

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

2010 - 2014

**RIGORÓZNA PRÁCA**

**Jarmila Ďuríková**

**Kultúra organizácie v samospráve**

Praha 2014

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

2010 - 2014

**RIGOROUS THESIS**

**Jarmila Ďuríková**

**The culture of the organization in the Government**

Prague 2014

### **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená rigorózna práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktorý som vypracovala samostatne. Použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala v práci citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezentačným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 8. augusta 2014

.....  
*Jarmila Ďuríková*

## **ANOTÁCIA**

Práca je koncipovaná ako teoreticko-praktická štúdia firemnej kultúry v inštitúcii verejnej správy - samosprávy.

Zámerom práce je zistiť spokojnosť zamestnancov s hodnotami prijatými a uplatňovanými v organizácii samosprávy. Ide o dodržiavanie dobrých vzťahov medzi zamestnávateľom a zamestnancami, záujem o zachovanie zdravia a bezpečnosti zamestnancov na pracovisku, hodnotenie a oceňovanie ich práce. Súbor týchto úkonov, ktorý je zavŕšený službou, ktorá uspokojí potreby občana, môžeme vnímať ako výstupný produkt určitého zamestnanca, alebo skupiny zamestnancov v rámci organizačnej štruktúry samosprávy. Predpokladom pre vytvorenie pozitívneho pracovného prostredia je odbúranie rôznych demotivačných vplyvov. Celú problematiku musíme vnímať ako dlhodobější proces. Po zavedení niektorých nevyhnutných zmien pri dnešnej technickej vybavenosti samosprávy výpočtovou technikou, uplatnením nových variant riadenia, odstránenie nadmernej pracovnej záťaže sa zefektívnia služby občanom.

Výstupom práce je návrh konkrétnych praktických postupov a krokov potrebných pre vybudovanie silnej a efektívnej podnikovej kultúry, resp. posilnenie vybratých prvkov podnikovej kultúry.

### **Kľúčové slová**

Etika, firemná kultúra, hodnotenie zamestnanca, inštitúcia verejnej správy – samospráva, metamorphing, odmena, organizačná kultúra a štruktúra, pracovná spokojnosť, senzorická záťaž, swot analýza, syndróm vyhorenia, vzdelávanie, zamestnanec.

## **ANNOTATION**

The work is conceived as a theoretical-practical study of corporate culture in the institution of the public administration-Government.

The intention of the work is to determine the satisfaction of employees with the values adopted and applied in the Organization of the Government. For the observance of good relations between employers and employees, interest in the preservation of the health and safety of employees in the workplace, assessment and valuation of their work. The following file, which is completing a service that will satisfy the needs of the citizen, we can be seen as a product of a particular employee or group of employees in the output part of the organizational structure of the Government. Create a positive work environment is a prerequisite for the Elimination of the various effects of the de incentive. The whole issue must be seen as a longer term process. After the introduction of some of the necessary changes in today's technical facilities and computer technology, the application of new management, elimination of excessive workload is a variant of the streamlined services to citizens.

The output of the work is the design of specific practices and the steps necessary to build a strong and efficient corporate culture and strengthening of selected elements of corporate culture.

### **Keywords**

Ethics, corporate culture, employee evaluation, institution of public administration – Government, organizational culture and structure of the remuneration, metmorphing, work satisfaction, sensory analysis, Burnout, the burden of the swot, education staff member.

## **Ťarcha byrokracie**

*„Obrovským balvanom priťažujúcim ekonomické aktivity je všadeprítomná byrokracia, na ktorú sa ponosuje bez výnimky každý, kto príde s úradmi do styku.*

*Štátna správa zvyšuje svoju alokatívnu neefektívnosť, lebo sa usiluje maximalizovať rozsah úradníckych činností. Je to vlastne špecifický druh monopolu s monopolným právom výkonu štátnej správy.*

*Každý úradník chce mať svoju kanceláriu, svoju sekretárku, čo najviac podriadených, ale čo najmenej konkurentov. Najjednoduchšie je, ak sa úradníci zamestnávajú navzájom a od seba odsívajú čo najďalej očakávané rozhodnutia.*

*Tieto problémy sa štát usiluje riešiť debyrokratizáciou, decentralizáciou, dereguláciou, čo nie je nikdy jednoduché, lebo znižovanie byrokracie napokon aj tak musí zrealizovať iná byrokracia, a ani tá sa celkom nechce sama od seba zmeniť, lebo chýba účinný tlak verejnosti.*

*Faktom ostáva, že vždy je najhorším hospodárom štát, ale jeho funkcia je mimoriadne dôležitá najmä pri zabezpečovaní mikroekonomickej efektívnosti, pri realizovaní sociálnych programov a pri makroekonomickej regulácii.“<sup>1</sup>*

**Prof. PhDr. Ing. Miroslav Tuma, DrSc., PhD**

---

<sup>1</sup> TUMA, M. *Marketing myšlienok* 2.vydanie. Banská Bystrica: Vydal Úrad priemyselného vlastníctva SR, 2004. str. 75-76

## O B S A H

<b>ÚVOD</b>	10
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b>	
<b>1 VYMEDZENIE POJMOV</b>	13
1.1 Etický kódex [Code of ethics]	13
1.2 Firemná kultúra [Corporate Culture]	13
1.3 Miestna samospráva [Local Government]	13
1.4 Metamorphing [Metmorphing]	13
1.5 Organizačná štruktúra [Organizational structure]	14
1.6 Vzdelávanie dospelých [Adult education]	14
1.7 Vzdelávanie zamestnancov [Training of employees]	14
<b>2 KULTÚRA ORGANIZÁCIE</b>	15
2.1 Význam kultúry v organizácii	17
2.2 Vytváranie kultúry v organizácii	19
<b>3 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA</b>	21
3.1 Prvky organizačnej kultúry – základné predpoklady, hodnoty, postoje	24
3.2 Zdroje organizačnej kultúry	28
3.3 Štruktúra firemnej kultúry – modely, nadväzujúce prístupy	31
3.4 Jednotlivec v kultúre – fázy socializácie	34
<b>4 POSUDZOVANIE ATMOSFÉRY, KLÍMY V ORGANIZÁCI</b>	38
4.1 Organizovanie – podstata a význam	39
4.2 Vhodná organizačná kultúra – organizačná štruktúra	42
4.3 Posilnenie a podpora organizačnej kultúry – štruktúry	48
4.3.1 Etika v organizácii	49
4.4 Zmena kultúry	53
4.4.1 Učiaci sa organizácia	56
4.4.2 Činitele uplatňovania organizačných zmien	57

4.4.3	Riadenie zmien	59
-------	----------------	----

## **EMPIRICKÁ ČASŤ**

<b>5</b>	<b>KULTÚRA ORGANIZÁCIE V SAMOSPRÁVE</b>	<b>62</b>
5.1	Všeobecné údaje o inštitúciách verejnej správy	62
5.1.1	Poslanie a význam samosprávy	65
5.1.2	Vízie a programové ciele samosprávy	68
5.1.3	Organizačná štruktúra miestneho úradu	69
5.2	Charakteristika skúmanej organizácie samosprávy	71
5.2.1	Rating – Mestská časť Bratislava – Rača	72
5.3	Základné identifikačné znaky respondentov	74
5.3.1	Záverečná charakteristika súboru	75
5.4	Analýza vplyvu a vzťahu kultúry na pracovnú spokojnosť zamestnancov miestnej samosprávy	76
5.5	Použité metódy prieskumu	81
5.5.1	Ankety	85
<b>6</b>	<b>VÝSLEDKY PRIESKUMU</b>	<b>89</b>
6.1	Hodnotenie senzorickej záťaže pri práci z hľadiska charakteristík práce a pracovného prostredia	89
6.2	Subjektívna odozva zamestnancov na zrakovú záťaž pri práci	93
6.3	Hodnotenie existujúceho spôsobu odmeňovania a hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov	97
6.4	Zistenie pracovnej spokojnosti v organizácii	102
6.5	Zistenie výskytu syndrómu vyhorenia	107
6.6.	Overenie hypotéz	111
<b>7</b>	<b>ODPORÚČANIA</b>	<b>124</b>
7.1	Informačný systém v inštitúciách verejnej správy	124
7.2	Organizačná štruktúra inštitúcií verejnej správy	126
7.3	Analýza a opis pracovného miesta ako zdroj informácií	127
7.4	Vzdelávanie zamestnancov inštitúcií verejnej správy	128



7.5	Hodnotenie pracovníka	129
7.6	Vedúci	130
7.7	Motivačný systém inštitúcie verejnej správy	131
7.8	Rušivé vplyvy	133
7.9	Klienti	134
7.9.1	Komunikácia zameraná na klienta	135
	<b>SWOTT ANALÝZA</b>	137
	<b>ZÁVER</b>	140
	<b>RESUMÉ</b>	142
	Zoznam použitej literatúry a prameňov	144
	Zákonné normy, interné predpisy	147
	Webové stránky	148
	Zoznam obrázkov, grafov, tabuliek a schém	149
	Zoznam príloh	152

## ÚVOD

Zmeny spoločensko-ekonomických podmienok, ktoré sa začali uskutočňovať po roku 1989 priniesli zásadné zmeny i v kultúre verejnej správy. V podmienkach Slovenska sa konštituovala verejná správa v zásade na duálnom modeli, kde základné zložky systému verejnej správy tvoria štátna správa a samospráva, ktoré pôsobia paralelne vedľa seba v relatívnej nezávislosti.

Procesy súvisiace s reformou verejnej správy a samosprávy pri ich modernizácii kladli a kladú čoraz väčšie nároky na kvalitu rozhodovania a výkonu manažérov a pracovníkov verejnej správy. V procese reforiem verejnej správy v našich podmienkach prechádzala však čoraz väčšia zodpovednosť za plnenie verejných úloh na samosprávu, predovšetkým na miestnu samosprávu. Vytvorením samosprávy na miestnej úrovni, ktorá predstavuje demokratický výkon moci sa zásadne zmenil prístup k rozhodovaniu a zabezpečovaniu verejných potrieb. Občania sa samostatne môžu rozhodovať o spôsoboch zabezpečenia a niesť zodpovednosť za zabezpečenie zákonom stanovených verejných potrieb a úloh prostredníctvom svojich zástupcov, ktorých si volia vo voľbách do samosprávy obcí. Preto je potrebné informovať, vzdelávať a viesť občanov k tomu, aby si začali viac uvedomovať svoje postavenie, úlohu a zodpovednosť pri riešení vecí verejných. Pochopenie princípu, na ktorom je postavený demokratický výkon moci, občanmi vytvorí väčší tlak nielen na efektívnejší výkon verejnej správy, ale aj na etickejší prístup k jej výkonu, čo je jedným z cieľov profesionalizácie samosprávy.<sup>2</sup>

V podmienkach SR sa špecializované štúdium univerzitného typu zameraného na prípravu odborníkov pre verejnú správu (samosprávu) objavuje len v poslednom desaťročí. Faktom ostáva, že v súčasnosti sú nároky kladené nielen na odborné zručnosti a prax, ale aj z hľadiska tzv. **soft skills**, zručnosti orientovanej na prácu s ľuďmi, na asertívnu komunikáciu, empatické počúvanie, efektívnu motiváciu.

---

<sup>2</sup> spracované podľa BELAJOVÁ, A. *Kvalita samosprávneho manažmentu na miestnej úrovni*. Inštitút aplikovaného manažmentu Trenčín: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, 2012 [*Belajová - vedecký garant workshopu*]

Pracovníci samosprávy musia byť kompletne vybavení väčším rozsahom vlastností z dôvodu vykonávania špecifických služieb, ktoré vyplývajú z vysokej variability klientov, hlavne v sociálnej oblasti. Smer ich rozvoja určujú vedúci svojim ovplyvňovaním. Vzťahy medzi spolupracovníkmi, existujúce vplyvy prostredia, právne vzťahy a mnoho iných faktorov .

Rigorózna práca má teoreticko – empirický charakter. Zaoberá sa podstatou firemnej kultúry, jej zložkami a ďalšími prvkami súvisiacimi so zamestnancami organizácie miestnej samosprávy. Teoretická časť práce je členená na štyri kapitoly. Prvá kapitola sa zaoberá významom a vytváraním kultúry organizácie. V druhej kapitole sme venovali pozornosť jednotlivcovi, jeho sociálnemu adaptačnému procesu a fázam socializácie v organizácii. Organizačná kultúra je v práci spomenutá ako jav veľmi zložitý, ťažko definovateľný a vystihnuteľný, ktorý výrazným spôsobom ovplyvňuje dlhodobú úspešnosť organizácie. Aj keď prvky organizačnej kultúry nie sú vymedzované jednotlivými autormi jednotne, najčastejšie sú za prvky kultúry považované: základné predpoklady, hodnoty, normy, postoje artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy, ktoré sa objavujú aj v Scheinovej klasifikácii úrovni organizačnej kultúry (Bašistová, Treščáková, 2007, str.32). Tretia kapitola je najrozmanitejšia, vymedzuje pojmy organizovania a organizačnej štruktúry. Zaoberá sa aj pojmom etiky a etického kódexu, ktoré regulujú zásady a pravidlá správania zamestnancov organizácie. V procese realizácie zmien kultúry upozorňujeme na novú metódu – metamorphing. Metamorphing znamená nový prístup k zmenám v myslení ľudí a v pracovných procesoch. Ide o neustále zmeny a premeny organizácie.

Štvrtá kapitola je rozdelená na dve časti a to teoretickú a empirickú. V teoretickej približujeme kultúru v inštitúcii miestnej samosprávy s tými najdôležitejšími činiteľmi ako je napríklad: informačný systém, dôležitosť opisu pracovného miesta, využívanie a poskytovanie vzdelávania zamestnancov. Nezanedbateľnou súčasťou je aj hodnotenie a motivačný systém zamestnancov samosprávy. V miestnej samospráve sú zamestnanci závislí na klientoch a komunikácii s nimi. Upozornili sme aj na rušivé vplyvy v organizácii. Druhá časť štvrtej kapitoly je venovaná metodológii prieskumu. Popisuje použité metódy, stanovený cieľ, vyhodnotenia a overenia hypotéz. V odborných

periodikách sledujeme dostatok teoretických popisov vplyvu či prínosu firemnej kultúry. Napriek tejto skutočnosti sa s projektom rozvoja firemnej kultúry v inštitúciách verejnej správy a miestnej samosprávy stretávame len v období posledných rokov.

V empirickej časti je venovaná pozornosť pracovným a sociálnym podmienkam na pracovisku. V slovenskej legislatíve problematiku psychickej pracovnej záťaže a pracovného prostredia riešia viaceré záväzné právne predpisy, zákon č. 355/2007 Z.z.,<sup>3</sup> zákon č. 124/2006 Z.z.<sup>4</sup>, najpodrobnejšie túto problematiku rieši vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 542/2007 Z.z.<sup>5</sup> Zamestnanci (respondenti) si uvedomujú dôležitosť a potrebnosť vysokej kvality pracovného prostredia, pracovných podmienok, hodnotenia i motivácie k práci. Plnenie nových úloh ako aj ich rôznorodosť vykonávaných v rámci jednej inštitúcie (najmä v samospráve) si vyžaduje nielen oboznámenie sa s nimi, ale aj nutnosť preštudovať legislatívne, metodické a vykonávacie pokyny a čas na získanie zručnosti pre ich výkon. Dodržiavaním etiky (*etického kódexu*) a formovaním medziľudských vzťahov sa určujú pravidlá morálky v organizácii, buduje sa firemná kultúra, plnia sa požiadavky a potreby klientov, tvorí sa pozitívne meno samosprávy.

Občania obecné a mestské úrady vnímajú najmä v čase, keď sa priamo dopytujú po konkrétnych službách poskytovaných miestnou samosprávou. Majú záujem byť vybavení rýchlo, vysoko odborne a najmä v ich prospech. Bežného občana nezaujímajú ekonomická výkonnosť samotnej samosprávy. Skôr si všimajú nevýkonnosť ako nekvalitu, pomalosť, neochotu, nekompetentnosť, nefunkčnosť atď. Len profesionálne a odborne pripravený „úradník“, ktorý svoju prácu vykonáva v pozitívnom prostredí na jeho psychiku je schopný naplniť všetky predpoklady pre poskytovanie kvalitných služieb na úrovni miestnej samosprávy.

---

<sup>3</sup> Zákon NR SR č. 355/2007 Z.z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia

<sup>4</sup> Zákon NR SR č. 124/2006 Z.z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci

<sup>5</sup> Vyhláška MZ SR o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci

# 1. VYMEDZENIE POJMOV

## 1.1 Etický kódex [Code of ethics]

Jedným z najvýznamnejších spôsobov implementácie etiky do organizačnej kultúry je etický kódex. Etický kódex je súhrn morálnych požiadaviek a pravidiel, ktoré majú podobu noriem, princípov a ideálov, podľa ktorých by sa mal riadiť každý člen organizácie, ako aj organizácia ako celok vo vzťahu k svojmu externému i internému prostrediu.

## 1.2 Firemná kultúra [Corporate Culture]

Firemná kultúra vplýva na celkovú atmosféru vo firme, na jednotlivé pracovné postupy, na komunikáciu medzi vedením a zamestnancami ale aj zamestnancami medzi sebou. Firemná kultúra sa opiera o hodnoty, procesy a normy organizácie. Na firemnú kultúru však vplýva aj vzťah pracovného prostredia, vzájomná komunikácia v rámci firmy či systém sociálnych výhod pre zamestnancov.

## 1.3 Miestna samospráva [Local Government]

Základné zásady územnej samosprávy obsahuje: *“Európska charta miestnej samosprávy, ktorá predstavuje všeobecne uznávaný a akceptovaný európsky štandard v tejto oblasti“*. (*"The European Charter of local self-government, which is a generally recognized and accepted European standard in this area"*).

Miestna samospráva je preto ponímaná ako právo a schopnosť obce samostatne spravovať svoje záležitosti v rámci platných zákonov. Reálny výkon samosprávy obcí – ako základných prvkov miestnej samosprávy – je konštituovaný na právnej subjektivite spoločenstva obyvateľov.

## 1.4 Metamorphing [Metmorphing]

Metamorphing je nový pohľad na svet práce. Metamorphing vychádza z poznatku, že nové veci vznikajú z protikladov a konfliktov. Metamorphing je založený na presvedčení, že zmeny nielen nemôžu, ale nesmú prestať. Každá zmena totiž vyvoláva potrebu ďalších zmien.

### **1.5 Organizačná štruktúra [Organizational structure]**

Organizačná štruktúra je to množina prvkov, resp. štruktúrnych jednotiek organizácie a vzťahov medzi nimi. Prvkom (štruktúrnou jednotkou) sa rozumie útvar alebo pracovisko riadiaceho systému (riadiace orgány) alebo riadeného (výkonná jednotka).

### **1.6 Vzdelávanie dospelých [Adult education]**

Vo vzdelávaní dospelých sa zohľadňuje to, že dospelý človek je partnerom v procese vzdelávania a *výsledky vzdelávania dospelých* závisia hlavne od *motivácie, aktivity a participácie*, čiže aktívnej zúčastnenosti dospelých účastníkov vzdelávania (*učiach sa dospelých ľudí*). Pre dospelého človeka je učenie sa procesom realizácie svojej dospelosti, s prevažujúcimi prvkami sebariadeného učenia sa, ktoré sa týka viac individuálnych zmien než vonkajších okolností riadenia svojho života. Preto si osvojuje poznatky o kontexte a v rezonancii so štýlom svojho poznávania (*kognitívnym štýlom*), so svojim myšlienkovým obsahom, v súlade so svojou citovosťou a hodnotovou orientáciou.

### **1.7 Vzdelávanie zamestnancov [Training of employees]**

Kvalifikácia a vzdelanie sú ťažko kvantifikovateľné vlastnosti človeka a preto nie je ľahké identifikovať potreby podniku v oblasti vzdelávania. V tejto fáze ide o špecifikovanie potreby vedomostí, zručností, schopností a kompetencie pre cieľové skupiny pracovníkov. Potreby vzdelávania možno určiť na základe cieľov a podnikovej politiky, a to analýzou možností prispenia podnikového vzdelávania na ich realizáciu.

## 2. KULTÚRA ORGANIZÁCIE

Pojem kultúra je široký, medziodborový pojem, ktorý označuje „*zdieľaný a naučený spôsob myslenia, cítenia a chovania, ktorý vzniká v dôsledku adaptácie sociálnych skupín na vonkajšie podmienky.*“<sup>6</sup>

Pod kultúrou sa rozumie prevažujúci, typický spôsob prístupu k riešeniu úloh, problémov a situácií. Podniková kultúra sa prejavuje výzorom podniku dovnútra i navonok vrátane konania pracovníkov a komunikácie ľudí. To je však dané postojom ľudí a preto podniková kultúra sa tvorí a sídli v hlavách ľudí.

Nositeľmi kultúry v organizácii sú ľudia. To, prečo sa stali zamestnancami podniku, aké sú medzi nimi vzťahy, aké normy a životné princípy. Zamestnanci určujú a uznávajú, čo je podľa nich dobré a čo zlé. Všetko to, čo má vplyv na podnikové normy a hodnoty, nielen odlišuje jeden podnik, firmu od druhej, ale určuje aj funkčnosť a životaschopnosť podniku z hľadiska dlhodobej perspektívy.

Vymedzenie pojmu podniková kultúra je veľmi náročné. V súčasnej literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi jednoduchými aj zložitými definíciami podnikovej kultúry. Pričom sa autori často na ňu pozerajú z iného zorného uhla. Dokumentuje to aj nasledujúci výber najčastejšie citovaných definícií, podľa ktorých podniková kultúra je (sú):

„... *zbierka hodnôt, symbolov podnikových hrdinov, rituálov a vlastných dejín, ktoré pôsobia pod povrchom a majú veľký vplyv na konanie ľudí na pracovných miestach.*“ (Deal a Kennedy)

„... *systém symbolov, ceremónií a mýtov, ktoré sprostredkovávajú hodnoty a presvedčenia zamestnancom.*“ (Ouchi)

„... *jednota zdieľaných noriem hodnôt a postojov, ktoré poznačuje správanie zamestnancov, všetkých stupňov organizácie a tým aj celkový obraz podniku.*“ (Koby a Wuetrich)

„... *predovšetkým špecifické spôsoby interakcie a komunikácie medzi ľuďmi. Zásady, pravidlá a sociálne normy ovplyvňujúce a upravujúce ich vzájomné spolužitie v určitom spoločenstve.*“ (Nový)

---

<sup>6</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. str.12

Z uvedených autorov sa v odbornej literatúre najčastejšie cituje E. H. Schein:

*„... vzorec základných predstáv, ktoré určitá skupina našla, či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci ktorých sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sa chápu ako všeobecne platné a noví členovia organizácie ich majú pokiaľ možno zvládnuť, stotožniť sa s nimi a konať podľa nich“.* (Schein)<sup>7</sup>

Ak vychádzame z uvedených skutočností, môžeme urobiť takýto záver:

***„Podniková kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov“.***<sup>8</sup>

Zákonitosti platné pre firemnú kultúru:

- firemná kultúra je súčasťou každej inštitúcie a odvíja sa od cieľa, ktorý si inštitúcia zvolila alebo pre ktorý vznikla;
- firemná kultúra má pôvod v myslené a konaní ľudí, je prirodzenou súčasťou každej spoločnosti;
- firemná kultúra existuje nezávisle na našej vôli;
- firemná kultúra pôsobí na podvedomie a vedomie človeka;
- firemná kultúra determinuje vzťahy pracovníkov k spoločnosti;
- firemná kultúra je veličinou, ktorá je zdieľaná, nie dohadovaná a nariaďovaná;
- firemná kultúra je ovplyvniteľná konaním manažmentu spoločnosti;
- firemná kultúra je poznateľná.<sup>9</sup>

Podniková kultúra nie je otázkou bontónu, ale otázka prajného alebo neprajného prostredia na dosahovanie podnikových cieľov. Preto je zbytočné nástojit' na zdokonaľovanie konkrétnych činností a zanedbávať prostredie, ktoré ich vlastne určuje. Je dôležité, aký produkt vyrába, alebo aké služby poskytuje

<sup>7</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A., *Podniková kultúra*. Bratislava: EKONÓM, 2003. str.7-10

<sup>8</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2003. str.185

<sup>9</sup> BARICA, J., a kol. *Vedenie a riadenie s.r.o. – praktická príručka*. Bratislava: Vydavateľstvo Verlag Dashöfer, 2010. diel 2/4, [www.dashofer.sk](http://www.dashofer.sk)



organizácia, lebo od toho možno odvodiť vhodný profil podnikovej kultúry. Cieľom ovplyvňovania podnikovej kultúry je nastaviť vnútropodnikové prostredie tak, aby **ľudia vedeli** svoje skúsenosti, vedomosti využiť, **chceli** – lebo sú motivovaní a **mohli** – vďaka dobrej organizácii práce uskutočňovať. Firemná kultúra predovšetkým podporuje spoluprácu zamestnanca s organizáciou a zamestnancov medzi sebou, tvorbu a pestovanie firemného dobrého mena, rozvoj interného a externého potenciálu organizácie.

## 2.1 Význam kultúry v organizácii

Význam kultúry v organizácii rastie s vyššími nárokmi na schopnosť rýchlej adaptácie firiem k okoliu. Poznávanie podnikovej kultúry sa začína na povrchovej (symbolickej) úrovni vytváranej systémom symbolov – organizačná štruktúra, priestory, oblečenie, písomné a ústne prejavy, ceremoniály, logo a pod., ktoré môže človek prijímať prostredníctvom svojich zmyslov. Číhová (2001) tvrdí, že pre firemnú kultúru sú veľmi dôležité verbálne symboly, symbolické správanie sa a symbolické artefakty materiálnej povahy.

Firemná kultúra je zdrojom motivácie. V prípade silnej motivácie predstavuje kultúra podniku významnú konkurenčnú výhodu podniku. Znak firemnej kultúry vyjadrujú kultúrnu podstatu, navyše prezentujú už existujúcu firemnú kultúru okoliu.

Nenadál (2008) uvádza tieto znaky firemnej kultúry:

- spôsoby a formy vonkajšieho prejavu organizácie, goodwill firmy, marketing, reklama a úroveň služieb a výrobkov, ktoré firma poskytuje na trhu,
- úroveň hmotného a nehmotného pracovného prostredia, pracovných podmienok, vybavenie pracovníkov, usporiadanie pracovného prostredia.

Význam firemnej kultúry je zdieľaným systémom významov:

- významu dôležitosti,
- významu ako účelu, t.j. dôvodu pre existenciu,
- významu ako obsahu, t.j. možnosti interpretácie.

Tieto významy sú teda súhrnom ideí, ktoré umožňujú pochopiť ľudskú stránku fungovania firmy.<sup>10</sup>

Na hlbšie poznanie podnikovej kultúry je potrebné zaoberať sa systémom hodnôt, princípov, pravidiel a štandardov, ktoré zamestnanci skutočne akceptujú. Prejavujú sa napríklad v ich lojalite k podniku, vo vzťahu k zákazníkom, klientom. Aj keď je ich vznik prevažne prirodzený v závislosti od prania ľudí, manažment by ich mal ovplyvňovať v nadväznosti na ciele podniku.

Manažment ako praktická činnosť je druh ľudskej práce, jedna z najdôležitejších ľudských činností.<sup>11</sup> Všeobecnou tendenciou vo verejnej správe v európskom priestore je zavádzanie techník z podnikateľského prostredia do verejnej správy a posun od „verejnej správy“ k „*verejnému manažmentu*“. Nové metódy riadenia verejnej správy sa aplikujú pod pojmom **New Public Management**.<sup>12</sup> Ide o nové prístupy k riadeniu správy, ktoré sú zamerané na vyšší efekt správy územia. V konkrétnych podmienkach je potrebné zvoliť overené postupy, ktoré sa úspešne uplatňujú v súkromnom sektore, ako je napríklad benchmarking, controlling a iné. New Public Management vznikol začiatkom 80. rokov 20. storočia vo Veľkej Británii. Medzi základné princípy New Public Management patri:

- chápanie občana ako zákazníka
- chápanie služieb ako produktu uspokojujúcich potreby občanov
- organizácia a riadenie orientované na dosiahnutie konkrétne vytýčených cieľov
- uplatňovanie podnikovohospodárskych nástrojov.

New Public Management je novou filozofiou fungovania verejnej správy a zároveň novou sústavou metód riadenia z trhovej ekonomiky. Riadi sa heslom: „*Šetriť a zároveň zvyšovať úžitky. Úradníkov premeniť na manažérov a občanov na zákazníkov.*“

Čo sa týka významu firemnej kultúry, existuje všeobecný konsenzus o vplyve kultúry na priebeh podnikových javov. Armstrong (Armstrong, 1999

---

<sup>10</sup> spracované podľa NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2008

<sup>11</sup> SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2007. str. 106

<sup>12</sup> HUDEC, O. a kol. *Podoby regionálneho a miestneho rozvoja*. Košice: EF TU Košice, 2009. str.100

podľa Šigut, 2004) podtrhuje jej prínos pri realizácii poslania a stratégie organizácie a súčasne vidí jej vplyv aj v zlepšovaní efektívnosti organizácie a pri riadení zmien, čo sa javí z hľadiska budúcnosti podniku ako kľúčové.

## 2.2 Vytváranie kultúry v organizácii

Firemná kultúra sa začína formovať so vznikom podniku. V priebehu jeho existencie sa firemná kultúra formuje a neustále mení. Začiatky kultúry podniku prebiehajú vo všeobecnosti spontánne a nebadane. Kultúre sa nedá vydať rozkaz zhora nadol, nedá sa ani zvonku vytvárať a dodávať, môže vyrásť len z inštitúcie. Jej tvorcami môžu byť zakladatelia podniku alebo vrcholoví manažéri, ako aj zamestnanci, ktorí sú výraznými osobnosťami a všetci títo podnik dlhodobo ovplyvnia svojimi osobnými ako aj manažérskymi schopnosťami.<sup>13</sup>

To, akým spôsobom ľudia pracujú, aká je ich výkonnosť, ako sú riadení – toto všetko vytvára firemnú kultúru a zároveň je jej súčasťou. Aby organizácia dosahovala vysoký výkon, všetky jej súčasti musia pracovať spoľahlivo a vzájomne sa dopĺňať. Podľa Lukášovej (2004), základným mechanizmom vzniku a vytvárania firemnej kultúry je učenie, ktoré sa uskutočňuje v procese internej integrácie a externej adaptácie.

Poznáme dva základné princípy organizačného učenia a to:

- redukcia úzkosti,
- pozitívne posilňovanie.

Problémy, ktoré musí organizácia počas svojho vývoja a pôsobenia riešiť, spôsobujú u pracovníkov neistotu a pocit úzkosti a stresu. Hľadanie prijateľných riešení, ktoré budú fungovať a odstránia neistotu je prirodzenou reakciou pracovníkov na tieto negatívne pocity. Podniková kultúra je determinovaná do istej miery minulosťou, podrobnejšie pochopíme jej tvorbu prostredníctvom ovplyvňujúcich faktorov a vplyvov. Tieto faktory a vplyvy sa členia na:

1. vonkajšie
2. vnútorné

---

<sup>13</sup> ČIHOVSKÁ, V. a kol, *Firemný imidž*. Bratislava: Eurounion, 2001

**1. Vnútorne vplyvy** vychádzajúce zo samostatnej firmy predstavujú:

- vplyv činnosti podniku (odbor podnikania, technológie, veľkosť podniku atď.);
- vplyv minulosti (história podniku, zotrvačnosť vžitej kultúry);
- záujmy vlastníkov, manažmentu, zamestnancov;
- vedenie ľudí (organizácia riadenia, osobný prístup riadiacich pracovníkov, kvalifikačná úroveň a mentalita zamestnancov).

**2. Žiadna firma** neexistuje vo vzduchoprázdne a jej podnikovú kultúru v značnej miere ovplyvňuje aj jej okolie. Vtedy hovoríme o **vonkajších vplyvoch** na vytváranie podnikovej kultúry, ku ktorej hlavným faktorom patria:

- vplyv kultúr vyšších radov, geografické vplyvy (národná mentalita, dejiny štátu, vplyv regiónu, vplyv kultúry materskej firmy atď.);
- vplyv legislatívy, ekonomického a sociálneho systému a zákony štátu, sociálne podmienky a pod.;
- pôsobenie trhu (postoje zákazníkov, dodávateľov, činnosť konkurencie a pod.).

U každej firmy je možné nájsť ešte rad ďalších ovplyvňujúcich faktorov vytvárania kultúry. Rozpoznanie všetkých významných faktorov, ktoré ju ovplyvňujú je nutným predpokladom pre možné ovplyvnenie existujúcej podnikovej kultúry k žiaducemu stavu.

### 3. ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Každý človek vyrastá v rámci určitej kultúry – kultúra na človeka pôsobí a človek zároveň pôsobí na kultúru. Pôsobenie kultúry na človeka sa prejavuje v jeho osobnosti. V zmysle tohto pôsobenia hovoríme o „**mentálnom naprogramovaní**“. Kultúra existuje v každom jednotlivcovi vo forme názorov, hodnôt, postojov, vzorcov správania sa. Jednotlivec kultúru jednak vytvára a zároveň je aj jej produktom. Organizačná kultúra (*firemná kultúra, podniková kultúra*) je jedným z druhov kultúry.

Koncept organizačnej kultúry vytvárame za účelom pochopenia organizácií. **Interpretatívny prístup** chápe kultúru ako niečo, „**čím organizácia je**“. V tomto zmysle je organizácia súhrnom ideí, vízií, názorov, hodnôt, postojov a noriem. **Objektivistický prístup** chápe kultúru ako niečo, „**čo organizácia má**“. Organizačná kultúra je jedným z prvkov organizácie, ktorý ovplyvňuje jej správanie a výkonnosť.

**Typ organizačnej kultúry** determinuje jej silné a slabé stránky. Pre manažerov je dôležité mať široký repertoár riadiaceho správania sa, pretože v rôznych situáciách sú vhodné rozličné štýly riadenia. Napríklad:

- ak je treba riadiť organizáciu s ustáleným chodom, malými výkyvmi v cieľoch a v množstvách práce, kde sa stavia na zamestnateľnosti ľudí, ktorí pracujú podľa stanovených predpisov, zrejme bude potrebná **hierarchická (funkcionálna) organizačná štruktúra** (*spočíva na štruktúre – poriadok, stabilita, kontrola*);
- menší tím už stabilizovaných, motivovaných a profesionálne výkonných pracovníkov možno riadiť v **kultúre orientovanej na výsledky** (*spočíva na schopnostiach – rast, úspech, výnimočnosť*);
- ak je organizácia založená kvôli vytvoreniu prostredia pre ľudí (spolky, kluby, asociácie), alebo ak sú v tíme mladší pracovníci v etape osobného rozvoja, je pre nich vhodné uplatňovať prvky **podpornej kultúry**, (*spočíva na vzťahoch – vzájomná služba, integrácia*);
- ak je organizácia založená na riešenie krízových, ohrozujúcich situácií, je namieste **autokratické riadenie (mocenská kultúra)** formou

jednoznačných príkazov bez diskusie o správnosti rozhodnutí t.j. na princípe osobnej právomoci (*tak riadené vojsko, polícia, požiarna zbory*).

Organizačnú kultúru je niekedy ťažké definovať, pričom nemôžeme v podniku pozorovať kultúru samotnú, ale skôr jej prejavy. Organizačná kultúra sa chápe aj ako nepriamy nástroj riadenia. Formuluje očakávané vzorce správania zamestnancov, čo následne zrýchľuje a uľahčuje riadiace procesy a zároveň sa podieľa na rozvoji zamestnancov v organizácii. Akceptovanie organizačnej kultúry možno podporiť cieľnou stimuláciou na podporu požadovaného správania. Organizačná kultúra je z toho pohľadu chápaná ako vonkajší stimul. Ak si takéto správanie zamestnanec zvnútorní, má organizačná kultúra aj motivačný náboj. Organizačná kultúra má zároveň významný podiel na tvorbe pozitívneho obrazu organizácie v externom prostredí.<sup>14</sup>

**Charakteristiky organizačnej kultúry** je možné vymedziť základnými charakteristickými znakmi, ktoré je nutné rešpektovať:

1. **Kolektívnosť** je skupinový fenomén, ktorý je do určitej miery spoločný pre všetkých zamestnancov. Formuje sa prostredníctvom formálnych a neformálnych reakcií zamestnancov medzi sebou a reakciami s okolím. Zamestnanci, ktorí nerešpektujú hodnoty a normy organizácie, dostávajú sa na perifériu skupiny.
2. **Historickosť** kultúry znamená, že je špecifická a úzko spojená s históriou, vývojom a skúsenosťami organizácie. Významnú úlohu zohrávajú jej zakladatelia, ktorí sú najčastejšie pôvodcovia a primárni nositelia hlavných znakov organizácie. Základná línia býva dlhodobá a často zostáva zachovaná, aj keď prichádza k zmenám. Ide o prepojenie minulosti a súčasnosti organizácie s jej budúcnosťou.
3. **Dynamickosť** kultúry vyjadruje práve významný podiel vplyvu vonkajšieho prostredia a udržania si konkurencieschopnosti pri formovaní organizačnej kultúry. Zmeny, ktoré prebiehajú v externom prostredí, sa musia objaviť aj v internom prostredí organizácie. Kultúra organizácie

---

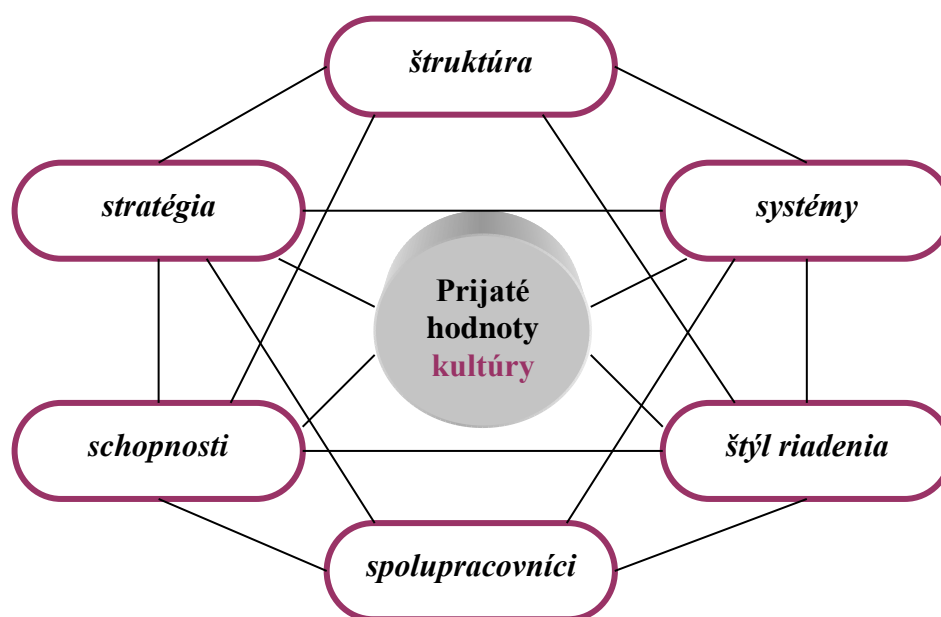
<sup>14</sup> ADAMKOVÁ, H. *Organizačné správanie*. Bratislava: EKONÓM, 2006. str.138

teda nie je nemenná a postupom času, keď sa do organizácie transformujú nové myšlienky a trendy. Prichádzajú nové výrazné osobnosti, čiastočne sa kultúra mení a je nútená prispôbiť sa novým podmienkam.

