

Ethics and its impact on efficiency of organization in the public administration

Andrea Saksunová

Abstract:

The present article analyzes assessing the level of quality of the public administration by focusing on selected methods of measuring efficiency in the public sector. In the same time we are trying to find a link between administrative ethics and performance in public service organizations. There is also effort to implement the ethical infrastructure into the lives of public organizations. The author suppose a positive impact on satisfaction of citizens due to this process.

Key words

ethics, public administration, performance, efficiency, organization, public services

■ **Úvod**

Verejnú správu považujeme za organizáciu, ktorá je orientovaná na poskytovanie špecifickej služby – služby občanovi. Keďže takáto služba je špecifický produkt, hodnotenie úrovne kvality takto poskytnutých služieb je zložité. Problémom pri hodnotení úrovne kvality, ktorú verejná správa dosahuje je variabilita služieb, ktoré širokej verejnosti verejná správa ponúka. Na druhej strane nezanedbateľným faktorom je aj rôznorodosť zákazníkov – občanov, ktorí do organizácie pre službu prichádzajú.

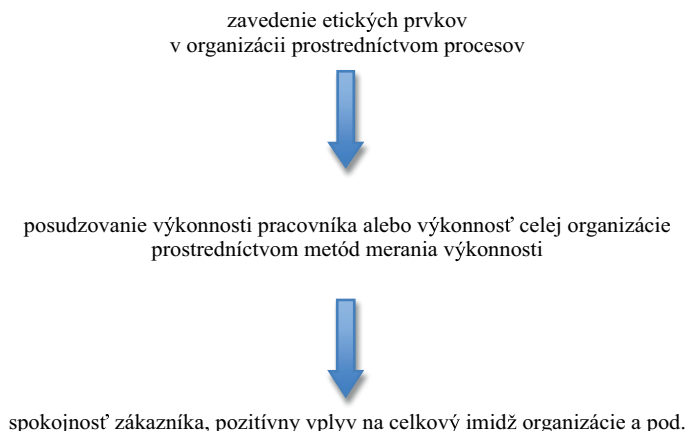
Pri skúmaní problematiky etiky vo verejnej správe sa vo výskumných prácach zahraničných autorov kladie dôraz na posudzovanie relevantných súvislostí medzi etikou a výkonnosťou organizácie alebo výkonnosťou samotných pracovníkov verejnej administratívy. V tomto článku si tieto súvislosti priblížime a pokúsime sa navrhnúť riešenia smerujúce k niektorým metódam hodnotenia a rozvoja zamestnancov, ktoré by mohli byť uplatňované na posudzovanie výkonnosti pracovníkov verejnej správy na Slovensku.

■ **1 Eticky orientovaný verejný úradník a pozitívny vplyv na výkonnosť organizácie**

Dôvodom, ktorý nás núti orientovať sa v medziach zahraničných zdrojov pri skúmaní tejto problematiky je fakt, že etika v praxi verejnej administratívy u nás ešte stále nenašla svoje miesto. Svedčí o tom okrem iného aj fakt, že pri nedávnej štúdii, ktorá sa zamerala na zmapovanie stavu etiky vo všetkých samosprávnych krajoch na Slovensku, sa súvislosť etiky a jej dôsledky, či dopad na výkonnosť organizácie alebo samotných pracovníkov ani v jednom kraji nezaznamenala (Saksunová, 2014). Z uvedeného prieskumu sa o výkonnosti úradu a vplyvu etiky na ňu, vyjadril iba

Žilinský samosprávny kraj. Žilinský samosprávny kraj uviedol, že bola zaznamenaná celková spokojnosť ľudí v kraji, zlepšenie v oblasti budovania imidžu inštitúcie a takisto bol zaznamenaný pozitívny vplyv na interpersonálne vzťahy (tamtiež, s. 22). Zaujímavosťou je, že obdobne poňala vplyv etiky na výkonnosť verejná organizácia Sociálna poisťovňa. Vyplýva to z krátkej štúdie zameranej na komparáciu etiky a jej pôsobenia v organizácii verejného a súkromného sektora „... *individuálne ústredie a jednotlivé pobočky Sociálnej poisťovne vykonávajú prieskum spokojnosti klientov so službami SP, prieskumy sa vyhodnocujú a v rámci možností sa SP snaží odchýlky odstraňovať či už formou školení zamestnancov, úpravou procesov, budovaním klientských centier a pod.*“ (Saksunová, 2013, s. 137).

