si svoje povinnosti plní, keďže zamestnancom poskytuje rôzne možnosti kariérneho rastu, napríklad formou vzdelávania a školení. Na druhej strane takisto zamestnanci plnia svoje povinnosti voči zamestnávateľovi. Je zrejmé, že zamestnanci nechybujú v oblasti plnenia pracovných povinností, bariéry v práci sú podľa dotazníka irelevantné, prípadne zanedbateľné. Skôr sú to dôvody na riešenie so svojimi vedúcimi jednotlivých oddelení. Nižšia pracovná morálka a etika u niektorých zamestnancov môže byť spôsobená miernejším prístupom nadriadených voči podriadeným.

Profesijná etika môže byť na vyššej úrovni nie len vo verejnej správe, ale je často spôsobená i tým, že na rôzne pozície zamestnancov na ministerstvách sú na pracovné miesta dosadzovaní ľudia cez osobný report a nie formou transparentného vyberania uchádzačov. Ďalšou dôležitou súčasťou týchto pracovných pozícií vo verejnej správe je neatraktívne finančné ohodnotenie, čo významným spôsobom vytvára fluktuáciu zamestnancov a zároveň zamestnanca demotivuje. Z tohto dôvodu na pozíciách pracujú aj zamestnanci, ktorí nemajú ciele a vízie do budúcnosti. Určite by bolo dobré do budúcnosti zatriť miesto zamestnanca vo verejnej správe finančne alebo inými výhodami.

Atmosféra na pracovisku

Z uskutočneného prieskumu vyplýva, že ďalším slabým miestom oddelení a útvarov MO 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 na pracovisku. 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, svojimi skúsenosťami a vedením ľudí. 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. Zlepšeniu vzťahov na pracovisku môže viesť i usporiadanie spoločných teambuildingov.

V tomto smere sa v podstate ponúka realizácia širšieho prieskumu k danej problematike. Prínos vidíme v uskutočnení podrobnej analýzy, ktorá by bola zameraná na zistenie podrobnejších problémov jednotlivých zamestnancov s nadriadenými. Riešením by boli jednotlivé individuálne pohovory nadriadených so svojimi zamestnancami na danom oddelení alebo útvaru. Na základe nespokojnosti respondentov s orientáciou poskytovanej spätnej väzby by sme odporúčali 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 budeme zaoberať nákladmi na zlepšenie informačno-komunikačného systému Ministerstva obrany SR. Keďže tento systém nedodávala žiadna firma pre ministerstvo, tak náklady na jeho preprogramovanie budú oveľa menšie, než keby to mala robiť súkromná firma. Za tento systém sa zaručili a spravuje ho útvar základne stacionárnych komunikačných informačných systémov z MO SR, ktorý sídli v Trenčíne. Vzhľadom na veľkosť rezortu akým je MO SR je efektívnejšie zamestnávať svojich IT technikov, než platiť za tento systém externej firme.

Cena samotného systému SAP od firmy pre rozsiahly rezort akým je Ministerstvo obrany SR by sa vyšplhala do niekoľko miliónov €. V tejto cene by neboli započítané školenia pre jednotlivých zamestnancov a vytváranie nových modulov. Cena je len za vytvorenie samotného systému. Celé vytvorenie systému bolo vypracované útvarom ZASKIS Trenčín. Je to tým IT technikom, ktorí spravujú celý systém pre MO SR nazývaný ZASUCENA na platforme podobnej SAP-u a sú zamestnancami Ministerstva obrany SR.

Náklady na projekt, kde bude upravovaný systém pre oddelenie zahraničných náležitostí budú náklady na zamestnanca, ktorý má na starosti príslušný modul. Ten poberá za túto prácu danú mzdu určenú v pracovnej zmluve. Ďalej náklady na cestovné z Trenčína do Bratislavy v sume 15,- € (suma jednej cesty tam a späť).

Pre porovnanie, firma za zaškolenie jedného zamestnanca požaduje 350,- €.

Za zavedenie zmeny alebo nového modulu do programu si firma na to určená účtuje sumu od 1600,- € - 70 000,- € v závislosti od rozšírenia modulu a jeho úpravy.

V tom nie je započítaná mzda zamestnanca firmy, ktorý daný modul programuje. Cena za hodinu sa pohybuje v sume 15,- € - 30,- €.