4. **Rôznorodosť** je vyjadrená existenciou viacerých subkultúr, v rámci jednej organizačnej kultúry. Jednotlivé subkultúry sú dané najmä formálnou organizačnou štruktúrou a členením na oddelenia, divízie alebo iné časti organizácie. V rámci tohto oddelenia sa formujú vlastné normy, pravidlá, špecifický jazyk, ale aj zásady správania, ktoré majú často neformálny charakter a môžu sa do určitej miery odlišovať od formálnej kultúry.<sup>15</sup>

V oblasti úspešnosti organizácie je organizačná kultúra vnímaná ako významný centrálny kľúčový, ale zároveň aj kritický prvok v sieti faktorov, ktoré ovplyvňujú jej efektívnosť. Tento model vzťahov je známy aj ako McKinsey – 7S model kľúčových vzťahov úspechu organizácie, ktorý ukazuje obrázok č. 1.

Obr. 1: McKinsey – 7S model<sup>16</sup>



Zdroj: Peters, T.J., Waterman, R.H., In Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. s.133

<sup>15</sup> ADAMKOVÁ, H. *Organizačné správanie*. Bratislava: EKONÓM, 2006. str.139

<sup>16</sup> PETERS, T.J., WATERMAN, R.H., In TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s.133

Prostriedky udržania organizačnej kultúry:

**Personálny výber** – je orientovaný na uchádzačov, ktorí vyhovujú stereotypom dobrého pracovníka. Napríklad príliš ambiciózny uchádzač pre jednu firmu je nevhodný pre inú vhodný.

**Akcia vrcholového vedenia** – pracovníci sledujú jednanie manažérov. Sledujú kto je odmeňovaný, kto postupuje v organizačnej hierarchii. Pracovníci si tak vytvárajú vzory žiaduceho chovania a úspešného chovania.

**Socializácia** – v procese socializácie sa noví pracovníci učia normám a zvykom organizácie. Sama organizácia má záujem na tom, aby pomohla nováčikom osvojiť si organizačnú štruktúru. Noví zamestnanci nevedia ako majú vykonávať svoje úlohy, preto musia byť cieľavedome „akulturovaní“.<sup>17</sup> Na tieto manipulácie reagujú:

- a) úplnou konformitou s požiadavkami organizácie a prispôbením sa požiadavkám okolia,
- b) kreatívnym individualizmom, prepracovaním organizačných noriem podľa svojho naturelu,
- c) odmietavým postojom proti existujúcemu poriadku.

Organizačná kultúra nie je výsadou celosvetovou, v jednotlivých krajinách existujú kultúry odvodzované výlučne z národnej kultúrnej tradície. Tým, že na Slovensko vstupuje zahraničný kapitál, prináša so sebou aj niektoré prvky zahraničných kultúr, ktoré sa presadzujú proti našej organizačnej kultúre.

### **3.1 Prvky organizačnej kultúry – základné predpoklady, hodnoty, postoje**

Edgar Schein (1990, 1992) sa pokúsil roztriediť rôzne prvky kultúry. Do prvej skupiny zaradil **výtvary**, sú to prejavy, ktoré môžeme vidieť, počuť a cítiť. Všetky zjavné prejavy kultúry – výrobky, pracovné prostredie, technológia, jazyk, obliekanie, spôsob oslovovania, historiky z dejín organizácie, hodnoty organizácie atď. Výtvary sú ľahko viditeľné, tým ťažšie je však vysvetliť ich zmysel. Ten, kto žije v organizácii dostatočne dlho, časom význam výtvorov

---

<sup>17</sup> ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Vydavateľstvo IRIS, 2004. str. 182-184



pochopí. Ľudia v organizácii môžu mať jasnú predstavu o tom, čo je zlé a čo je správne, čo sa má robiť a čo nie. Niektorí jedinci po nejakej dobe presadia svoje hodnoty, dokážu ovplyvniť skupinu, aby riešila veci určitým spôsobom, stanú sa z nich vodcovia. Názory, prezentované vodcami, ukazujú, ako reagovať v určitých situáciách a znižujú neistotu členov. Stávajú sa normami – hovoríme o nich ako o **zastávaných hodnotách**.

Pokiaľ sa určité riešenie problémov opakuje, berieme ich časom za jediné možné a samozrejmé. Veríme, že príroda a realita fungujú týmto spôsobom. Vznikajú **základné predpoklady**. Človek sa necíti dobre v neistote a v konflikte. Snaží sa vidieť veci okolo seba v súlade so svojimi základnými predpokladmi a skutočnosti rozporného charakteru radšej skresľuje alebo potlačuje. Kultúra je sústavou základných predpokladov.<sup>18</sup>

Obr. 2: Prvky kultúry (E. Schein)



Kultúrne prvky sú najjednoduchšie prvky, ktoré predstavujú základné komponenty kultúrneho systému. Prvkami organizačnej kultúry sú považované:

- základné predpoklady,
- hodnoty,
- normy
- postoje,
- vonkajšie prejavy kultúry (artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy).

<sup>18</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Vydavatelství Rubico s.r.o., 1996. str.110-111

**Artefakty materiálnej povahy** – napr. architektúra budov, materiálne vybavenie firiem, hmotné produkty organizácií, propagačné brožúry.

**Artefakty nemateriálnej povahy** – jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinovia, zvuky, rituály, ceremoniály.

**Základné predpoklady** zafixované predstavy o fungovaní reality, ktoré ľudia považujú za samozrejmé.

**Hodnoty** sú to, čo je dôležité. To, čomu skupina alebo jednotlivec prikladá význam. Preferencie sa premietajú do rozhodovania jednotlivcov a organizácie.<sup>19</sup>

*„Hodnoty sú považované za dôležitý nástroj utvárania podnikovej kultúry“.*

**Postoj** je produkt hodnotenia, posúdenie objektu v zmysle dobrý – zlý. Na základe tohto vzťahu v daných situačných podmienkach vzniká akčná pohotovosť.

**Normy** správania sú zásady správania sa v skupine, ktoré skupina ako celok akceptuje. Napríklad jednanie so zákazníkmi.

**Jazyk** odráža predpoklady a hodnoty zastávané v organizácii, formálnosť či neformálnosť vzťahov.

**Historiky a mýty** sú často „prifarbené“ príbehy, ktoré sa v minulosti odohrali a ktoré rozprávajú ľudia v rámci organizácie. Sú dôležitým indikátorom noriem v organizácii a často prinášajú informácie o rozdelení moci v organizácii. Mýty sú určité spôsoby uvažovania alebo výkladu. Objasňujú žiaduce alebo nežiaduce sa správanie v organizácii.

**Zvyky, rituály, ceremoniály** sú zažité v organizácii, napríklad oslavy narodenín alebo vianočné večierky. Významne prispievajú k integrácii a vytváraniu tímu v rámci firmy.

**Rituály** sú spôsobom správania, ktoré sú typické pre firmu. Sú očakávané v danom čase a mieste. Niektoré sú formalizované, iné nie.

**Ceremoniály** sú slávnostné udalosti konané pri špeciálnych príležitostiach firmy. Pripomínajú a posilňujú firemné hodnoty, oslavujú kultúru organizácie.

**Hrdinovia** sú zosobnením základných hodnôt organizácie. Ich hlavnými funkciami sú poskytovanie modelového správania sa, nastoľovanie štandardov výkonu či motivácia zamestnancov.

---

<sup>19</sup> [www.riadenie.sk](http://www.riadenie.sk)

Niektoré **prvky** podnikovej kultúry sú všeobecne považované za negatívne. Ak sa viaceré z nich v organizácii vyskytujú, je to signál k potrebe ovplyvnenia podnikovej kultúry žiadaným smerom:

- častý, alebo príliš veľký postih pri neúspechu,
- experimentovanie je málo akceptované,
- rozhodovanie sa deje príliš vysoko,
- ignorovanie individuálnych schopností ľudí,
- prevažujúci manažérsky štýl je autokratický,
- je veľmi rozšírená súťaživosť a rivalita ľudí,
- stratégia podniku je známa a berie sa vážne iba „*hore*“,
- existujú bariéry medzi útvarmi,
- spätná väzba ako nástroj riadenia sa takmer nevyužíva,
- pracovníci nie sú vedení k zodpovednosti za prenos informácií medzi sebou,
- pri zadávaní úloh sa nevyužíva stanovenie kritérií ich plnenia,
- pracovníci nie sú vedení k sebarozvoju, prevažuje využívanie ich potenciálu,
- príliš malá participácia podriadených na rozhodovaní,
- nie je čas na podriadených,
- existuje iba malá intenzita motivačného vplyvu,
- pracovné tímy sú málo autonómne,
- problémy sú riešené prevažne manažérmi,
- je nedostatok priestoru na kvalitnú prácu,
- je malá tolerancia k rozdielnym názorom,
- u ľudí existuje iba malá identifikácia s podnikom.

Zmena myslenia a prístupov so sebou prináša potrebu zmeny organizačnej kultúry. Organizačná kultúra sa v súčasnosti stáva faktorom spokojnosti alebo nespokojnosti zamestnancov. Na organizačnú kultúru nesmie dobrý manažér zabúdať. Na druhej strane je veľmi dôležitý fakt, že firemnú kultúru vytvárajú všetci pracovníci, ale usmerňovaná je manažmentom zhora. Kultúra organizácie

je výslednicou vzájomných vzťahov medzi uskutočňovanou činnosťou a myslením ľudí pri jej vykonávaní.

### 3.2 Zdroje organizačnej kultúry

Zdroje organizačnej kultúry ovplyvňujú obsah a silu organizačnej štruktúry. Silou organizačnej kultúry sa rozumie, nakoľko sú dané predpoklady, hodnoty, normy v organizácii zdieľané. Najvýznamnejšie vplyvy pôsobiace na obsah a silu organizačnej štruktúry:

**Vplyv prostredia** – vplyv národnej kultúry, podnikateľského prostredia, konkurenčného prostredia. Národná kultúra sa premieta do organizačnej kultúry a ovplyvňuje mieru aplikovateľnosti teórie a metód riadenia, ktoré boli vyvinuté v odlišnom kultúrnom kontexte. Obsahom národnej kultúry v súvislosti s organizačnou kultúrou ovplyvňuje predovšetkým:

- preferencie organizácie pri voľbe organizačných štruktúr,
- štýl riadenia a spôsob rozhodovania v organizácii,
- predstavy pracovníkov o roli manažéra v organizácii,
- motivačné vzorce príslušníkov jednotlivých kultúr.

**Vplyv zakladateľa, či dominantného vodcu, vlastníkov, manažérov** – zakladatelia majú jasnú víziu a silne vyhradené hodnoty. Majú veľký vplyv a význam na firemnú kultúru najmä v počiatočných fázach fungovania spoločnosti. Aj v stabilizovaných organizáciách môže firemná kultúra výrazne ovplyvňovaná hodnotami a normami správania hlavného lídra – vodcu. *Ludia majú tendenciu preberať hodnoty vodcov vtedy, ak ich pokladajú za kompetentných a úspešných.* Významnú úlohu zohráva aj formálna moc vodcov.<sup>20</sup>

**Vplyv podnikateľského a trhového prostredia** – má kľúčovú úlohu pri utváraní podnikateľskej kultúry. Predstavuje predpoklady pre utváranie základných firemných hodnôt. Firemné hodnoty a správanie musí byť konzistentné s prostredím.

**Vplyv profesie** – každá profesia má svoje kultúrne špecifiká – dokážeme rozlišovať personalistov, marketingových pracovníkov, či kultúru účtovníkov alebo informátorov.

<sup>20</sup> [www.riadenie.sk/zdroje-organizačnej-kultury/](http://www.riadenie.sk/zdroje-organizačnej-kultury/)

[cit.8.5.2011]

**Vplyv veľkosti a dĺžky existencie organizácie** – v počiatočnej fáze existencie je kultúra dôležitým zdrojom identity a sily. Podstatnú úlohu hrá zakladateľ – vodca. Charakteristická pre toto obdobie je pružnosť – prispôsobivosť. V druhej fáze firma udržuje rast a stabilitu výkonu. Vyjasňujú sa pravidlá, stratégia, zároveň však sa objavujú subkultúry. Tretia fáza, fáza zrelosti prichádza stagnácia. Firma si bráni svoju organizačnú kultúru, ktorá je pre ňu zdrojom identity a sebavedomia.

**Vplyv využívaných technológií** – formujú spôsob komunikácie medzi členmi tímov, vznikajú tzv. virtuálne tímy. Rovnako je prostredníctvom informačných technológií utváraná komunikácia so zákazníkom. Informačné technológie jednak determinujú kultúru organizácie a zároveň na ňu kladú určité nároky.<sup>21</sup>

Jediným efektívnym spôsobom, ako ovplyvňujú kultúru organizácie, je meniť správanie sa manažmentu, t.j. meniť jeho hodnoty a riadiace rutiny. Podľa Kosorína (1999) zvláštnosti manažmentu verejnej správy je možné rozdeliť do piatich skupín:

**1. oblasť vonkajšieho prostredia správy** – tu pôsobia známe faktory, ktoré podmieňujú osobitné črty manažmentu:

- **absencia trhu** – minimálny vplyv ponuky a dopytu, ktorý sa riadi na politických trhoch na princípoch verejnej voľby v časovo obmedzenom termíne; prejavuje sa nedostatkom stimulov na znižovanie nákladov, zvyšovanie celkového výkonu a efektívnosti (čo je v súlade s byrokratickými postupmi v správe), spotrebiteľské preferencie pôsobia obmedzene, pretože sa najčastejšie vyjadrujú a deklarujú až v deň volieb do orgánov štátnej správy i samosprávy;
- **intenzívne formálne a právne obmedzenia** – vo verejnej správe viac ako v správe súkromnej pôsobí intenzívny legislatívny dozor a zároveň existuje nižšia autonómia správania manažérov (spôsobená dôsledkom politicky motivovaných procesov v správe verejnej), prejavuje sa hierarchia zákonov,

---

<sup>21</sup> spracované podľa NOVÝ I., LUKÁŠOVÁ R., a kol. *Organizační kultura*.1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2004

vonkajšej i vnútornej kompetencie orgánov a inštitúcií; inštitúcie konajú len to, čo im zákon kompetenčne a často položkovite prikazuje;

- existencia intenzívnych politických činiteľov – prejavuje sa diverzifikácia externých informácií, ktoré sú často protichodné (často v závislosti od politických strán), na manažérov pôsobia politické vplyvy, dohody, lobizmus, vplyv podnikateľov, voličov i občanov.

## **2. oblasť vnútorného prostredia správy:**

- **rozhodovanie** vo verejnej správe je právne regulované, organizácie sa často zaoberajú riadením externalít a ekológiu prostredia, čím ovplyvňujú aj súkromný sektor;
- **očakávania verejnosti** voči manažérom verejnej správy pôsobia hlavne v oblasti skladania účtov a zodpovednosti, ktorá je veľmi často médiami neadekvátne prezentovaná;
- prejavuje sa **donucovací charakter moci**, platia sankcie, príkazy, ustanovenia, zaniká participácia na výsledku (pričom výsledok je ťažko merateľný - kvantifikovateľný, čo znemožňuje motiváciu na základe zainteresovanosti na uspokojovaní potrieb).

**3. oblasť programovateľnosti cieľov a úloh organizácie** – u manažérov vo verejnej správe sa prejavuje viac záujmových intervencií a následne aj krízových javov:

- **nejednoznačnosť, multiplicita a konfliktnosť cieľov**, často chýbajú kritériá pre výkon a zhodnotenie cieľov (dodržanie čistoty prostredia, životný štandard), je problematické meranie cieľov;
- rastú požiadavky na verejné skladanie účtov a na **nevyhnutnosť kompromisov** (efektívnosť je často postavená proti spoločenskej rovnosti);
- **úlohy sú politicky exponované**, výrazný je problém súladu externých vzťahov a povinností s internými funkciami a právomocami.

## **4. oblasť rozhodovacej právomoci manažérov:**

- **nižšiu flexibilitu a autonómiu rozhodovania** oproti súkromnému sektoru, ktorá je spôsobená rozsiahlymi organizačnými a inštitucionálnymi vplyvmi, externými a politickými prvkami.
- **menšia právomoc vo vzťahu k podriadeným**

- *neochota delegovať právomoci* hlavne na vyššej úrovni, čo korešponduje s princípmi byrokracie;
- *častá výmena vrcholových riadiacich pracovníkov* a ich politické nominácie spôsobujú ťažkosti pri plnení úloh a pri inovácii činností a cieľov;
- väčší *byrokratický tlak* a dôkladná byrokratická štruktúra;
- slabšie organizačné väzby medzi manažérmi a zamestnancami ako v súkromnom sektore.

#### **5. oblasť stimulácie a motivácie manažérov:**

- manažéri verejnej správy pociťujú *administratívne obmedzenia právomocí v oblasti stimulácie* (odmeny, tresty, povýšenia, sankcie);
- *nižšia závislosť výkonu* manažérov i zamestnancov verejnej správy od príjmu je ako u súkromných firiem, často je nahrádzaná inými benefitmi (dôležitosťou verejnej funkcie, uznaním verejnosťou, voličmi);
- je preukázaný pocit menšieho uspokojenia z práce, ktorý je spôsobený práve množstvom formálnych a politických obmedzení;
- manažment verejnej správy poukazuje nižšie hodnotenie peňažných stimulov a vyššiu úroveň hodnotenia morálnej motivácie.

Postavenie manažmentu verejnej správy v existujúcom systéme spoločenského riadenia v rámci verejnoprávných a občianskych vzťahov, je v súčasnom systéme zmiešanej ekonomiky nezastupiteľné. Neustále vznikajú nové aktivity, nová kvalita, nový verejný záujem a občianske iniciatívy, ktoré stabilizujú význam manažmentu správy vo verejných vzťahoch a zvyšujú nároky na kvalitu pôsobenia a rozhodovania. Organizácia v súkromnom sektore môže zmeniť firemnú kultúru rýchlejšie, ako organizácia vo verejnom sektore; keďže komerčná spoločnosť nie je viazaná vládnyimi rozhodnutiami a je teda flexibilnejšia.

### **3.3 Štruktúra firemnej kultúry – modely, nadväzujúce prístupy**

Štruktúru firemnej kultúry tvoria určité jej roviny, v ktorých sa prejavuje navonok. Najznámejší model firemnej kultúry vyvinul E. H. Schein, ktorý svojím

chápaním firemnej kultúry ovplyvnil ďalšie generácie odborníkov. Organizačnú kultúru štruktúroval do troch rovín:

**Artefakty** – keď sa vonkajší pozorovateľ stretne s kultúrou, môže vidieť jej prejavy. Je to pozorovateľné a opísateľné, význam nemusí byť vždy jednoznačný.

**Hodnoty, normy a štandardy** – určujú správanie členov skupiny v kľúčových situáciách. Prijaté sú na základe úspešnosti riešenia určitej situácie určitým spôsobom alebo na základe sociálnej validácie. Hodnoty často predikujú to, čo je viditeľné na úrovni artefaktov.

**Základné predstavy** - sú jadrom kultúry, predstavujú najhlbšiu a nevedomenú rovinu kultúry. Sú stabilné a odolné zmene. Zdrojom vzniku je opakovaná funkčnosť určitého spôsobu riešenia problému. To, čo bolo pôvodne hypotézou, začína byť vnímané ako realita. Sú v súlade so selektívnym vnímaním jednotlivca a predpokladom je, že budeme vnímať predovšetkým to, s čím sa stotožňujeme. Zvlášť významné sú pri vstupe nového jedinca do kolektívu.

Ďalšie prístupy nadväzujú na Scheinov model organizačnej kultúry, obyčajne ho rozpracovávajú alebo dopĺňajú.

**Prístup J.P.Kottera a J.L.Hesketta** – rozlišujú dve úrovne organizačnej kultúry:

- vzorce (štýl) správania sa v organizácii,
- zdieľané hodnoty.

**Prístup G. Hofstede** – rozlišuje dve úrovne organizačnej kultúry. Model má tvar „cibule“, smerom zo stredu po okraje sú v modeli umiestnené prvky podľa viditeľnosti pre vonkajšieho pozorovateľa. Jadro predstavujú hodnoty. Následne v smere zo stredu sú:

- rituály,
- hrdinovia,
- symboly.

**Prístup W. Halla** – rozlišuje tri úrovne organizačnej kultúry:

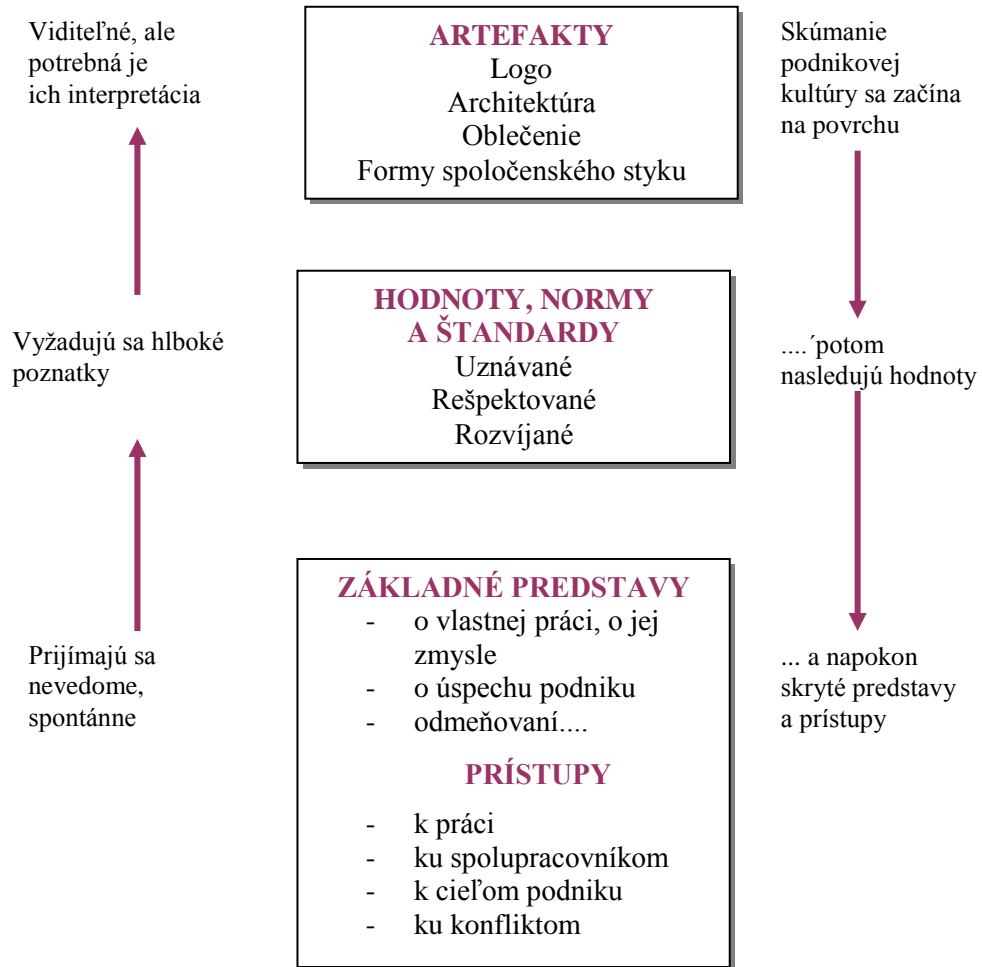
- úroveň A: artefakty a etiketa
- úroveň B: správanie a jednanie (akcie)
- úroveň C: základné morálne normy, názory, hodnoty.

**Prístup C. Lundberga** – vychádza z prác E. Scheina a B. Dyera a rozlišuje štyri úrovne kultúry usporiadané podľa stupňa abstraktnosti:



- artefakty,
- pravidlá a normy správania,
- hodnoty,
- predpoklady.

Obr. 3: Úrovne podnikovej kultúry (E. H. Schein)<sup>22</sup>



Poznanie podnikovej kultúry sa začína najvyššou, povrchovou, jednoznačne viditeľnou a cieľavedome konštruovanou úrovňou systému symbolov, ktoré však nie sú vždy pochopiteľné a rozšifrovateľné vonkajšiemu pozorovateľovi. Predstava o povahe človeka a príčinách jeho jednania, transformované do predstavy o spolupracovníkoch v podniku. Základnú úroveň

<sup>22</sup> spracované podľa NOVÝ, I. *Podniková kultúra a identita*. Praha: 1993. Vysoká škola ekonomická. Fakulta podnikohospodárska, str.15

možno považovať za jadro podnikovej kultúry a vyjadruje celkový pohľad manažmentu na svet a prístup k jednotlivým spolupracovníkom.

### 3.4 Jednotlivec v kultúre – fázy socializácie

Do organizácie so zavedenou firemnou kultúrou nastúpi nový pracovník, ktorý si so sebou „prináša“ svoj sociálny status zložený z jeho hodnotových orientácií, noriem a postojov. Je zaužívané, že ak nastúpi nový pracovník do firmy, že práve on by sa mal prispôbiť, tzn. adaptovať sa na nové pracovné podmienky, ale tak by to nemalo byť. Na jednej strane je síce pracovník, ktorý má záujem pracovať v danej konkrétnej firme, ale na druhej strane je tu firma, ktorá práve daného pracovníka chcela zamestnať a vybrala si ho vo výberovom konaní, alebo na základe stanovených podmienok. Nejde teda jednoducho povedať, že keď nastúpi nový člen do pracovného kolektívu, že len on by sa mal danej firme prispôbiť.

Pracovník očakáva, že sa napríklad sebarealizuje v danej firme, že nastúpi na pozíciu, ktorá je pre neho zaujímavá, že bude dostatočne odmenený. Štruktúru pozícií môžeme skúmať z rôznych hľadísk napríklad z hľadiska funkčných vzťahov, podľa kritérií sociálnej prítťažlivosti, interakčných črt osobnosti. Podľa rôznosti kritérií sa nám na najvyššej pozícii objaví iný člen tej istej skupiny. Ak sa zameriame na analýzu pozícií z hľadiska interakčných črt osobnosti máme nasledujúcu klasifikáciu:

- **vodca** je aktívny, schopný riešiť úlohy skupiny a má vysokú mieru sociálnej prítťažlivosti, atraktivity,
- **špecialista** pre riešenie úloh je aktívny, schopný, ale s nízkou mierou atraktivity,
- **sociálny špecialista** je sociálne prítťažlivý, ale nie príliš aktívny a schopný,
- **hyperaktívny** má sklony k dominantnosti v interakciách, na rozdiel od vodcu je však slabý vo všetkých troch charakteristikách,
- **pasívny** je vo všetkých aspektoch slabý, často vystupuje v role „*obetného baránka*“.

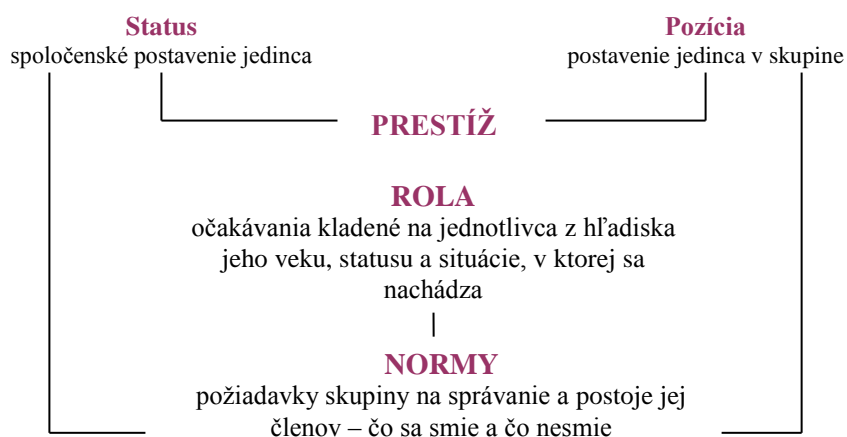
Nositelia významnejších pozícií často na zvýraznenie svojich pozícií používajú tzv. statusové symboly. Základné aspekty interpersonálnej štruktúry skupiny sú status, pozícia, rola a norma. Ich vzájomné vzťahy sú vyjadrené na obrázku č. 6 (Nakonečný, 2005). V tejto súvislosti býva vymedzovaný trojaký typ statusu (Gáborová a kol., 1989):

**Vrodený status** – je to zaujatie určitej pozície vďaka vrozeným zvláštnostiam. Napríklad žena má určité postavenie v spoločnosti apriori, preto, že je ženou a preto, že v určitom sociálnom systéme je rola ženy spoločensky pozitívne hodnotená.

**Pripísaný status** – je najčastejšie dosahovaný spoločensky zhodnotenou pozíciou, napríklad vekom. Vo vyspelých kultúrach sa starším občanom prejavuje úcta. Táto pozícia sa dosahuje bez vlastného pričinenia – „pripísaním“.

**Získaný status** – tento status *získava jedinec vďaka vlastnému úsiliu a vlastnej práci*. V skupine vďaka nemu dosahuje významnejšie postavenie. Príkladom môže byť status rektora ako najvyššieho reprezentanta univerzity.

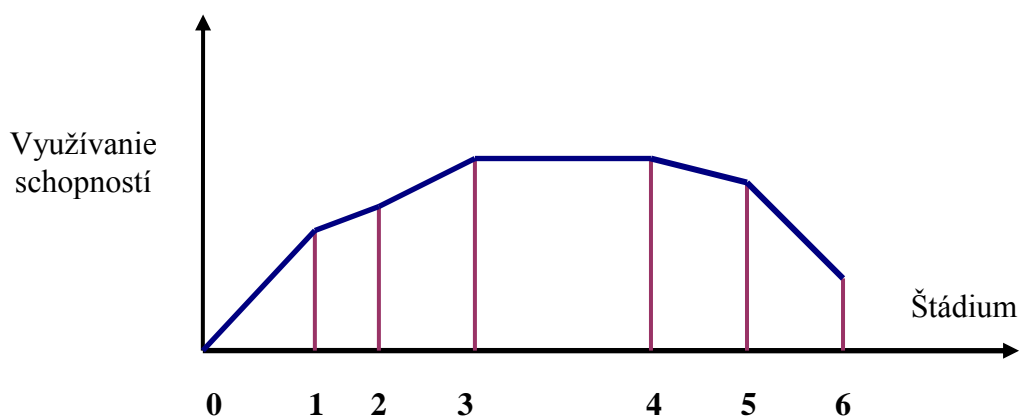
Obr. 4: Vzťahy medzi statusom, pozíciou, rolou a normou



Nemôžeme obísť fakt, že každý jedinec predstavuje určitú špecifickú osobnosť zahrňujúce v sebe aj také zložky ako: vzdelanie, špecializácia, inteligencia a individuálne predpoklady na vykonávanie v danej pracovnej pozícii. Spomedzi mnohých požadovaných vlastností, ich racionálnym využívaním a kvalitou poskytovaných služieb vzniká správna kombinácia, vzájomná previazanosť, závislosť a podmienenosť. Osobné vlastnosti pracovníkov, môžu

byť inšpiratívne, konštruktívne pri realizovaní predsavzatí, ich úroveň a kvalita môžu korelovať s ambíciami, stotožniť sa s vykonávanými úlohami. V prípade disonancie, absencie koherentnosti medzi splnenými ambíciami a skutočným plnením úloh môže nastať porovnávanie sa so skutočnou činnosťou smerujúcou k dopracovaniu sa k vlastným želaniam a uspokojeniu očakávaní. Na základe praktických skúseností možno objaviť vzťah medzi expresívnosťou ich prejavu navonok a kooperatívnym zaangažovaním a entuziazmom, ktoré môžu mať rôznu podobu. Pracovník sa môže kedykoľvek rozhodnúť, že jeho vlastnosti sa nevyužívajú na konkrétnom pracovnom mieste dostatočne a vtedy môže vykonať také rozhodnutie do budúcnosti, ktoré sa už nebudú dotýkať jeho súčasného pracoviska. Na základe toho môžeme rozlišovať niekoľko štádií, ktoré nie sú u všetkých osôb rovnaké.

Obr. 5: Využívanie schopností počas zamestnania



**1. štádium** – začína príchodom pracovníka do organizačnej jednotky, jeho uvedením vedúcim a aklimatizáciou, kedy sa chce pracovník kladne uviesť hlavne v očiach svojho nadriadeného. Vtedy využíva maximálne svoje možnosti a preukazuje svoje vlastnosti. Pracovné miesto ho inšpiruje, podnecuje k činnosti a prináša mu uspokojenie.

**2. štádium** – pracovník je stabilizovaný a činnosti vykonáva rutinne. Ešte stále má dostatok inšpirácie pre výkon práce, ale nevyužíva ju až tak expanzívne ako v predchádzajúcom štádiu.

**3. štádium** – môžu sa začať prejavy ukludnenia, môže začať uprednostňovať skúsenosti, ktoré ho naučili kedy má byť aktívny viac a kedy nie.

**4. štádium** – pracovník dochádza k poznaniu, že už nemôže dosiahnuť na pracovisku viac ako má, pretože jeho entuziazmus je u nadriadených nedocenený.

**5 štádium** – začína sa vyhovárať, je nespokojný, unavený, začína sa čoraz viac uzatvárať do seba a nevyužíva svoje vlastnosti; je nastavený na vonkajšiu i vnútornú minimalizáciu. Začína uvažovať o odchode.

**6. štádium** – pracovník dáva výpoveď a odchádza zo zamestnania.

V každej etape zamestnávania môže jedinec (zamestnanec) ukončiť „odovzdávanie“ svojich schopností pre aktuálny subjekt, organizačnú jednotku verejnej správy. Príčinou môže byť veľa okolností, napríklad: profesionálne vyhorenie, potreba zmeny prostredia, zmena príslušných pravidiel, nové vnímanie práce atď. Pracovné prostredie je dôležitým faktorom pre hodnotenie spokojnosti s prácou.

## 4. POSUDZOVANIE ATMOSFÉRY, KLÍMY V ORGANIZÁCIÍ

Niektorí autori (Hvozdič, 1999, Mareš, 1981, Zelina, 1994) rozlišujú pojem atmosféra a klíma. Podľa Hvozdiča (1999, str.238) „*o psychosociálnej klíme môžeme hovoriť všade tam, kde sú typické vzťahy a kde tieto pretrvávajú. Špeciálne preto môžeme hovoriť o niekoľkých druhoch klímy, o školskej klíme, rodinnej klíme, medzigeneračnej klíme, politickej klíme alebo o klíme párt*“. P.Hvozdič (1998) pod psychosociálnou klímou rozumie psychologickú a organizačnú charakteristiku prostredia konkrétnej society – pracovný tím, rodina, škola alebo iné spoločenstvo.

Pod **atmosférou** sa chápe skôr krátkodobé, premenlivé, situačne podmienené javy, ktoré rýchlo odznejú a v priebehu dňa sa ich môže odhrať aj viacej. Pri pojme **klíma** uvádzajú skôr dlhodobé javy v skupine, ktoré sú menej premenlivé, aktualizujú sa nezávisle od okamžitej situácie. Človek vo svojej práci strávi najmenej tretinu svojho života a tento čas má určite nezanedbateľný vplyv aj na jeho ďalšie vzťahy.

**Klímu** popisujú na základe dvoch charakteristík:

- expresie,
- inštrumentality.

**Expresiu** charakterizujú vnútorné charakteristiky ako napríklad pocity, sebaocenenia, snaha udržať vzťahy.

Pre **inštrumentálnosť** sú typické procedúry riadenia, napríklad usmerňovanie, vydávanie pokynov a pod..

**Pracovnú klímu** vymedzujeme ako správanie, postoje, pociťovanie typické pre život na pracovisku. Medzi charakteristické znaky klímy na pracovisku zaradil odporovanie myšlienok, humor, hravosť, nápaditosť jej členov, dynamickosť, diskusie, dôveru, konflikty, slobodu, úspešnosť, tlak, času, riziko. Uvádza sa objektívny a subjektívny prístup k skúmaniu klímy.

Podľa **objektívneho prístupu** charakteristickou klímy je typické prežívanie, názory, vzťahy v organizácii. Je konzistentné k individualite a k situácii.

Podľa **subjektívneho prístupu** je klíma spoločná ako percentuálna jednota. Charakteristické je tu spoločné vnímanie, ktoré robí klímu konzistentnou v čase a v priebehu rôznych udalostí. Ide o široko koncipované znaky, ktoré spoluvytvárajú klímu.

Celková klíma je skutočnosťou, ktorá môže ovplyvňovať správanie jednotlivcov v pracovnej skupine.

Uvádza tri významné faktory klímy:

- **klíma pracoviska** ako fyzické prostredie – chápe pracovné miesto človeka, fyzikálne podmienky, ktoré ho dopĺňajú (priestor, svetlo, hluk, a pod.) aj celkové pracovné podmienky.
- **mentálna klíma** – zahŕňa podmienky vytvorené na prácu, napríklad zo strany vedúceho, ale aj ostatných bezprostredných spolupracovníkov.
- **emocionálna klíma** – optimálne podporuje vzájomnú dôveru, spoľahlivosť úprimnosť, otvorenosť, srdečnosť, akceptáciu a empatiu.

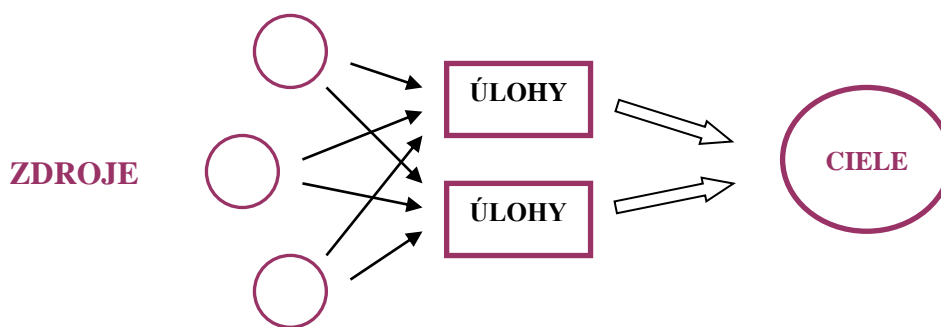
**Klíma** bola doteraz skúmaná vo vzťahu k výkonnosti, k tvorivosti, interpersonálnym vzťahom. Pracovnú klímu vo všeobecnosti možno považovať za významný činiteľ ovplyvňujúci také fenomény, akými sú napríklad pracovný výkon, vzťahy medzi pracovníkmi, vzťahy medzi podriadenými a nadriadenými, tvorivosť a kvalita života vôbec.