Takéto chápanie však nepovažujeme za dostačujúce, nakoľko hodnotí len následok (hoci pozitívny) na zavedené etické prvky (a síce spokojnosť zákazníka). Nehodnotí však príčinnú súvislosť v zmysle vzorca:



Obrázok 1: Etická klíma na pracovisku a jej vplyv na občana prostredníctvom merania výkonnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Lähdesmäki (2010) opisuje, že úradníci sa vo verejnej správe riadia určitým etickým rámcom a verejný záujem je pre úradníka jedným z najdôležitejších etických zásad. Zároveň však dodáva, že pre profesionálnu prácu úradníka sú dôležité, okrem tradičných aj nové hodnoty verejnej služby a medzi ne zaraďuje tiež *efficiency*... teda výkonnosť (2010, s. 65).

Zaujímavou sa javí aj výskumná štúdia Menzela (2007), v prípade skúmania metódy etického auditu na lokálnej úrovni. Menzel ilustruje etický audit a jeho benefity na úrovni mesta (*city*) a regiónu (*county*) na Floride. V obidvoch prípadoch boli respondenti požiadaní o poskytnutie informácií o etickej klíme vo svojej organizácii. Tento prístup vychádzal z predpokladu, že respondent je nezávislý pozorovateľ, teda o objektívne hodnotenie skutočnosti. Zmyslom nebolo posúdiť, či sa samotný respondent chová eticky alebo nie, ani to, či etickú klímu na pracovisku hodnotí pozitívne alebo negatívne. Dotazník sa zameriaval na opis etickej klímy, nie na jej subjektívne hodnotenie. Výsledky štúdie poukázali na to, že respondenti spájali silné etické prostredie s hodnotami ako výkonnosť, efektívnosť, výnimočnosť (*excellence*) a tímová práca. Navyše, výsledky ukázali, že na úrovni mesta vnímajú respondenti vplyv etickej klímy na výkonnosť organizácie ako najdôležitejšiu. Inak povedané, Menzel tvrdí, že týmito zisteniami sa spochybňujú konvenčné múdrosti o tom, že etika a vysoký výkon sú nezlučiteľné (2007, s. 76).

Ďalším zaujímavým prístupom k skúmanej problematike je posúdenie sociologických aspektov uplatňovania etiky vo verejnej správe. Nasledujúce údaje vychádzajú z prieskumu, ktorý sa konal v rokoch 1997–1999 v Ruskej Federácii (Kokh, 2002). Zaujímavosť týchto výsledkov spočíva práve v tom, že hoci sa jedná o starší výskum, vyjadrenia respondentov sa vzťahujú ku konkrétnym etickým hodnotám. Tieto sú zároveň v súčasných moderných krajinách pravidelne skloňované vo výskumoch o etike, hoci na Slovensku vo verejnej administratíve chýbajú dodnes.

V prvej tabuľke sú uvádzané osobné vlastnosti osôb zamestnaných v oblasti verejného sektora:

Tabuľka 1: Vlastnosti zamestancov verejného sektora

1. Profesionalita, kompetentnosť	85,1%
2. Zodpovednosť	45,8%
3. Vytrvalosť	30,2%
4. Rešpektovanie práva	27,6%
5. Iniciatíva	20,0%
6. Pochopenie miestnych problémov	19,6%
7. Schopnosť robiť kompromisy	18,0%
8. Intelekt	15,8%
9. Zmysel pre dokončenie úloh	8,9%
10. Výkonnosť	8,7%
11. Organizačné schopnosti	4,2%
Bez odpovede	0,4%

Zdroj: Kokh, 2002, s. 10

Respondenti uvádzali najčastejšie tieto črty štátnych úradníkov, avšak štátni úradníci zúčastňujúci sa prieskumu zdôrazňovali ako hlavné osobné rysy svojich kolegov: výkonnosť, organizačné schopnosti a schopnosť dosiahnuť kompromis. Čo sa však týka hodnotenia osobných vlastností úradníkov na škále od 1 do 5, prieskum ukázal, že toto hodnotenie bolo na všetkých úrovniach dosť nízke. Verejnosť v prieskume nepreukázala vieru v to, že sa úradníci snažia zamerať pozornosť na občanov, ktorým by mali slúžiť (tamtiež).

Druhá tabuľka naopak popisuje vlastnosti nadriadených spolupracovníkov, teda hodnotí vlastnosti manažmentu očami úradníka vo verejnej inštitúcii:

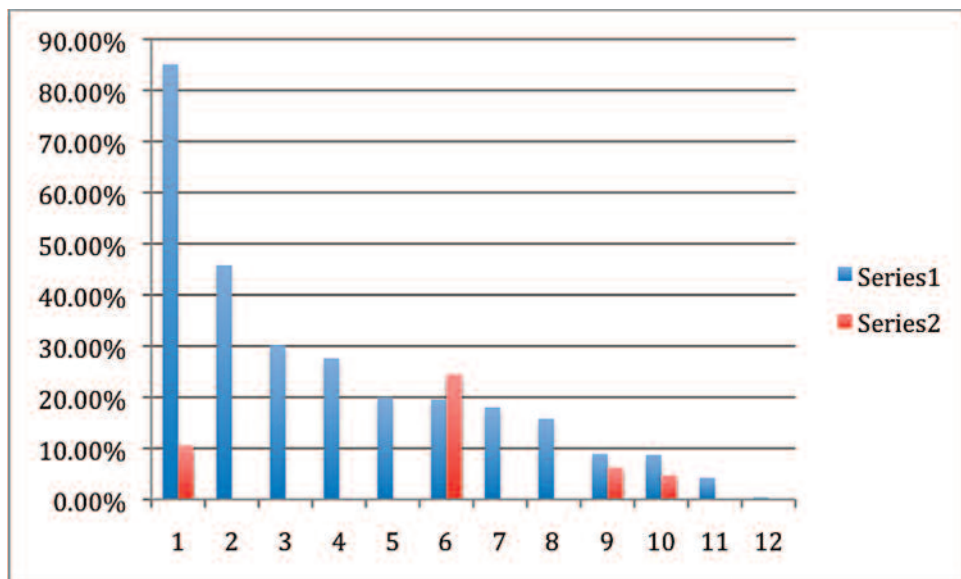
Tabuľka 2: Úradník a jeho hodnotenie vedenia organizácie

1. Presnosť	5,2%
2. Zmysel pre dokončenie úloh	6,2%
3. Demokratický štýl, otvorenosť	8,3%
4. Miera korupcie	2,4%
5. Schopnosť robiť najlepšie rozhodnutia	7,7%
6. Kompetencie	10,5%
7. Záujem o verejnosť a ich priority	10,2%
8. Výkonnosť	4,7%
9. Poctivosť a slušnosť	8,2%
10. Pozornosť venovaná občanovi	9,3%
11. Zneužívanie moci	2,3%
12. Sledovanie miestnych záujmov	24,4%

Zdroj: Kokh, 2002, s. 12

Uvedená tabuľka poukazuje na relatívne nízke ohodnotenie respondentov v zmysle riadenia ich organizácií. Navyše tabuľka uvádza len podiel respondentov, ktorí hodnotili príslušnú kategóriu so skóre 5 (maximum v škále) z celkového počtu respondentov (tamtiež).

Tieto dve tabuľky sme následne vyhodnotili a pri istej dávke zovšeobecnenia z nich vytvorili dve skupiny vlastností, preferovaných v eticky orientovanej verejnej inštitúcii. Následne sme v druhej skupine (series 2) označili iba tie vlastnosti, ktoré sa pojmovo jednoznačne zhodovali s preferenciami respondentov o vlastnostiach verejného úradníka na strane jednej a reálnej existencie takejto črty v manažmente organizácie na strane druhej.



Graf 1: Požadované vlastnosti verejného úradníka a ich existencia vo vedení organizácie

Zdroj: vlastné spracovanie

Jednoznačnú pojmovú zhodu sme našli v štyroch prípadoch, a to pri črtách: výkonnosť, kompetentnosť, sústredenie sa na miestne problémy a zmysel pre dokončenie úloh. Kým 85,1 % respondentov si myslelo, že kompetentnosť by mala byť črta vlastná verejnému úradníkovi, len niečo viac ako 10 % verejných úradníkov si myslí, že takouto vlastnosťou manažment disponuje. Naopak pranie respondentov, aby sa verejný úradník venoval sledovaniu miestnych záujmov (19,6 %), bolo v manažmente organizácie aj pozitívne vnímané a to vo vyššej miere (24,4 %). Zmysel pre dokončenie úloh a výkonnosť sa približne zhodovali v miere očakávania a reálneho hodnotenia existencie týchto vlastností v manažmente organizácie.

2 Metódy posudzovania výkonnosti organizácií vo verejnej správe

Ako sa uvádza v správe OECD o meraní výkonnosti verejnej správy, “meranie výkonnosti verejnej správy sa už dlho považuje za nevyhnutný prostriedok na zlepšenie efektívnosti a výkonnosti verejného sektora” (OECD, 2011).

V úvode príspevku sme naznačili, že meranie výkonnosti pracovníkov vo verejnej správe je obtiažne z dôvodu rôznorodosti činností, ktoré vykonávajú a heterogenity prichádzajúcich zákazníkov – občanov.

Napriek tomu sa v tejto kapitole pokúsime načrtnúť niektoré spôsoby hodnotenia výkonnosti a nadviazať na možné súvislosti s konsekvenciou etiky vo verejnej administratíve.