MO SR týmto útvarom ZASKIS, ktorý zastrešuje celý informačno-komunikačný systém ušetrí ročne tisíce až státisíce €.

Efektivita projektu je pre MO SR výrazná, vzhľadom k tomu, že sa ušetria obrovské finančné prostriedky vďaka tomu, že projekt bude realizovaný v rámci ministerstva, bez externých spoločností. K samotnému zaškoleniu zamestnancov príde tiež v rámci ministerstva zamestnancami daného útvaru, ktorý zodpovedá za informačno-komunikačný systém.

Riziková analýza

V projekte je vypracovaná riziková analýza, pretože realizácia projektu so sebou vždy ponese 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 kancelárií (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. 3: Matica rizik

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 riziká 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. Túto analýzu môže spracovať analytický útvar, ktorý je na to určený v rámci ministerstva.

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. Najprv je potrebné stretnutie všetkých dotknutých útvarov a naplánovanie ďalšieho postupu projektu.

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 legislatívnej úprave smernice a taktiež ťažká závažnosť. Preto ako opatrenie je potrebná veľká časová rezerva pri nastavení a schválení potrebných legislatívnych úprav. Keďže zmeny, ktoré budú vykonávané daným právnym útvarem budú potrebovať určitý čas na oboznámenie sa so situáciou.

Riziká pri prerozdelení zamestnancov v rámci kancelárií sú pravdepodobné ale je tam zanedbateľná závažnosť, pretože toto nariadenie bude vydané riaditeľom príslušného útvaru, takže zamestnanci musia akceptovať toto nariadenie. Vedúci zamestnanci jednotlivých oddelení budú toto dané nariadenie tlmočiť svojim zamestnancom oddelenia.

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 informačno-komunikačný systém v nastávajúcom období. Jednotlivé kroky časovej analýzy, ktoré by mali byť v období daného roka vykonané sú vyznačené v tabuľke nižšie žltou farbou.

Tabuľka č. 4: Časový harmonogram

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

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka časového harmonogramu ukazuje časové rozloženie projektu. Po dotazníkovom šetrení, ktoré bolo vykonané na začiatku roka 2020 v mesiacoch január, február a po jeho vyhodnotení, bol rozpracovaný súbor opatrení a riešení k zlepšeniu informačno-komunikačného systému.

Základňa stacionárnych komunikačných informačných systémov so sídlom v Trenčíne, ktorá zastrešuje celý informačný systém Ministerstva obrany SR, dostala podnet na urýchlenie a zlepšenie informačno-komunikačného systému. Vytvoriť bezhotovostný režim záloh a vyúčtovania zahraničných náležitostí a takisto zdigitalizovanie systému, 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 augusta 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 všetkých zúčastnených strán sme si dali časové plány do finálnej podoby do mája 2020.

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

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

8 ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV

Autor diplomovej práce je zamestnancom MO SR, oddelenie spracovania zahraničných náležitostí. Navrhol optimálny model fungovania informačno-komunikačného systému priamo z praxe, kde sa tomuto systému intenzívne venuje a týmto modelom vznikol významný prínos pre ďalšie útvary v rámci celého ministerstva.

Na základe výsledkov analýzy dotazníkového šetrenia bol vytvorený projekt na zlepšenie informačno-komunikačného systému, ktorý prináleží súčasnej modernej dobe. Za najväčší problém sa javil systém, ktorý už nebol dlho obnovovaný a neplnil úlohy súčasnej modernej doby digitalizácie.

Zmena v rámci jednotlivých útvarov sa vyriešila tým spôsobom, že začal sa intenzívne meniť informačno-komunikačný systém, kde sa rozhodlo zmeniť systém z hotovostného na bezhotovostný. Tým pádom sa zefektívni a zrýchli práca zamestnancov. Hlavne sa ušetrí čas v rámci vyhotovovania a vyzdvihovania týchto záloh a takisto vyúčtovania zahraničných náležitostí. Ušetrí sa niekoľko násobok finančných prostriedkov na cestovnom. Tento systém je momentálne vo finálnej testovacej podobe, kde prebieha popri testovacím režime 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 blíži sa do finálnej podoby. Prinesie zlepšenie informačno-komunikačného systému medzi oddelením vyúčtovania zahraničných náležitostí a jednotlivými útvarmi Ministerstva obrany SR. Takisto sa predpokladá výrazný pokles nákladov v rámci cestovania medzi Bratislavou a jednotlivými útvarmi rozmiestnenými po celom Slovensku.

Medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami oddelenia nastali po individuálnych rozhovoroch zmeny na tomto oddelení. Niektorí zamestnanci sa rozhodli skončiť na oddelení a na ich miesta prišli noví zamestnanci. Po určitých zmenách na pracovisku oddelenia zahraničných náležitostí sa zlepšila atmosféra i vzťahy na pracovisku.

ZÁVER

Prínos autora diplomovej práce, ktorý je zamestnancom Ministerstva obrany SR, je však významný aj tým, že okrem zlepšenia informačno-komunikačného systému, sa ušetrili ne-malé peňažné prostriedky verejných financií. Taktiež školí zamestnancov daného oddelenia a pracuje sa na rozšírení tohto modelu na iných útvaroch ministerstva obrany.

Cieľom diplomovej práce bolo vytvorenie projektu na zlepšenie informačno-komunikačného systému medzi oddelením vyúčtovania zahraničných náležitostí a jednotlivých útvarov Ministerstva obrany SR. 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, informačno-komunikačných systémov a verejnej správy. Podrobnejšie sú opísané základné pojmy, etika vo verejnej správe a informačno-komunikačné systémy. Ďalej je k dispozícii hierarchia Ministerstva obrany SR a Ozbrojených síl SR.

K vyhodnoteniu potrebných analýz bolo dôležité si stanoviť vedľajšie otázky, na ktoré odpovedali respondenti v dotazníkovom šetrení. K tomuto dotazníkovému šetreniu bolo vybraných 40 respondentov z oddelenia zahraničných náležitostí a jednotlivých útvarov MO SR a OS SR. Všetci títo respondenti boli ochotní podieľať sa na prieskume a poskytnúť svoje osobné poznatky zo svojich oddelení a útvarov. Na základe spracovaných výsledkov prieskumu vyšli najavo veci, ktoré fungujú a ktoré nefungujú. Vyplynulo, že cieľom bude nastavenie zlepšenia informačno-komunikačného systému. Takisto nechýba SWOT analýza Ministerstva obrany SR.

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

Diplomová práca poukazuje i na to, aký vplyv má zlepšenie informačno-komunikačného systému na spokojnosť zamestnancov, ktorý je veľmi podstatnou súčasťou celého fungovania Ministerstva obrany SR. V rámci návrhu zlepšenia systému bolo navrhnutých niekoľko efektívnych a nových zmien, ktoré majú viesť k posilneniu a rozvoju tohto systému Ministerstva obrany SR. Projekt bol podrobený nákladovej, časovej a rizikovej analýze. Všetky tieto navrhnuté procesy boli odprezentované príslušným riaditeľom a vedúcim

zamestnancom, ktorým jednotlivé procesy prislúchajú a zodpovedajú za ich funkčnosť. Procesy, ktoré boli v projekte navrhnuté budú realizované do konca augusta 2020.

Po úspešnom zavedení týchto nových procesov do systému budú ušetrené i náklady na cestovnom a takisto skráti sa čas všetkých procesov, ktoré boli pred nástupom 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 náležitostí a jednotlivých útvarov Ministerstva obrany SR. Samotná efektívnosť a zrýchlenie informačno-komunikačného systému tohto projektu sa odzrkadlí v budúcnosti u spokojných zamestnancov, ktorým sa ušetrí veľa práce a času. Takisto spokojné bude vedenie MO SR, keďže bude vidieť napredovanie do budúcnosti a ušetrí sa nemalé množstvo peňažných prostriedkov, ktoré budú využité inde. Teraz je na jednotlivých útvaroch a daných zamestnancoch, ktorí 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.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje:

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

BRUCKNER, Tomáš, VOŘÍŠEK, Jiří, 1998. *Outsourcing informačních systémů*. Praha: EKOPRESS, ISBN 80-86119-07-6.

BRUCKNER, Tomáš, VOŘÍŠEK, Jiří, BUCHALCEVOVÁ, Alena, STANOVSKÁ, Iva, CHLAPEK, Dušan, Řepa Václav, 2012. *Tvorba informačných systémů*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4153-6.

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

ČIHOVSKÁ, Viera, MATUŠOVIČOVÁ, Monika, 2016. *Obchodný manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-8168-515-6.

DAFT, Richard, 2014. *Management*. 11. Edition, Boston: Cengage Learning, ISBN: 978-1-285-86198-2.