#### **4.1 Organizovanie – podstata a význam**

Organizácia, firma nevzniká sama od seba, je výsledkom tvorivého procesu. Procesu vedúceho k odstráneniu chaosu a nastoleniu poriadku. Procesu vytvárania určitej harmónie miesto živelnosti. Organizovanie v podniku, či inej organizácii je procesom delby práce medzi jednotlivcami, medzi odbornými skupinami, medzi úrovňami riadiacich pracovníkov – manažmentu. Je to proces úzko spätý s ostatnými manažérskymi funkciami, lebo sa týka usporiadania zdrojov a činností za účelom realizácie dlhodobých zámerov a cieľov.

**Organizovanie** môžeme teda chápať ako **proces usporiadania úloh, zdrojov a vzťahov medzi nimi. Je to proces špecifikácie a koordinácie činností a vzťahov v systéme za účelom efektívnej transformácie zdrojov na vytýčené ciele (za účelom cieľového správania).**

Obr. 6: Organizovanie ako zosúladenie zdrojov, úloh a cieľov



**Organizovanie ako sústava činností a procesov zahŕňa:**

- určenie činností potrebných na zabezpečenie fungovania organizácie (podniku) za účelom splnenia cieľov,
- priradenie príslušných činností vykonávateľom,
- zoskupenie činností, ľudí a pracovísk do organizovaných celkov (prvkov štruktúry),
- stanovenie úloh, zodpovednosti a právomoci,
- zabezpečenie horizontálnej a vertikálnej koordinácie činností, ľudí a útvarov (prvkov štruktúry),
- zabezpečenie informačného systému, systému kontroly, spätnej väzby medzi riadiacimi a výkonnými prvkami štruktúry (Sedlák, 1997).

**Organizovanie** ako proces, ktorý vedie k stanoveniu určitej miery usporiadanosti sociálneho systému predpokladá určitú predstavu, určitý plán, vychádzajúci z dvoch možných situácií:

- a) ide o organizovanie prvkov, zdrojov úloh a činností pri **vytváraní novej organizácie** (založenie podniku, vytvorenie nového prvku verejnej správy, zriadenie neziskovej organizácie a pod.),
- b) alebo ide o situáciu, keď pôvodné organizačné usporiadanie nevyhovuje novým podmienkam, úlohám a cieľom a musí teda dôjsť k čiastkovej, či celkovej **organizačnej zmene**.

V oboch prípadoch je vhodné poznať a využívať určité zásady či princípy, ktoré sú výsledkom zovšeobecnenia dlhodobých skúseností ako aj logických súdov.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> spracované podľa SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997



**Zásady usporiadania organizácie**, väčšina autorov sa zhoduje na dôležitosť zásad, ako sú **cieľovosť, špecializácia a koordinácia, celistvosť a jedinečnosť, komunikácia, delegovanie**.

**Cieľovosť** je všeobecnou zásadou riadenia, lebo cieľ je hlavný dôvod vzniku organizácie. Základný hlavný cieľ je východiskom pre čiastkové vedľajšie ciele. Je dôležité dať do súladu definované *ciele* organizácie s funkciou jednotlivých *štruktúr* a s vymedzením *formálnych vzťahov* medzi nimi.

**Špecializácia a koordinácia** znamená, že sa v organizácii vytvárajú špecializované pracoviská s nárokmi na špeciálnu pripravenosť, ale aj na odbornú pružnosť, flexibilitu. Usporiadanie organizácie musí umožňovať kooperáciu a koordináciu špecializovaných štruktúr.

**Celistvosť a jedinečnosť** vyjadruje to, že každá organizácia vystupuje voči okoliu, voči verejnosti, ako jeden subjekt (právna subjektivita), jedinečnosť spočíva v špecifikácii, vo vnútornom zložení, vo vzťahoch, v kultúre organizácie, ale aj napríklad aj v kvalite výrobkov a pod..

**Komunikácia** ako zásada znamená, že organizácia musí umožňovať naplniť komunikačné potreby organizácie. Umožňuje fungovanie potrebných informačných tokov. Zabezpečuje napĺňanie informačných potrieb manažmentu (prijímať a odovzdávať vybrané informácie).

Princíp **delegovania** znamená umožniť posunúť plnenie úlohy a zodpovednosti za jej plnenie na nižšie články, na toho pracovníka, ktorý je k tomu najviac spôsobilý.

Výsledkom procesu organizovania je **organizačná štruktúra**. Organizačnú štruktúru potom môžeme chápať ako **formu usporiadania procesu del'by práce pre racionálne zabezpečenie určitého potrebného počtu riadiacich a výkonných činností** – t.j. stanovenie a usporiadanie činností, zaistenie del'by práce špecializovaných činností, preskupenie činností a cieľom zladenosti a efektívnosti, stanovenie úloh a povinností, právomoci a zodpovednosti vedúcim a zamestnancom, koordinovanie činností ľudí, úloh a formálnych vzťahov, zabezpečenie efektívneho informačného systému.

## 4.2 Vhodná organizačná kultúra - organizačná štruktúra

Funkciou organizačnej kultúry je vhodný výber organizačnej štruktúry v ktorej je potrebné stanoviť si organizačné pravidlá, ktoré nadväzujú na postupovanie v konkrétnych situáciách pracovného procesu s ohľadom na veličiny vplyvu okolitého prostredia organizácie na technológiu, spolupracovníkov a životný cyklus organizácie. Preto pri formovaní organizačnej štruktúry nie je dôležité rozhodnutie „*akú štruktúru zvolit'*“, ale skôr hľadať odpoveď na otázku „*kedy je ktorý typ štruktúry najefektívnejší*“, vzhľadom na vplyv týchto faktorov.<sup>24</sup>

Každá činnosť v organizácii, firme, či inštitúcii je určovaná nasledovnými dimenziami:

1. Ciele pracovnej činnosti – *prečo sa robí?*
2. Obsah činností, práce – *čo sa robí?*
3. Ľudia – pracovníci – *kto robí?*
4. Štruktúry a procesy – *ako a s čím sa robí?*
5. Spätná väzba – *dosiahlo sa to, čo sa malo robiť?*

Je žiaduce, aby v každej činnosti bola venovaná pozornosť všetkým dimenziám, aby činnosť bola vnímaná komplexne. Skúmanie toho, aká pozornosť je venovaná jednotlivým dimenziám, predstavuje východisko pre viaceré klasifikácie organizačných kultúr. Delenie kultúr organizácií:

**Kultúra sily** - v tomto type organizačnej kultúry sú ako hodnoty uznávané najmä dominantnosť, riskovanie a rýchlosť. Spôsoby riadenia sú zamerané na absolútne ovládanie podriadených, príkazy, tresty, prípadné odmeny pre „verných“ a „poslušných“. Za pozitívne javy sú považované napríklad agresivita, presadzovanie silných individualít, hazard a princíp lojality ku starším – „*zaslúžilým pracovníkom*“. Z pohľadu pracovných vzťahov rezonuje v organizácii silné vnútorné súťaženie a „*zákony džungle*“. Všetky rozhodovacie procesy vychádzajú z centra, ľudia sú vnímaní ako nástroje realizácie príkazov a nariadení. S okolitým prostredím silovo orientované kultúry konajú súťaživo až žiarlivo a radi vyhľadávajú možnosti expanzívneho presadzovania sa.

---

<sup>24</sup> spracované podľa THOMASOVÁ, E. *Organizovanie*. Bratislava: EKONÓM, 2007. str. 21

**Byrokratická kultúra** - východiskovými hodnotami v tomto type kultúry sú poriadok, stabilita, riadenie detailov, technická dokonalosť, presnosť a bezpečnosť. Úlohy sú definované jasne a popisne, pravidlá a predpisy sú všadeprítomné, podávanie podrobných správ je nevyhnutným obradom. Takáto kultúra ochraňuje integritu systému, uznáva presnosť a poriadkumilovnosť, je príliš procedurálna. Pracovné vzťahy sú formálne, neosobné, pozornosť sa venuje titulom a postaveniu. Rozhodovanie smeruje podľa pravidiel zhora nadol. Ľudia sú podľa pravidiel nariadení a na základe vyhlášok „programovaní“. S okolitými subjektmi sa koná procedurálne na základe existujúcich dohôd a pravidiel.

**Kultúra vzájomnej podpory** - ľudskosť, vzájomná dôvera, potrebná informovanosť a spolupráca to sú hodnoty, ktoré treba uznávať v tomto type kultúry. V riadení prevláda podpora a pomoc na úkor kontroly. V takejto kultúre je možné dobre zaobchádzať s ľuďmi a využívať prvky tímovej spolupráce. V interpersonálnych vzťahoch prevláda vzájomná pomoc nad prvkami súťaživosti. Existuje dobrá komunikácia medzi ľuďmi. Rozhodovanie je viac participatívne, zamerané na dosahovanie konsenzuálnych aj keď nie vždy optimálnych rozhodnutí. To môže viesť k tendenciám uprednostňovať ľudské potreby jednotlivcov pred potrebami organizácie, ktoré vyplývajú z cieľov. Jednotlivec a kontakty s vonkajším prostredím je pružné a prispôsobivé.

**Cieľovo orientovaná kultúra** - je to kultúra, v ktorej všetko smeruje k dosahovaniu plánovaných cieľov a úspechov. Kompetentnosť a zodpovednosť je alfou a omegou každej činnosti. Pracovníci sú riadení cieľmi, fungujú viac na princípoch samokontroly, potreby kontroly sa znižuje. Za prednosti, ktoré sú hodnotené kladne, sa považuje samostatnosť, pevná vôľa, emocionálna vyspelosť, zručnosť a talentovanosť. V práci prevládajú vzťahy formálnosti a zdvorilého partnerstva podložené vedomosťami. Pre rozhodovanie je typické zohľadnenie názorov všetkých zainteresovaných. Ľudia sú v takejto organizácii vnímaní ako nástroje na dosahovanie vyšších výkonov. Vo vzťahoch s okolím prevláda pružné a rýchle prispôsobenie sa zmenám.

Ako dôležitý záver k uvedenej typológii je možné uviesť skutočnosť, že žiaden typ organizačnej kultúry neexistuje izolovaný a v čistej podobe. Zložitosť vnútornej štruktúry, rozličnosť determinantov, rôznosť záujmov

či odlišnosť podmienok spôsobujú zvýraznenie, umocnenie tej či onej charakteristiky v tom či onom hľadisku existujúcej kultúry.

S každým typom organizačnej štruktúry sú spojené určité vlastnosti, určité špecifiká, ktoré sú vlastné každej štruktúre, ale ktorými sa môžu jednotlivé štruktúry podstatne líšiť. Ide najmä o nasledujúce aspekty:

**Moc, právomoc** – vybavenosť kompetenciou, t.j. odbornou spôsobilosťou a možnosťou rozhodovať, vybavenosť nástrojmi na uplatňovanie moci a presne vymedzenou zodpovednosťou, východiskom by malo byť rešpektovanie jednoty právomoci a zodpovednosti.

**Rozsah riadenia (riadiace rozpätie)** – počet pracovníkov, alebo organizačných prvkov priamo podriadených (vedúcemu, prednostovi, starostovi, riaditeľovi.....).

**Hierarchia** – usporiadanie riadiacich úrovní do stupňov:

- vysoké organizácie – viac stupňov,
- ploché organizácie – malý počet riadiacich úrovní.

**Špecializácia** – je daná potrebou špecifikácie danej úlohy, tlak na nárast špecialistov (odborníkov) v poslednom čase rastie, súvisí to s procesmi zmien v organizáciách. Požiadavky na špecialistov zvýrazňujú význam rozvoja vzdelania, nových znalostí a zručností a najmä schopností a ochoty meniť kvalifikáciu.

**Definovanie práce** – (náplň činnosti, opis pracovného miesta) musí byť dostatočne presné a odpovedať potrebám organizácie, ale súčasne by malo byť dostatočne pružné pre prípad možnej zmeny, alebo pre prípad zastupovania (najmä v menších organizáciách).

**Podriadenosť jednému vedúcemu** – je rešpektovaním klasického princípu jednoty prikazovania, špecificky sa prejavuje v moderných štruktúrach.

**Komunikácia** – umožňuje porozumenie medzi prvkami štruktúry, fungovanie rôznych najmä formálnych komunikačných sietí, aby bolo možné efektívne spravovať organizáciu.

Pri vytváraní jednotlivých článkov organizácie uplatňujeme organizačnú diferenciáciu, zatiaľ čo organizačnou integráciou označujeme ich koordináciu, zjednocovanie a zosúladenie za účelom spoločných cieľov. Na základe toho

rozlišujeme dva základné prístupy k tvorbe organizačnej štruktúry, ide o funkcionálny a objektový model organizácie.

**Funkcionálny model** – je najznámejším prístupom, ktorý sa uplatňuje v mnohých organizáciách. Východiskom je členenie organizácie podľa funkčných oblastí, podľa ktorých sa zoskupujú rovnaké, či spolu súvisiace činnosti napríklad výskum, vývoj, výroba, financovanie, marketing a pod..

**Objektový model** – môže mať viacej podôb. Ide o taký prístup, ktorý rešpektuje členenie organizácie podľa objektov, pričom objektom môžu byť skupiny výrobkov či služieb, ale aj jednotlivé závody v rôznych regiónoch, alebo typy trhov. Tu môžeme zaradiť aj procesný model organizácie, kde sú jednotlivé prvky usporiadané podľa miesta vo výrobnom procese.

Líniová štruktúra je jednoduchým typom organizačnej štruktúry, kde je dôsledne rešpektovaný princíp jedného nadriadeného (schéma č.1). Líniová štruktúra vyžaduje od vedúcich dokonalú znalosť riadených procesov.

Schéma 1: Schéma jednoduchej líniovej štruktúry

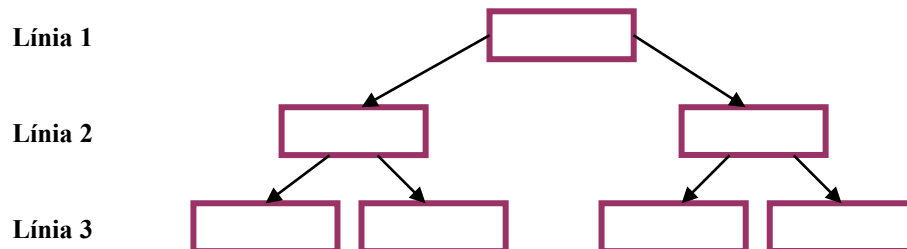
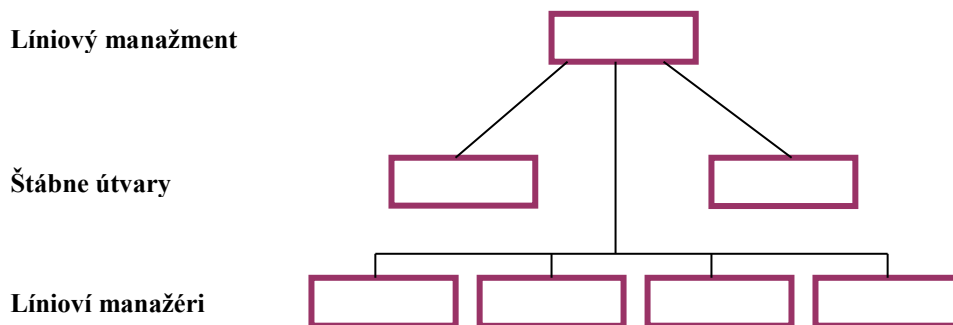


Schéma 2: Schéma líniovo-štábnej štruktúry



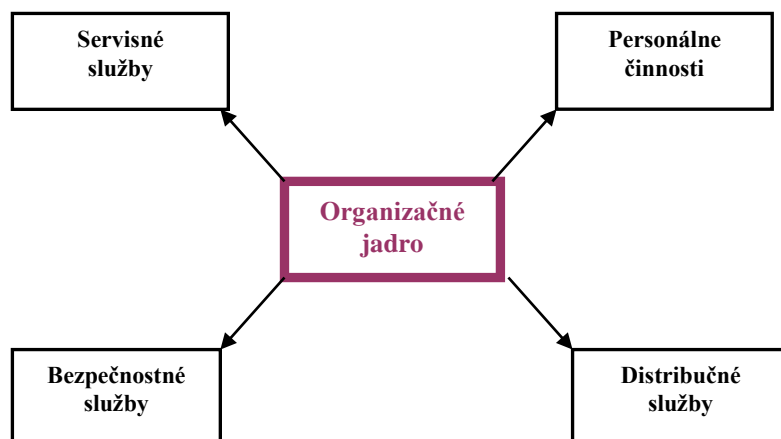
Uvedené schémy predstavujú iba základné modely klasických organizačných štruktúr. Väčšie a veľké podniky pri tvorbe organizačnej štruktúry uplatňujú viaceré prístupy a celková štruktúra je zvyčajne kombináciou viacerých typov. Turbulentné prostredie vyžaduje schopnosť pružne reagovať na zmeny, prispôbovať tomu ciele, postupy ale aj vnútorné členenie. Menia sa názory na členenie. Hlavná príčina je v zmene chápania vplyvu prostredia.

- a) prvému typu vyhovuje ***mechanický prístup*** založený na uplatnení klasických prístupov k usporiadaniu organizácie podľa rozsahu a úrovni riadenia – formalizmus, centralizmus, deľba práce:
  - funkcionálna organizačná štruktúra,
  - výrobová organizačná štruktúra,
  - procesná organizačná štruktúra,
  - divizionálna organizačná štruktúra a pod..
- b) druhému typu vyhovuje ***organický prístup*** vyžadujúci nízku mieru formalizácie a centralizácie, umožňujúci pružne reagovať na zmeny v prostredí. Takto vznikajú rôzne cieľovo-programové, stále či dočasné štruktúry, napríklad:

**Projektová organizačná štruktúra** je založená na vytváraní pracovných tímov zameraných na riešenie špecifickej úlohy (spracovanie projektu nového produktu, investičného projektu, výskumná úloha a pod.). Vedúci projektu môže mať úlohu koordinátora ľudí pracujúcich na svojom pôvodnom pracovisku, alebo môže byť manažérom projektového tímu, vyčleneného z pôvodnej štruktúry.

**Maticová organizačná štruktúra** je svojou podstatou projektová štruktúra doplnená o líniovo-štábne prvky. Vytvára sa vtedy, keď je treba riešiť viaceré súbežné projekty. Jednotliví manažeri projektov sú podriadení manažmentu podniku, funkčné zložky podniku prispievajú ku koordinácii svojimi pracovníkmi. **Sieťové štruktúry** majú tiež rôzne podoby. Ich podstatou je, že jadro organizácie sú stabilné základné organizačné prvky (určené charakterom činností organizácie), a na čiastkové operácie a na určitý čas sa využívajú iné samostatne pôsobiace organizácie na základe zmluvy (obr. č.7).

Obr. 7: Model moźnej sieťovej organizačnej štruktúry



So zmenami v prostredí sa vytváranie pružnejších organizačných štruktúr najmä vo výrobných podnikoch a v podnikoch služieb stáva čoraz aktuálnejšie. Na druhej strane tam, kde sa prirodzene vyžaduje určitá stabilita majú aj klasické štruktúry svoje opodstatnenie. Príkladom sú organizačné systémy orgánov a organizácií samosprávy, armády a bezpečnosti.

Projektovanie organizačnej štruktúry by malo rešpektovať skutočnosť, že pre fungovanie organizácie je okrem zdrojov potrebné zaistenie bezpečnosti. A to tak z pohľadu celej organizácie, tak z pohľadu jednotlivých zamestnancov (Mesároš, 2001). Na bezpečnostnú funkciu podniku upozorňoval už H. Fayol.<sup>25</sup>

V súčasnosti ju vnímame ako dvojsmernú – z hľadiska bezpečnosti pre podnik ako aj z hľadiska bezpečnosti pre okolie, v ktorom podnik funguje. Bezpečnosť v súvislosti s organizáciou je chápaná z dvoch aspektov:

- **bezpečnosť podniku** ako schopnosť odolávať vonkajšiemu ohrozeniu, zaistenie majetku, ale aj schopnosť zabrániť ohrozeniu bezpečnosti vonkajšieho prostredia napríklad emisiami, dopravnými haváriami.
- **bezpečnosť v podniku** ako určitá kvalita starostlivosti o bezpečnosť a zdravie zamestnancov pri práci, o bezpečnosť technických zariadení. Prísne sledovanou súčasťou bezpečnostného systému organizácie v súčasnosti je *informačná bezpečnosť* – zaistenie vnútorných informačných sietí proti zneužitiu a pod.

<sup>25</sup> [www.fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma\\_08.pdf](http://www.fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_08.pdf)

**Štát, orgány a organizácie štátnej správy a samosprávy** majú príslušné zložky k tomu účelu zriadené zo zákona. Sú to napríklad štátna a mestská polícia, hasičský záchranný zbor a jeho záchranné brigády, útvary civilnej ochrany, útvary krízového manažmentu na jednotlivých ministerstvách, odbory krízového riadenia obvodných úradov.

V každom okresnom meste sú pri obvodných úradoch ako štátnych orgánov zriadené odbory civilnej ochrany a krízového riadenia. Súčasťou obvodných úradov pôsobiacich v krajských mestách sú *Odbory civilnej ochrany a krízového riadenia* s nasledujúcou štruktúrou:

- koordinačné stredisko integrovaného záchranného systému,
- oddelenie civilnej ochrany,
- oddelenie krízového riadenia.

Vo väčších mestách sú zriadené pracoviská *krízového manažmentu*, *BOZP a požiarnej ochrany* (Bratislava), *pracoviská civilnej ochrany*, *BOZP a PO* (Košice), *krízového manažmentu* (Zvolen, Banská Bystrica), všetky ako samostatné referáty mestského úradu (magistrátu) priamo podriadené primátorovi. Pracoviská krízového riadenia sú súčasťou mestských úradov i v niektorých menších mestách.

Kultúra organizácie je zvláštnym spojením relatívne statických charakteristík s dynamickými prvkami. Toto spojenie môžeme vyjadriť označením „*existujúca, vžitá organizačná kultúra*“ a „*strategicky potrebná, žiaduca organizačná kultúra*“. Posun od existujúcej kultúry k produktívnejšej, efektívnejšej kultúre predstavuje zložité a dlhšie trvajúce procesy zmeny organizačnej kultúry.

### **4.3 Posilnenie a podpora organizačnej kultúry – štruktúry**

Tak, ako je pre človeka, živočíšny a rastlinný svet dôležitý zdravý a harmonický vývoj, aj pre spoločnosť, skupinu či organizáciu je podmienkou úspešného dosahovania vytýčených cieľov zdravá organizačná kultúra. Obmedzíme sa na pomenovanie tých hodnôt, ktoré zdravú organizačnú kultúru charakterizujú:



- a) **UZNANIE** – ľudia chcú byť uznávaní za schopnosti a výsledky, ktoré dosiahnu.
- b) **DÔSTOJNOSŤ** – ľudia chcú, aby sa s nimi zaobchádzalo slušne a dobre.
- c) **SPOLUÚČASŤ** – ľudia chcú byť informovaní a chcú mať spoluúčasť na rozhodnutiach.
- d) **VOLBA** – ľudia chcú mať slobodu rozhodovať o niektorých veciach sami.
- e) **SEBAVEDOMIE** – ľudia radi pracujú v dobrom zamestnaní, kde sa môžu presadiť.
- f) **ŽIVOTNÝ ŠTÝL** – ľudia chcú mať čas a energiu pre rodinu a oddych.
- g) **ISTOTY** – ľudia chcú mať istotu, že bude o ne postarané.
- h) **ROZVOJ** – ľudia chcú mať príležitosť na ďalší rozvoj.
- i) **ODMENY** – ľudia chcú byť a zaslúžia si byť odmenení za svoju prácu, riziko a vernosť.
- j) **VERNOSŤ** – ľudia chcú mať spoluúčasť v skupine, ktorá je im verná.
- k) **MÁLO DIREKTÍV** – ľudia chcú, aby sa im dôverovalo a mali slobodu konať podľa vlastného úsudku.

Organizačná kultúra určuje primerané správanie. Sú to zložité a vzájomné súvisiace vzory správania, pocitov a myšlienok, ktorým sa skupina časom naučila a dodržiava ich. Typ a charakter organizačnej kultúry má vplyv na strategickú víziu a ciele organizácie, na spôsob spracovávania informácií, na pracovnú atmosféru, na spôsob riadenia, na motiváciu jej pracovníkov, výsledky organizácie.

#### **4.3.1 Etika v organizácii**

Každá organizácia je skupinou ľudí, ktorí spolu pracujú na dosiahnutí spoločného zámeru. Globálna etika je vytvorená a formovaná mierou celoplošného konsenzu. Zahrňuje všetky zložky spoločenskej kultúry. Premieta sa tak nielen do ekonomiky, ale i do vedy, umenia, náboženstva ako v národnom tak i všeobecnom ľudskom zmysle. Vyjadruje najvšeobecnejšie pravidlá interakcií vo vnútri spoločnosti, ale tiež vzťah človeka k prírode.

**Etika jednotlivcov, podnikov, organizácií a inštitúcií, systému** – to všetko vo vzťahu s globálnou etikou nám umožňuje všeobecne vyšpecifikovať konkrétne zameranie podnikateľskej etiky. To spočíva v morálnych princípoch a štandardoch, ktoré určujú a riadia správanie všetkých účastníkov ekonomickej činnosti na všetkých úrovniach ekonomického systému, podnikania a poskytovania služieb.

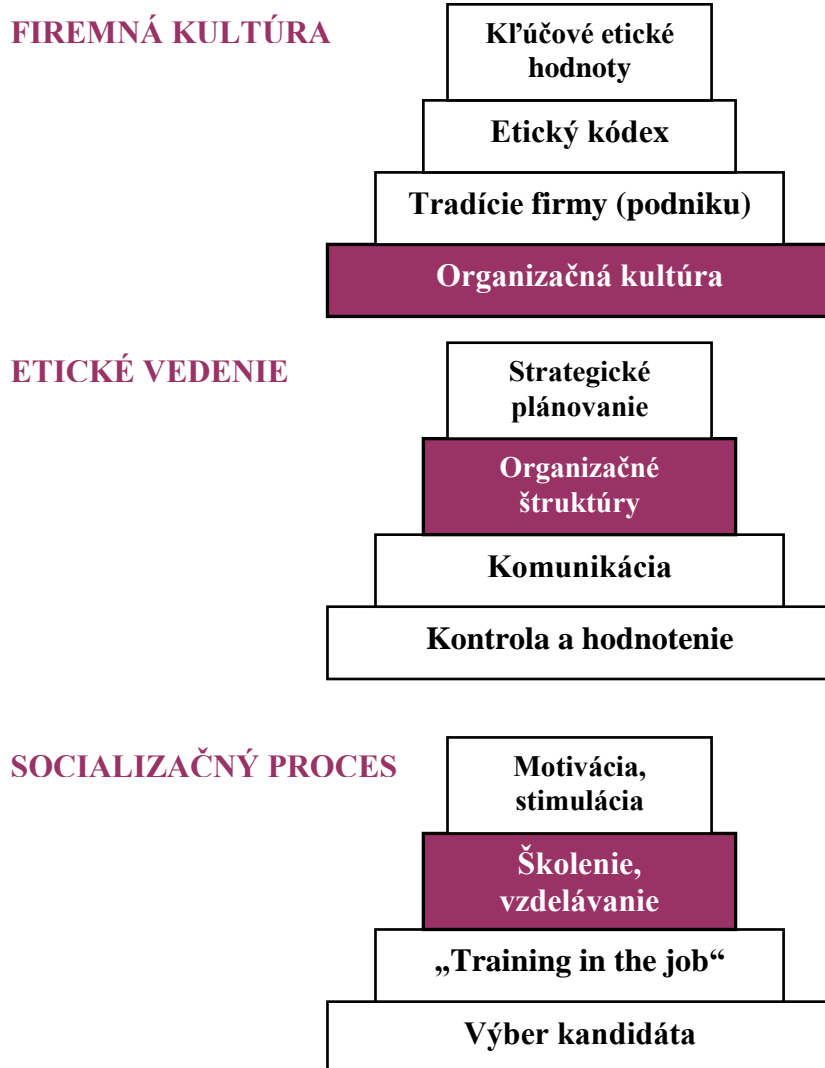
**Etické správanie** je jedným z predpokladov sily, úspešnosti a dlhodobého prežitia v podnikateľskom prostredí. Je to prednosť, ktorá vytvára prestíž a buduje postavenie organizácie, podniku na trhu i v povedomí verejnosti.

Konkrétnu podobu každej organizácie, firmy tvorí základný súbor morálnych práv a povinností. Nachádzame ich v praxi, vo forme právnych noriem, ktoré vymedzujú prípustné a neprípustné správanie spolu s jeho vynútením a sankcionovaním. Existuje niekoľko možností, ako uviesť podnikateľskú etiku do praxe, ako napríklad:

- **výchova** – zaradenie do sústavy škôl a súčasne v rôznych formách vzdelávania v oblasti podnikania a poskytovania služieb,
- **etický kódex** – najrozšírenejší spôsob aplikácie etických princípov, špecifických zásad a pravidiel, ktoré sa organizácia, firma pokúša uplatňovať v praxi,
- **tréningové programy pre manažérov** – oboznamujú zamestnancov s etickými zásadami firemnej politiky a naznačujú spôsob, akým možno tieto zásady pretlmočiť do každodenného rutinného rozhodovania,
- **etická kontrola** – inštitút, ktorý sa snaží odkývať možnosti a príležitosti pre neetické správanie,
- **samoregulácia** – znamená, že jednotlivé profesie kontrolujú prijímanie členov do profesijných organizácií. Vykonávanie odbornej praxe podmieňujú splnením určitých kritérií ako sú napríklad kvalifikácia, bezúhonnosť, etické správanie a trvajú na nich.

Cieľavedomá integrácia etiky do podnikovej praxe by mala byť uskutočňovaná na troch úrovniach: v rovine **podnikovej kultúry, etického vedenia a socializačného procesu**.<sup>26</sup>

Obr. 8: Tri úrovne integrácie etiky do podnikovej praxe



V rámci globálnej **firmej kultúry** je nutné konštituovať uvedené základné etické komponenty – *klúčové etické hodnoty* a *etický kódex*. Stanú sa jej organickou súčasťou a slúžia ako oporné body pre zásadnú morálnu orientáciu firmy. Ich efekt zvyšuje využitie *tradície firmy*. Doterajšie úspechy a pozitívne

<sup>26</sup> spracované podľa ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 3.rozšírené vydanie, 2007.

skúsenosti získavajú schopnosť určovať smer jeho budúceho etického správania a podporujú dôveru zamestnancov vo svoju firmu. Nemenej dôležitou zložkou firemnej kultúry je **organizačná kultúra**. Je podmienená očakávaním, že spoločná hodnotová orientácia zavedie spolupracovníkov k zodpovednému prístupu a etickým spôsobom plnenia svojich úloh. Jedným zo základných poslání organizačnej kultúry je tiež prevencia. Prípadne prekonanie bariér vznikajúcich vo firemnej kultúre, ktoré zvyšujú potenciálne riziko neetických praktík v rámci firemného života.

**Etické vedenie** predstavuje určitý spôsob myslenia, ktorý je podriadený dvom hlavným cieľom:

- ujasniť a presne vymedziť etickú dimenziu rozhodovacích procesov;
- realizáciou potvrdiť vytýčené etické normy a princípy prijaté firmou.

Aby mohli byť tieto normy a princípy zodpovedne naplánované, je treba etiku chápať ako súčasť *strategického plánovania* firmy. Nástrojmi etického vedenia sú **organizačné štruktúry** firmy. Ich úlohou je skorá identifikácia etiky problematických situácií. Spracovanie ich riešení s následnou realizáciou vo forme konkrétnych opatrení. Východiskovým predpokladom etického vedenia je *komunikácia*, jej otvorenosť a dialogický charakter. Platí tu všeobecná zásada, že čím efektívnejšia je komunikácia, tým operatívnejšie je etické vedenie. V rámci etického vedenia podniku sú riešené aj otázky *kontroly* a *hodnotenia*.

**Socializačný proces** je v rámci podniku zameraný najmä na nových zamestnancov, ale mnohými prvkami sa týka každého pracovníka v podniku. Je dôležitým procesom, prostredníctvom ktorého je možné najúčinnnejšie posilňovať etické správanie a konanie zamestnancov. Východiskovým bodom je premyslená *motivácia* a *stimulácia*. Dominantnú úlohu v procese socializácie zohráva **školenie** a **vzdelávanie**. Termín „*training in the job*“ sa medzinárodne vžil pre získavanie nových praktických skúseností v priebehu pracovného pomeru. Významnú úlohu socializácie zohráva aj výber **kandidáta**.<sup>27</sup>

Etika spolu s právom predstavujú regulátory ľudského správania. Právo, ako súbor zákonných noriem sa zameriava na oblasť vlastníckych a iných spoločenských

---

<sup>27</sup> spracované podľa ROLNÝ, I. *Etika v podnikovej strategii*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 3.rozšírené vydanie, 2007.

vzťahov ľudí. Etika sa naopak sústreďuje na rôzne formy správania jednotlivcov a skupín.

Zákonodarstvo sa snaží čo najviac priblížiť etickým princípom, ale v skutočnosti sa ľudské konanie nedá obsiahnuť iba zákonmi. Zásady a princípy morálky pokrývajú oveľa širší priestor v ľudskom živote ako právo. **Etické normy** na rozdiel od právnych nie sú kodifikované a môžu pružnejšie reagovať na prípadné zmeny. Tak isto nie sú podporované ani vynútiteľné inštitúciami, ale sú **regulované a ovplyvňované verejnou mienkou**.

#### **4.4 Zmena kultúry**

Organizácia je súčasťou spoločenského diania, a preto sa zmeny v celospoločenskom rámci odrážajú aj v organizácii. Zmeny v organizácii nie sú cieľom, ale prostriedkom zvládnuť nové podmienky a byť konkurencieschopný.

Jedným pólom je stanovisko zástancov možností rýchlych a relatívne jednoduchých zmien. Títo predstavitelia bývajú označovaní ako „*kultúrny rytieri*“ a ich argument spočíva v tom, že podniková kultúra rovnako ako každý ďalší nástroj riadenia je možné cieľavedome utvárať, využívať a tiež meniť. Opačný pól predstavujú tzv. „*kulturalisti*“, ktorí vychádzajú z predpokladu, že podniková kultúra je organicky sa rozvíjajúca skutočnosť, ktorá má svoju históriu a svoje zákonitosti a nedá sa teda svojvoľne meniť.

Kompromisný názor je možné označiť termínom „*korekcia súčasného kurzu*“. Vychádza z predpokladu, že v zásade nie je možné súčasnú podnikovú kultúru odstrániť jednorazovým aktom zo dňa na deň. Vytvoriť konštrukciu novej kultúry a tú systematicky krok za krokom uvádzať do života. Na strane nositeľov zmien, predovšetkým riadiacich pracovníkov zodpovedných za ich presadenie, však zostáva mimoriadne zodpovednosť za dodržania všetkých etických princípov ovplyvňovaných spolupracovníkmi.<sup>28</sup>

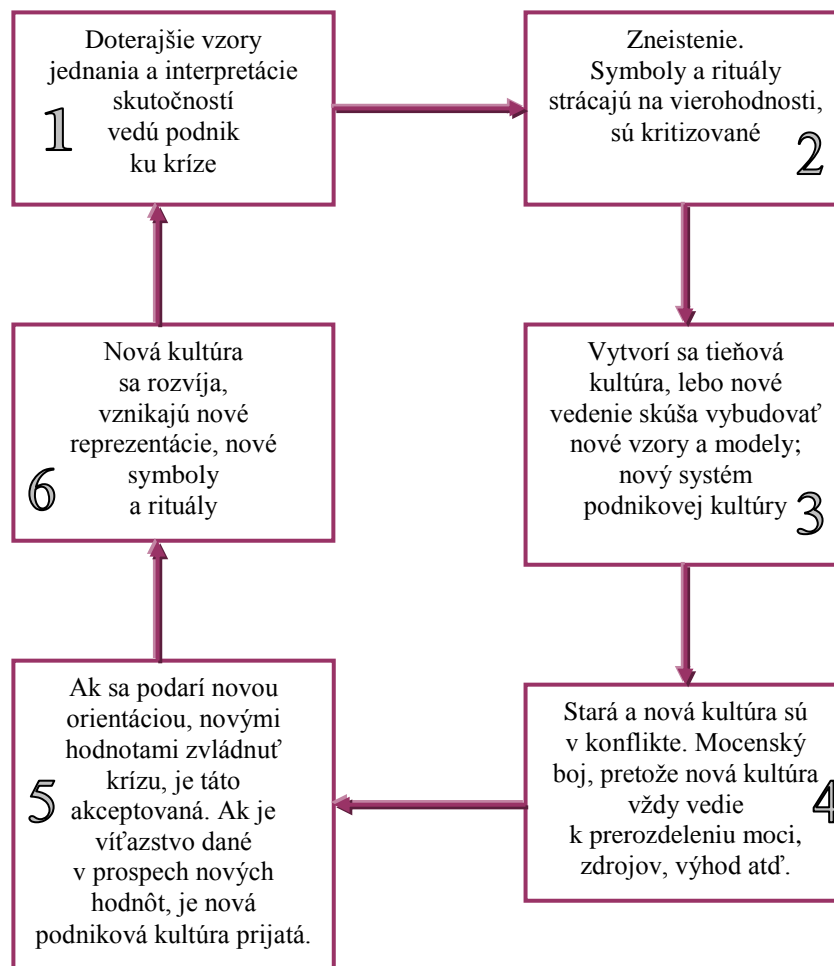
Názory na reálnosť a efektívnosť zmien podnikovej kultúry sú neoceniteľnou podmienkou úspechu. Vďaka vnútornému presvedčeniu spolupracovníkov, ktorých vedie nutnosť a správnosť zmeny, ale aj

---

<sup>28</sup> spracované podľa NOVÝ, I. *Podniková kultúra a identita*. Praha: VŠE, 1993. str. 30 - 35

k motivujúcemu efektu vyskúšať niečo nové, dosiaľ nepoužívané a možno aj účinnejšie. Existenčný cyklus podnikovej kultúry, respektíve samotný proces jej zmeny má obvykle zhodnú podobu vo všetkých organizáciách.