2.1 Benchmarking

Benchmarking ako metóda riadenia kvality je zameraná na postup, kedy organizácia na báze učenia sa od iných vylepšuje svoje vlastné výkony. Dôležitým prvkom a základom pre úspešné využitie metódy je princíp založený na postupe:

*zisti kto je lepší – nauč sa to robiť rovnako – získaj vlastnú výhodu
= staň sa rovnako dobrým alebo lepším*

Keďže ide o metódu merania výkonov organizácie, je samozrejme potrebné skúmané ukazovatele pomenovať. Pri benchmarkingu je nevyhnutné vymedziť charakter posudzovanej služby, ktorá musí disponovať určitými znakmi. Pri posudzovaní vplyvu etického správania sa úradníka na jeho výkonnosť (alebo výkonnosť celej organizácie) je potrebné vyprofilovať, ktoré konkrétne služby a zlepšenia by mali byť v tejto oblasti prínosom. Následne je možné zbierať a analyzovať procesy vedúce k výsledkom.

Podľa českého manuálu pre benchmarking je možné ho klasifikovať na jednotlivé typy podľa toho aký prístup sa uplatňuje:

- porovnávanie stratégií,
 - porovnávanie výkonu,
 - porovnávanie procesov,
 - funkčný (druhový) benchmarking,
 - vnútorný, vonkajší a medzinárodný benchmarking.
- (Široký a kol., 2006, s.15)

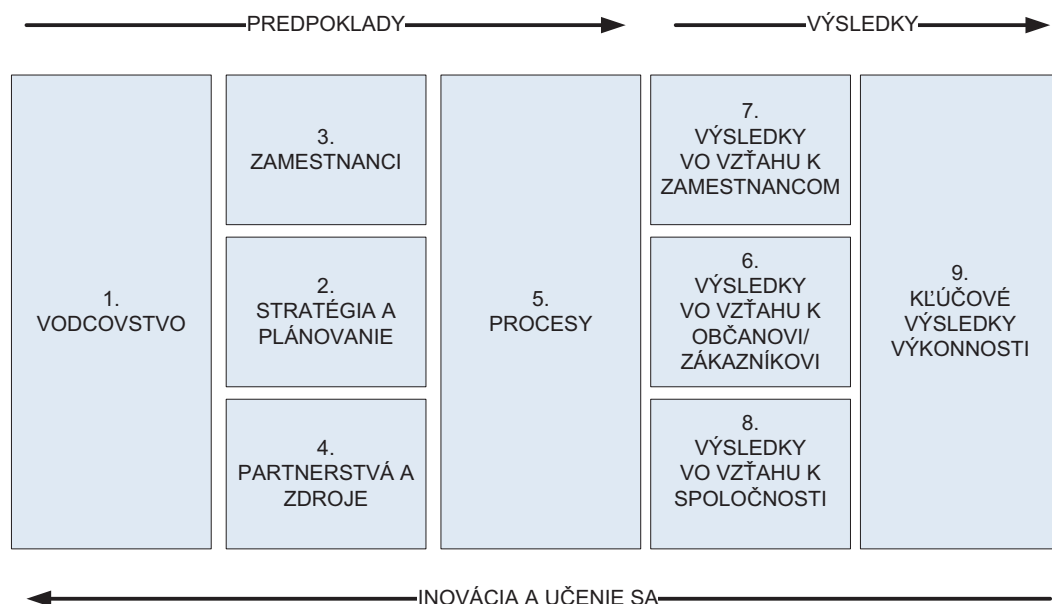
Vychádzame z faktu, že vývoj etiky v administratíve, či pokroky v zavádzaní etického manažmentu v organizáciách verejnej správy sú na Slovensku na veľmi slabej úrovni. Prístup k problematike v zahraničí (či už sa to týka samotných organizácií alebo na pôde univerzít a výskumných centier) je jednoznačne fundovanejší a preto jedným z vyššie uvedených typov, ktorý by mal byť využívaný je medzinárodný benchmarking. Používa sa v prípade nadnárodnej povahy organizácií alebo služieb, ktoré sú porovnávané (tamtiež, s. 15), preto vzhľadom na charakter verejnej správy by sme o tejto metóde mohli uvažovať. O podobný princíp ide tiež pri vonkajšom benchmarkingu, preto pri zavádzaní prvkov etickej kultúry by bolo možné využiť tiež výkonový a procesný benchmarking. Porovnávanie výkonu je používané najčastejšie, sústreďuje sa na porovnávanie vzhľadom k výkonovým výsledkom služieb iných organizácií a je použiteľné pre mnohé postupy zamerané na celkový chod organizácie. Procesný benchmarking je využiteľný pri snahe zlepšovať procesy zásadného významu vo vnútri organizácie. Cieľom by malo byť vyhľadať organizácie s podobnými službami a najlepšími postupmi (tamtiež).