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.

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

HARAUSOVÁ, Helena, 2015. *Motivácia-pracovná spokojnosť-výkonnosť a výkon zamestnancov organizácií verejnej správy*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, ISBN 978-80-8152-362-5.

- HÁŠKOVÁ, Alena, 2004. *Informačná propedeutika*. Nitra: UKF v Nitre, Pedagogická fakulta, ISBN 80-8050-729-5.
- HORNÁ, Dagmar, PETŐCZ, Kálmán, 2015. *Právo na vzdelanie a jeho kľúčové aspekty*. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, ISBN 978-80-8118-141-2.
- CHARVÁT, Juraj, 2009. *Úvod do teórie žurnalistiky*. Bratislava: Združenie Mass-Media-Science, ISBN: 978-80-972508-4-7.
- JANIČOVÁ, Eva, DOLOBÁČ, Marcel, 2010. *Liberalizácia pracovného práva a nové trendy vo vývoji pracovných vzťahov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, ISBN: 978-80-7097-840-5.
- KADLEČÍKOVÁ, Mária, KAPSDORFEROVÁ, Zuzana, FILOVÁ, Alexandra, MALEJČÍK, Albín, 2018. *Základy manažmentu*. 6. vydanie, Nitra: SPU, ISBN 978-80-5521920-2.
- KAPTEIN, Muel, 2012. *Ethics management: Auditing and Developing the ethical content of organization*. Rotterdam: Springer Science & Business Media, ISBN 978-94-011-4978-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva, a kol., 2007. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7179-903-0.
- KOSORÍN, František, 2003. *Verejná správa*. Bratislava: Ekonóm, ISBN 80-225-1696-1.
- KUČERA, Milan, FÍLA, Milan, LÁTEČKOVÁ, Anna, STUHLÝ, Peter, 2017. *Podnikové informačné systémy*. Nitra: SPU. ISBN 978-80-552-1723-9.
- MACHAJOVÁ, Jozefína, a kol., 2000. *Občan a verejná správa*. Bratislava: Nadácia Občan a demokracia, Minority Rights Group – Slovakia, ISBN 80-9685-28-0-9.
- NEMEC, Juraj, PIROŠÍK, Vladimír, SLIMÁKOVÁ, Ľubica, 2001. *Konflikt záujmov na úrovni štátnej správy*. Bratislava: CPHR-TIS, ISBN 80-89041-14-0.
- NEUBAUEROVÁ, Erika, 2003. *Finančné aspekty decentralizácie verejnej správy*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, ISBN 80-225-1711-9.

NIŽŇANSKÝ, Viktor, TOMANOVÁ, Katarína, 2001. *Decentralizácia verejnej správy a opatrenia na obmedzenia korupcie*. Bratislava: CPRH-TIS, ISBN 80-89041-17-5.

PLATKOVÁ, Gabriela, 2008. *Etika v manažmente*. 1. vyd. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, ISBN 978-80-8068-813-4.

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

POTKÁNY, Marek, 2011. *Outsourcing v podnikoch drevospracujúceho priemyslu na Slovensku*. Zvolen: TUZVO. ISBN 978-80-228-2194-0.

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

RUSSEV, Stojan, 1997. *Informačné technológie*. Bratislava: Ekonóm, ISBN: 80-225-0844-6.

RYDVALOVÁ, Petra, RYDVAL, Jiří, 2007. *Outsourcing ve firmě*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-1870-8.

SIČÁKOVÁ, Emília, SLIMÁKOVÁ, Ľubica, 2001. *Etika, etická infraštruktúra ako prevencia korupcie*. Bratislava: CPHR-TIS. ISBN 80-89041-12-4.

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

STOFFOVÁ, Veronika, a kol., 2001. *Informatika. Informačné technológie a informačná technika: terminologický a výkladový slovník*. Nitra: FPV UKF, ISBN 80-8050-450-4.

ŠUŠOL, Jaroslav, HRDINÁKOVÁ, Ľudmila, RANKOV, Pavol, 2005. *Informačné a komunikačné technológie vo vzdelávaní*. Bratislava: Stimul, ISBN 80-88982-97-9.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-143-7

ŽUĽOVÁ, Jana, 2015. *Pracovnoprávne elementy výkonu (závislej) práce*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, ISBN 978-80-8152-310-6.