Obr. 9: Cyklus podnikovej kultúry



Zdroj: Nový, I. *Podniková kultúra a identita*. Praha: VŠE, 1993. str. 33

Pokiaľ ide o otázku metodického postupu formulácie a ďalšej vlastnej implementácie novej či modifikovanej podnikovej kultúry, sú možné niektoré prístupy:

- a) **Ide výlučne o záležitosť vrcholového vedenia.** Vrcholoví riadiaci pracovníci sami formulujú podnikovú filozofiu, stratégiu a hlavné zásady podnikovej kultúry. V prípade vzájomnej zhody je situácia jednoduchá a jednoznačná. V opačnom prípade je vhodné zistiť a oprieť sa aspoň o dielčie názory tých spolupracovníkov, ktorých sa predpokladaná zmena

najviac dotkne, zväziť, do akej miery sú zmeny konzistentné so súčasnou podnikovou kultúrou a aké dôsledky zmena môže vyvolať.

- b) **Základ spočíva v aktivite výskumného procesu v podniku.** Výskumný proces projektuje a spracováva tím pracovníkov, zložený s prevažne strednej úrovne riadenia a rôznych odborných oddelení. Platný model podnikovej kultúry sa upraví podľa získaných poznatkov a potom sa diskutuje vo vrcholovom riadení. Tento postup je rýchlejší, zmeny v kultúre sú jednoduchšie akceptovateľné. Návrh odráža podnikovú realitu lepšie než v predchádzajúcom prípade. Nevýhodou je časová náročnosť, pretože výsledkami vlastného výskumného procesu je potrebné oboznámiť nielen pracovníkov riadiacej hierarchie, ale hlavne všetkých spolupracovníkov podniku.
- c) **Riešenie s pomocou tímu a konzultáciami so zamestnancami.** Rozhodujúcu rolu tu zohráva tím zostavený z pracovníkov rôznych profesií a odlišného postavenia v podnikovej štruktúre. V priebehu spracovania novej koncepcie podnikovej kultúry spolupracovníci konzultujú podľa vlastného uváženia s vybratými odborníkmi, ktorí sa touto problematikou teoreticky zaoberajú.

Vo všetkých troch uvedených prípadoch je však kľúčovým procesom implementácia nových prvkov do existujúcej podnikovej kultúry. Rozhodujúce a nezabudnuteľné princípy sú tieto nasledujúce:

1. Zabezpečiť maximálnu a rýchlu informovanosť všetkých spolupracovníkov prostredníctvom informačných stretnutí, prípadne krátkodobých školení. Účasť zástupcov vrcholového manažmentu podniku na týchto stretnutiach by mal mať vždy približne rovnakú úroveň zástupcov pracovných pozícií v podniku. Ako vhodné sa javí sústrediť predpokladaných nositeľov odlišných, resp. konkurenčných subkultúr.
2. Platným variantom zásad podnikovej kultúry je jej spracovanie do písomnej formy, vydať ju a dať k dispozícii všetkým spolupracovníkom. Dôvodom je presvedčenie, že je potrebné hlavné podnikové priority, ciele, hodnoty a normy explicitne formulovať, celý sociálny systém akceptuje ich silu až sú v určitej forme viditeľné a formalizované. „Podnikové

*zásady*“ musia byť orientované dlhodobo, schopné zmien a ďalšieho rozvoja. Formalizované zásady garantujú určitú vnútornú a vonkajšiu legitimitu jednania a sú tým, čo záväzne určuje ich hranice, smer a ďalšiu orientáciu.

Ich role ďalej spočívajú v plnení týchto funkcií:

- explicitne znázorňujú a dokumentujú v podniku žiaduce hodnoty a normy, tzn. vyjadruje obrys žiaduci, ideálnej podnikovej kultúry;
- kodifikujú požadovaný spôsob jednania s možnosťou sankcionovania odchýlok;
- konkrétna podoba podnikovej kultúry získa určitú expresivitu smerom von a umožní vytvárať požadovaný imidž, prípadne umožní negatívnu imidž korigovať.<sup>29</sup>

#### **4.4.1 Učiaca sa organizácia**

Zmena firemnej kultúry smerom k učiacej sa organizácii je progresívnou metódou. Dosiahnuť tento stav v organizácii je často veľmi zložité a prináša to so sebou aj zmeny v samotnom štýle riadenia vrcholovými manažermi. Organizácie sa učia iba prostredníctvom jednotlivcov, ktorí sa učia. Učenie sa jednotlivcov však ešte negarantuje učiacu sa organizáciu. Medzi konkrétne znaky učiacej sa organizácie je možné zaradiť spoločnú víziu všetkých členov organizácie.

Tímovú prácu a tímové učenie spolu s osobným zdokonaľovaním každého jednotlivca je potrebné prepojiť na vytvorenie potrebného modelu, v ktorom dôležitú úlohu zohráva snaha získať potrebné informácie, potrebu samostatne sa rozhodovať. Neopomenúť neustále sledovať výsledky týchto rozhodnutí a učiť sa z daných skúseností.

Posledným znakom učiacej sa organizácie je systémové myslenie.<sup>30</sup> Ide o hľadanie toho, čo je potrebné a zároveň možné zlepšiť procesmi učenia sa a rozvoja. Po analýze učiacich sa potrieb je možné vytvoriť program učenia a rozvoja. Po jeho realizácii nasleduje vyhodnotenie a prechod opäť na prvý krok, ale v zlepšenej kvalite.

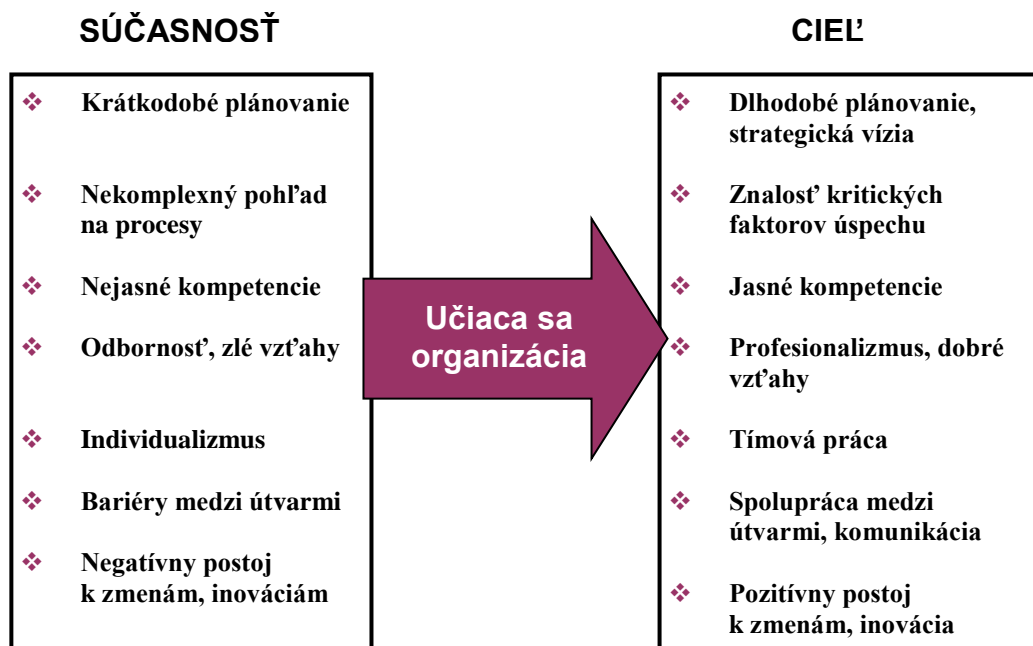
---

<sup>29</sup> spracované podľa NOVÝ, I. *Podniková kultúra a identita*. Praha: VŠE, 1993. str. 30 - 35

<sup>30</sup> [www.cvtisr.sk/itlib/itlib034/manazer.htm](http://www.cvtisr.sk/itlib/itlib034/manazer.htm)



Obr. 10: Príklad zmien v potrebách učiacej sa organizácie



Riadenie ľudí v nových podmienkach musí byť realizované podľa merateľných cieľov (*management by objectives*). Pre organizácie samosprávy to platí dvojnásobne. Učenie znamená zvyšovanie vedomostí, zručností a schopností tak, aby sme mohli vykonávať činnosti efektívnejšie – bez ohľadu na to, akou formou sa uskutočňuje. Potrebu učiť sa môžeme tiež chápať ako prekonávanie rozdielu medzi tým, čo je známe a tým, čo je treba vedieť.

**„Eudia ktorí sa prestanú učiť, prestanú žiť“!**

Dôležitým sa organizačné učenie javí predovšetkým v posledných rokoch. Explózia nových poznatkov predovšetkým v oblastiach komunikačných, výrobných high-tech technológií a marketingu pripraví ktorúkoľvek firmu, bez ohľadu na to, či u nás alebo kdekoľvek inde vo svete o konkurenčnú výhodu, pokiaľ nie je schopná rozvíjať sa, prispôbovať sa a predovšetkým učiť sa.<sup>31</sup>

#### 4.4.2 Činitele uplatňovania organizačných zmien

„Firemná kultúra sa nedá zmeniť len zo dňa na deň. Je to dlhý proces vytvárania pracovných podmienok a pracovného prostredia“, (Nenadál, 2008, str.74) Hospodárske noviny (4/2007), uvádzajú, že ak má spoločnosť z ktorej

<sup>31</sup> [www.ibispartner.sk](http://www.ibispartner.sk)

Ľudia odchádzajú dôvod frustrujúceho prostredia problém získať kvalitných odborníkov, alebo má problém s prístupom svojich pracovníkov ku klientom, či k vlastným výkonom práce a chce zmeniť túto situáciu, je nevyhnutné aby prehodnotila svoju firemnú kultúru. Úspešné organizácie si preto v súčasnosti čím ďalej tým viac cenia nielen vedomosti a skúsenosti svojich zamestnancov, ale i ich ochotu zvládnuť všetky náročné úlohy a zmeny.

Zmena organizácie, je systémovo cielený a systematický proces prispôsobovania existujúcej podnikovej organizácie. Poslaním organizačných zmien je zvýšiť organizačnú účinnosť pri dosahovaní podnikových cieľov. Predmetom uvedených zmien sú organizačné prvky, jednotlivé formy podnikovej authority, úroveň zodpovednosti rôznych skupín pracovníkov a uplatňovaných foriem podnikovej komunikácie.

**Organizačné zmeny** sa veľmi často hodnotia vo vzťahu k prispôbovaniu, stabilite a podnikovej prosperite. Činitele uplatňovania organizačných zmien:

- nositeľ zmien,
- stanovenie predmetu zmien,
- druh uskutočnenej zmeny,
- individuálne uskutočnené zmeny,
- vyhodnotenie zmeny.

**Nositeľ zmeny** je fyzická osoba alebo firma, ktorá sa pokúša uskutočniť efektívnu zmenu. Nositeľ zmeny je skúsený manažér v rámci firmy alebo z vonkajšieho prostredia, ktorý sa pokúša prispôbiť existujúcu podnikovú situáciu. Využíva sa pri organizačných zmenách rôzne druhy potrebných expertíz na uskutočnenie podnikových zmien.

**Určenie zmeny** – vo všeobecnosti nositelia zmien musia uskutočniť také zmeny zvýšia organizačnú efektívnosť. Pri určovaní zmien vystupujú tri hlavné skupiny činiteľov: ľudia, štruktúra a technológia.

**Štruktúra zmeny** – je typ organizačnej zmeny, ktorá zdôrazňuje druh a efektívnosť modifikovaných výrobných činiteľov.

Druh uskutočnenej zmeny závisí od manažérov, ktorí uskutočňujú zmeny v podniku. Vo všeobecnosti môžu uskutočniť zmeny v oblastiach, ktoré ovplyvňujú organizačnú efektívnosť. Každý druh zmeny je pomenovaný podľa

oblasti, v ktorej sa zmeny uskutočňujú. Zmeny v ľudských činiteľoch smerujú k využitiu zručnosti vo vedení ľudí, v komunikácii a všetkých ostatných ľudských zdrojoch vo vnútri podniku. Ľudské, technologické a štrukturálne činitele sú nezávislé určovatele organizačnej efektívnosti.

#### **4.4.3 Riadenie zmien**

Zmeny si nemožno predstaviť bez ľudí. Zmeny môžeme chápať ako hrozbu, alebo ich vidieť ako príležitosť. Ak chceme zmeniť prístupy, musíme hľadať nové motivačné nástroje. Poznaním nových metód organizácie práce a vedenie ľudí, je prípravou k osvojeniu si zásad metamorphingu a jeho zavedenia do praxe. Metamorphing je založený na presvedčení, že zmeny nielen nemôžu, ale nesmú prestať. Každá zmena totiž vyvoláva potrebu ďalších zmien.

***Metamorphing znamená nový prístup k zmenám v myslení ľudí a v pracovných procesoch, ide o neustále zmeny a premeny organizácie lebo:***

- *je lepšie meniť to, čo ešte funguje, ako robiť zmeny vtedy, keď už nič nefunguje,*
- *nemožno urobiť zmeny v organizácii, ak neurobíme najskôr zmeny v myslení zamestnancov.*

Teba mať na pamäti slová klasika manažmentu P. Druckera, že podnik je tu preto, aby produkoval tovary a služby. Najskôr je myšlienka zmeny v hlave. Aby ju bolo možné ďalej šíriť, je potrebné ju formulovať, potom treba začať hľadať spojencov.

**Vybudovanie organizačnej štruktúry zmien.** Uvedomiť si potrebu zmien a presvedčiť o tom ostatných, nájsť lídra a zostaviť tím zmien. Netreba sa báť oponentov, vo fáze posudzovania sú potrební. Treba sa naučiť argumentovať v prospech svojich predstáv.

**V tíme je potrebné odpovedať na tri základné otázky.** *Kto sme? Čím chceme byť? A ako to dosiahnuť?* – inými slovami, tím zmien sa musí pozrieť na identitu organizácie, nájsť zrozumiteľnú víziu a pripraviť jedinečnú stratégiu. Podrobnosti sa môžu vypracovať za pochodu, ale musí byť aspoň základná predstava, kedy a kam ten pochod povedie.

**Je potrebné oboznámiť zamestnancov s víziou a zmenami.** Vysvetľovanie zaberie veľa času, je to práca predovšetkým pre lídra. Netreba ostať len pri opise vízie, ale odpovedať pravdivo zamestnancom, čo im zmeny prinesú a čo ich čaká.

**Poznať a zmapovať procesy.** Bez poznania a nápravy procesov sa nedá dostať ďalej. Snaha operatívne zasahovať tam, kde práve horí. Je potrebné zapojiť do sledovania procesov všetkých zamestnancov, urobiť z toho celopodnikovú kampaň. Povzbudí sa záujem zamestnancov o fungovanie organizácie.

**Previesť zmeny v organizačnej štruktúre.** Optimálne usporiadať organizačnú štruktúru a dosiahnuť jej zoštíhlenie. Žiadny návod neexistuje, podobne ako neexistuje žiadna nádej, že táto zmena vydrží navždy. Netreba sa báť zapojiť radových zamestnancov do diskusie, ako má byť organizácia riadená.

**Nájsť miesta rozhodovania.** Náprava a zmena organizačnej štruktúry umožní lepšie sa pozrieť na kompetencie a zodpovednosti. Funkčné riadenie pri akomkoľvek pohybe vyvoláva reakcie na oboch stranách - tí, ktorí o časť právomocí prichádzajú, si ju budú brániť, zatiaľ čo ľudia, ktorí by ju mali dostať, ju odmietajú kvôli zvýšenej zodpovednosti.

**Presunúť rozhodovanie tam, kde vzniká jeho potreba.** V novej organizačnej štruktúre, ktorá sa viac približuje k procesnému riadeniu, sa nebudú právomoci presúvať dolu bez problémov. Treba si pamätať, že v metamorphingu nejde o jednorazový krok. Je potrebné, aby ľudia svoje kompetencie využívali staticky, ale aby v ich rámci robili i ďalšie zmeny, a to samostatne a na vlastnú zodpovednosť.

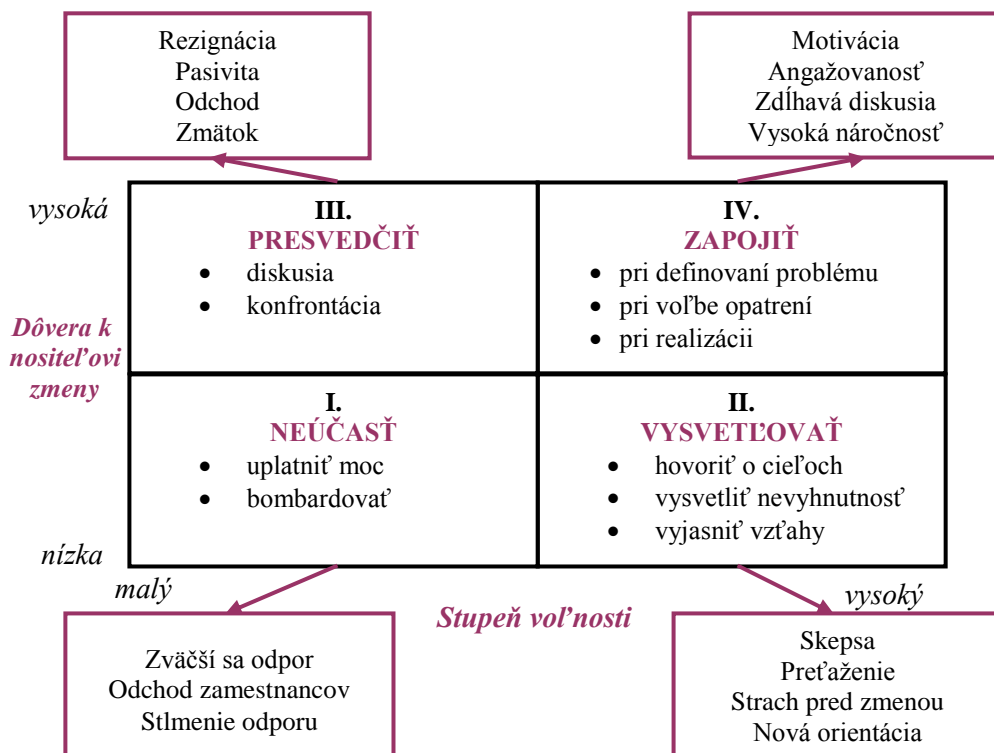
**Použitie počítačovej techniky** Technika je dobrým sluhom, ale zlým pánom. Netreba sa snažiť prispôbovať procesy počítačom, ale požadovať od techniky, aby pracovala podľa našich predstáv.

**Zistiť, ktorá práca, pracovné miesta a funkcie sa stali zbytočnými.** Dôsledná realizácia predchádzajúcich krokov privedie ku zisteniu, že niektoré činnosti nie je potrebné vykonávať. Nie je najlepším riešením zbaviť sa práve toho, kto prišiel o svoju náplň práce, treba si prehodnotiť jeho ďalšie pracovné využitie, až potom sa rozhodnúť pre radikálny krok a uvoľniť ho z práce.

**Vyhodnotiť všetky zmeny a ich prínosy.** Zhodnotiť doterajšie skúsenosti s tímom zmien a s prebiehajúcimi zmenami. Zatiaľ sme sa pohybovali na povrchu

zmien, tie sa vykonávali i v nižších častiach, ale stále len na výsledný pokyn a za starostlivého dozoru. Teraz je treba zostúpiť hlbšie a podnietiť samostatné riadenie a šírenie zmien.<sup>32</sup>

Obr. 11: Štýly zmeny: indikácia a následky<sup>33</sup>



Metamorphing je buď vecou všetkých, alebo potom vôbec neexistuje. Zamestnanci prestávajú byť iba vykonávateľmi, ale stávajú sa hybnými silami zmien. Tým sa dostávame k motivácii – pozitívny vzťah k zmenám nemá ten, kto ich vykonáva, ale ten, kto ich vyvoláva a ovláda. Zamestnanci sa stávajú vlastníkami zmien. Metamorphing vychádza z troch krokov; vytvoriť v organizácii tvorivú tímovú atmosféru, dať zamestnancom právomoci, aby mohli meniť a dať im zmeny do vlastníctva.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> spracované podľa TOMAN, M. *Řízení změn*. 1.vydanie. Praha: ALFA Publishing, 2005

<sup>33</sup> REHÁK, Š. *Riziko premeny – pracovník*. Manažér, č.5, 1997. str.21

<sup>34</sup> TOMAN, M. *Řízení změn*. 1.vydanie. Praha: ALFA Publishing, 2005. str. 148

## 5. KULTÚRA ORGANIZÁCIE V SAMOSPRÁVE

### 5.1 Všeobecné údaje o inštitúciách verejnej správy

System samosprávy sa dotvára tým, že popri územných a personálnych predpokladoch existencie obcí (*obec – vo verejnej správe a práve: základná územnosprávna jednotka*), sa vymedzujú právne, inštitucionálne a organizačné predpoklady reálnej existencie samosprávy obcí na Slovensku. Právo obcí ustanovovať svoje orgány a úradné osoby bez zásahu štátnej správy je jedným z prejavov obecnej samosprávy. Literatúra hovorí v tomto smere o tzv. organizačnej výsosti – oprávnení obcí upravovať si svoju vnútornú a vonkajšiu organizáciu samostatne. Predmetom zákonnej úpravy sú spravidla len základy vnútornej organizácie obce.

Organizačné a kompetenčné usporiadanie obecných orgánov sa v jednotlivých krajinách odlišuje. Dôvodom je predovšetkým historická tradícia a právna koncepcia. Vo všeobecnosti možno vidieť dva základné systémy usporiadania, a to:

- monistické usporiadanie,
- dualistické usporiadanie.

Podstatnou črtou **monistického** usporiadania je reálna existencia a fungovanie jediného orgánu obce – je ním zásadne kolektívny, spravidla volebný orgán. Fungovanie dvoch orgánov obce je typický pre **dualistickú** koncepciu výstavby obecného zriadenia. Medzi tieto dva orgány je rozdelená verejná moc, pričom však jeden z nich je spravidla kolektívny orgán. Obecné zriadenie na Slovensku sa blíži viac dualistickému usporiadaniu, no sú tu určité zvláštnosti.<sup>35</sup>

Problémy kreovania modernej verejnej správy na Slovensku sa v zásade nelíšia ani všeobecnými ani špecifickými znakmi od procesov, s ktorými zápasia všetky reformujúce sa krajiny strednej a východnej Európy. Procesy demokratizácie a decentralizácie sú základom zmien v spoločenskom a ekonomickom živote Slovenska od roku 1990. Ich súčasťou bolo obnovenie

---

<sup>35</sup> GRÚŇ, L., PAULIČKOVÁ, A., VYDROVÁ, V. *Samospráva ako súčasť verejnej správy*. Bratislava: Eurounion spol. s r.o., 2005. str. 49-50

samosprávneho riadenia na územnom základe, čo zodpovedá uplatnenému duálnemu modelu verejnej správy, v ktorom **miestna samospráva funguje ako územná jednotka s politickou, právnou a hospodárskou autonómiou**. Takéto postavenie samosprávy obcí kodifikovala Ústava Slovenskej republiky a zákon 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších zmien a doplnení.

Tab. 1: Vzťah štátu a verejnej správy v SR

Sústava vzťahov v štáte  (politické, ideologické, právne, občianske, bezpečnostné, výrobné, spotrebné, kultúrne,...)	Štátne orgány, samosprávne, politické a iné orgány  (verejná správa v širšom zmysle)	Zákonodarná moc		Národná rada SR	
		Súdna moc		Ústavný súd	
				Súdy	civilné vojenské
				Prokuratúra	civilná vojenská
					Prezident SR
		Výkonná moc		Vláda SR	
		Verejná správa (v užšom zmysle)	Orgány štátnej správy	Ústredné orgány	Regionálna štátna správa
					Miestna štátna správa
					<b>Územná samospráva</b>
				Záujmová samospráva	
Verejné korporácie	Nezávislé orgány a organizácie				
Poradné zbory	Volené alebo menované zbory				
Podnikateľské subjekty	Trhové vzťahy	Výroba, služby, financie, obchod	Fyzické podnikateľské osoby		
		SBS	Právnické podnikateľské osoby		
Občania	Občianske a ostatné vzťahy	Občianske aktivity	Fyzické osoby		

Zatiaľ čo vzťah podnikov a iných ziskových organizácií a prostredia, v ktorom existujú, je daný predovšetkým podnikateľskými zámermi a cieľom dosiahnuť zisk, v prípade subjektov verejnej správy a neziskových organizácií je to iné. Orgány a organizácie verejnej správy fungujú síce v tom istom prostredí, ale v celkom iných vzťahoch, daných funkciou verejnej správy a cieľmi

neziskových organizácií **slúžiť verejnému záujmu, poskytovať verejne prospešné služby**. Organizačný systém verejnej správy zahŕňa v sebe štátnu správu, samosprávu a verejnoprávne korporácie.

Verejnú správu, ktorá je vykonávaná ako prejav výkonnej moci v štáte a správa verejných záležitostí, je možné rozčleniť:

**a) z funkčného hľadiska:**

- štátna činnosť (popri zákonodarnej a súdnej) výkonnej a nariadovacieho charakteru,
- neštátna činnosť verejnoprávnych inštitúcií podliehajúca štátnemu dozoru,
- samosprávna činnosť územnej a záujmovej samosprávy,

**b) z inštitucionálneho hľadiska:**

- ústredné orgány štátnej správy,
- miestne orgány štátnej správy: všeobecnej, špecializovanej.

**Zvláštnosti externého prostredia** – sú dané geografickými podmienkami, charakterom a poslaním orgánov a organizácií verejnej správy:

- externým prostredím je celá spoločnosť, krajina, či jej časť, samosprávne územia a obce – t.j. súvisí to s rozsahom správy toho ktorého územného celku;
- geografické podmienky krajiny do značnej miery ovplyvňujú rozmiestnenie jednotlivých štruktúr štátnych a samosprávnych orgánov, ako aj bezpečnostných a záchranných zborov;
- zdrojom prostriedkov je obyčajne štát, ciele sú dané zákonmi, zákazníkmi sú predovšetkým občania, ich združenia či organizácie, podniky a ďalšie subjekty;
- zákazníkmi (*klientmi*) sú všetci obyvatelia krajiny, v niektorých prípadoch ich vybraná skupina (*deti, študenti, podnikatelia, dôchodcovia, profesijné skupiny a pod.*), obce, podniky, inštitúcie;
- medzi externým a interným prostredím sú relatívne voľnejšie hranice, napr. v prípade programov, cieľov a činností orgánov a organizácií verejnej správy je dôležitý širší podiel občanov na ovplyvňovaní ich



tvorby a realizácie (volby, referendá, verejné diskusie, a iné formy priameho a nepriameho vplyvu);

- zdroje financovania verejných služieb a neziskových organizácií, ako aj prípadné zisky z ich podnikateľskej činnosti sú určené výhradne na zabezpečenie činnosti, pre ktorú boli založené, či zriadené.

**Zvláštnosti interného prostredia** - vyššie uvedených orgánov a organizácií vyplývajú zo špecifik ich poslania, funkcií a úloh, kde rozhodujúci význam majú:

- zo zákonov vychádzajúce vnútorné normy pravidiel;
- hierarchia, viac stupňovitá riadiacich štruktúr – s postupnou snahou o decentralizáciu;
- prísne vymedzenie požiadaviek a predpokladov pre výkon na jednotlivých pozíciách, špecifiká v odmeňovaní a pod.;
- problematické hodnotenie výkonu, obmedzené možnosti pre iniciatívu a tvorivosť.

V organizáciách verejnej správy, vo verejných službách, v bezpečnostných a záchranných zboroch je dôraz na dodržiavanie etických noriem bezpodmienečnou podmienkou ich efektívneho fungovania ako aj pozitívneho prijatia obyvateľstvom.

### **5.1.1 Poslanie a význam samosprávy**

Ďalším článkom verejnej správy je samospráva. Vo verejnej správe predstavuje vnútorné pôsobenie a ovplyvňovanie spoločenského života prostriedkami, ktoré nemajú štátny charakter. Rozlišujeme územnú a záujmovú samosprávu.

**Územnú samosprávu** možno charakterizovať na základe nasledujúceho:

- existencia verejných potrieb a záujmov, ktoré sú vlastné určitému spoločenstvu fyzických osôb, ktoré je vytvorené na územnom základe;
- miestnemu spoločenstvu, teda orgánu územnej samosprávy (*obec a samosprávny kraj*), v súlade so zákonom prináleží postavenie právnickej osoby, ktorá je odlišná od štátu, čím je daný základ pre majetkovú a finančnú samostatnosť;

- základom pôsobnosti sú vždy úlohy, ktoré smerujú k uspokojovaniu vlastných potrieb a záujmov miestneho obyvateľstva;
- miestne obyvateľstvo si nezávisle od štátnej správy volí personálne obsadenie orgánov územnej samosprávy, ktoré plnia jeho úlohy a zodpovedajú svojim voličom za dosiahnuté výsledky.

**Záujmová samospráva**, do tohto pojmu zaraďujeme všetky inštitúcie, ktoré svoju existenciu odvodzujú od združovacieho práva a zároveň tie, ktoré spája konkrétny spoločenský záujem. Osobitnou kategóriou sú profesné združenia, takýmto profesným združením je napríklad Slovenská lekárska komora, Slovenská advokátska komora.

**Miestne samosprávy**, t.j. obce, zabezpečujú vo svojom území úlohy z hľadiska viazanosti k právnemu poriadku úlohy:

- **vlastné** – originálne,
- **prenesené** – delegované,
- **povinné** – obligatórne,
- **dobrovoľné** – fakultatívne.

Štruktúra kompetencií prenesených na územnú samosprávu poukazuje na nejednotnosť prístupu k jednotlivým ústredným orgánom štátnej správy a nedodržanie princípov efektívneho rozdelenia politickej zodpovednosti. To sa prejavuje v neprehľadnosti plnenia úloh, narastaní deleného výkonu medzi štátnou správou a územnou samosprávou (*školsťvo, zdravotníctvo, služby sociálnej pomoci*), ale aj delenými úlohami medzi oboma úrovňami územnej samosprávy (*služby sociálnej pomoci*), v nižšej efektívite a vyššej finančnej náročnosti plnenia úloh, ale aj na negatívnom dopade na užívateľa verejných služieb – občana.

Spôsob súčasného prenesenia výkonu štátnej správy na samosprávu vyvoláva v oblasti legislatívneho vyjadrenia niektorých princípov dva problémy.

**Prvým problémom** je prenesenie výkonu štátnej správy na všetky miestne samosprávy ako právnické osoby an bloc. Pri výkone pôsobností, ktoré sú náročnejšie na špecifické odborné znalosti, personálnu, priestorovú, technickú vybavenosť atď., nie je možné, aby miestna samospráva takéto pôsobnosti dokázala efektívne vykonávať tak, ako jej to prikazuje zákon. Pri výkone štátnej

správy totiž samosprávna orgán nevystupuje ako samosprávny orgán, ale ako orgán vykonávajúci štátnu správu v mene štátu. Musí sa teda správať ako štátny orgán. Pri výkone pôsobnosti napríklad stavebného konania sa musia miestne samosprávy zmluvne združovať, resp. zmluvne si dohodovať zriaďovanie spoločných obecných úradov ako technických pracovísk, ktoré túto zložitú pôsobnosť budú schopné vykonávať. Miestne samosprávy však ako právnické osoby požívajú zmluvnú slobodu a teda aj slobodu rozhodnúť sa nevstúpiť do právneho vzťahu (*napr. pri zriaďovaní spoločných obecných úradov*). Výkon štátnej správy v mene štátu však v žiadnom prípade nemôže byť ponechaný na dobrovoľnosti miestnych samospráv pri jej zabezpečovaní. Miestna samospráva nemôže fyzickej alebo právnickej osobe odmietnuť vydanie napr. stavebného povolenia s odôvodnením, že toto jednoducho nie je v jej kapacitách vykonať. Prenesený výkon štátnej správy na samosprávu musí byť v budúcnosti v legislatíve upravený omnoho precíznejšie.

**Druhým problémom** je rozsah preneseného výkonu štátnej správy, ktorý je prenášaný na samosprávu. Veľa prenesených pôsobností spôsobuje narušenie princípov efektívneho rozdelenia politickej moci. Pri prenesenom výkone štátnej správy konajú orgány samosprávy v mene štátu, pričom volené zastupiteľstvo, ale aj volený starosta, nemajú dostatočný vplyv na plnenie týchto úloh a dochádza k deleniu zodpovednosti medzi štátnou správou a miestnou samosprávou s negatívnym dopadom na volené orgány. Ide napríklad o pôsobnosť v oblasti školstva (*predškolská výchova*), zdravotníctva (*detské jasle*), sociálnych vecí, ale aj kultúry (Krnáč, 2005). Nevhodné a legislatívu neprehľadné je uzákonenie úloh, ktorých plnenie nie je vymáhateľné a ich neplnenie nie je postihnuteľné (*Sčítanie obyvateľov, domov a bytov 2011 - vypísanie a odovzdanie sčítacích formulárov, sčítacím komisárom*).

Ukazuje sa, že mestá nemajú a nebudú mať v súvislosti s decentralizáciou problémy organizačného charakteru, ale skôr problémy súvisiace s financovaním presunutých úloh. Pri presune rozsiahlych zriaďovateľských kompetencií na obce existujú problémy ich zabezpečovania malými obcami a v nemalej miere mestskými časťami v Bratislave a Košiciach.

### 5.1.2 Vízie a programové ciele samosprávy

Samospráva má mať jasnú víziu toho, akým smerom sa bude rozvíjať počas štvorročného volebného obdobia (posledné volebné obdobia 2011 – 2014).

- posilniť otvorenosť, transparentnosť a efektívnosť samosprávy, viac informovať občanov, diskutovať s nimi a zvýšiť ich spoluúčasť na rozhodovaní;
- skvalitňovať verejnú dopravu, zvýšiť podiel cyklistickej dopravy, zmeniť systém riadenia dopravy a riešiť problémy s parkovaním v meste;
- zvyšovať kvalitu života, najmä službami pre mladé rodiny a seniorov, budovaním nových športovísk a zvyšovať kvalitu mestského priestoru, čistotu a bezpečnosť.

Dôveru voličov získal volebný program kandidáta na post starostu Mgr. Petra Pilinského (*d'alej len „starosta“*), súčasného „starostu“ miestnej samosprávy, z ktorého vyberáme časť, ktorí sa týka miestneho úradu:

*„Pre lepšiu kontrolu samosprávy:*

- *budem podporovať otvorenosť úradu voči verejnosti, kde úrad informácie poskytuje nie len na základe konkrétnej žiadosti, ale ich aj aktívne šíri a dôležité rozhodnutia konzultuje s verejnosťou, napr. formou dotazníkových akcií, lokálnych prieskumov a verejných zhromaždení;*
- *chceme, aby Rača konečne fungovala bez káuz, preto budeme zverejňovať všetky materiály miestneho úradu, starostu a zastupiteľstva pre verejnosť (najmä prostredníctvom web stránky);*
- *všetko, čo nemusí zostať tajné (podľa osobitných predpisov), musí byť verejné;*
- *budeme zverejňovať všetky zmluvy na nákup tovarov a služieb na internete..... ;*
- *v maximálnej možnej miere budeme využívať proces internetových dražieb pri predaji/prenájmie verejného majetku..... ;*
- *obecné byty budeme pridelovať len tým, ktorí sú na ne odkázaní....<sup>36</sup>*

Východiskom pre priority a programové ciele boli a sú nielen volebné programy, ktorými sa jednotlivé politické strany uchádzali o dôveru voličov

---

<sup>36</sup> [www.pilinsky.sk](http://www.pilinsky.sk)

vo voľbách do orgánov samosprávy obcí (*d'alej len „komunálne voľby“*), ktoré sa konali 27.11.2010. Hlavnou prioritou pre kandidátov sú osobné stretnutia s občanmi a prejavovaný záujem o riešenie ich problémov, postrehov, odporúčaní.

### **5.1.3 Organizačná štruktúra miestneho úradu**

Stupňami riadenia miestneho úradu sú:

- starosta, zástupca starostu, prednosta miestneho úradu,
- vedúci kancelárie starostu, vedúci školského úradu a vedúci oddelení.

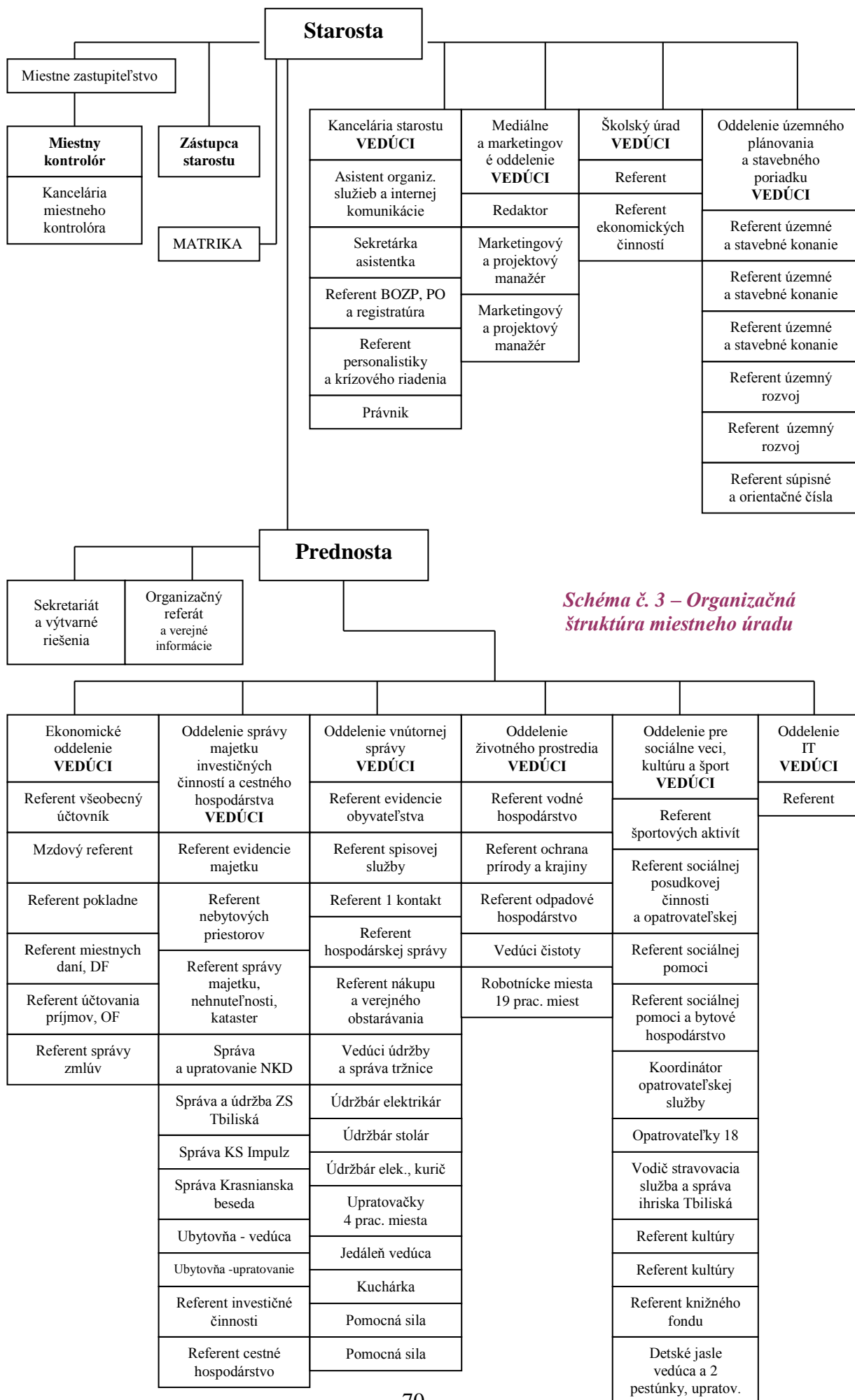
Miestny úrad sa vnútorne člení na oddelenia, ktoré sú základnými organizačnými a riadiacimi útvarmi. Postavenie oddelenia má aj kancelária starostu, školský úrad. Oddelenia sa môžu vnútorne členiť na referáty, ktoré sú nižšími organizačnými a riadiacimi útvarmi.