Hoci uvažujeme o možnostiach využitia tejto metódy v prostredí verejnej správy a hľadáme možnosti ako využiť skúsenosti a príklady z toho istého prostredia, nemusíme sa na verejnú správu výhradne obmedzovať. Vyššie spomínaný prieskum zaoberajúci sa komparáciou stavu etiky vo vybranej organizácii verejného a súkromného sektora ukázal, že v tomto smere sú otvorené možnosti pre čerpanie inšpirácie, pretože v súkromnom sektore je možné nájsť takisto mnoho pozitívnych vzorov (Saksunová, 2013). Jedným z dôvodov je pravdepodobne fakt, že potreba zamerania sa na zákazníka a snaha o jeho udržanie bola v súkromnom sektore od počiatku kľúčová.

2.2 Metóda CAF

“Spoločný systém hodnotenia kvality je nástroj komplexného manažérstva kvality, vytvorený verejným sektorom pre verejný sektor... Model CAF je dostupný pre verejnú sféru, ponúka sa bezplatne, ako ľahko použiteľný nástroj na pomoc organizáciám verejného sektora v celej Európe,

pri použití techník manažérstva kvality na zlepšenie výkonnosti. Model CAF bol navrhnutý na použitie vo všetkých častiach verejného sektora...“ (CAF, 2013, s. 9)



Obrázok 2 Štruktúra modelu CAF

Zdroj: CAF, 2013

Model obsahuje okrem vyššie uvedených deviatich kritérií aj ďalších 28 subkritérií.

Model CAF je natoľko sofistikovaný nástroj komplexného manažérstva kvality, že užšie zameranie sa naň by v značnej miere presiahlo limity tohto príspevku. Prepojenie medzi kritériami a subkritériami preto načrtneme iba v súvislostiach, ktoré predpokladajú relevanciu etiky a organizačnej alebo subjektívnej výkonnosti s ohľadom na žiaduci výsledok.

Model CAF uvádza vo svojej štruktúre vedenie organizácie ako prvú zložku, prvé kritérium, od ktorého sa každá organizácia musí odraziť. Samozrejmosťou je, aby vedenie organizácie disponovalo víziou, kam má organizácia smerovať, aby hodnoty, ktoré chce vytvoriť boli vedeniu vlastné, zdôrazňované a neustále komunikované. Bod 5 v subkritériu 1.1 ako príklad vyslovene uvádza i rozvíjanie manažérskeho prístupu v zmysle predchádzania neetického správania sa zamestnancov, konfliktu hodnôt či riešenia možných etických dilem. S uvedeným súvisí aj fakt opísaný v tomto príspevku vyššie v tabuľkách 1 a 2, a síce nepomer medzi očakávaniami zamestnancov o predpokladoch nadriadených pracovníkov a skutočnými charakteristikami, ktorými disponujú. Model CAF definuje vedenie organizácie ako kľúčové pri zakladaní podstaty trvalého zlepšovania výkonnosti. Rovnako problematika kooperácie medzi vedením organizácie a zamestnancami je diskutovaná v modeli ako tretí predpoklad – kategória Zamestnanci. Dôraz je kladený na hľadanie konsenzu medzi predstavenými a zamestnancami. Základným predpokladom pre takýto dialóg je tiež poskytnutie možnosti zamestnancom poskytnúť nadriadeným spätnú väzbu a vyjadriť sa o kvalite ich riadenia (subkritérium 3.3, s. 28)

Pri skúmaní vplyvu etického správania sa úradníka na výkonnosť celej organizácie, tento by mal byť meraný prevažne spokojnosťou občanov. Hlavným dôvodom je zlepšovanie služieb a najmä celkového efektu, ktorý organizácia na občanovi zanechá. Etický manažment a ním vedený chod celého úradu je cieľ, ktorý by mal verejný úrad sledovať a upriamovať naň pozornosť. Model CAF (subkritérium 4.2, s. 31) preto ráta aj s vytváraním partnerstiev s občanmi/zákazníkmi, a apeluje na ich spätnú väzbu ako dôležitý prvok na ceste zlepšovania služieb a produktov. Úlohu občanov model zdôrazňuje až v štyroch aspektoch: občan ako spolutvorca, spolurozhodovateľ, spoluvýrobca

a spoluhodnotiteľ (s. 31). V tomto ohľade ide o aktívnu participáciu občana na tvorbe verejnej politiky, pričom predpokladom je vôľa organizácie ho v tom podporovať.