Elektronické zdroje:

Etický kódex štátneho zamestnanca publikovaný v Zbierke zákonov, 2019. *radaprestatnuszbu* [online]. [cit. 2019-11-28]. Dostupné z: <https://radaprestatnuszbu.vlada.gov.sk/eticky-kodex-statneho-zamestnanca-publikovany-v-zbierke-zakonov/>

FABOVÁ, Ľudmila, 2014. *IKT – Hybná sila ekonomického rozvoja* [online]. [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: http://jks.euin.org/sites/default/files/jks_2014_02_064-074_Fabova.pdf

HENNYEYOVÁ, Klára, a ŠAJBIRDOROVÁ, Mária, 2007. *Informačné a komunikačné technológie v práci manažérov v agropotravinárskom sektore. In Acta oeconomica et informatica 1/2007* [online]. [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/acta_oeconomica_et_informatica_%2528online%2529-2007-10-1-408%20(1).pdf>.

Koncepcia vzdelávania vo verejnej správe, 2000. *minv* [online]. [cit. 2000-08-23]. Dostupné z: <https://www.minv.sk/?materialy-prerokovane-a-schvalene-vladou-sr&subor=21093>

Ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy SR, 2014. *slovensko* [online]. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: https://www.slovensko.sk/sk/agendy/agenda/_ministerstva-a-ostatne-ustredne1

OLEJÁR, Daniel, 2017. *Je spoločnosť od IKT závislá?* [online]. [cit. 2019-11-24] Dostupné z: <<https://vedanadosah.cvtisr.sk/je-spolocnost-od-informacnych-a-komunikacnych-technologii-zavisla>>

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>.

Verejná služba, *employment.gov* [online]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/verejná-sluzba/>

Všeobecný manažment, 2018. *euroekonom* [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/>

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
IKS	Informačno-komunikačné systémy
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
RCHBO	Prápor radiačnej, chemickej a biologickej ochrany
SR	Slovenská republika

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Verejná správa – užšie chápanie.....	8
Obrázok č. 2: Kompozícia podsystémov v informačnom systéme.....	19
Obrázok č. 3: Hierarchia Ozbrojených síl SR.....	36

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Operacionalizácia otázok.....	38
Tabuľka č. 2: SWOT analýza MO SR.....	65
Tabuľka č. 3: Matica rizík.....	73
Tabuľka č. 4: Časový harmonogram.....	74

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Pohlavie respondentov.....	44
Graf č. 2: Rozdelenia respondentov podľa miesta výkonu práce.....	45
Graf č. 3: Rozdelenie útvarov podľa pôsobnosti v rámci geografickej polohy.....	46
Graf č. 4: Dodržiavanie 10 dňovej lehoty doručenia potrebných náležitostí k zahraničnej ceste.....	47
Graf č. 5: Lehoty na doručenie potrebných náležitostí pred zahraničnou cestou.....	48
Graf č. 6: Spokojnosť s komunikáciou pracovníkov verejnej správy na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí.....	49
Graf č. 7: Zmena štruktúry vo verejnej správe pre jej zefektívnenie.....	50
Graf č. 8: Spôľahlivosť zamestnancov na oddelení vyúčtovania zahraničných náležitostí.....	51
Graf č. 9: Pracovitosť a pracovné nasadenie zamestnancov na oddelení.....	52
Graf č. 10: Efektívnosť komunikácie medzi oddelením a jednotlivými útvarmi MO SR a OS SR.....	53
Graf č. 11: Zefektívnenie komunikácie medzi oddelením zahraničných ciest a jednotlivými útvarmi MO SR.....	54
Graf č. 12: Zrýchlená komunikácia útvarov na Ministerstve obrany SR v Bratislave.....	55
Graf č. 13: Pripravené náležitosti na zahraničnú pracovnú cestu.....	56
Graf č. 14: Bariéry a prekážky v systéme.....	57
Graf č. 15: Poskytovanie školení v rámci práce.....	58
Graf č. 16: Atmosféra na pracovisku.....	59
Graf č. 17: Akceptovanie úloh a problémy na pracovisku.....	60
Graf č. 18: Spätná väzba a vyjadrenie názoru svojmu nadriadenému.....	61
Graf č. 19: Komunikácia medzi zamestnancami a ich nadriadenými.....	62

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha I: Hierarchia Ministerstva obrany SR

Príloha II: Dotazník

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 náležitosti 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