Jednotlivé organizačné útvary, ktoré tvoria organizačnú štruktúru sú:

- a) kancelária starostu,
- b) mediálne a marketingové oddelenie,
- c) matrika,
- d) školský úrad,
- e) oddelenie územného plánovania a stavebného poriadku,
- f) prednosta, kancelária prednostu,
- g) oddelenie správy majetku, investičných činností a cestného hospodárstva,
- h) oddelenie vnútornej správy,
- i) oddelenie životného prostredia,
- j) oddelenie pre sociálne veci, kultúru a šport,
- k) oddelenie informačných technológií.

Obsahové náplne jednotlivých organizačných útvarov sa v rigorózne práci neuvádzajú pre ich rozsiahlosť, sú súčasťou organizačného poriadku miestneho úradu, platného od 1.7.2011.

*(Do pozornosti uvádzame schému č. 3 organizačnej štruktúry Mestskej časti Bratislava-Rača, Miestneho úradu na strane č.69).*



## 5.2 Charakteristika skúmanej organizácie samosprávy

Základom územnej samosprávy na Slovensku je obecné zriadenie.<sup>37</sup> Obec je samostatný samosprávny územný celok, ktorý zdržuje občanov, ktorí majú na jej území trvalý pobyt, predstavuje vlastne úroveň *miestnej samosprávy*. Územie obce tvorí jej katastrálne územie alebo súbor katastrálnych území, ak sa obec delí na časti, ktoré majú vlastné katastrálne územie (rozloha Bratislava 367,6 km<sup>2</sup>, Rača 23,66 km<sup>2</sup>).

Náš prieskum sme uskutočnili v jednej zo 17 samospráv mestských častí Bratislavy hlavného mesta SR (*miestny úrad*). Miestny úrad je výkonným orgánom Miestneho zastupiteľstva Mestskej časti Bratislava - Rača (*d'alej len „MZ“*) a starostu mestskej časti Bratislava.

Zákon č.377/1990 Zb. o hlavnom meste SR Bratislavy v znení neskorších predpisov podľa §16 odst.2 určuje:

*„Miestne zastupiteľstvo určí počet poslancov miestneho zastupiteľstva tak, aby v mestskej časti s počtom obyvateľov:*

- a) menej ako 2 000 malo päť až sedem poslancov,*
- b) od 2 001 do 10 000 malo sedem až deväť poslancov,*
- c) od 10 001 do 30 000 malo deväť až pätnásť poslancov,*
- d) od 30 001 do 100 000 malo pätnásť až dvadsaťpäť poslancov a*
- e) nad 100 000 malo dvadsaťpäť až tridsaťpäť poslancov“.*<sup>38</sup>

*Počet poslancov bol určený na 15 poslancov a znížil sa o 18 poslancov.*

Miestny úrad (*d'alej len „MÚ“*) vykonáva a zabezpečuje odborné, administratívne a organizačné práce, súvisiace s plnením uznesení a úloh MZ, ním zriadených orgánov a starostu. MÚ plní tiež úlohy vyplývajúce zo všeobecne záväzných právnych predpisov a Štatútu hlavného mesta SR Bratislava, spolupracuje pri plnení úloh s Magistrátom hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy, s inými miestnymi úradmi a územne príslušnými orgánmi štátnej správy.

<sup>37</sup> Zákon SNR č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení

<sup>38</sup> Zákon č.377/1990 Zb. o hlavnom meste SR Bratislavy

### 5.2.1 Rating – Mestská časť Bratislava- Rača

Manažment miestneho úradu si dal vypracovať analýzu mestskej časti. Táto analýza zo septembra 2007 poskytuje hĺbkové pojednanie o ratingu MČ Bratislava – Rača. Z neho vyberáme len pár zaujímavých zistení, ktoré sa dotýkajú zamestnancov miestneho úradu.

#### Zdôvodnenie ratingu

Národný rating MČ Bratislava – Rača Aa2.sk so stabilným výhľadom odráža základné hodnotenie bonity 9 (*na stupnici od 1 do 21, kde 1 predstavuje najnižšie a 21 najvyššie riziko*) a naše hodnotenie nízkej pravdepodobnosti, že by vláda SR podporila MČ v prípade jeho platobnej neschopnosti (*A1, stabilný*).

#### Silné stránky MČ Bratislava - Rača:

- Nízka úroveň systémového rizika.
- Žiadny dlh.

#### Slabé stránky MČ Bratislava – Rača:

- Obmedzená flexibilita bežných príjmov a rigidita na strane výdavkov.
- Aktuálny inštitucionálny rámec MČ veľkých miest v SR je vystavený nestabilite a malej miere predvídateľnosti
- *Výhody dotýkajúce sa zamestnancov – nízka úroveň systematického rizika a žiadneho dlhu, vytvára určitú záruku plnenia vyplácania mesačných odmien zamestnancom miestneho úradu a s plnením prioritných akcií naplánovaných v rozpočte MČ znamená istotu práce.*

#### Demografické trendy

Počet obyvateľov MČ v posledných rokoch nepatrne stúpa (*2004/2005 + 70 obyvateľov*), a to výlučne vďaka pozitívnemu saldu migrácie obyvateľstva. Veková štruktúra obyvateľstva MČ je evidentne odlišná od celoslovenského priemeru. Zatiaľ čo postproduktívna zložka obyvateľstva celoslovenský priemer výrazne prekračuje, tá predproduktívna za ním citeľne zaostáva. Táto situácia si nevyhnutne vyžiada adekvátnu reakciu tak zo strany MČ, ale i samotného mesta, a to tak v oblasti školstva, ako aj ostatných verejných služieb.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> [www.moodys.com](http://www.moodys.com)



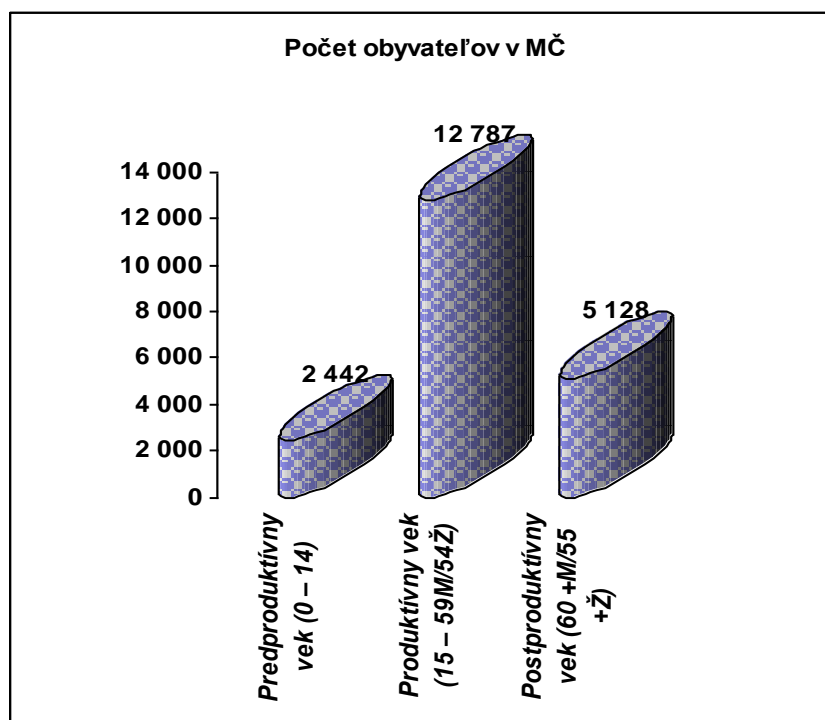
Tab. 2: MČ Bratislava – Rača veková štruktúra obyvateľstva

Veková štruktúra	Počet MČ	Podiel MČ	Podiel SR
<i>Predproduktívny vek (0 – 14)</i>	<b>2 442</b>	<b>12,00 %</b>	<b>16,60 %</b>
<i>Produktívny vek (15 – 59M/54Ž)</i>	<b>12 787</b>	<b>62,60 %</b>	<b>64,10 %</b>
<i>Postproduktívny vek (60 +M/55 +Ž)</i>	<b>5 128</b>	<b>25,10 %</b>	<b>19,30 %</b>

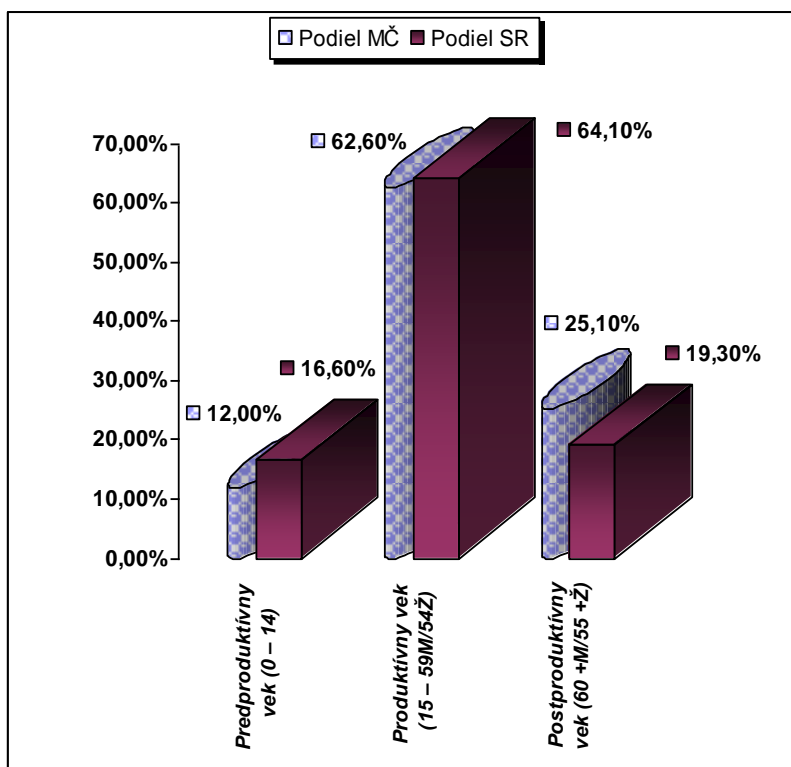
Zdroj: Štatistický úrad SR (31.12.2005)

*Výhody dotýkajúce sa zamestnancov – v MČ je postproduktívneho obyvateľstva väčšina (25,10%), t.z., že v priebehu 5 – 10 rokov sa „omladi“, čo prinesie obnovu a výstavbu bytov, zariadení pre deti a mládež, väčšie možnosti zamestnať sa. Práca stavebného úradu sa týmto perspektívne rozšíri, tiež súčasná agenda sociálneho oddelenia a opatrovateľskej služby si vyžaduje väčšie zameranie na poskytovanie služieb pre dôchodcov, napríklad zabezpečovanie a dovoz stravy, kultúrne podujatia a vytvorenie denného stacionára. V blízkej budúcnosti školský úrad bude riešiť spolu so stavebným úradom výstavbu novej základnej školy a jednej materskej škôlky.*

Graf č. 1: Veková štruktúra v MČ a počet obyvateľov



Graf č. 2: Veková štruktúra v MČ – podiel MČ a podiel SR



### 5.3 Základné identifikačné znaky respondentov

Reprezentatívnu vzorku tvorilo 40 respondentov z oslovených 69 zamestnancov miestneho úradu v Bratislave, získaných na základe príležitostného výberu. Prieskumnú vzorku tvorili 6 vedúci oddelení a 34 odborných referentov. Na administratívnych pozíciách prevládajú ženy (95%), ide o povolanie s vysokou dominanciou žien. Priemerný vek respondentov a respondentiek bol 48,95 roka (vo veku od 22 do 59 rokov). V našej náhodne vybratej vzorke respondentov je najväčšie zastúpenie zamestnancov vo veku 56 a viac (40%).

Tab.3: Vek respondentov

do 25 rokov		26 - 35		36 - 45		46 - 55		56 a viac		Spolu	
Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
<b>3</b>	<b>7,5</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>12,5</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Všetci respondenti boli oslovení osobne, oboznámení s cieľom prieskumu a požiadaní o ich spoluprácu. Celkovo bolo distribuovaných 365 dotazníkov v tlačenej forme (5 typov dotazníkov x 73 respondentov). Kompletne vyplnených dotazníkov bolo 200 (z toho vyplnilo dotazníky 95% žien a 5% mužov). Dotazníky boli anonymné, čím im bolo zaručené nezneužitie údajov. Vzhľadom na to, že do prieskumu neboli zapojení všetci zamestnanci, z hodnotení dotazníkov sa nedajú viesť presné závery, slúžia iba ako orientačné informácie. V priebehu oslovenia respondentov a zberu dát sa na miestnom úrade riešili personálne zmeny, ktoré vyplývali z volieb do samosprávy obce a zvolenia nového starostu. Na začiatku mesiaca január 2011 to bolo 5 zamestnancov, s ktorými bol ukončený pracovný pomer. Nasledovali ďalší 15-ti v priebehu troch mesiacov. Zber dát sa týmto stavom predĺžil na päť mesiacov. Pracovná atmosféra bola napätá a spolupráca sa so zamestnancami viedla nie v zdravej pracovnej atmosfére.

### 5.3.1 Záverečná charakteristika súboru

Zloženie zamestnancov miestneho úradu podľa pracovných pozícií:

- **69 administratívnych miest** (*starosta, zástupca starostu, prednosta, miestny kontrolór, 10 vedúcich oddelenia, 55 odborných referentov*)
- 9 hospodárska správa a údržba objektov v správe MČ (*správcovia budov a údržbári*),
- 6 upratovačiek,
- 19 robotníckych miest (*čistota- údržba zelene*),
- 18 opatrovateliek
- 4 miesta v stravovacom zariadení (*vedúca jedálne, kuchárka a pomocné sily*)
- 125 zamestnancov na trvalý pracovný pomer,

#### Personálne a vzdelanostné zloženie administratívnych pracovníkov:

- 16 muži (*starosta, zástupca starostu, miestny kontrolór, 4 vedúci oddelenia, 9 odborných referentov*), 23,18 %
- 53 ženy (*prednostka, 6 vedúcich oddelenia a 46 odborných referentiek*) 78,81 %

- 34 vysokoškolské vzdelanie (49,27%),
- 33 stredoškolské vzdelanie s maturitou (47,82%),
- 2 základné vzdelanie (2,89%).

**Respondenti:**

- 40 respondentov z radov „administratívy“ (100%)
- 38 žien (95 %)
- 2 muži (5%)
- 6 vedúci oddelenia (15%)
- 34 odborných referentov (85%).

#### **5.4 Analýza vplyvu a vzťahu kultúry na pracovnú spokojnosť zamestnancov miestnej samosprávy**

V odbornej literatúre autori popisujú podnikovú kultúru ako súhrn predstáv, prístupov a hodnôt všeobecne zdieľaných a relatívne dlhodobo udržiavaných v podniku (organizácii). Podniková kultúra teda nepredstavuje momentálne predstavy, prístupy a hodnoty v podniku, ale tie, ktoré sú dlhodobo zakorenené a zamestnanci si ich postupne osvojili. Kultúra sa navonok prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločenských zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálnom a technickom vybavení a podobne.

V súlade s rozširujúcimi sa poznatkami o dôležitosti a vplyve podnikovej kultúry na procesy a vzťahy prebiehajúce v organizácii samosprávy sme realizovali empirický prieskum, v ktorom sme chceli zistiť, ako podniková kultúra, vnímaná a hodnotená zamestnancami ovplyvňuje ich pracovnú spokojnosť.

Pracovnú spokojnosť meriame prostredníctvom postojov, ktoré slúžia ako meracia a hodnotiaca jednotka. Zamestnanec prikladá dôležitosť nad prvkami, ktorými hodnotí prácu, podľa toho: „kam človek chodí“, „čo mu práca dáva“ a „čím človek je“.

Rozdeľujeme ich nasledovne:

##### **1. dimenzia „organizačné nastavenia“**

- Práca je miesto kam človek chodí. Či sa v nej cíti dobre určujú prvky *pracovného prostredia* (vybavenie miestnosti, osvetlenie, hluk, bezpečnosť a pod.), ktoré sú pre človeka často samozrejmosťou.

- **Organizácia práce**, čiže postoj zamestnanca k tomu, či je jeho práca dobre organizovaná, naplánovaná, či zamestnancovi vyhovuje pracovný pomer, časový harmonogram práce, zadelené úlohy a podobne.

## 2. dimenzia „požiadavky a prínosy práce“

- V prvom rade práca prináša človeku určité výhody (mzda, pochvala, postup, seberealizácia a i.). Na druhej strane kladie na človeka nároky aby vynaložil určitú námahu, vtedy hovoríme a **pracovnej zát'aži**.
- Človek v práci využíva získané znalosti, skúsenosti a schopnosti a pretvára ich do produktov alebo poskytuje služby. V tomto prípade ide o uplatnenie **odborných schopností zamestnanca**.
- Človek nevykladá veľkú námahu a úsilie v práci ak ho práca nezaujíma a nebaví. Ak však robí to čo chce, čo ho naplňa, prikladá **zaujímavosti** značnú dôležitosť.
- Človek do zamestnania neprichádza len dávať, ale očakáva za svoje úsilie **odmenu**. Dôležitou formou odmeny je **mzda, zárobok**, ktorý človek do hodnotenia celkovej pracovnej spokojnosti zahŕňa a v prípade, ak ju nemá, hľadá ju v inom zamestnaní.
- Svoje schopnosti a znalosti, ktoré sa nadobudli v škole, v predchádzajúcom zamestnaní, očakávame ďalej rozvíjať. Práca je prostriedkom **seberealizácie**.
- So seberealizáciou je úzko spojený **kariérny postup**. Človeku prináša mnoho výhod ako prestíž, zodpovednosť, samostatné rozhodovanie a pod.

## 3. dimenzia „postavenie a vzťahy na pracovisku“

- Práca je miesto, kde vznikajú formálne a neformálne vzťahy medzi **kolegami**. Jednotlivec berie do úvahy fungujúce respektíve nefungujúce vzťahy na pracovisku a vytvára si k nim postoje.
- Do pojmu práca sa zahŕňa organizačná štruktúra a hierarchia moci, ktorá je v organizácii nastavená. Zamestnanec nie je len kolegom, ale aj podriadeným a jeho vzťahy v organizácii ovplyvňujú postoj k **riadiacim pracovníkom**.

V nasledujúcej tabuľke je znázornený prehľad faktorov spokojnosti zamestnancov v práci, ktoré sú rozdelené podľa Herzbergovej dvojfaktorovej teórie medzi motivátory a hygienické faktory. (*Herzbergove členenie faktorov motivácie je v odbornej literatúre veľmi diskutované, a to hlavne z dôvodu praktickej aplikácie*

v riadení. Je potrebné uviesť to, že hranice medzi vymedzením faktorov hygieny a motivátormi nie sú striktné a neprekročiteľné. Pre zaradenie do príslušnej kategórie je rozhodujúci prevažujúci vplyv, dokázateľný v širších súboroch).

Obr. 12: Faktory spokojnosti zamestnancov podľa jednotlivých dimenzií a ich začlenenie podľa Herzbergerovej dvojfaktorovej teórie

Dimenzie práce	Faktory pracovnej spokojnosti	Herzbergova dvojfaktorá teória	
„organizačné nastavenie“	<i>Pracovné prostredie</i>	Hygienické faktory	
	<i>Organizácia práce</i>		
„postavenie a vzťahy na pracovisku“	<i>Kolegovia</i>		
	<i>Riadiaci pracovník - nadriadený</i>		
„požiadavky a prínosy práce“	<i>Pracovná záťaž</i>		Motivátory
	<i>Mzda</i>		
	<i>Uplatnenie schopnosti</i>		
	<i>Zaujímanosť práce</i>		
	<i>Seberealizácia</i>		
	<i>Kariérny postup</i>		

V prieskume sme sa zamerali na tie formy podnikovej kultúry, ktoré je možné zmeniť vrcholovým manažmentom miestnej samosprávy (starosta, prednosta, vedúci oddelení) a na základe zistení formulovať nejaké odporúčania. Skúmanie **psychickej záťaže** ako faktoru pôsobiaceho zaťažujúco na organizmus si vyžaduje psychickú aktivitu, psychické spracovávanie a vyrovnávanie sa s požiadavkami a vplyvmi životného prostredia. Rozlišujeme tri formy psychickej záťaže: mentálna, emocionálna a senzorická.

**Mentálna záťaž** vyplýva z požiadaviek na spracúvanie informácií kladúcich nároky na psychické funkcie a psychické procesy, ktorými sú pozornosť, predstavivosť, pamäť, myslenie a rozhodovanie.

**Emocionálna záťaž** vyplýva z požiadaviek vyvolávajúcich efektívnu odozvu.

**Senzorická záťaž** vyplýva z požiadaviek na činnosť periférnych zmyslových orgánov a im zodpovedajúcich štruktúr centálneho nervového systému.

Hodnotenie senzorickej záťaže je dôležité z hľadiska **zrakovej záťaže**: veľkosť kritického detailu, náročnosť na diskrimináciu detailov oproti pozadiu,

nároky na adaptáciu zraku, nároky na akomodáciu a okohybné svaly, práce za sťažených svetelných podmienok a iné podmienky ovplyvňujúce zrakovú námahu. Súčasťou hodnotenia senzorickej záťaže pri práci je hodnotenie úrovne pracovných podmienok, ktoré môžu pôsobiť na zdravotný stav a ich pracovnú pohodu (*dotazník 1, dotazník 2*). Priamo na prácu v kanceláriách, kde sa v súčasnosti pracuje s počítačom, sa vzťahuje nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 276/2006 Z.z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách pri práci so zobrazovacími jednotkami, ktoré určuje zamestnávateľovi vytvoriť pre zamestnanca vhodné podmienky týkajúca sa požiadaviek na obrazovku, pracovný stôl, pracovné sedadlo, klávesnicu, pracovné prostredie (osvetlenie, odrazy svetla, oslnenie, hluk, mikroklimatické podmienky) a programové vybavenie.

Pracovná spokojnosť zahŕňa rôzne zložky čiastkovej spokojnosti – spokojnosť s čiastkovými faktormi práce; okrem pracovného prostredia sú to najmä riadiaci pracovníci – vedúci, spolupracovníci – pracovné tímy, vzdelávania – školenia, hodnotenia a výška odmeny (*dotazník 3, dotazník 4*).

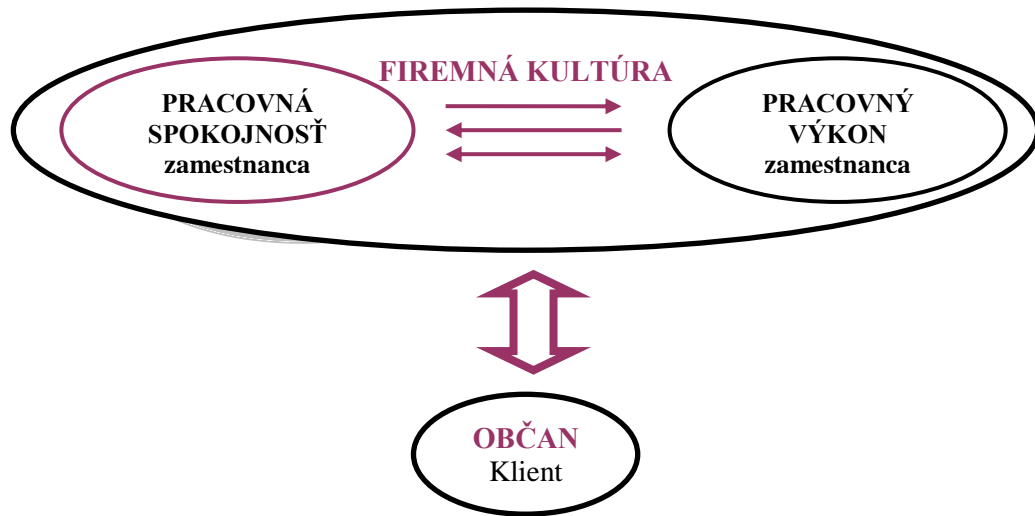
Pozornosť sme venovali aj praktickým aspektom starostlivosti o zamestnancov. Chceli sme zistiť prevalenciu syndrómu vyhorenia u zamestnancov miestnej samosprávy. Pomocou dotazníka Maslach Burnout Inventory (MBI), boli vo vzorke 40 respondentov organizácie samosprávy sledované tri faktory:

- emocionálne vyčerpanie,
- depersonalizácia,
- osobné uspokojenie z práce (*dotazník 5*).

V samospráve je menšia právomoc v riadení. Zmeny v organizačnej štruktúre podmienené prijímaním zamestnancov do pracovného pomeru schvaľuje miestne zastupiteľstvo samosprávy. Prijímanie nových zamestnancov je možné len na uvoľnené - neobsadené pracovné pozície v organizačnej štruktúre.

V dôsledku neustálej modernizácie a zlepšovania pracovných postupov v organizáciách verejnej správy a samosprávy sa zvyšujú požiadavky na tvorbu a úpravu pracovného prostredia. Pozitívne a negatívne faktory pracovného prostredia ovplyvňujú správanie, nálady, pocity zamestnanca a odzrkadľujú sa predovšetkým na jeho práci a zdravotnom stave.

Obr. 13: Firemná kultúra vo vzájomnom prepojení pracovnej spokojnosti zamestnanca na poskytované služby občanovi



Zdroj: vlastná úprava

Samosprávy si zatiaľ neuvedomujú dôležitosť zamestnancov, ktorí prichádzajú do prvého kontaktu s občanmi a podieľajú sa tak určitou mierou na kvalite poskytovaných služieb občanom, ktoré predstavuje možnosť získať konkurenčnú výhodu oproti ostatným samosprávam.

Schopnosti samosprávy - ako subsystému verejnej správy, sú závislé od zloženia, výkonnosti a demokratickosti zvolených orgánov, ako aj od odbornej kvalifikácie jednotlivcov, od finančných prostriedkov a účelnej skladby, ako aj od organizácie práce manažmentu a administratívneho aparátu. Schopnosti samosprávnych orgánov sa posudzujú aj podľa toho, ako tieto dokážu vychádzať v ústrety občanom pri riešení každodenných záležitostí.



## Hypotézy

- H 1:** Predpokladáme, že pracovné prostredie so zobrazovacími jednotkami má vplyv na zdravotný stav a pracovnú záťaž zamestnancov.
- H 2:** Predpokladáme, že odozva zamestnancov v organizácii na zrakovú záťaž je opodstatnená.
- H 3:** Predpokladáme, že sú zamestnanci spokojní s existujúcim spôsobom odmeňovania a hodnotenia pracovného výkonu.
- H 4:** Predpokladáme, že pracovná atmosféra v organizácii má vplyv na pozitívny postoj k práci zamestnancov.
- H 5:** Predpokladáme, že sa „syndróm vyhorenia“ u zamestnancov miestneho úradu vyskytuje.

## 5.5 Použité metódy prieskumu

Použitými metódami prieskumu boli ankety a dotazníky, ktoré patria k najstarším všeobecným psychologickým metódam, ktoré sa ako prvé používali aj v podnikovej a podnikateľskej praxi. Anketa prostredníctvom internetu je veľmi efektívnou formou zistenia dát na spracovanie, pretože anketový lístok je k dispozícii veľkému počtu respondentov. Materiály získané anketou sa hodia predovšetkým pre kvantitatívny rozbor. Anketa je druh výskumnej techniky založenej na dotazníku.

Každý z uvádzaných dotazníkov je zameraný na inú skúmanú problematiku, výhodou pri získavaní informácií je fakt, že nie je potrebný priamy kontakt „výskumníka“ s respondentom. Nevýhodou dotazníkovej metódy je nízka validita a limitovanosť získaných informácií.

Na hodnotenie pracoviska so zobrazovacími jednotkami sme využili dotazník, ktorý sa nachádza v nariadení vlády Slovenskej republiky č. 359/2005 Z.z.<sup>40</sup>, v prílohe č.7 – upravujúcej **senzorickú záťaž pri práci z hľadiska charakteristík prác a pracovného prostredia** a v prílohe č. 8 sa nachádza hodnotiaci dotazník - časť A (*dotazník 1*). Dotazník sa skladá z 34 otázok, kde 16 otázok mapovalo základné údaje o pracovisku a od otázky 17 po 34 sa

---

<sup>40</sup> Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 359/2005 Z.z., z 10.mája 2006 – o podrobnostiach o ochrane zdravia pred nepriaznivými účinkami nadmernej fyzickej, psychickej a senzorickej záťaže pri práci

hodnotili ergonomické kritériá, vyjadrením respondentov - vyhovuje a nevyhovuje. Na otázky č. 26, 27, 28 respondenti neodpovedali a to z dôvodu, že bez odborného merania sme nemohli tieto hodnoty stanoviť. Súčasťou dotazníka boli identifikačné údaje, ako pracovisko, pracovné zaradenie.

Použitie dotazníka **zrakových ťažkostí pri práci a pretrvávajúcich po skončení práce** sa orientačne zisťuje výskyt zrakových ťažkostí prostredníctvom pätnástich príznakov rozdelených do štyroch skupín:

- a) **okulárne, spojené so zrakovým orgánom** – pálenie očí, sčervenanie očí, slzenie očí, mykanie v očiach a tiky, tlak v očiach,
- b) **vizuálne, spojené so zmenami vo vnímaní** – mihanie pred očami, pocit zníženej citlivosti zraku, rozmazané videnie, dvojité videnie,
- c) **nešpecifické, súvisiace s psychickou pohodou** – svetloplachosť, bolesti hlavy zo zrakovej námahy, pocit nepohody pri umelom alebo nedostatočnom osvetlení, potreba prerušiť prácu a pozrieť sa do voľného priestoru,
- d) **všeobecné** – zraková únava, celková únava a malátnosť.

Identifikačnými údajmi v tomto dotazníku bol vek respondentov, pohlavie, pracovisko a pracovné zaradenie. Respondenti odpovedali v 5 bodovej škále (0 - nikdy, vôbec sa neobjavuje až 5 - takmer trvalo, trvá takmer stále).

Vzhľadom na fakt, že zrak je u zamestnanca najdôležitejším zmyslom na prijímanie informácií, je potrebné, aby zamestnávateľ na pracovisku vytváral prevenciu zrakovej únavy. Rovnomernosť a vhodná intenzita osvetlenia a zafarbenie svetla vytvára na prácu na pracovisku zrakovú pohodu zamestnanca, zvyšuje produktivitu práce a kvalitu práce. Osvetlenie pri práci upravuje § 36 zákona č. 355/2007 Z.z. o ochrane podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov a požiadavky na osvetlenie pri práci sú uvedené vo vyhláske Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 542/2007 Z.z. o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzoricou záťažou pri práci (*dotazník 2*).

Dotazník na hodnotenie **existujúceho spôsobu odmeňovania a hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov** od autorov T.Kollárik,

V.Černý, M.Kubalák (SR), zostavený podľa metódy Brayfield – Rothe a je zameraný na sledovanie vzťahu k práci, na základe postojov, zisťovaných Likertovým systémom (*dotazník 3*). Obsahuje 20 výrokov o práci a respondenti na 5 bodovej škále (*rozhodne súhlasím, skôr súhlasím, ani súhlas - ani nesúhlas, skôr nesúhlas, rozhodne nesúhlasím*), mali vyznačiť svoj postoj k danému výroku. Výsledkom je sumárna hodnota, ktorá vyjadruje vzťah k práci jednotlivca a hierarchiu hodnôt jednotlivca. Vyplňovanie dotazníka je jednoduché a nenáročné, dá sa zvládnuť za niekoľko minút.

Dotazník na **zistenie pracovnej spokojnosti v organizácii** (*dotazník 4*). Tento dotazník by mal reprezentatívne pokrývať najmä nasledujúce oblasti:<sup>41</sup>

- spokojnosť s charakterom a obsahom vykonávanej práce,
- priestor pre samostatnosť a zodpovednosť,
- spokojnosť so systémom hodnotenia a kontroly,
- spokojnosť s platom a materiálnymi stimulmi,
- možnosť vzdelávania a rozvoja.

Pracovná spokojnosť je teda viac, ako len to, ako rád plní zamestnanec svoje pracovné úlohy. Závisí rovnako na tom, aká dôležitá je pre neho práca a ako dobre zapadá medzi jeho dlhodobé životné ciele.

Úroveň pracovnej spokojnosti je ovplyvňovaná vnútornými a vonkajšími motivačnými faktormi: kvalitou vedenia, sociálnymi vzťahmi v pracovnej skupine a mierou, v akej sú jednotlivci vo svojej práci úspešní alebo neúspešní (Armstrong, 2007, s.228).

Arnold a Silvester (2007, str. 250) považujú pracovnú spokojnosť za dôležitú z dvoch hlavných dôvodov. Po prvé, je to jeden z indikátorov psychologickkej pohody jednotlivca alebo jeho duševného zdravia. Podľa citovaných autorov je nepravdepodobné (aj keď nie nemožné), že osoba, ktorá je nešťastná v práci, bude všeobecne šťastná. Druhým dôvodom je predpoklad, že pracovná spokojnosť povedie k motivácii a dobrým pracovným výkonom. Naopak, Flešková (2007, s.63) na margo vzťahu pracovnej spokojnosti a produktivity práce uvádza, že medzi nimi existuje veľmi nízka korelácia

---

<sup>41</sup> [www.iankety.sk](http://www.iankety.sk)

a výsledky mnohých výskumov ohľadne spomínanej problematiky nie sú jednoznačné.

**Maslach Burnout Inventory (MBI)** je najznámejší dotazník (*dotazník 5*), ku sledovaniu **syndrómu vyhorenia** u exponovaných profesií. Tento dotazník je určený u profesií priamo pracujúcich s ľuďmi, je štruktúrovaný podľa troch faktorov. Dva sú negatívne ladené – emocionálne vyčerpanie a depersonalizácia. Jeden je ladený pozitívne – osobné uspokojenie z práce. Pocity sa hodnotia na stupnici častého výskytu, na stupnici intenzity (*siľy*) a vyhodnocuje sa celkové skóre pre jednotlivé faktory.

Syndróm vyhorenia je zložitý psychologickým konštruktom, preto sú sub-škály kombinované tak, aby postihli viac oblastí a nezisťuje sa celkové skóre. Pretože pocity vyhorenia sú vnímané, ako kontinuum.

**MBI** meria na každej škále úroveň vyhorenia v troch stupniciach – **vysoký, mierny, nízky**.

Pre emocionálne vyhorenie a depersonalizáciu korešponujú vysoké hodnoty s vysokým stupňom vyhorenia, naopak u osobného uspokojenia korešponujú s vyhorením nízke hodnoty.

Vyhodnotenie pozostáva v spočítavaní všetkých bodových hodnotení v jednotlivých sub-škálach.

**Stupeň emocionálneho vyčerpania** (hlavný faktor syndrómu vyhorenia)

**EE** Emocionálne vyčerpanie (Emotional Exhaustion)

Nízky 0 – 16 priemerná hodnota = 19,0

Mierny 17 – 26

Vysoký 27 a viac = **vyhorenie!**

**Stupeň depersonalizácie** (človek sa snaží odpútať od druhých, sťahuje sa do izolácie, v pokročilejších štádiách ide o neschopnosť empatie a strata úcty k iným, cynizmus)

**DP** Depersonalizácia - pocit odcudzenia k okoliu alebo k vlastnej osobe,

**odosobnenie** Nízky 0 – 6 priemerná hodnota = 6,6

Mierny 7 – 12

Vysoký 13 a viac = **vyhorenie!**

**Stupeň osobného uspokojenia** (efektivity pracovnej činnosti)

**PA** Osobné uspokojenie (Personal Accomplishment)

Vysoký 39 a viac

Mierny 38 – 32 priemerná hodnota = 36,8

Nízky 31 – 0 = **vyhorenie!**

**PE** niektorí autori vyčleňujú ešte – **Fyzické vyčerpanie** (Physical Exhaustion), väčšina ho započítava do EE.

V literatúre sa tento dotazník uvádza veľmi často a používa sa k výskumu v oblasti stresu a pracovných problémov. U nás sa s týmto dotazníkom pracuje veľmi málo, používajú ho vo svojich prácach študenti, prípadne sa využíva v zdravotníctve (*hodnotení syndrómu vyhorenia u zdravotných sestier*). Je zaujímavé vedieť, aký vzťah má človek ku svojej profesii a ako ju vníma. Skutočnosťou je fakt, že najčastejšie sa obeťou syndrómu vyhorenia stávajú tí, ktorí chcú najviac pomôcť a pritom si neuvedomujú, že aj oni potrebujú pomoc, aby mohli plnohodnotne pomáhať.

### 5.5.1 Ankety

Webová stránka MČ Bratislava – Rača vznikla v roku 2004. Od roku 2006 sa začali využívať na rôzne prieskumy ankety pre obyvateľov Rače a jej návštevníkov. Za päť rokov bolo uvedených a vyhodnotených 31 ankiet. Z uvedeného množstva vyberáme len tri ankety, ktoré sa týkajú miestneho úradu a mestskej časti.