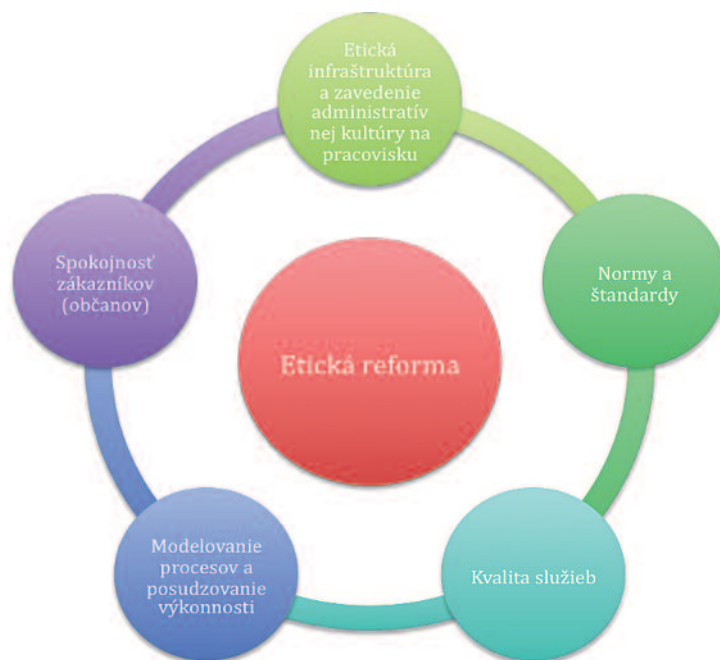
Otázkou je, aké výsledky môže organizácia zavedením etickej kultúry na pracovisku dosiahnuť. Po zvolení hlavných procesov, môže ich povaha viesť k optimalizácii alebo inováciám. Následne sa hodnotí vplyv týchto procesov vo vzťahu k zamestnancom, rovnako ako aj vo vzťahu k očakávaniam spoločnosti.

Zaujímavým je aj posúdenie vzťahu benchmarkingu a modelu CAF, ktoré analyzuje Turisová (2008). Autorka uvažuje o možnosti využiť benchmarking ako tzv. vyššiu fázu aplikácie metódy CAF pri sledovaní dvoch aspektov:

1. využitie online formulára databázy EIPA (European Institute of Public Administration, www.eipa.nl), kde je možné na základe dosiahnutého hodnotenia inštitúcie získať porovnanie s priemerom,
2. uskutočnenie skutočného porovnávania s inštitúciami s tzv. dobrou praxou – pre benchmarking by to teda mali byť partneri, ktorí takisto prešli hodnotením CAF a majú podobný rozsah činností (Turisová, s. 96).

Turisová po tejto synergii siaha z dôvodu nedostatočného definovania cieľov vo verejných organizáciách. Rovnako zamestnanci úradov často nemajú ambície a ani motiváciu priaznivo ovplyvniť fungovanie systému, preto sa benchmarking javí ako vhodná metóda pre vzbudenie záujmu formou porovnávania vízií a cieľov medzi jednotlivými organizáciami.

Pre sumarizáciu informácií uvedených doteraz, by sme činnosť verejného úradu a jeho snahu o implementáciu etickej kultúry, etického manažmentu a vôbec etickej klímy na pracovisku mohli znázorniť podľa obrázka č. 3:



Obrázok 3: Komplexný prístup k etickej reforme

Zdroj: vlastné spracovanie

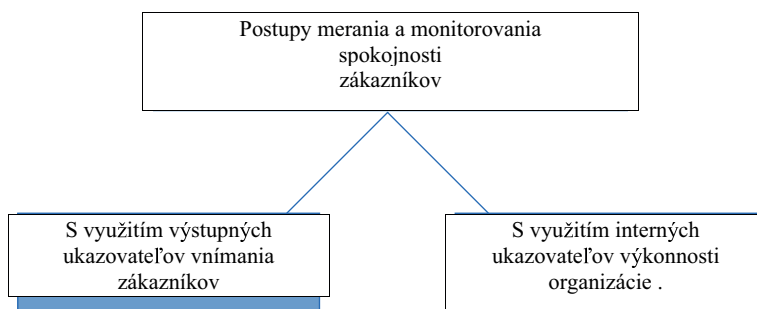
Vyplývajúc z obrázku, postup pri zavádzaní etickej reformy v organizácii verejnej správy je potrebné vnímať komplexne. Systematické prehodnocovanie jednotlivých aspektov a ich konti-

nuálna implementácia by za pomoci metód posudzovania výkonnosti mohlo pozitívne ovplyvniť vývoj administratívnej kultúry a mieru spokojnosti zákazníkov (občanov).

2.3 Meranie a monitorovanie spokojnosti zákazníka

Spokojnosť zákazníka ovplyvňuje mnoho faktorov, ktoré naňho môžu vplývať vzhľadom na ich obrovské množstvo. Zákazník – občan, sleduje svoje vlastné potreby pri využívaní služby a to do značnej miery vplýva na subjektivitu jeho hodnotenia. Spokojnosť (resp. nespokojnosť) je zároveň relatívna, pretože každý ďalší zákazník môže tú istú situáciu posudzovať odlišne. Navyše, spokojnosť zákazníka je relatívna aj z hľadiska času, pretože s vývojom nových služieb, technológií alebo zmenou postojov v spoločnosti sa očakávania zákazníka môžu meniť. To, čo vníma občan ako výnimočnosť dnes, môže za niekoľko rokov pociťovať ako priemernosť.

Monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníkov vychádza prevažne z postupov známych z oblasti podnikov, zo súkromnej sféry. Pre naše potreby môžeme pre oblasť verejnej správy priblížiť napr. postup, ktorý popisuje Nenadál kol. (2004).



Obrázok 4: Postupy monitorovania a merania spokojnosti zákazníkov

Zdroj: Nenadál a kol., 2004, s. 145

Toto delenie uvádzame z dôvodu, že Nenadál a kol. tvrdí, že prakticky akékoľvek postupy monitorovania a merania spokojnosti zákazníkov sa dajú do týchto dvoch smerov rozdeliť. Model pracuje s informáciami získanými od externých zákazníkov a využíva aj vlastné interné databázy organizácie. Modelov merania spokojnosti je mnoho. Pre účely tohto príspevku a akcentovanie cieľa zavedenia etickej reformy na úrady verejnej správy by mohli byť prínosom dotazníky, interviews, v poslednom čase v súkromnej sfére obľúbené kiosky hodnotiace spokojnosť zákazníkov a pod.

Keďže spokojnosť zákazníkov je potrebné merať, je nutné zozbierané ukazovatele kvantifikovať. Najčastejšie používaným v tomto smere je výpočet tzv. indexu spokojnosti zákazníka – ISZ. V najjednoduchšej podobe možno tento pomer vyjadriť takto:

$$ISZ = \frac{Realita}{Optimum}$$

– pre oblasť služieb následne kvantifikovaný využitím nasledovného vzťahu:

$$I_{ss} = \sum_{i=1}^N W_{is} \cdot S_i$$

pričom:

N – počet znakov spokojnosti zákazníkov so službami,

W_{is} – váha i -tého znaku spokojnosti so službami,

S_i – hodnotenie miery spokojnosti u i -tého znaku služieb vybranými zákazníkmi (Nenadál a kol., 2004).

Tento model ďalej umožňuje vypočítané indexy štatisticky vyhodnocovať. Prínosom je preto otvorenie možností pre následné vypracovanie štandardizovaných postupov, opierajúc sa o exaktne vyhodnotené dáta. Nevyhnutnosťou však naďalej zostáva realizácia, resp. zavádzanie týchto postupov do praxe.

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky v decembri 2013 ponúkol tiež k dispozícii normu STN ISO 10004. Je zameraná na manažérstvo kvality s akcentom na meranie a monitorovanie spokojnosti zákazníka. Ide o návod, ako definovať a vylepšiť proces monitorovania a merania spokojnosti zákazníka (www.sutn.sk). Táto norma je určená práve pre externého zákazníka, avšak ako medzinárodná norma sa orientuje na využitie akoukoľvek organizáciou, nezávisle od jej typu, veľkosti alebo poskytovaného produktu. Pri zavádzaní uvedených zmien by sa verejné organizácie mohli v základných bodoch a terminológii o túto normu jednoznačne opierať.

► Záver

Meranie výkonnosti verejnej správy a zavádzanie systémov hodnotenia kvality verejného sektora sa stáva nevyhnutnosťou. Kategória výkonnosti je v súčasnosti výrazne využívaná v mnohých oblastiach súkromného i tretieho sektora a má k dispozícii viaceré nástroje pre jej posudzovanie. Preto považujeme zavedenie merania tejto kategórie v sektore verejnej správy za jednu z priorít na ceste k zefektívneniu poskytovania verejných služieb. Zvlášť vnímame potrebu definovania a merania výkonnosti na poli verejnej administratívy a miestach priameho kontaktu s občanmi. Je zarážajúce, že napriek mnohopočetnosti zdrojov a opakovane zaznamenávaným pozitívnym výsledkom zvyšovania výkonnosti pracovníkov na výkonnosť celej organizácie, sa tieto metódy v sektore verejných služieb takmer neuplatňujú. Takisto nedostatočné definovanie cieľov vo verejných organizáciách a neochota zamestnancov či vedenia organizácií o zlepšenie kvality úradu, nepriaznivo ovplyvňujú fungovanie celého systému. V zahraničí je v súčasnosti aktuálnym trendom zameriavať sa na etiku v organizáciách, pretože táto oblasť zaznamenáva významný vplyv na celkový imidž organizácie. Je všeobecne známe, že organizácia s dobrým kreditom v očiach zákazníka (občana) sa stáva miestom, kde sa opakovane vracia a využíva širokú škálu jej služieb. Zavádzanie etickej infraštruktúry v organizáciách verejnej správy preto vnímame ako vhodný prvok na ovplyvnenie pozitívneho vývoja administratívnej kultúry a zvyšovania spokojnosti zákazníkov verejnej správy – občanov. Z viacerých dostupných metód sme sa zamerali na benchmarking verejných organizácií s akcentom na zahraničné krajiny, kde etický systém funguje dlhodobo a na metódu CAF, ktorá je vytvorená priamo pre využitie vo verejnom sektore. Aplikácia oboch metód a ich prípadné prepojenie zároveň ponúka otvorené možnosti na zlepšenie zavádzania zmien. Pozitívny vplyv na výkonnosť pracovníkov i celej organizácie je relevantným dôvodom na systematické zavádzanie konceptov, ktoré v konečnom dôsledku vedú k spokojnosti zákazníka.