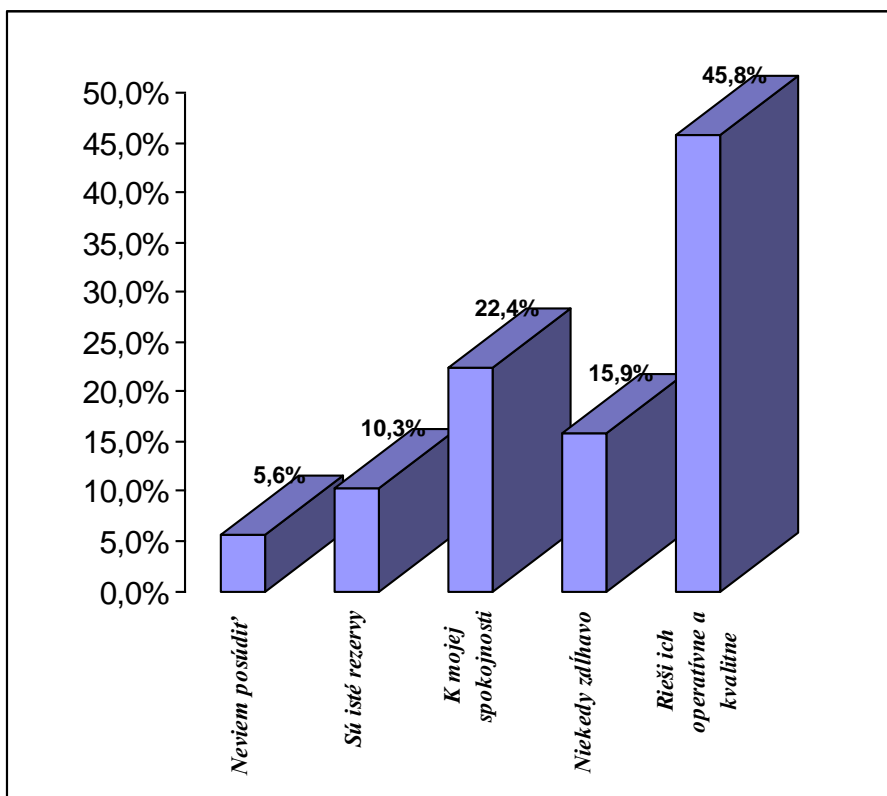
#### **Anketové otázky s výsledkami:**

Miestny úrad v Rači je miestom, kde sa sústreďujú a riešia problémy MČ a jej obyvateľov. **Ako by ste hodnotili prístupy úradu smerom k občanovi**

Výsledky	<i>Neviem posúdiť</i>	5,6 %
	<i>Sú isté rezervy</i>	10,3 %
	<i>K mojej spokojnosti</i>	22,4 %
	<i>Niekedy zdĺhavo</i>	15,9 %
	<i>Rieši ich operatívne a kvalitne</i>	45,8 %

Spolu hlasov: **107**

Graf č.3: Ako by ste hodnotili prístupy úradu smerom k občanovi (anketová otázka)

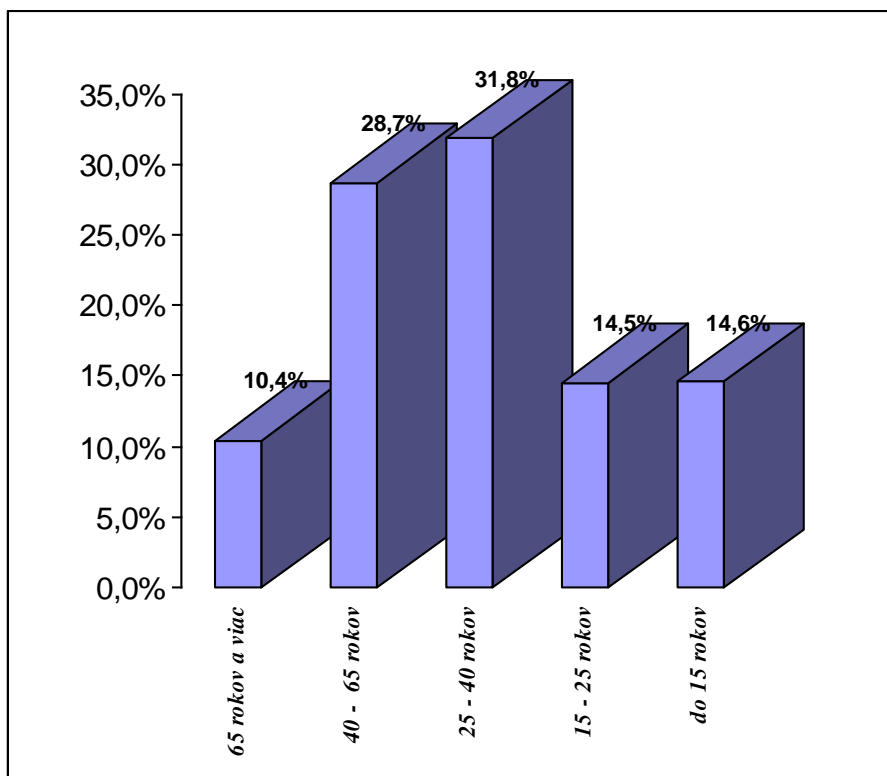


Za účelom zistenia vekovej skladby návštevníkov by sme radi zistili priemerný vek návštevníkov web stránky. **Aký je Váš vek**

Výsledky	65 rokov a viac	10,4 %
	40 – 65 rokov	28,7 %
	25 – 40 rokov	31,8 %
	15 – 25 rokov	14,5 %
	do 15 rokov	14,6 %

Spolu hlasov: **415**

Graf č. 4: Aký je Váš vek (anketová otázka)



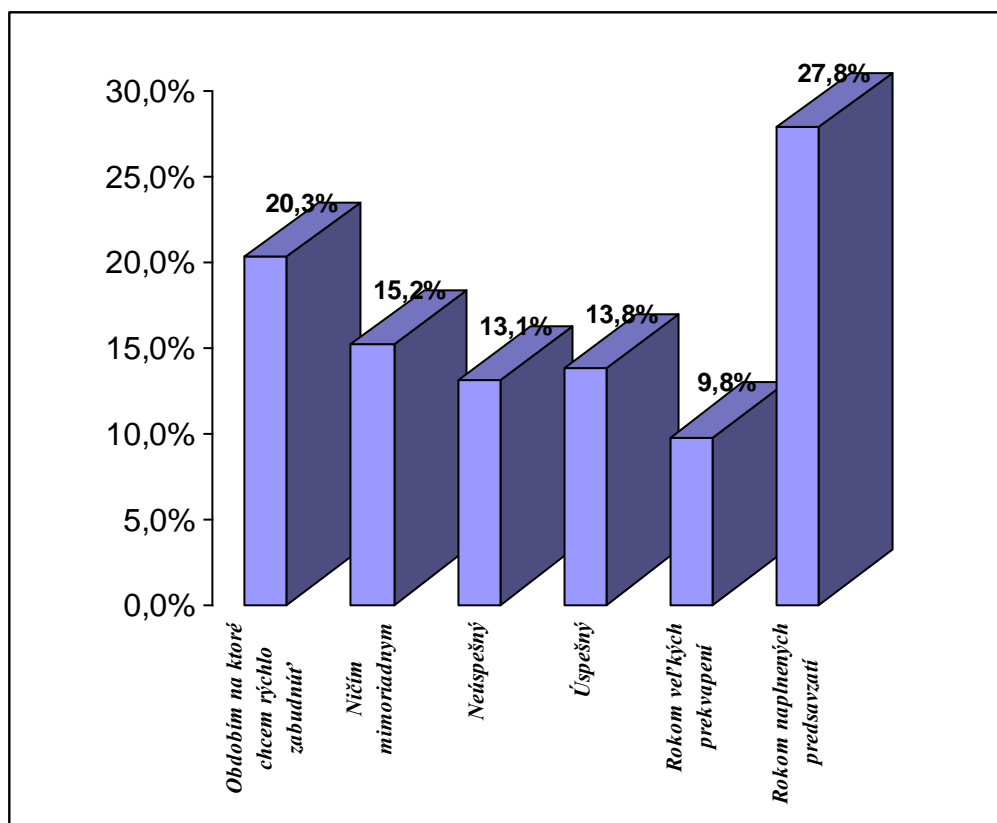
**Skončený rok 2010 bol pre Vás** (Vedenie miestneho úradu na základe tejto ankety chcelo vyhodnotiť posledný rok volebného obdobia 2006-2010)

Výsledky	<i>Obdobím na ktoré chcem rýchlo zabudnúť</i>	20,3 %
	<i>Ničím mimoriadnym</i>	15,2 %
	<i>Neúspešný</i>	13,1 %
	<i>Úspešný</i>	13,8 %
	<i>Rokom veľkých prekvapení</i>	9,8 %
	<i>Rokom naplnených predsavzatí</i>	27,8 %

Spolu hlasov: **686**<sup>42</sup>

<sup>42</sup> [www.raca.sk](http://www.raca.sk)

Graf č. 5: Skončený rok 2010 bol pre Vás (anketová otázka)



Vlastná webová stránka mestskej časti zabezpečuje zvýšenie informovanosti miestneho úradu a jeho transparentnosti voči občanovi. Jej cieľene zameraný marketing, usilujúci sa o poskytovanie informácií pre občanov, návštevníkov a podnikateľov ako aktérov obecného rozvoja. Stránky informujú o výsledkoch rokovaní miestneho zastupiteľstva, o najbližších kultúrnych podujatiach. Pre návštevníkov sú zverejňované informácie týkajúce sa možnosti ubytovania, stravovania, pamiatok a zaujímavostí v danom regióne. Obec prostredníctvom webovej stránky cieľene buduje svoj pozitívny obraz s nadväznosťou na vlastný marketing.



## 6. VÝSLEDKY PRIESKUMU

### 6.1 Hodnotenie senzorickej záťaže pri práci z hľadiska charakteristík prác a pracovného prostredia (*Dotazník 1*)

Sledovaný prieskum formou dotazníka sa uskutočnil v kanceláriách miestneho úradu, v ktorom sa zamestnanci vyjadrovali k forme, kvalite a kvantite osvetlenia na pracovisku. Hodnotili, či intenzita a množstvo denného alebo umelého osvetlenia je dostačujúce.

#### *Základné údaje o pracovisku*

S počítačom pracujú v priemere 6<sup>45</sup> hodiny denne z 7<sup>30</sup> hodinového stanoveného pracovného času, len šesť zamestnancov má tvorivú činnosť – ako hlavný charakter pri obrazovke. Pri desiatich respondentoch trvá práca na počítači celých 8<sup>00</sup> hodín. Ďalších 30 využíva počítač na kombinovanú činnosť v bodoch a) – c), *dotazníka 1*. Práca s počítačom je zameraná na spracovávanie dát v informačnom systéme samosprávy - firmy CORA, od rutinných ukladaní údajov, evidovania písomností došlých - odoslaných, ale aj vyhľadávania a spracovávania už uložených informácií - dát, ktoré využívajú zamestnanci vo svojej práci napríklad stavebný úrad, personálny referát, sociálne oddelenie. Tridsať šesť respondentov nemá pri svojej práci možnosť používať osvetľovacie zariadenie, nie je výbavou kancelárií. V 30 prípadoch sa svieti a pracuje pri žiarivkovom osvetlení.

V osemnástich kanceláriách je svetlý nábytok, zamestnanci zakrúžkovali len 12 svetlých miestností. Dvanásť respondentov používa držiak na písomnosti. Podložku rúk na klávesnici a podložku nôh označili dvaja vedúci zamestnanci, je to málo na 40 člennú prieskumnú vzorku respondentov. Vyjadrenia zamestnancov k zdravotným ťažkostiam, ktoré súvisia s prácou so zobrazovacími jednotkami sa najčastejšie objavovali: bolesti hlavy, únava očí, zhoršené videnie, sčervenanie očí a bolesti chrbtice pri práci s počítačom.

***Ergonomické kritériá*** - Pohodu pracovného prostredia pri senzorickej záťaži vyjadrili tak ako je to uvedené v tab. 4 a následne znázornené v grafe č. 6. Dvadsaťdva respondentom nevyhovuje „*umiestnenie obrazovky vzhľadom k osvetľovacím otvorom, odraz denného svetla na obrazovke*“, čím vznikajú

vysoké nároky na adaptáciu zraku pri striedaní pohľadu na miesta s rozdielnym jasom (simultánne), alebo pri zmenách jasov predmetov či intenzity osvetlenia (sukcesívne). Vysoké nároky na adaptačné procesy vedú k oslneniu, neprimeranému stavu zraku, ktorý narúša zrakovú pohodu, alebo zhoršuje až znemožňuje videnie. Vedie k únave zrakového orgánu a k poklesu zrakovej výkonnosti. Väčšina ľudí pracuje s maximálnou záťažou v sede celý týždeň, statická záťaž smeruje vždy proti chrbtici a toto tvrdenie sa potvrdilo aj v odpovediach osemnástich vybraných respondentov, ktorým nevyhovuje pracovné sedadlo. Priestorové požiadavky, priestor na pracovnom stole ako nevyhovujúce označilo šesť respondentov.

Na dotazy, ktoré boli súčasťou *dotazníka 1* sa respondenti vyjadrovali nasledovne:

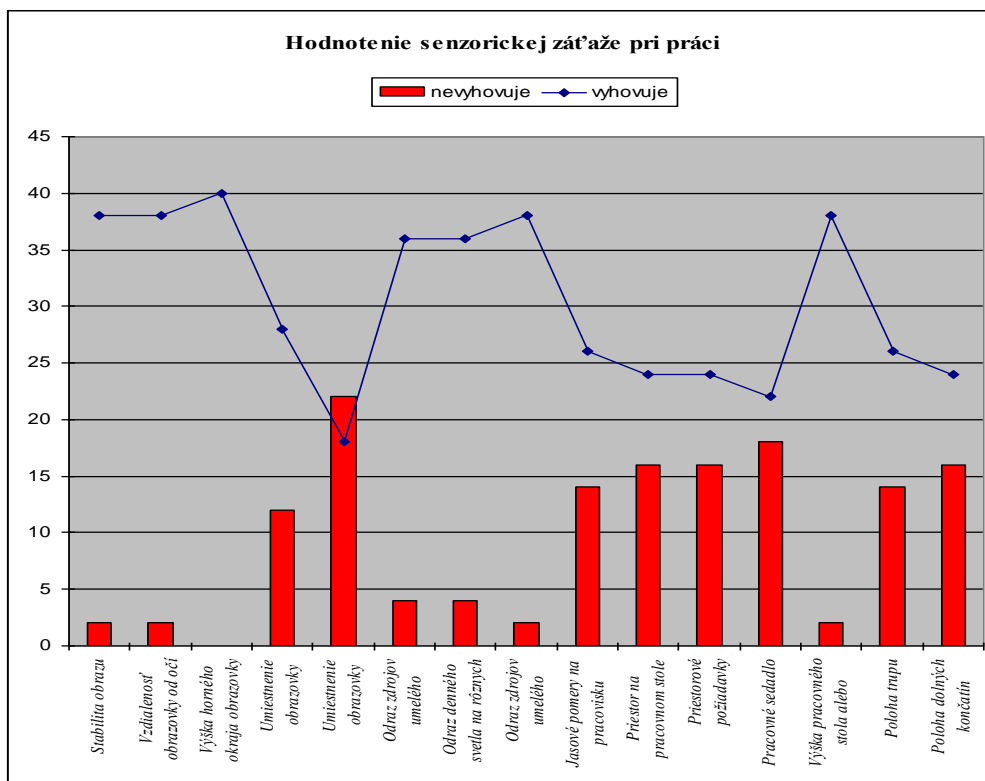
1. **„Vyjadrenie zamestnanca k zdravotným ťažkostiam, ktoré súvisia s prácou so zobrazovacími jednotkami“**, respondenti uvádzali:
  - únavu očí, bolesti očí, bolesti hlavy, „suché oko“, zhoršenie zraku, bolesti krčnej chrbtice, bolesti trupu.
2. **„Pripomienky zamestnanca k pracovnému prostrediu“**, najčastejšie sa opakovali odpovede:
  - tmavá miestnosť, potreba celodenného umelého osvetlenia,
  - malý pracovný priestor, veľa nábytku,
  - priestory nevyhovujúce pre prácu s klientom,
  - nefunkčnosť okien, sťažené vetranie.
3. **„Návrhy zamestnanca na odstránenie zistených nedostatkov“**, návrhov nebolo veľa a najčastejšie sa opakovali:
  - požiadavka na realizáciu rokovacej miestnosti s klientmi,
  - väčšie pracovné priestory,
  - nové PC a monitory,
  - pracovné ergonomicky tvarované stoličky,
  - výmena okien.

Na prvý dotaz reagovalo 39 respondentov (97,5%), na druhý dotaz odpovedalo 22 zúčastnených respondentov (55%), tretiemu dotazu venovalo pozornosť len 21 opýtaných respondentov (52,5%).

Tab. 4: Hodnotenie senzorickej zátáže pri práci – ergonomické kritérií

Otázka	nevyhovuje		vyhovuje	
	%	absolútny počet	%	absolútny počet
Stabilita obrazu	5%	2	95%	38
Vzdialenosť obrazovky od očí zamestnanca	5%	2	95%	38
Výška horného okraja obrazovky	0%	0	100%	40
Umiestnenie obrazovky vzhľadom k ose priameho pohľadu sediaceho zamestnanca v horizontálnej rovine	30%	12	70%	28
Umiestnenie obrazovky vzhľadom k osvetľovacím otvorom, odraz denného svetla na obrazovke	55%	22	45%	18
Odrážajú svetlo v obrazovke	10%	4	90%	36
Odrážajú svetlo v miestnosti z miesta výkonu práce zamestnanca	10%	4	90%	36
Odrážajú svetlo v miestnosti z miesta výkonu práce zamestnanca	5%	2	95%	38
Jasové pomery na pracovisku	35%	14	65%	26
Priestor na pracovnom stole alebo pracovnej ploche	40%	16	60%	24
Priestorové požiadavky	40%	16	60%	24
Pracovné sedadlo	45%	18	55%	22
Výška pracovného stola alebo pracovnej plochy	5%	2	95%	38
Poloha trupu	35%	14	65%	26
Poloha dolných končatín	40%	16	60%	24

Graf č.6: Vyhodnotenie ergonomických kritérií



Ako najčastejšie príčiny zvýšenej psychickej záťaže sú označované:

- termíny pracovných úloh,
- vynútené tempo práce,
- dokonca aj nedostatočné finančné ohodnotenie.

Vyhovujúcim hodnotením štyridsiatic respondentov bola výška horného okraja obrazovky. Podľa odpovedí väčšina zamestnancov pozná vplyv psychickej záťaže na zdravie, informácie čerpajú najmä z médií a zo školení bezpečnosti a ochrane pri práci. Zamestnanci musia poznať dopady, ktoré môže spôsobiť existujúce nebezpečenstvo a ohrozenie na ich zdraví a ako sa pred ním chrániť. Môžu využiť možnosť podať podnet na orgán dozoru (inšpektoráty práce, úrady verejného zdravotníctva).

## 6.2 Subjektívna odozva zamestnancov na zrakovú záťaž pri práci (*Dotazník 2*)

Metóda umožňuje rýchlo a jednoducho získať všeobecný prehľad o zrakových ťažkostiach zamestnancov, vykonávajúcich zrakovo náročnú prácu. Až tridsaťšesť respondentov potvrdilo chyby a ochorenie zraku. Desať respondentov je ďalekozrakých a pri práci na počítači musia používať dioptrické okuliare.

Tab. 5: Subjektívna odozva zamestnancov na zrakovú záťaž **pri práci**

Otázky	0	1	2	3	4	5
"PRI PRÁCI"	nikdy	veľmi zriedka	občas	často	veľmi často	takmer trvalo
1. Pocit celkovej zrakovéj únavy	0	0	6	26	8	0
2. Pálenie očí	2	2	26	8	2	0
3. Sčervenanie očí	2	10	22	4	2	0
4. Slzenie očí	0	12	20	6	2	0
5. Mykanie , trhanie v očiach, tiky	8	26	0	4	2	0
6. Tlak v očiach (alebo tlak v očnicovej dutine	20	8	2	8	0	2
7. Míhanie pred očami	16	4	12	2	6	0
8. Pocit zníženej citlivosti zraku	16	4	14	0	4	2
9. Svetloplachosť	30	0	8	0	2	0
10. Rozmazané neostré videnie	6	6	18	6	2	2
11. Dvojité videnie	24	6	4	0	6	0
12. Bolesť hlavy ako dôsledok zrakovéj námahy	8	4	12	6	4	6
13. Pocit nepohody z práce pri umelom alebo nedostatočnom osvetlení	4	4	14	12	6	0
14. Potreba prerušiť prácu a pozrieť sa do voľného priestoru	2	0	14	20	4	0
15. Pocit celkovej únavy a malátnosti	2	0	10	20	6	2

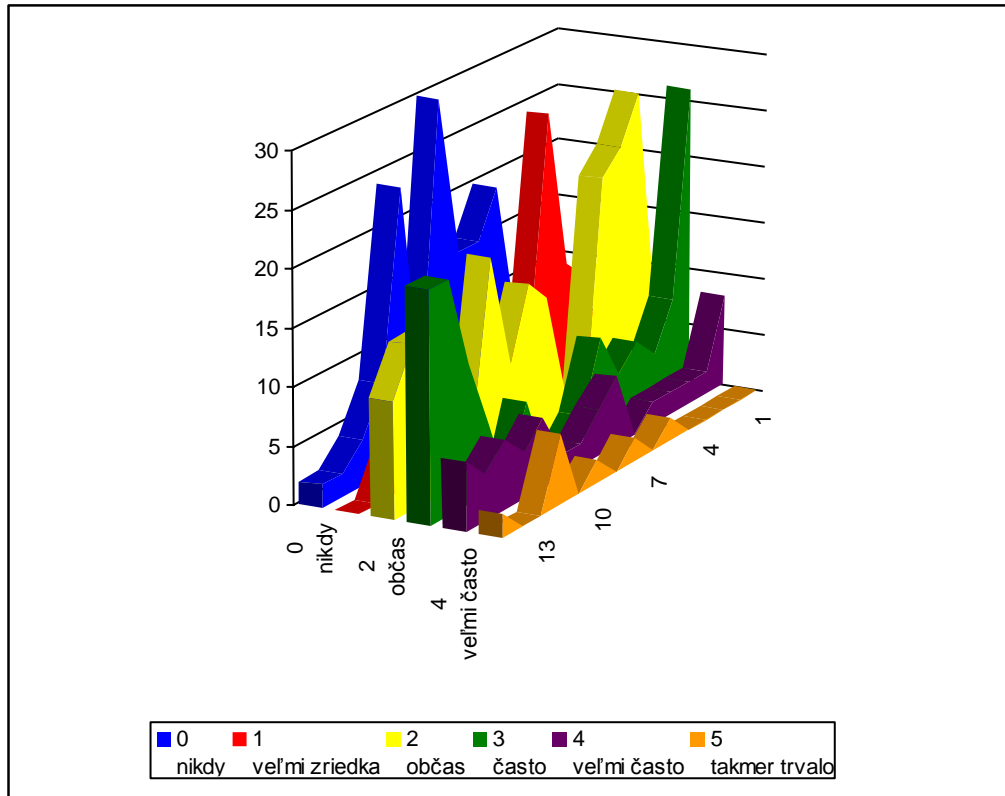
Nároky na adaptáciu zraku vznikajú pri striedaní pohľadu na miesta s rozdielnym jasom (simultánne), alebo pri zmenách jasov predmetov, či intenzity osvetlenia (sukcesívne). Pocitom celkovej zrakovéj únavy pri práci trpí 26 respondentov.

Zrakové ťažkosti sú na účely tohto nariadenia vlády (359/2006 Z.z.):

- celkové ťažkosti – zraková únava, malátnosť,
- ťažkosti spojené so zrakovým orgánom – tlak v očiach, pálenie očí, podráždenie, začervenanie očí, slzenie očí,
- vizuálne ťažkosti spojené so zmenami vo vnímaní – míhanie pred očami, rozmazané videnie, dvojité videnie, pocit zníženej citlivosti zraku,

- nešpecifické ťažkosti spojené s psychickou nepohodou – bolesti hlavy zo zrakovej námahy, pocit nepohody pri umelom osvetlení, potreba prerušiť prácu a pozrieť sa do voľného priestoru a pod.

Graf č. 7: Zraková zát'až **pri práci**



„Pri práci“

*Vyhodnotenie najčastejších odpovedí respondentov:*

65% má **často** pocit celkovej zrakovej únavy,

50% má **často** potrebu prerušiť prácu a pozrieť sa do voľného priestoru,

50% má **často** pocit celkovej únavy a malátnosti,

65% má **veľmi zriedka** mykanie, trhanie v očiach,

75% sa **nikdy** nest'azuje na svetloplachosť,

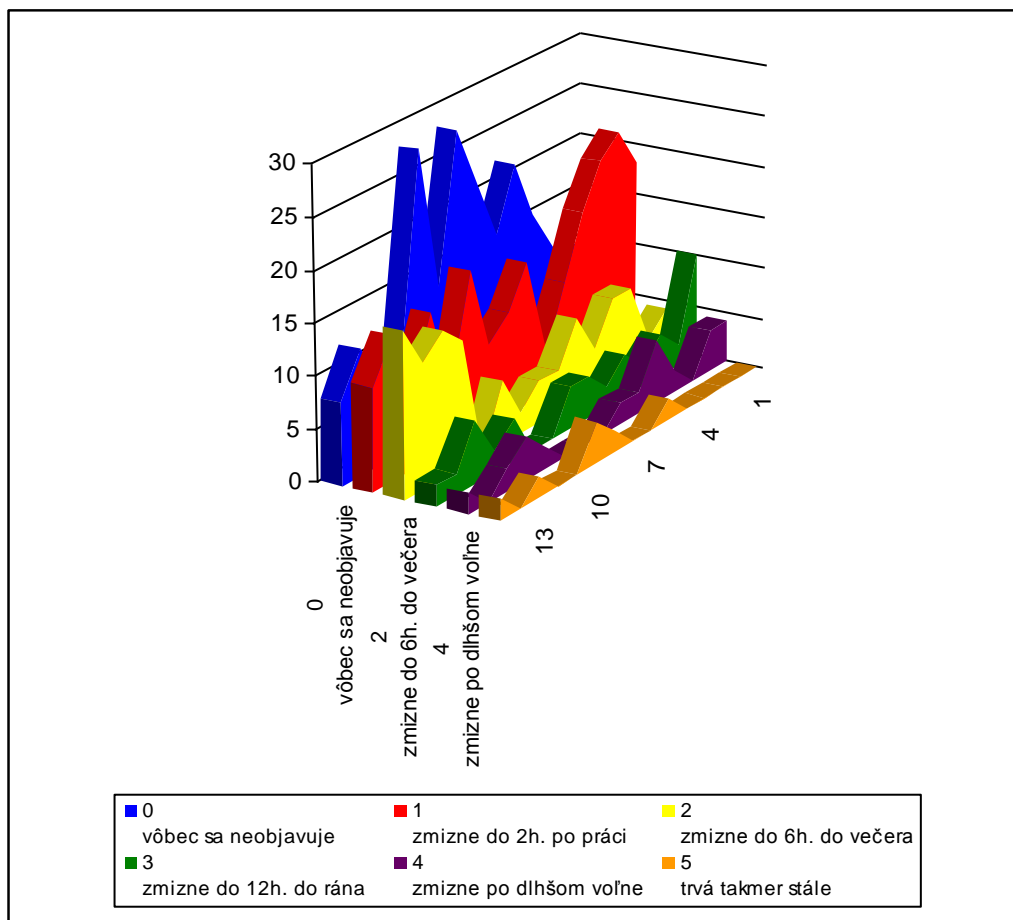
60% sa **nikdy** nest'azuje na dvojité videnie,

50% sa **nikdy** nest'azuje na tlak v očiach.

Tab. 6: Subjektívna odozva zamestnancov na zrakovú záťaž **po práci**

Otázky "PO PRÁCI"	0 vôbec sa neobjavuje	1 zmizne do 2h. po práci	2 zmizne do 6h. do večera	3 zmizne do 12h. do rána	4 zmizne po dlhšom voľne	5 trvá takmer stále
1. Pociť celkovej zrakovej únavy	4	18	4	10	4	0
2. Pálenie očí	10	22	2	2	4	0
3. Sčervenanie očí	8	20	8	4	0	0
4. Slzenie očí	12	16	8	2	2	0
5. Mykanie , trhanie v očiach, tiky	16	10	4	4	6	0
6. Tlak v očiach (alebo tlak v očnévej dutine)	22	4	8	2	2	2
7. Míhanie pred očami	16	14	4	4	2	0
8. Pociť zníženej citlivosti zraku	22	10	4	4	0	0
9. Svetloplachosť	28	8	2	0	0	2
10. Rozmazané neostré videnie	14	16	6	0	0	4
11. Dvojité videnie	28	6	0	4	2	0
12. Bolesť hlavy ako dôsledok zrakovej námahy	8	14	12	2	4	0
13. Pociť nepohody z práce pri umelom alebo nedostatočnom osvetlení	8	8	14	6	2	2
14. Potreba prerušiť prácu a pozrieť sa do voľného priestoru	12	14	12	2	0	0
15. Pociť celkovej únavy a malátnosti	8	10	16	2	2	2

Graf č. 8 - Zraková záťaž **po práci**



„Po práci“

*Vyhodnotenie najčastejších odpovedí respondentov:*

10% *ťažkosti, ktoré trvá takmer stále, rozmazané neostré videnie,*

55% *sa vôbec neobjavujú ťažkosti s tlakom v očiach*

55% *sa vôbec neobjavujú ťažkosti s pocitom zníženej citlivosti zraku,*

70% *sa vôbec neobjavujú ťažkosti so svetloplachosťou,*

70% *sa vôbec neobjavujú ťažkosti s dvojitým videním,*

55% *zmizne do 2 hodín po práci pocit pálenia očí.*

Dvadsať oslovených respondentov označilo častú potrebu prerušiť prácu a pozrieť sa do priestoru. Ten istý počet sa často sťažuje na celkový pocit únavy a malátnosti. Celkovým pocitom zrakovkej únavy trpí 8 respondentov a na bolesti hlavy z dôvodu zrakovkej záťaže sa sťažuje 6 zúčastnených respondentov. Výskyt zrakových ťažkostí pretrvávajúcich po ukončení práce nie je vysoký, ale nie zanedbateľný. Desiatim respondentom do 12 hodín po ukončení práce mizne pocit celkovej zrakovkej únavy. Na nevyhovujúce umelé osvetlenie a následnú nepohodu z práce upozorňuje 6 respondentov. Na ťažkosti vizuálne, spojené so zmenami vo vnímaní a to najmä rozmazané, neostré videnie sa prihlásili 4 respondenti. Pozitívnym zistením je, že 28 respondentov vôbec netrpí na svetloplachosť a dvojité videnie.



### **6.3 Hodnotenie existujúceho spôsobu odmeňovania a hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov (Dotazník 3)**

Spôsob **odmeňovania pracovného výkonu** zamestnancov v organizácii miestneho úradu zabezpečuje „*Poriadok odmeňovania*“, aktualizovaný v čl. III. – rozpätia základných mesačných plátov v súlade s Nariadením vlády Slovenskej republiky č. 408/2010 Z.z., ktorým sa ustanovuje suma minimálnej mzdy s účinnosťou od 1. januára 2011. Tento dokument je súčasťou ďalších spracovaných dokumentov a to: „*Organizačný poriadok*“ a „*Pracovný poriadok*“. Zamestnancovi v organizácii sa poskytuje mzda formou:

- **základného mesačného platu** – výšku dohodne starosta MČ v pracovnej zmluve v rozpätí ustanovenom pre príslušný stupeň náročnosti práce (ďalej len „stupeň“), prislúchajúci konkrétnemu pracovnému miestu zamestnanca. Charakteristiky stupňov práce sú uvedené v prílohe Poriadku odmeňovania. Na MÚ sa používa 6 – stupňový tarifný systém zodpovedajúci šiestim stupňom náročnosti práce.
- **zmluvného platu** – s vedúcim zamestnancom MÚ, ktorý zodpovedá za riadený úsek a významne ovplyvňuje celkové hospodárske výsledky MČ, sa v pracovnej zmluve dohodne plat vo výške mesačného platu pre 6. stupeň. V zmluvnom plate je už zohľadnená prípadná práca nadčas do počtu 150 hodín ročne, práca vo sviatok, alebo prípadná nočná práca. Okrem zmluvného platu môžu byť podľa plnenia kritérií vedúcemu zamestnancovi poskytnuté štvrťročné odmeny eventuálne ročná odmena do výšky 25% vyplatených plátov.

#### **Zamestnancovi za prácu nadčas patrí :**

- príplatok za prácu nadčas, alebo náhradné voľno,
- príplatok za prácu vo sviatok
- príplatok za nočnú prácu,
- príplatok za prácu v sťaženom a zdravíu škodlivom pracovnom prostredí,
- odmeny za kvalitné vykonávanie pracovných činností, presahujúcej rámec pracovných činností, splnenie mimoriadnej pracovnej úlohy, pracovné

zásluhy pri dosiahnutí 50 a 60 rokov veku, poskytnutie osobnej pomoci pri zdolávaní živelnej pohromy - mimoriadnej udalosti.

Tab. 7: Základný mesačný plat podľa stupňov náročnosti pracovného miesta  
(výška minimálnej mzdy od 1.1.2011 je 317,- €)

Stupeň náročnosti pracovného miesta	Minimálny mesačný plat	Maximálny mesačný plat
	OD	DO
<b>1</b>	<b>317,00 €</b>	<b>634,00 €</b>
<b>2</b>	<b>380,40 €</b>	<b>760,80 €</b>
<b>3</b>	<b>443,80 €</b>	<b>887,60 €</b>
<b>4</b>	<b>507,20 €</b>	<b>1 014,40 €</b>
<b>5</b>	<b>570,60 €</b>	<b>1 141,20 €</b>
<b>6</b>	<b>634,00 €</b>	

Spokojnosť zamestnancov organizácie s výškou platu je neuspokojivá, hneď v prvej otázke dotazníka sa 16 oslovených respondentov vyjadruje že: rozhodne nesúhlasia s výškou platu za ich výkon práce. Rovnaký počet respondentov uvádza nesúhlas porovnávania výšky platu mimo pracoviska, sú presvedčení, že „*inde by dostali viac*“. Pri otázke, či: „*Súčasný systém odmeňovania ma povzbudzuje k lepšiemu výkonu*“ - sú opäť odpovede rozhodne negatívne u 18 respondentov a 12 respondentov skôr nesúhlasí s týmto tvrdením. Systém odmeňovania organizácie sa stretol s nejasným vyjadrením 16 respondentov - *ani súhlas ani nesúhlas a rozhodne nesúhlasí* 10 respondentov. K domnienke že: „*vysoko schopní pracovníci by mali byť platení lepšie než menej schopní*“, sa prikláňa až 30 zúčastnených respondentov.

**Hodnotenie pracovného výkonu** zamestnancov je dôležité pre kvalifikované posúdenie reálnosti zvládnutia niektorých úloh zamestnancami, menovaním do vyšších funkcií, zmenu pracovného zaradenia, prevedenie na iné oddelenie - pracovisko, zvyšovaním kvalifikácie, rekvalifikácie až po ukončenie pracovného pomeru.

V organizácii sa využíva **neformálne** hodnotenie zamestnancov, ide v podstate o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným. Neformálne hodnotenie je súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh

a pracovného správania. Neformálne hodnotenie sa nezaznamenáva a len vo výnimočných prípadoch, pri porušení pracovnej disciplíny býva súčasťou personálneho rozhodnutia.

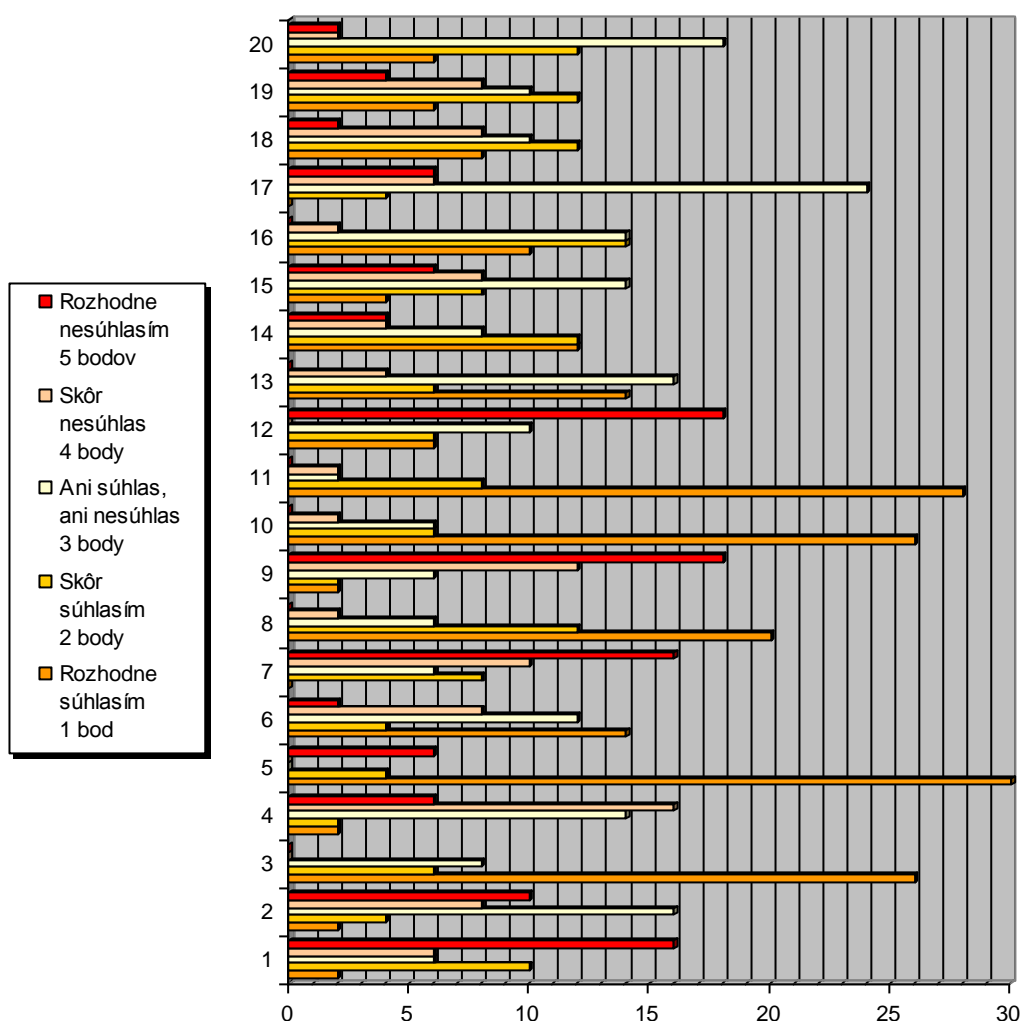
Tab. 8: Hodnotenie existujúceho spôsobu odmeňovania a hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov

<b>Domnievam sa, že:</b>	Rozhodne súhlasím	Skôr súhlasím	Ani súhlas, ani nesúhlas	Skôr nesúhlas	Rozhodne nesúhlasím
1. Môj plat ma priemerne odmeňuje za moju prácu a pracovný výkon	2	10	6	6	<b>16</b>
2. Systém odmeňovania je jasný a zrozumiteľný	2	4	<b>16</b>	8	10
3. Pre zamestnancov je dobré byť odmeňovaný za prínos	<b>26</b>	6	8	0	0
4. Kritériá pre stanovenie môjho platu sú spravodlivé	2	2	14	<b>16</b>	6
5. Vysoko schopní pracovníci by mali byť platení lepšie než menej schopní	<b>30</b>	4	0	0	6
6. Mzdové sadzby vo firme neodpovedajú úrovni zodpovednosti	<b>14</b>	4	12	8	2
7. Moja mzdová sadzba je priaznivejšia než mzdová sadzba mimo podnik	0	8	6	10	<b>16</b>
8. Môj plat neodráža môj výkon	<b>20</b>	12	6	2	0
9. Súčasný systém odmeňovania ma povzbudzuje k lepšiemu výkonu	2	2	6	12	<b>18</b>
10. Systém odmeňovania je zlý, je treba ho revidovať	<b>26</b>	6	6	2	0
11. Sú mi jasné moje pracovné zaradenie a úlohy, ktoré z neho vyplývajú a čo sa odo mňa očakáva	<b>28</b>	8	2	2	0
12. Nerozumiem úrovni schopností, ktoré sa odo mňa očakávajú	6	6	10	0	<b>18</b>
13. Systém hodnotenie pracovníkov je užitočný	14	6	<b>16</b>	4	0
14. Od môjho nadriadeného dostávam dobrú spätnú väzbu na môj výkon	<b>12</b>	<b>12</b>	8	4	4
15. Môj nadriadený nemá v skutočnosti záujem ma hodnotiť	4	8	<b>14</b>	8	6
16. Hodnotiaci rozhovor ma motivuje	10	<b>14</b>	<b>14</b>	2	0
17. Proces stanovovania cieľov a posudzovania výsledkov je spravodlivý	0	4	24	6	6
18. Posudzovanie môjho výkonu mojím nadriadeným je objektívne a spravodlivé	8	<b>12</b>	10	8	2
19. Hodnotenie nadriadeného mi nepomáha k zlepšeniu môjho výkonu	6	<b>12</b>	10	8	4
20. Hodnotenie nadriadeného na môj výkon jasne ukazuje, aké ďalšie vzdelávanie potrebujem	6	12	<b>18</b>	2	2

So svojím pracovným zaradením a z neho vyplývajúcimi úlohami je spokojných 28 respondentov. Nejasným sa javí systém hodnotenia, 16 respondenti nie sú presvedčení o jeho užitočnosti. Z toho vychádza aj ďalšia nejasná odpoveď

väčšiny zúčastnených, a to: „či má záujem môj nadriadený ma hodnotiť“, pre 14 respondentov je odpoveď *ani súhlas ani nesúhlas*. Štrnástim respondentom vyhovuje hodnotiaci rozhovor s nadriadeným a sú kladne motivovaní, naopak rovnaký počet sa k danej domnienke nevie rozhodnúť.

Graf č. 9: Hodnotenie existujúceho spôsobu odmeňovania a hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov



Vyhodnotenie najčastejších odpovedí respondentov:

40% **rozhodne nesúhlasí** s tvrdením, že môj plat ma priemerne odmeňuje za moju prácu a pracovný výkon,

40% **rozhodne nesúhlasí** s tvrdením, že moja mzdová sadzba je priaznivejšia než mzdová sadzba mimo podnik,

45% **rozhodne nesúhlasí** s tvrdením, že súčasný systém odmeňovania ma povzbudzuje k lepšiemu výkonu,

45% **rozhodne nesúhlasí** s tvrdením, že nerozumiem úrovni schopností, ktoré sa odo mňa očakávajú,

65% **rozhodne súhlasí** s tvrdením, že pre zamestnanca je dobré byť odmeňovaný za prínos,

75% **rozhodne súhlasí** s tvrdením, že vysoko schopní pracovníci by mali byť platení lepšie než menej schopní,

65% **rozhodne súhlasí** s tvrdením, že systém odmeňovania je zlý, treba ho revidovať,

70% **rozhodne súhlasí** s tvrdením, že sú mi jasné moje pracovné zaradenie a úlohy, ktoré z neho vyplývajú a čo sa odo mňa očakáva.

Kritériá hodnotenia zamestnancov sú stanovené na základe charakteristík pracovných miest – popisov a špecifikácie práce. Na základe hodnotiaceho rozhovoru s nadriadeným o pracovnom výkone a potrebe ďalšieho vzdelávania sa 18 respondentov vyjadrilo nejasne – *ani súhlas ani nesúhlas*, nezaujali jednoznačnú odpoveď.

Okrem hodnotenia by mal byť nadriadený schopná svojich zamestnancov aktívne počúvať a umožniť im zúčastňovať sa rozhodovacieho procesu, čím získa nielen dobré nápady, ale aj zvýši motiváciu a lojalitu zamestnancov. Lojalita zamestnancov je tým vyššia, čím viac sa presvedčajú o záujme zamestnávateľa o ich potreby, o skvalitnenie ich pracovných podmienok a aj o ich názor na ďalšie smerovanie organizácie.

## 6.4 Zistenie pracovnej spokojnosti v organizácii (Dotazník 4)

K významným pracovným postojom, ktoré zaujímajú manažérov sú pracovná spokojnosť, vnútorná zainteresovanosť v práci, lojalita voči organizácii.

**Pracovná spokojnosť** – je pozitívny emocionálny stav jedinca vyplývajúci z vyhodnotenia vykonanej práce, pracovnej skúsenosti, pracovných vzťahov a pod. Pracovná spokojnosť je všeobecný pracovný postoj. Jediniec spokojný s prácou má kladný postoj k práci, jedinec s prácou nespokojný máva negatívny aj postoj k práci. Pracovná spokojnosť vedie k lepším výkonom pracovníkov a tieto opäť pozitívne ovplyvňujú spokojnosť pracovníka v práci.

Pracovnú spokojnosť možno vnímať ako závislú premennú. Z hľadiska závislej premennej sa možno pýtať, čo determinuje pracovnú spokojnosť – patria sem rôznorodosť práce umožňujúca využívať širší potenciál pracovníka, jeho schopnosti, zručnosti, určitá miera slobody rozhodovania pri vykonávaní práce, získavanie ohodnotenia svojej práce prostredníctvom spätnej väzby, spôsoby odmeňovania, skupina, ktorá uspokojuje sociálne potreby jedinca, či nadriadený. Je zrejmé, že človek, ktorý sa necíti medzi spolupracovníkmi dobre, ktorý je skupinou vytláčaný, má väčšiu nechuť k práci, nesnaží sa o maximalizáciu svojho výkonu.

Na rôznorodosť otázok ohľadom pracovnej spokojnosti sa zúčastnilo 73 dobrovoľných respondentov, odpovedalo nám 36 respondentov. Pozitívne reagovalo na otázku „ste spokojný s vašou pracovnou náplňou“, 18 respondentov a 12-ti sú si svojou pracovnou náplňou nie istý. Na pracovnú náplň – obsahovo odpovedali nie a neviem 14 respondenti. Až 24 respondentov nesúhlasí s pracovnou dobou a časovým plánom.

Rozširovanie oddelení nie je podľa vyjadrení 30 respondentov potrebné, súčasný stav pracovníkov je podľa nich postačujúci. Potešiteľným vyjadrením 34 respondentov je ľahko dostupný prístup k informáciám pre úspešné zvládnutie ich práce. Na otázky, ktoré sa týkali pracovných povinností, vedomostí a zručností odpovedalo pozitívne 30 až 32 respondentov.

Nespokojnosť s odmeňovaním za vykonanú prácu vyjadrilo 34 respondentov. Platobná štruktúra je nevyhovujúca a neprimeraná pre

24 respondentov. Svoju úroveň vedomostí a zručností si hodnotia vyššie 26 respondenti, súčasný plat je pre nich nepostačujúci.

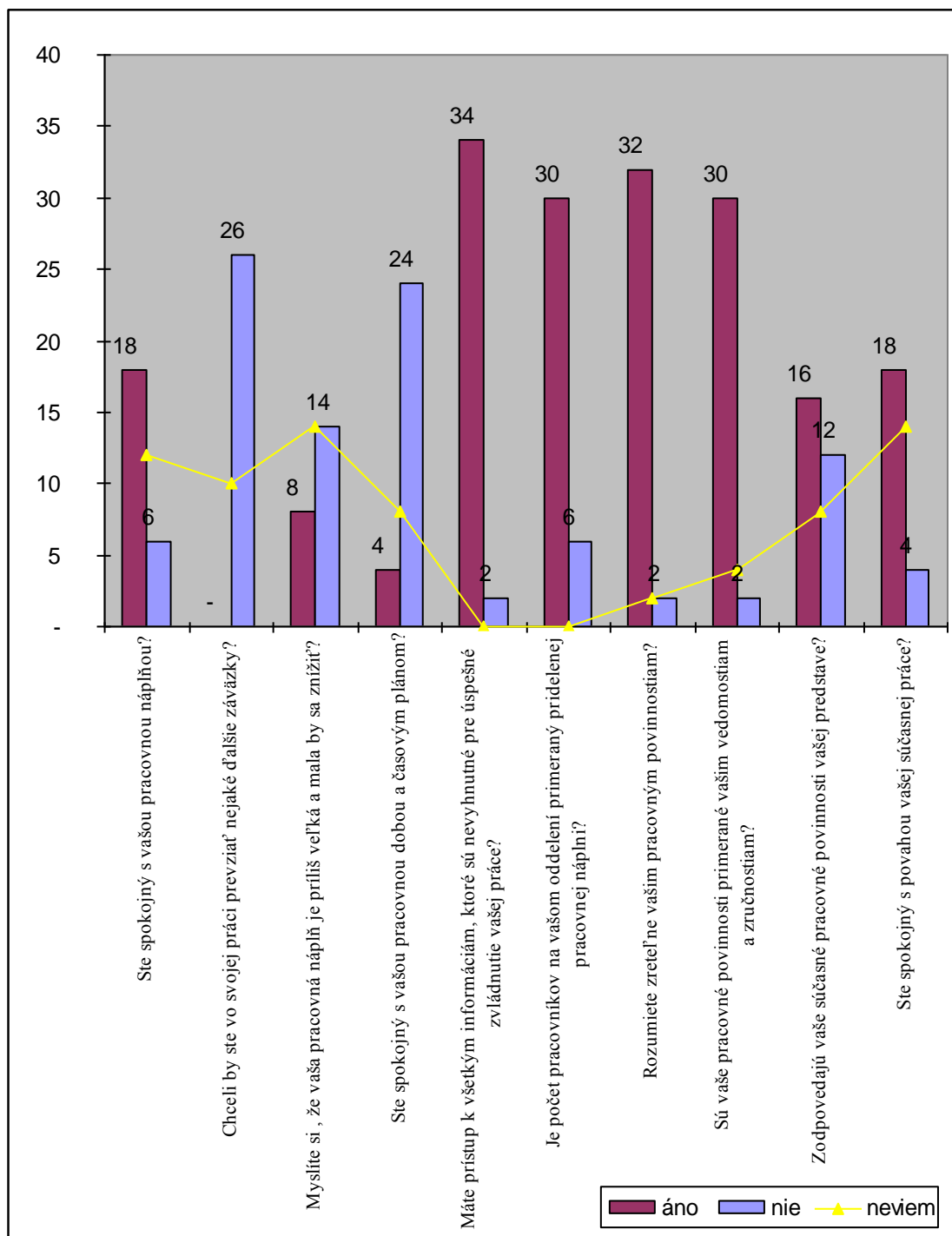
Tab. 9: Zistenie pracovnej atmosféry v organizácii

Otázky	áno	nie	neviem
1. Ste spokojný s vašou pracovnou náplňou?	18	6	12
2. Chceli by ste vo svojej práci prevziať nejaké ďalšie záväzky?	-	26	10
3. Myslíte si, že vaša pracovná náplň je príliš veľká a mala by sa znížiť?	8	14	14
4. Ste spokojný s vašou pracovnou dobou a časovým plánom?	4	24	8
5. Máte prístup k všetkým informáciám, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zvládnutie vašej práce?	34	2	-
6. Je počet pracovníkov na vašom oddelení primeraný pridelenej pracovnej náplni?	30	6	-
7. Rozumiete zreteľne vašim pracovným povinnostiam?	32	2	2
8. Sú vaše pracovné povinnosti primerané vašim vedomostiam a zručnostiam?	30	2	4
9. Zodpovedajú vaše súčasné pracovné povinnosti vašej predstave?	16	12	8
10. Ste spokojný s povahou vašej súčasnej práce?	18	4	14
11. Ste spokojný s vašim súčasným platom?	-	34	2
12. Myslíte si, že platobná štruktúra vo vašej spoločnosti je spravodlivá a primeraná?	-	24	12
13. Zodpovedá váš súčasný plat vašej úrovni vedomostí a zručností?	-	26	10
14. Zohľadňuje váš priamy nadriadený vaše návrhy súvisiace so zlepšením práce?	24	2	10
15. Myslíte si, že váš priamy nadriadený je kompetentný na vykonávanie svojej pozície?	36	-	-
16. Dostávate zo strany vášho priameho nadriadeného potrebnú odbornú pomoc?	30	-	6
17. Povzbudzuje a podporuje váš nadriadený iniciatívu zo strany zamestnancov?	28	-	8
18. Potrebujete nejaké doplňujúce odborné školenie?	8	16	12
19. Zúčastnili ste sa nejakého zahraničného školenia počas práce v našej organizácii?	4	32	-

Vyjadrenia v odpovediach na hodnotenie svojho priameho nadriadeného sú vcelku pozitívne. Možnosť zohľadňovania návrhov na zlepšenie práce svojim priamym nadriadeným hodnotilo kladne 24 respondentov, k danej otázke sa nevedelo vyjadriť 10 respondentov. Priameho nadriadeného, ako odborného poradcu pozitívne hodnotilo 30 respondentov. 28 respondentov má dobrú

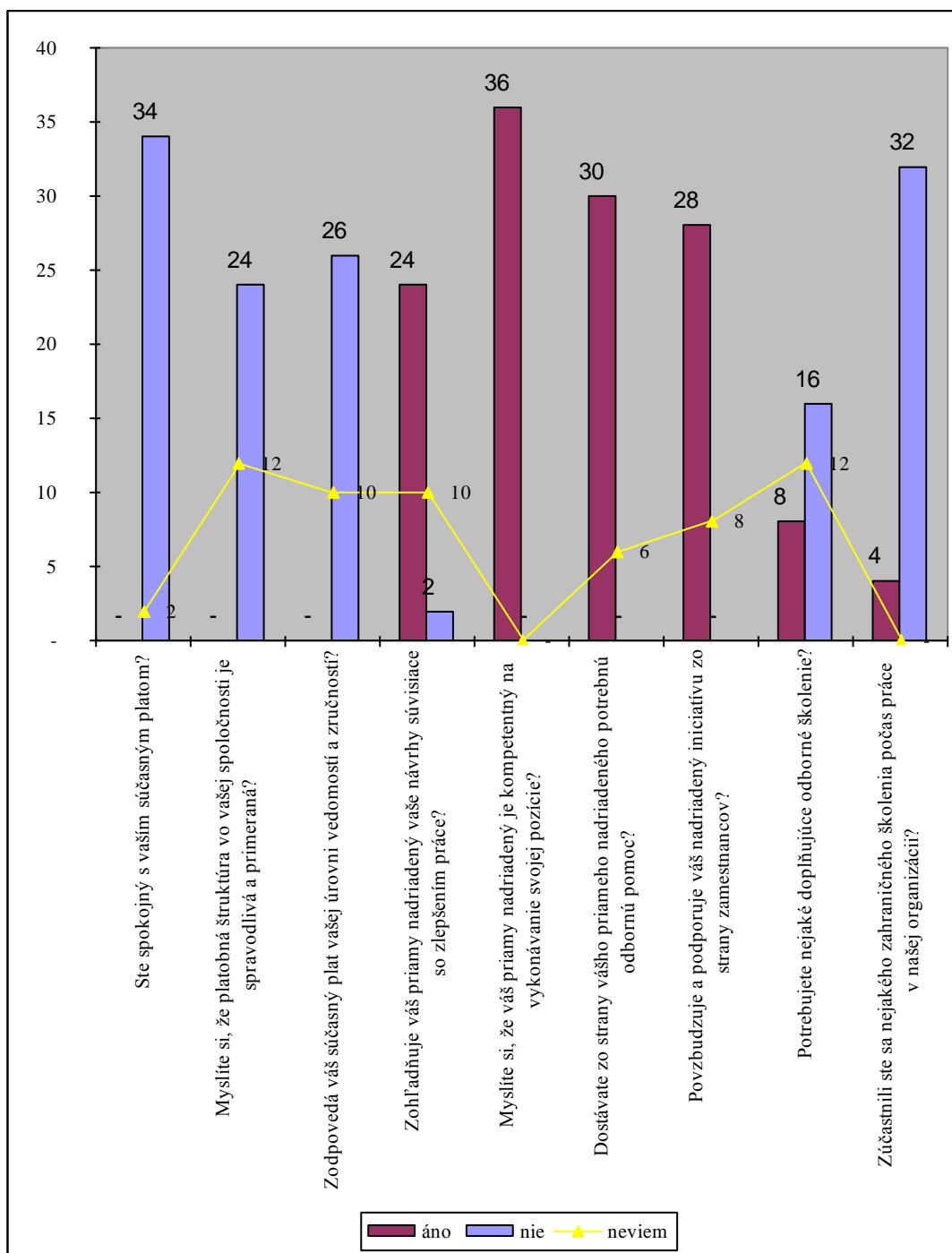
spoluprácu s priamym nadriadeným, ktorý ich povzbudzuje a podporuje k ďalšej iniciatíve v práci.

Graf č. 10: Zistenie pracovnej atmosféry v organizácii (spracovaná prvá polovica otázok)





Graf č. 11: Zistenie pracovnej atmosféry v organizácii (spracovaná druhá polovica otázok)



Školenie v zahraničí absolvovali len 4 respondenti, týka sa hlavne vedúcich oddelení. Ďalšiu potrebu doplňujúceho odborného školenia pozitívne vyjadrili len 8 respondenti, negatívne 16 respondentov a neurčito sa vyjadrilo 12 respondentov. Vplyv kladného pracovného postoja sa prejavuje v kvalite i kvantite práce, v ochote plniť úlohy, v tolerancii voči spolupracovníkom, vo vzájomnej dôvere

a obetavosti. Permanentný rozvoj vzdelávania je priamo podmienený tímovým učením, a teda hlavne úplným zdieľaním vedomostí v rámci organizácie, s dôrazom na tím. Až 16 respondentov sa nachádza v oblasti vzdelávania na úplnom začiatku, keďže svoje vzdelávacie aktivity obmedzujú len na povinné školenia, ktoré vyplývajú zo zákona a odborných predpisov, ako aj na neplánované kurzy, ktoré organizácia realizuje až vo chvíli vzniku potreby.

*Vyhodnotenie najčastejších odpovedí respondentov:*

100% **áno**, *myslím si, že môj nadriadený je kompetentný na vykonávanie svojej pozície,*

88,89% **áno**, *rozumiem zreteľne svojim pracovným povinnostiam,*

83,33% **áno**, *je počet pracovníkov na našom oddelení primeraný pridelenej pracovnej náplni,*

83,33% **áno**, *sú moje pracovné povinnosti primerané mojim vedomostiam a zručnostiam,*

94,44% **nie**, *nie som spokojný s mojím súčasným platom,*

88,89% **nie**, *nezúčastnil som sa nejakého zahraničného školenia počas práce v našej organizácii,*

72,22% **nie**, *nechcem prevziať vo svojej práci nejaké ďalšie záväzky,*

72,22% **nie**, *nezodpovedá môj súčasný plat mojej úrovni vedomostí a zručností.*

Hodnotenie je veľmi účinným *nástrojom v práci riadiace pracovníka*, ktorý by však nadriadení nemali chápať a uplatňovať ako disciplinárny prostriedok, ani ako príležitosť na preskúšanie odborných vedomostí, návykov a osobnostných charakteristík podriadených spolupracovníkov.

I keď dobre nastavený odmeňovací systém môže byť považovaný za najdôležitejší motivačný faktor (zvlášť u ľudí orientovaných na odmenu), v skutočnosti tomu tak nie je. Potreba seberealizácie je najsilnejším motivujúcim faktorom pre človeka, aby neprijal svoj profesionálny život za nemenný. Seberealizácia úzko súvisí s využitím vedomostí a skúseností. Seberealizácia, rovnako ako ostatné faktory, úzko súvisí s hodnotovým systémom jednotlivca.

## **6.5 Zistenie výskytu syndrómu vyhorenia medzi zamestnancami**

*(Dotazník 5)*

Skóre respondentov v jednotlivých škálach MBI bolo:

EE - emocionálne vyčerpanie	10
DP - depersonalizácia	55
PA - stupeň osobného uspokojenia	55

Na základe získaného skóre môžeme každého respondenta zaradiť do jedného z troch stupňov vyhorenia pre daný faktor syndrómu vyhorenia. Vyhorenie ako vysoký stupeň emocionálneho vyčerpania (EE) z práce sa spája s počtom bodov vyšším ako 26. V našej vzorke tento stupeň dosahovalo 10% respondentov.

Pozornosť vyhoreniu je potrebné venovať aj v prípade stredného emocionálneho vyčerpania, ktoré sme zaznamenali až u 60% respondentov. Podobne pri depersonalizácii (DP) sa vyššie skóre spája s vyššou mierou vyhorenia. Na vysokú mieru neosobných reakcií voči klientom poukazuje skóre 13 a viac. Tieto hodnoty sme zaznamenali u 55% respondentov, mierny stupeň depersonalizácie vykazovala približne jedna desatina respondentov.

Pocit osobného uspokojenia z práce s ľuďmi ako tretia subškála dotazníka MBI, sú opačne škálované ako predchádzajúce dve subškály. Nižšia hodnota indikuje vyššiu mieru vyhorenia. 55% respondentov vykazuje nízku mieru osobného uspokojenia, a teda sa nachádza v zóne syndrómu vyhorenia. 30% respondentov je syndrómom vyhorenia ohrozených, keďže podľa bodového hodnotenia dosahujú stredne silné uspokojenie z práce. Vysokú mieru osobného uspokojenia z práce vykazovalo len 15% respondentov.

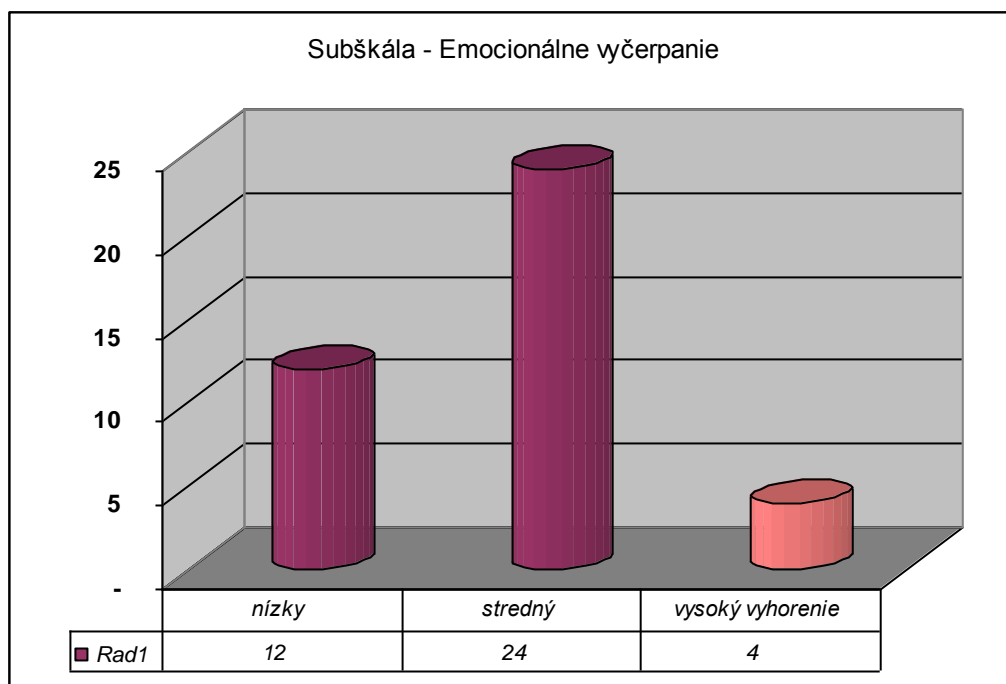
Vysoký stupeň vyhorenia vo všetkých troch faktoroch dosiahli dvaja (5%) respondenti. V princípe, faktory vyhorenia závisia od človeka samého, ako zaobchádza so svojimi zdrojmi, rovnako aj od jeho okolia, ako mu zdroje poskytuje. Ak niekto potrebuje k spokojnému životu viac ocenenia od okolia,

môže vyhoriť pri jeho nedostatku rovnako ako niekto, kto nepozná oddych počas víkendu.<sup>43</sup>

Tab. 10: Distribúcia miery vyhorenia na základe skóre v jednotlivých subškálach

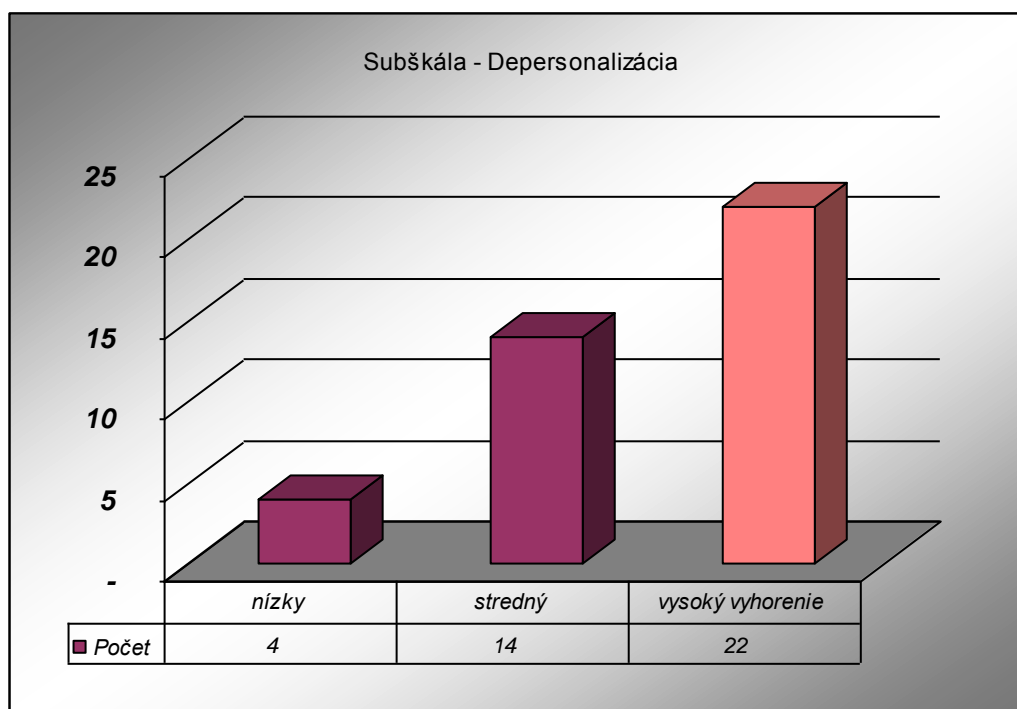
<i>Subškála</i>	<i>Stupeň</i>	<i>Počet</i>	<i>Prevalencia (%)</i>
Emocionálne vyčerpanie <b>EE</b>	nízky	12	30
	stredný	24	60
	vysoký vyhorenie	4	10
Depersonalizácia <b>DP</b>	nízky	4	10
	stredný	14	35
	vysoký vyhorenie	22	55
Osobné uspokojenie z práce <b>PA</b>	nízky vyhorenie	22	55
	stredný	12	30
	vysoký	6	15

Graf č. 12: Emocionálne vyčerpanie

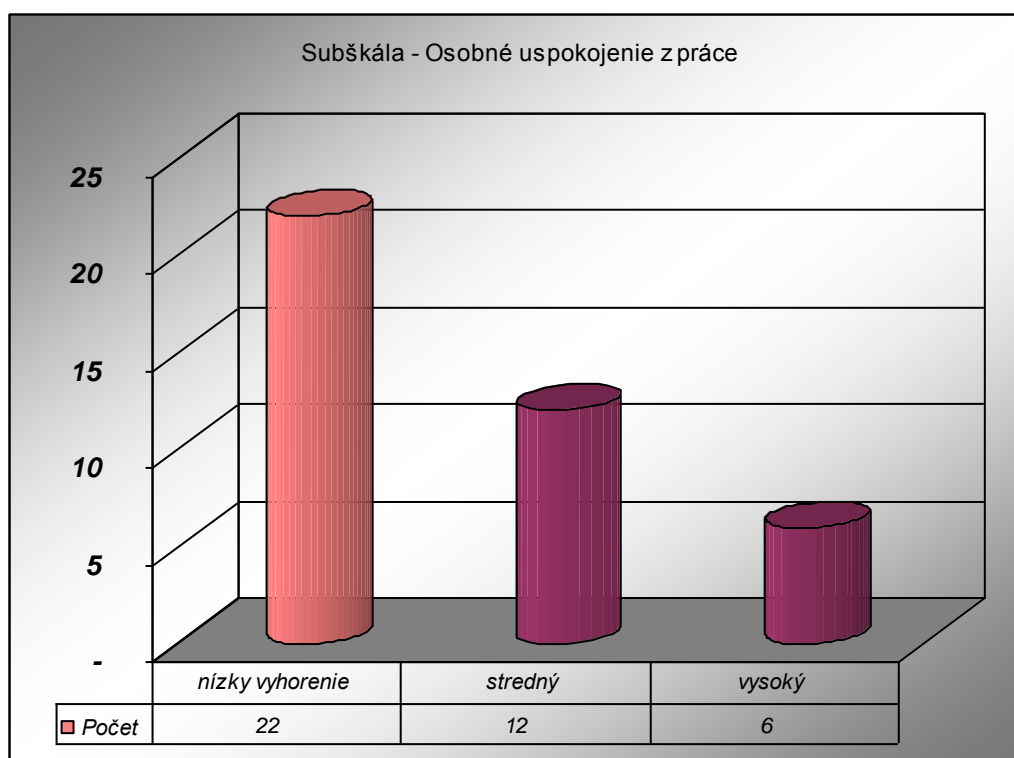


<sup>43</sup> [www.sme.sk/c/3693527/syndrom-vyhorenia-depresia-z-nedostatku-zdrojov.html#ixzz1ciuWfQCf](http://www.sme.sk/c/3693527/syndrom-vyhorenia-depresia-z-nedostatku-zdrojov.html#ixzz1ciuWfQCf)

Graf č. 13: Depersonalizácia



Graf č. 14: Osobné uspokojenie z práce



*Vyhodnotenie najčastejších odpovedí respondentov:*

*60% uvádza **stredné** emocionálne vyčerpanie,*

*55% uvádza depersonalizáciu **vysoko**, čo je stav **vyhorenia**,*

*55% uvádza osobné uspokojenie z práce **nízke**, čo je stav **vyhorenia**.*

Každodenný kontakt s občanom ako klientom, ktorý predstavuje hlavnú pracovnú náplň väčšiny zamestnancov v samospráve, je psychicky náročný. K pracovným faktorom, ktoré sa môžu podieľať na vzniku syndrómu vyhorenia môžeme pridať pocit neúspechu, keď možnosti pomôcť sú obmedzované právnou úpravou, nedostatok uznania, preťaženosť, častú zmenu legislatívy, nízku mieru kompetencií a relevantných informácií, ale opakujúcu sa rutinu výkonu práce.

## 6.6 Overenie hypotéz

### **H 1: Predpokladáme, že pracovné prostredie so zobrazovacími jednotkami má vplyv na zdravotný stav a pracovnú záťaž zamestnancov.**

Nespokojnosť zamestnancov organizácie Miestneho úradu spočíva najmä v nevyhovujúcich pracovných priestoroch - kanceláriách, ktoré sú tmavé, na 80% umelo osvetlené. Podľa technickej normy má byť pracovisko osvetlené tak, aby bolo vidno časť oblohy s vysokým jasom. Do zdravého pracoviska patrí čo najviac denného svetla, žiaden umelý zdroj ho nemôže nahradiť. S tým súvisia vyjadrenia respondentov, že pri práci so zobrazovacími jednotkami najčastejšie pociťovali bolesti hlavy, únavu očí, zhoršené videnie, sčervenanie očí a časté bolesti chrbtice pri práci s počítačom.<sup>44</sup>

Ergonomickým kritériám nevyhovuje 95% pracovných sedadiel. Pri jednaní s klientmi najmä na sociálnom oddelení (*s tak rozsiahlou agendou, ale najmä problematikou*), by si práca odborných referentov zasluhovala väčšiu pozornosť aj z hľadiska pracovného prostredia – nevyhovujúce malé kancelárie, vzájomné rušenie, žiadne súkromie klienta – nutnosť riešenia malých rokovacích miestností, ktoré tieto požiadavky budú spĺňať. **„Hypotéza 1“ sa nám potvrdila.**

V roku 2012 – 2015 má prejsť miestny úrad rekonštrukciou. Od roku 1972, kedy bola budova postavená sa nemodernizovala. Zariadenie kancelárií na 65% je tiež z tohto obdobia. Budova je priestorovo v súčasnosti nevyhovujúca. Plánovaná rekonštrukcia by mala spĺňať súčasné trendy, napríklad každý zamestnanec by mal mať podľa legislatívnej úpravy k dispozícii na pracovisku 2m<sup>2</sup> voľnej podlahovej plochy. S plánovaným využitím „open space“ v organizácii zmizne jedna časť firemnej hierarchie – horizontálne delenie právomocí. Vedúci oddelenia už nebude sedieť na inom poschodí ako jeho podriadení, ale uprostred svojich kolegov, rovnako ako ostatní. Mať všetkých pracovníkov z každého oddelenia spolu prináša výhody – *všetci sú hneď po ruke, o všetkých je prehľad*. Okrem výhod prináša open space aj nevýhody: *stratu koncentrácie, absenciu súkromia a pocit neustáleho dohľadu*. Medzi najväčšie technické problémy open space patrí správna klimatizácia, akustika a osvetlenie.

<sup>44</sup> GECELOVSKÁ, D., GÁŽIOVÁ, M. *Pravidlá dobrej praxe BOZP*. TypoPress Košice: Národný inšpektorát práce, 2007.

Aby však samotná efektivita práce bola udržateľná, mali by mať open space priestory **lounge zóny**, ktoré by tento priestor kultivovali. V priestore by nemali chýbať rôzne paravány či drobné odpočinkové zóny, aby sa open space rozdeľoval medzi menšie priestory.<sup>45</sup> Moderné pracoviská sú farebné, žiarivé a živé. Na výkonnosť vplývajú farby, napríklad dánsky profesor Nils Finzen dostal Nobelovu cenu za medicínu, pretože dokázal, že farby spôsobujú v ľudskom tele vibrácie. Hovoriť o farbách a radiť sa pri farebnom členení s architektmi nie je zbytočné mrhanie časom, je to príležitosť vytvoriť príjemné pracovné prostredie a zlepšiť pracovný výkon.<sup>46</sup>

Zníženie záťaže na človeka v pracovnom procese, spôsobenej jeho interakciou s pracovnými prostriedkami a pracoviskom samotným, môže účelným uplatnením poznatkov ergonómie prinášať pre pracovníka zlepšenie fyzického a psychického stavu pracovníka, minimalizáciu prejavov psychickej a fyzickej únavy, prínosy v sociálnej oblasti, zlepšená sebarealizácia, tímová práca, motivácia k lepším výkonom. Výsledok uplatnenia ergonómických poznatkov sa prejaví v kvalitnejšom pracovnom prostredí, kvalitnejšou prácou človeka, zvýšenou výkonnosťou, spokojnosťou, pracovnou aj mimopracovnou pohodou.

Zamestnávateľ je v oblasti ochrany zdravia pred psychickou pracovnou záťažou pri práci povinný zabezpečiť technické, organizačné a iné opatrenia, ktoré vylúčia alebo znížia na najnižšiu možnú a dosiahnuteľnú mieru zvýšenú psychickú pracovnú záťaž zamestnancov. **Technické opatrenia:** ergonómická úprava pracoviska, obmedzenie senzorickej záťaže a kvalita pracovného prostredia. **Organizačné opatrenia:** organizácia práce a zefektívnenia činnosti zamestnancov, režim práce a odpočinku. **Iné opatrenia:** systém riadenia a spôsob jeho realizácie, pozitívna motivácia zamestnancov, systém výberu zamestnancov na exponované pracovné miesta, vykonávanie lekárskeho preventívnych prehliadok.

Moderné modely pracovného prostredia približujú kancelárie ku klubom a kaviarňam, kam ľudia radi chodia. V takto ponímaných kanceláriách nie je dôležité, koľko času trávite v práci, ale čo urobíte.

---

<sup>45</sup> <http://kancelarie.etrend.sk/poradna/typy-kancelarii-ich-vyhody-a-nevyhody>

<sup>46</sup> <http://profit.etrend.sk/kariera/jednotnost-pracovneho-prostredia-vysla-z-mody>



## **H 2: Predpokladáme, že odozva zamestnancov v organizácii na zrakovú záťaž je opodstatnená.**

Subjektívne pociťované zrakové potiaže boli prvou oblasťou, ktorej bola v súvislosti s používaním zobrazovacích jednotiek venovaná pozornosť. Podľa posledných výskumov si na problémy so zrakom sťažuje pri práci s počítačom takmer 75% osôb. Hlavnou príčinou týchto potiaží je zraková náročnosť práce, ktorá je spôsobená trvalým prispôbením očí na videnie do blízka, zbiehaním ťo oboch očí a rozdielne jasý rôznych plôch, na ktoré sa človek pozerá.

**„Hypotéza 2“ sa nám potvrdila**, zamestnanci sa opodstatnene sťažujú na zrakovú záťaž pri práci. Zrakové potiaže majú rôzny charakter a prejavujú sa pocitom zrakovej i celkovej únavy spojenej s bolesťami hlavy, zvýšenou suchosťou či slzením a pálením očí, tlakom v očiach popr. rozostreným videním. Problémy objavujúce sa pri práci s počítačom, majú charakter zrakovej únavy, ktorá po odpočinku odznie najneskôr do 12 hodín.