📖 Použitá literatúra:

- [1] KOKH, A.I.. Administrative Ethics: Sociological Aspects. In: Occasional Papers in Public Administration and Public Policy. Volume III. No. 2. Spring 2002. NISPAcee. The network of institutes and schools of public administration in central and eastern Europe. ISSN 1335-5945. Dostupné na: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan004911.pdf>
- [2] LÄHDESMÄKI, K. Fair society and political participation as parts of good governance: The views of Finnish Youth. In: SALMINEN, Ali. Ethical Governance. A Citizen Perspective. Vaasan Yliopisto. Vasa. 2010. ISBN 978-952-476-328-8 Dostupné na: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-328-8.pdf
- [3] MENZEL, C.D. Ethics Management for Public Administrators. Building Organizations of Integrity. M.E.Sharpe Armonk, New York. London. England. 2007.ISBN-10:0-7656-1813-3 Dostupné na: [http://www.upscsuccess.com/sites/default/files/documents/Ethics_Management_for_Public_Administrators_\(Donald_C._Menzel\).pdf](http://www.upscsuccess.com/sites/default/files/documents/Ethics_Management_for_Public_Administrators_(Donald_C._Menzel).pdf)

- [4] NENADÁL, J. – PETŘÍKOVÁ, R. – HUTYRA, M. – HALFAROVÁ, P. Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníku. Výstup z projektu podpory jakosti č.4/2004. Národní informační středisko pro podporu jakosti. Praha. 2004. ISBN 80-02-01672-6. Dostupné na: https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf
- [5] OECD. Government at a Glance 2011. Summay in Slovak. Meranie výkonnosti verejnej správy 2011. OECD. 2011. ISBN 978-92-64-096578. Dostupné na: <http://www.oecd.org/gov/48243719.pdf>
- [6] SAKSUNOVÁ, A. Prístup k etickému manažmentu na základe komparácie verejného a súkromného sektora. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Teória a prax verejnej správy. Časť 1. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika. Fakulta verejnej správy. Košice 11.-12. 9. 2013 ISBN 978-80-8152-057-0
- [7] SAKSUNOVÁ, A. Etický manažment ako inovácia vo verejnej správe. In: Journal of Innovations and Applied Statistics. Vedecký internetový časopis. Ročník 4 , 20014. Číslo 1. Ekonomická Univerzita v Bratislave. Podnikovohodpodárska fakulta so sídlom v Košiciach. Košice. ISSN 1338-5224. Dostupné na: <http://jias.euke.sk/wp-content/uploads/2014/06/1-2014.pdf>
- [8] STN ISO 10004 Manažérstvo kvality. Spokojnosť zákazníka. Návod na meranie a monitorovanie. [ONLINE]. Dostupné na: <http://www.sutn.sk/default.aspx>
- [9] Spoločný systém hodnotenia kvality. CAF 2013. Zlepšovanie organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia. Európsky inštitút pre verejnú správu. Maastricht. Holandsko. Dostupné na: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka_CAF_2013.pdf
- [10] ŠIROKÝ A KOL. Benchmarking ve veřejné správě (druhé, upravené a doplněné vydání). Ministerstvo vnitra České republiky. Praha. 2006. ISBN 80-239-7326-6 Dostupné na: http://www.kvalitavs.cz/download/Benchmarking_VS.pdf
- [11] TURISOVÁ, R. Meranie výkonnosti pri implementácii benchmarkingu v organizáciách verejnej správy. In: Transfer inovácií 12/2008. Technická univerzita v Košiciach. Ústav technológií a manažmentu. Strojnícka fakulta. Dostupné na: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/92-97.pdf>

Etika a jej vplyv na výkonnosť organizácie vo verejnej správe

Kľúčové slová:

etika, verejná správa, výkon, výkonnosť, verejná služba, organizácia

PhDr. Andrea Saksunová

Pavol Jozef Šafárik University in Košice, Faculty of Public Administration
Popradská 66, 041 32 Košice, Slovak Republic
asaksunova@gmail.com