Pri práci s počítačom nastáva situácia, že človek zabudne žmurkať. Žmurkanie očami je normálne pri videní človeka. Pri sústredenej práci na počítači sa zabudne žmurkať a tým sa vysušajú oči a nastáva poškodenie očí. Preto je potrebné občas pozrieť bokom od monitora a žmurknúť a zhruba po hodine práce si dať prestávku 10 minút. Taktiež treba dodržať vzdialenosť očí od monitora nad 70 cm, čo sa týka obnovovacej frekvencie, mala by byť nastavená od 75 Hz vyššie.

Je nesporné, že vizuálna pohoda pracovného prostredia umožňuje zamestnancom vykonávať maximálne množstvo práce počas pracovnej doby pri minimálnej námahe. Preto je potrebné zvýšiť pozornosť pri voľbe, kvalite a kvantite osvetlenia a spätne zisťovať kvalitu osvetlenia prostredníctvom zamestnancov pracujúcich v danom pracovnom prostredí. Každý návrh je samozrejme potrebné zväziť s ohľadom na množstvo a vznik nepríjemných pocitov a znižovania produktivity práce.

### **H 3: Predpokladáme, že sú zamestnanci spokojní s existujúcim spôsobom odmeňovania a hodnotenia pracovného výkonu.**

Existujúci spôsob **odmeňovania** v organizácii zamestnanci hodnotili veľmi negatívne, týmto sa nám **nepotvrdila prvá časť „Hypotézy 3“**. Mzdová politika v súčasnosti musí byť viac flexibilnejšia. Zrýchľujúce sa tempo zmien tak v rámci organizácie, ako aj vo vonkajšom prostredí spôsobuje, že prispôsobenie sa stáva životne dôležitým. Keď sa menia pracovné náplne a ľudia sa im prispôsobujú, aj mzdová politika musí byť dostatočne flexibilná, aby na to reagovala.

Mzdová politika by mala pozitívne prispievať k celkovej efektívnosti organizácie a nemala by byť zdrojom problémov. K stanovenej výške platu podľa pracovnej náplne, ktorú má zamestnanec organizácie „MÚ“ garantované vnútorným predpisom, odporučiť možnosť poskytovania **variabilnej zložky** – ako pohyblivú časť mzdy - motivačný nástroj. Pri stanovení stratégie variabilnej zložky odporúčame zodpovedať si nasledovné oporné body:

- aké % z celkovej mzdy má tvoriť,
- ako často ju bude zamestnávateľ vyplácať,
- ako vieme merať výkon, ako budeme merať výkon zamestnanca,
- do akej miery budeme zohľadňovať pracovný tím a jednotlivcov.

Ďalším výrazným motivačným a stabilizujúcim prvkom je umožniť rozvíjať kariéru zamestnancov organizácie „MÚ“. Samozrejme treba hľadiť na potreby organizácie na jednej strane a na chcenie zamestnanca na druhej strane.

Do existujúceho poriadku odmeňovania doplniť systém poskytovania odmeny na:

- modulové rozvojové programy,
- jazykové vzdelávanie,
- možnosť poskytnúť prácu v projektoch aj iných organizácií a firiem,
- doplnkové štúdiá na odborných stredných a vysokých školách.

Dôležité je ponúkať tieto možnosti cielene, tým zamestnancom, ktorí majú potenciál rásť do budúcnosti a sú pre organizáciu perspektívni. Zároveň musí zamestnanec mať ambície, chcieť v organizácii rásť a rozvíjať sa.

Mnoho firiem dnes venuje veľkú pozornosť **svojím talentom** a má spracované **nástupnícke programy**, prečo sa týmto smerom neposúvať aj vo verejnej správe – samospráve?! Treba si uvedomiť, ale hlavne zapamätať, že investovanie do ľudí zvyšuje ich hodnotu pre samotnú organizáciu.

System odmeňovania v danej samospráve vypovedá o tom, čo si organizácia cení a za čo je ochotná platiť. Mzdová politika organizácie by mala poskytovať zamestnancom spravodlivú a uspokojivú odmenu za vynaložený čas, námahu a zručnosti. Pocit dobrého finančného ohodnotenia sa v našom prieskume ukázal ako silný faktor spokojnosti zamestnancov v organizácii.

Odmeňovanie by malo podporovať dosahovanie strategických i krátkodobých cieľov tým, že pomáha zabezpečiť kvalifikovanú, schopnú angažovanú a motivovanú pracovnú silu, ktorú organizácia potrebuje. Účinným systémom podnecujúcim dosiahnutie požadovaného cieľa môže byť len taký systém, ktorému zamestnanec porozumie. Východiskom pre stavbu efektívneho systému odmeňovania je stanovenie správnych cieľov, z ktorých najdôležitejšie sú:

- získať kvalifikovaných zamestnancov,
- udržať si súčasných zamestnancov,
- zaistiť rovnováhu v rozdeľovaní plátov,
- odmeňovať žiaduce chovanie,
- regulovať náklady,
- hrať pozitívnu úlohu v motivácii pracovníkov,
- byť v súlade s verejnými záujmami a právnymi normami.<sup>47</sup>

Vo svete sa kladie dôraz, najmä na dve vzájomne prepojené dimenzie odmeňovania v praxi – prvou je nákladový pohľad a druhou je pridaná hodnota pre zákazníka (*klienta*). Minimalizácia či optimalizácia prvého aspektu a maximalizácia pridanej hodnoty, ale i finalizácia produktivity, sa dosahuje práve cez zdokonaľovanie a prípravu ľudského potenciálu.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> spracované podľa WERTHER, W.B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální manažment*. Praha: Viktoria Publishing, 1992.

<sup>48</sup> spracované podľa JEMELA, E. *Odmeňovanie sa na Slovensku často chápe len z hľadiska nákladov a nie ako pozitívny motivačný nástroj*. Trend z 22.5.1996. str. 17A

**Hodnotenie pracovného výkonu** zamestnancov je na miestnom úrade neformálne, uskutočňuje sa každodenne, priebežne, príležitostne alebo systematicky pri kontrole plnenia pracovných úloh zamestnanca vedúcim oddelenia. „**Hypotéza 3**“ v druhej časti – zisťovanie spokojnosti zamestnancov hodnotením pracovného výkonu **sa nám nepotvrdila**.

Na hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov doporučujeme vypracovať smernicu v spolupráci personálneho oddelenia a riadiacich pracovníkov úradu na základe definovaných kritérií. Hodnota kritérií sa môže vyjadriť číselne – bodovacia stupnica. Podstatný je výber kritérií a snaha využívať ich v rozumnej miere a u skupiny ľudí, kde to má opodstatnenie. Smernica s popisom príslušných procesov, ktoré obsahujú informácie o uskutočnení hodnotenia, kritériách hodnotenia, organizácii školenia s cieľom odbornej prípravy hodnotiteľov.

**Dotazníková metóda** - je najčastejšia, pri tejto metóde označuje hodnotiteľ pri presne formulovaných hodnotiacich otázkach správne odpovede, vyplnený dotazník sa analyzuje a slúži ako podklad pre spracovanie hodnotenia.

**Hodnotiteľská správa** – v takejto správe by hodnotiteľ popisoval silné a slabé stránky chovania zamestnanca za určité časové obdobie. Správy môžu byť zostavené na základe denníkov, reakcií na správanie zamestnanca klientmi, ktoré hodnotiteľ po určitú dobu vedie a v ktorých sleduje hraničné situácie.

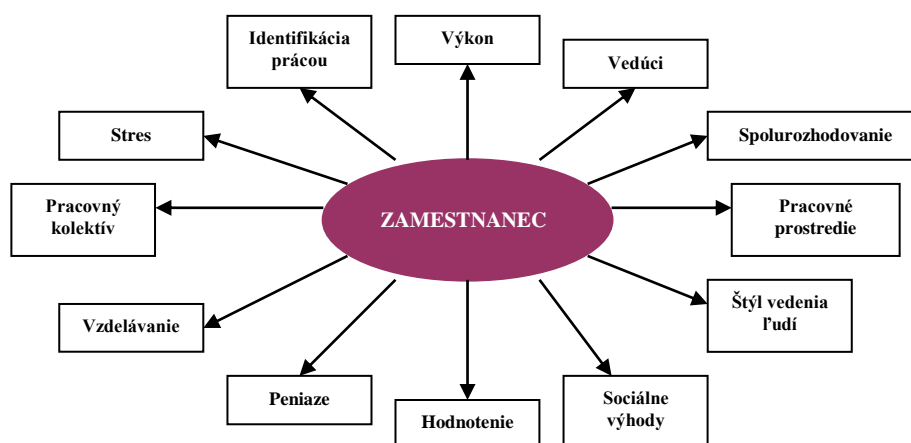
Úspešný systém hodnotenia pracovného výkonu vyžaduje viac než len použitie vhodnej metódy, alebo viac metód spoločne. Hodnotiteľ pri realizácii procesu hodnotenia musí pochopiť podstatu hodnotenia a aby bolo hodnotenie dôsledné, nutné je vyvarovať sa chybám pri hodnotení. Najčastejšími chybami, s ktorými sa stretávame a majú nepriaznivý vplyv na rozhodovanie v personálnej oblasti: zhovievavosť – prísnosť, snaha spriemerovať, efekt „nedávnosti“ (*silné ovplyvňovanie nedávnych činov zamestnanca*), zaujatosť vyplývajúca z rozdielnych kultúr, osobné predsudky, „haló“ efekt.

Hodnotenie je dôležité pre rozvoj vedomostí, zručností a výkonnosti, kreatívnosti, flexibility a etiky zamestnancov. Ide hlavne o vytváranie podmienok pre efektívnejšie fungovanie zamestnancov a organizácie v budúcom období. Hodnotenie poskytuje reálny obraz o štruktúre a kvalite ľudského potenciálu (Kráľová, 2005, str.5).

**H 4: Predpokladáme, že pracovná atmosféra v organizácii má vplyv na pozitívny postoj k práci zamestnancov.**

V štvrtej hypotéze sme predpokladali, že existuje priama závislosť medzi hodnotením atmosféry v organizácii a postojom k práci zamestnancov. Zistovali sme nielen závislosť medzi celkovou silou atmosféry v organizácii a pozitívnym postojom k práci, ale aj závislosť medzi jednotlivými faktormi firemnej kultúry – obsahom a charakterom práce, pracovnou skupinou, pracovnou perspektívou, organizáciou práce, mzdovým ohodnotením, vedúcim pracovníkom, vzdelávaním a pracovnou spokojnosťou.

Obr. 14: Jednotlivé faktory podnikovej kultúry



**Obsah a charakter práce**

Dôležitú úlohu má subjektívne hodnotenie profesie a identifikácia zamestnanca s profesiou. Pozitívna reakcia respondentov sa vyskytuje v profesiách, ktoré dávajú väčší priestor pre sebarealizáciu, tvorivé uplatnenie a sebaapresadenie. Zaujímavá a rozmanitá práca, možnosť samostatného rozhodovania a potrebný sociálny status v organizácii pozitívne ovplyvňujú pracovnú spokojnosť.

**Pracovná skupina**

Respondenti veľmi kladne hodnotili spoluprácu so svojimi spolupracovníkmi. Kolegovia na oddeleniach sú pre pracovníka zdrojom mnohých podnetov, ktoré svojím rozsahom značne prekročujú potreby pracovného procesu – neformálne medziľudské vzťahy, interakcia a komunikácia.

Skupina plní celý rad funkcií a to najviac facilitačnú, poradnú a kolektívnu; umožňuje jednotlivcom uspokojovať ich sociálne potreby a vytvárať istú kvalitu spoločenskej klímy. Nespokojnosť sa veľmi ťažko kompenzuje a vytvára vážny problém pri pôsobení pracovníka v organizácii.

### **Pracovná perspektíva**

Pracovné perspektívy sú zamestnancami v rámci pracovnej spokojnosti pociťované ako obmedzené. Postup na základe pracovných výsledkov si ľudia cenia viac ako postup po odslúžených rokoch. V súčasnej dobe po zmenách, ktoré v spoločnosti prebehli, sa vytvorili širšie možnosti, súčasne však ľuďom ubudli niektoré základné istoty, takže sa zvýšila miera rizika. Za posledné dve volebné obdobia sa po zvolení nového starostu a 50% výmenou riadiacich pracovníkov, znižuje počet zamestnancov aj na referentských odborných miestach v rozpätí od 15 do 20 miest.

### **Organizácia práce**

Organizovanie práce je v kompetencii nadriadeného, ktorý by mal byť schopný rozdeliť právomoc medzi podriadených, formulovať presné úlohy a organizovať prácu seba a svojim podriadeným. Jedným z dôvodov nespokojnosti zamestnancov môže byť už nastavená štruktúra organizácie práce, ktorú zamestnanci nemôžu ovplyvňovať. Spoluúčasť na organizovaní a rozdelení práce preto významne ovplyvňuje celkovú spokojnosť v práci a posilňuje vzájomnú spoluprácu.

### **Mzdové ohodnotenie pracovníka**

Otázky na finančné ohodnotenie sa opakuje aj v tomto dotazníku a nespokojnosť s výškou mzdy – odmeny vystupuje a je dominantnou veličinou. Vzťah medzi vykonávanou prácou a mzdou za prácu nemajú v podmienkach organizácie podobu priamej úmery. Bude však ťažké túto situáciu radikálne zmeniť. Súčasná ekonomická situácia k tomu nestačí, vedúci pracovníci vo výkone riadiacej práce sa budú musieť naučiť formulovať a presadzovať vyššie nároky na vyššie odmeňovaných zamestnancov.

## „Vedúci“

Podľa zistených odpovedí respondentov - vedúci pracovník, priamy nadriadený, manažér – štýlom riadiacej práce, svojou autoritou, rozhodnosťou, spravodlivosťou, schopnosťou komunikovať a prijímať návrhy na riešenia problémov od svojich podriadených sa výrazne podieľa na prevažujúcej sociálnej klíme na pracovisku.

## Vzdelávanie

V dobe, kedy sa prioritou stáva koncepcia celoživotného učenia sa ľudí a celoživotného vzdelávania, zúčastnení respondenti sa vyjadrovali k otázkam, ktoré sa zaoberali vzdelávaním bez vlastného záujmu, možnosti vyjadrenia svojho názoru a požiadavky na túto tému. Pritom dospelý človek sa počas svojho života vyvíja a rozvíja svoju osobnosť a individualitu po psychickej, sociálnej aj duchovnej stránke. Možno, že sa v dospelých prebúdzajú inštinkty sebazáchovy v živote spoločnosti. Pretože v súčasnej dobe sa dospelí ľudia stredného veku a neskorej dospelosti dostávajú do nevýhodnej spoločenskej pozície v životných oblastiach realizácie. Musia si uvedomiť, že vzdelávať sa je jediná šanca, ak chcú obstať v konkurencii profesijnej a zamestnanosti. V popredí spoločenského diania sa ocitla mladá generácia.

Vo vzdelávaní dospelých má ísť o *rešpektovanie dôstojnosti človeka, slobody a práva jednotlivca na vzdelanie* (Balegová, O. 2002, str.47).

**Hypotéza 4** – zisťovanie či má pracovná atmosféra v organizácii vplyv na pozitívny postoj k práci zamestnancov sa nám **nepotvrdila, ale ani nevyvrátila**. Respondenti hodnotili atmosféru v skupine priaznivo a vykazovali aj vyššiu mieru pracovnej spokojnosti.

Najvyššiu mieru závislosti a teda najvyšší vplyv na pracovnú spokojnosť má dimenzia mzdového systému. Spravodlivý systém miezd a odmien, záujem riadiacich pracovníkov o zamestnancov a častejšie pochvaly ako karhanie sú teda činiteľmi, ktoré najviac ovplyvnili pracovnú spokojnosť našich respondentov. Naopak dimenziou podnikovej kultúry, ktorá najmenej vplyva na pracovnú spokojnosť zamestnancov sa ukazuje dimenzia vzdelávania.



Medzi pracovnou spokojnosťou a vykonávaním predpísanej roly pracovníka nie je žiadna silná súvislosť. Zamestnanci sú spokojní so svojou pracovnou náplňou. Bolo by však zaujímavé zistiť pomocou interview, či sa za spokojnosťou so svojou rolou neskrývajú nižšie nároky zamestnancov na dosiahnutie pocitu pracovnej spokojnosti, ktorý je v súčasnosti nahradzovaný s uspokojením byť zamestnaný a mať prácu.

Ako sme uviedli vo výsledkoch prieskumu sa zúčastnilo 38 žien (95% z celkového počtu respondentov), a ako sme predpokladali, že ženy budú na rozdiel od mužov vykazovať vyššiu spokojnosť s prácou sa potvrdil. Tento výsledok nebol štatisticky významný, no tento údaj bol spôsobený najmä malým počtom respondentov.

### **H 5: Predpokladáme, že sa „syndróm vyhorenia“ u zamestnancov miestneho úradu vyskytuje.**

Na základe výsledkov môžeme konštatovať, že „**Hypotéza 5**“ sa nám **potvrdila** a „*vyhorených*“ bolo v našej vzorke 5% respondentov, ktorí dosiahli vysoký stupeň vyhorenia vo všetkých troch faktoroch. Získané hodnoty skóre jednotlivých sub-škál pri sub-škálach depersonalizácii a osobného uspokojenia z práce po prekódovaní na stupne syndrómu vyhorenia indikujú vyhorenie. Použitá metodika zachytáva, tak počet zamestnancov s vysokým stupňom vyhorenia – 55% respondentov vykazovalo vysoký stupeň depersonalizácie, 60% respondentov vykazovalo stredne vyšší stupeň emocionálneho vyčerpania a 55% respondentov referovalo nízky stupeň osobného uspokojenia z vykonanej práce.

Naše zistenia môžeme porovnať s výsledkami Béréšovej (2006) vo vzorke sociálnych pracovníkov košického a prešovského kraja, kde zaznamenalo vyhorenie alebo akútnu krízu u 16% respondentov, pričom ďalších 36% respondentov prežívalo vyhorenie v miere, ktorá vyzýva ku konaniu. Výsledky ukazujú, že vek nemá vplyv na mieru prežívaného syndrómu vyhorenia.

K zaujímavým výsledkom by sme sa dostali, keby sa prieskum „*syndrómu vyhorenia*“ zúčastnilo osemnásť sociálnych opatrovateliek. Ich práca je náročná na čas, fyzickú kondíciu a v nemalej miere sa stretávajú so záťažou na ich psychický stav.

„**Vyhorenie**“ nie je jednorazová záležitosť, je to postupný proces s viacerými fázami. Začína sa nadmerným a dlhodobým množstvom pracovnej záťaže. Tá spôsobuje napätie a proces vyhorenia sa končí, keď sa stres preklopí do apatie alebo cynizmu. Determinantom pritom nie je len vysoké pracovné nasadenie, ale aj nereálne nároky a očakávania a nerešpektovanie svojich potrieb.

Prevenii výskytu syndrómu vyhorenia je potrebné venovať systematickú pozornosť, neobmedzovať ju iba na absolvovanie kurzu. Navyše, bežnou praxou je, že problematika predchádzania vyhoreniu a zvládnutia tohto stavu je iba súčasťou širšie koncipovaných kurzov zvládnutia stresu a záťaže všeobecne. Je však nepostačujúce, ak sa týchto kurzov zúčastňujú iba riadiaci pracovníci,

zvlášť keď výsledky nami realizovaného prieskumu poukazujú na vysoký podiel zamestnancov, u ktorých sa syndróm vyhorenia v rôznej miere vyskytuje.

Pre zamestnanca samosprávy (*inej inštitúcie verejnej správy, podniku, firmy*) je dôležitým poznaním svojich silných a slabých stránok, svojich reakcií a schopnosť empatie. Čím lepšie sa zamestnanec pozná, tým je lepšie pripravený vyrovnáť sa s problémami. Je potrebné mať vedomosti o príčinách, ktoré vedú k syndrómu vyhorenia a ako mu predchádzať. Pochopiť dôležitosť starostlivosti o seba samého, ak chceme pomáhať iným. Z pozície riadiacich pracovníkov a vrcholového manažmentu akceptovať prirodzené limity svojich podriadených.

Kvalitu života môžeme v mnohom zlepšiť vhodným využitím svojho voľného času:

- udržiavať sa v dobrej fyzickej kondícii aktívnym a zdravým životným štýlom,
- dobre rozplánovať svoj voľný čas,
- stýkať sa s dobrými priateľmi,
- chodiť na koncerty, do divadla, na výstavy,
- ***naučiť sa umeniu relaxovať.***

Prieskum priniesol rad zaujímavých zistení. Mnohé z nich potvrdili naše skúsenosti z praxe. Výsledky realizovaného prieskumu potvrdili tri z piatich testovaných hypotéz. Ako sme predpokladali, firemná kultúra je činiteľom, ktorý vo veľkej miere ovplyvňuje pracovné prostredie, pracovnú spokojnosť zamestnancov samosprávy. Silná a pozitívna firemná kultúra nepredstavuje len priestor pre optimálne využívanie ľudského kapitálu. Prostredníctvom aktivít, ktoré inštitúcia samosprávy realizuje vo vzťahu s okolím a spôsobom, akým sa prezentuje, vytvára svoj celkový imidž.

V budúcnosti by bolo tiež dobré, vzhľadom na obmedzený počet respondentov s ktorými sme v prieskume pracovali, uskutočniť výskum podobného charakteru na väčšej výskumnej vzorke. Zaujímavým by mohlo byť aj porovnanie medzi „MČ“ v Bratislave s približne rovnakým počtom zamestnancov, ako aj porovnanie medzi jednotlivými samosprávami na Slovensku.

## 7. ODPORÚČANIA

### 7.1 Informačný systém v inštitúciách verejnej správy

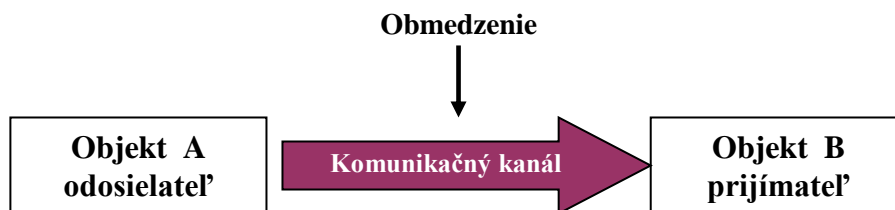
V súčasnosti nadobúda – bez ohľadu na sektor – nové dimenzie, jeho hlavnou súčasťou už nie je iba personálny manažment, ale informácie v súvislosti s informačnými technológiami (IT). O náročnosti práce s informáciami vo verejnej správe, samospráve úzko súvisí požiadavka identifikácie objektívnosti výberu a implementácie cieľov v rozhodovacích a správnych procesoch, z čoho vyplývajú nároky na informácie (Kosorín, 1999).

Klient najčastejšie prichádza do inštitúcie samosprávy kvôli potrebe informácií. Pracovník správy poskytuje informácie v podobe rozhodnutia, na základe predchádzajúcich získaných a spracovaných informácií. Celý proces činnosti inštitúcie sa vykonáva v spojitosti s možnosťou disponovať, triediť a regulovať tok informácií v rámci *informačného systému*. Cieľom skutočného vykonávania operácií je posilnenie *systému informácií* cez informačný systém.

Každý pracovník musí mať k dispozícii informácie v súlade s vlastnou kompetenciou a úlohami, ktoré vykonáva. *Systém informácií* pozostáva zo samostatných častí, ktoré realizujú úlohy spojené so získavaním, vysielaním, uchovávaním, transformáciou a odosielaním informácií. Čím komplexnejšie vieme určiť aké informácie pre uplatňovanie riadiacich funkcií potrebujeme, čím jednoznačnejšie vieme identifikovať ich dostupné zdroje a čím je čas ich získania a využitia kratší, tým je výsledok procesu uplatňovania riadiacich funkcií priaznivejší.

Úradné oznámenie je zložené zo *skupiny informácií*. Podmienkou prechodu informácie od odosielateľa k prijímateľovi je komunikačný kanál, ktorý je charakteristický ohraničenou mierou priepustnosti – *kompetentnosť, pracovná doba, relevantnosť, zákonnosť* a iné.

Obr. 15: Odovzdávanie informácií cez komunikačný kanál

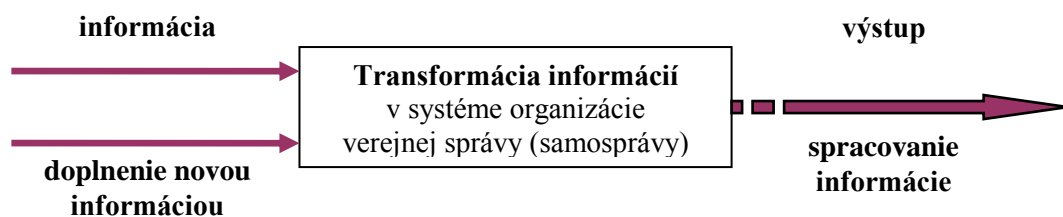


Právo prístupu do nej môžu mať jednotliví pracovníci na rôznych stupňoch organizačnej štruktúry v rámci pridelených práv, kompetencií. Môžu mať oprávnenie v nasledujúcich okruhoch:

1. **zber, registrácia** údajov, čiže vkladanie, nahrávanie údajov do databázy,
2. **prezeranie** údajov podľa stanovenej štruktúry, masky či filtra,
3. **aktualizácia** údajov, čiže vykonávanie zmien v databáze (modifikácia),
4. **triedenie** údajov podľa potrebných znakov,
5. **konverzia** údajov, čiže ich prekódovanie z jednej formy na inú,
6. **zlučovanie** údajov, čiže vytvorenie jedného súboru z dvoch vstupných zdrojov,
7. **rozdeľovanie** údajov, čiže vytvorenie dvoch výstupných súborov z jedného vstupného,
8. **poskytovanie** údajov, odber finálneho produktu spracovania údajov.

Najväčší význam v systéme spracovávanie údajov má ľudský faktor, pretože finalizuje a verifikuje proces práce s údajmi v rámci užitočnosti, či potrebnosti, vhodnosti a pôsobnosti. Komplex procedúr práce s údajmi a ich aplikácie majú samozrejme vplyv na efektívnosť a kvalitu *systému informácií*. *Systém informácií* je v súčasnosti poskytovaný v podobe manažérskych informačných systémov, ktoré poskytujú ukazovatele viacrozmerne a snažia sa mať charakter komplexného informačného systému.

Obr. 16: Transformácia informácií v informačnom systéme

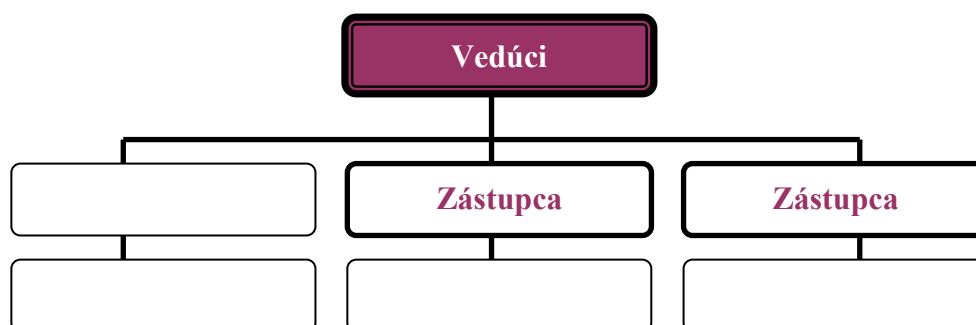


Využitie nových manažérskych prístupov vo verejnej správe, už dnes nie je možné bez efektívnych metód práce s údajmi (od zberu až po spracovanie a poskytnutie), ktoré by mali byť zastrešené štátnym informačným systémom s väzbou na ostatné informačné systémy (miestnej štátnej správy, samosprávy, sociálneho zabezpečenia...), s ich priestorovým priemerom na báze geografických informačných systémov (GIS).

## 7.2 Organizačná štruktúra inštitúcií verejnej správy

Každá inštitúcia verejnej správy je charakteristická pevne vymedzenou formalizovanou organizačnou štruktúrou. **Organizačnú štruktúru** je potrebné vybudovať tak, aby z nej bolo možné určiť vzťahy podriadenosti a nadriadenosti jednotlivých organizačných útvarov (oddelení), na jej základe zistiť deľbu práce podľa špecializácie kumulovanej vo zvislici, a s tým súvisiacu špecializáciu riadenia a zodpovednosti.

Obr. 17: Príklad organizačnej štruktúry inštitúcií verejnej správy, centralizovaný, viacstupňový (hierarchický) model



Vzťahy podriadenosti sú založené na tom, že určitý prvok (úradník na pracovnom mieste v útvere organizácie), koná na pokyn nadriadeného (pracovník nadriadeného organizačného útvaru, nadriadeného stupňa v organizačnej štruktúre).

Naproti tomu vzťahy nadriadenosti predstavujú to, že určitý prvok (pracovník na konkrétnom mieste organizačnej štruktúry) „vládne“, vykonáva dozor nad prvkom podriadeným, ktorý je na služobnom mieste v podriadenom

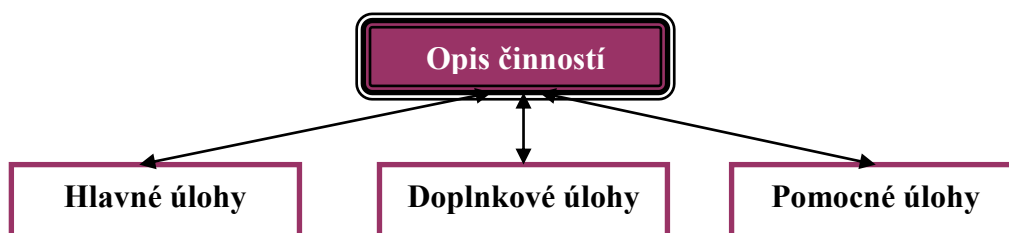
organizačnom útvare (sekcii, oddelení), ako to vyplýva z výstavby organizačnej kultúry.

### 7.3 Analýza a opis pracovného miesta ako zdroj informácií

Analýza *pracovného miesta* poskytuje o pracovnom mieste vyčerpávajúce informácie. Podstatou analýzy pracovného miesta je uplatnenie systematických metód zberu informácií o pracovnom mieste (Armstrong, 1999). Následne môže ktorýkoľvek zamestnanec zistiť svoje povinnosti a kompetencie.

Rozsah povinností môže byť vymenovaný v „dokumente“ nazývanom *opis pracovného miesta*, ktorý zahŕňa príslušné formálne požiadavky.

Obr. 18: Štruktúra úloh a povinností



Cieľom možností správneho organizovania práce v organizačnej jednotke je predvídať všetky možné okolnosti, ktoré môžu všeobecne nastať pri rozhodovaní a realizácii *úloh*. Preto sa javí správne, aby v opise činností bolo pre každé pracovné miesto vkomponovaný údaj, ktorý by popisoval zastupovanie (nahraditeľnosť na významovo príbuznom alebo na podobnom pracovnom mieste, reálne sa taký význam využije napríklad pri plánovaní dovoleníek).

Pri plánovaní racionálnej organizácie práce v každom organizačnom útvare je potreba myslieť aj na to, že zamestnanec je nenahraditeľný ako produkčný faktor, ale je nahraditeľný z hľadiska ľudských zdrojov.

*Opis pracovného miesta* uľahčuje identifikovať a vykonať úlohu pridelenú konkrétnemu miestu, ktorú bude plniť osoba na ňom pracujúca tým, že bude dosahovať ciele prostredníctvom súboru úloh a ich vzájomného pôsobenia. Opis

pracovného miesta je možné pripraviť na základe riadeného rozhovoru s pracovníkom, ktorý na danom mieste pracuje, na základe prieskumov a ankiet.

*Opis pracovného miesta* by mal určiť odborný analytik na to určený, aby sme sa vyvarovali príliš podrobným vymedzovaním pracovných úloh a miest, ktorý môže byrokratický aparát v inštitúciách verejnej správy technokraticky rozvinúť. Aj podľa Druckera (1993) je často problémom nižšej efektívnosti práve rozsiahle obmedzujúce predpisy a popisy. Dopusial v inštitúciách verejnej správy boli praktikované prístupy spočívajúce na zostavovaní popisov povinností, ale bez existencie *opisu pracovného miesta*.

#### **7.4 Vzdelávanie zamestnancov inštitúcií verejnej správy**

Úspech inštitúcií v rýchle sa meniacom prostredí závisí na kvalite jej členov, preto je schopnosť učiť sa a prispôbovať sa manažérmi vysoko oceňovaná. Schopnosť adaptácie je dôležitá pre verejné inštitúcie, pretože sú kontrolované zvonku, predovšetkým zákonodarnými orgánmi a verejnosťou a kontrolované častými zmenami v legislatíve.

V každej inštitúcii verejnej správy je nevyhnutné mať vypracovaný program ďalšieho vzdelávania zamestnancov, ktorý zohľadňuje potreby pracoviska v celkovej hierarchii organizačnej štruktúry. Programy musia byť vytvárané v zmysle zvyšovania efektívnosti jednotlivých pracovných miest a pracovníkov.

Vzdelávanie môže mať rôzne formy, napríklad môže to byť školenie na mieste práce, školenie počas práce vo vyhradených priestoroch na tento účel, služobná cesta s účasťou na seminároch, prednášky, interaktívne aktivity ako inštruktážne filmy, tréningy, simulačné cvičenia, hry, hranie rolí atď..

Dôležitým prvkom organizácie v inštitúcii je školenie novoprijatých zamestnancov, ktoré má posilniť svedomitú, nestrannú a politicky neutrálnu realizáciu zverených úloh. Priebeh školenia im musí umožniť adekvátnu orientáciu v odbornej problematike. Môže sa to týkať:

- základov právneho postavenia inštitúcie verejnej správy,
- znalostí statusu zamestnanca,



- všeobecných vedomostí o činnostiach verejnej správy a konkrétnej inštitúcie,
- zásad poskytovania informácií o inštitúcii,
- zásad hospodárenia so získanými prostriedkami,
- zásad komunikácie s klientmi,
- základných právnych zdrojov,
- záväzných procedurálnych postupov realizovaných úloh,
- základov verejných financií,
- zásad vyplývajúcich z členstva v EÚ a medzinárodnej spolupráce,
- stratégie a programov činností inštitúcie.

Podľa Madáča (2007) je predpokladom budúcnosti individuálne vzdelávanie na základe identifikácie osobných potrieb a to elektronicko-konzultačnou formou s použitím metód prípadových štúdií, projektového a problémového učenia, pričom prezentačné formy budú ustupovať do úzadia.

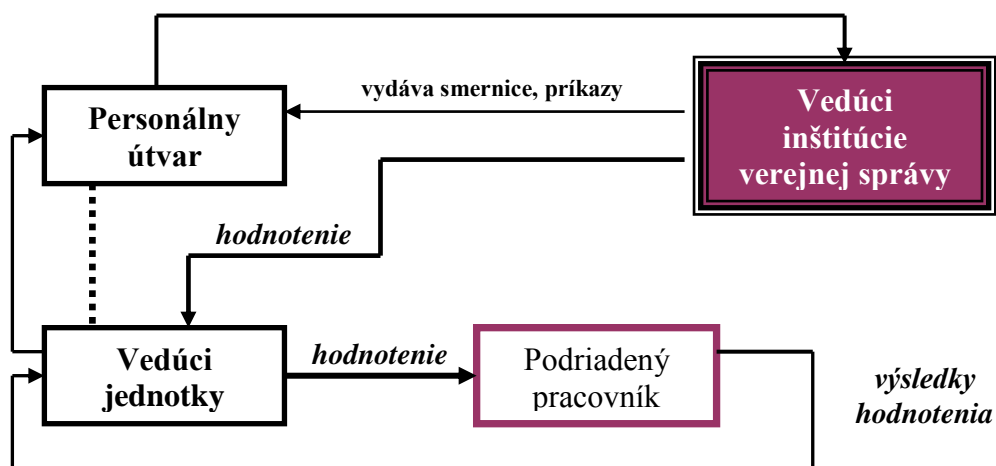
## 7.5 Hodnotenie pracovníka

*Hodnotením* výkonu pracovníka rozumieme formálne hodnotenie dosiahnutých výsledkov za určité obdobie, vrátane príčin existujúceho stavu (Majtán a kol., 2001), preto musí byť stanovený interval hodnotenia. *Hodnotenie* musí byť harmonizované so stratégiou inštitúcie a obzvlášť je potrebné zohľadniť špecifické činnosti inštitúcie verejnej správy. Podľa Kosorína (1999) hodnotenie pracovníkov, najmä vedúcich býva označované za veľmi slabé miesto poznatkov vo verejnoprávnej personalistike, preto je v nej potrebné zaviesť systém hodnotenia výkonnosti pracovníkov.

Kľúčovou otázkou by vo všeobecnosti mala byť otázka: „**Vykonal pracovník to, čo vykonať mal?**“, na ktorú nadväzuje druhá otázka: „**Spravil to v požadovanej kvalite?**“, s pokračujúcou ďalšou otázkou: „**Bol výkon pracovníka dostatočujúci?**“. Na tieto otázky môžu pomôcť nájsť odpoveď mnohé metódy – grafické meranie, esej, kontrolný záznam, párové porovnávanie zamestnancov, snímky a iné. Hodnotenie má byť objektívne, obzvlášť pri nožnej vznikajúcej zaujatosti voči niektorým osobám. V prípade vypuklého porušovania

organizačných zásad je možné použiť formalizované procedúry napravujúce negatívne javy (aj predvídaním takýchto javov). Všeobecne je potrebné poznať kritériá hodnotenia, metódy hodnotenia a možnosti aplikácie zistení v následnej činnosti (Armstrong, 1999).

Obr. 19: Hodnotenie pracovníkov inštitúcie verejnej správy



*Pracovníka* môže hodnotiť nadriadený osobne v niekoľkých kategóriách, napríklad intelektuálnej, morálnej či charakterovej. Schopnosti *vedúceho* hodnotíme medzi inými aj správnosťou vykonaných rozhodnutí, spôsobom pridelovania úloh podriadeným, riadením a hodnotením podriadených, využívaním vlastného pracovného času sebou aj podriadenými, formovaním medziľudských vzťahov a pracovnej klímy.

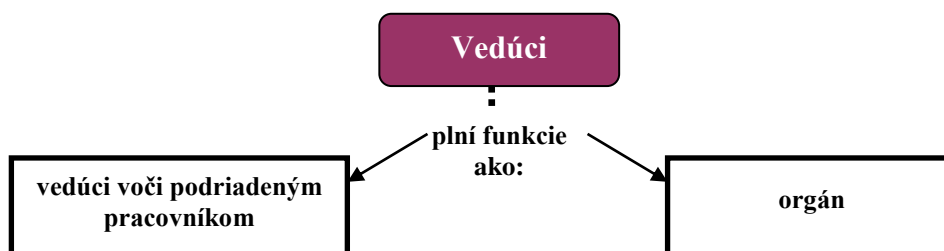
Hodnotenie výkonnosti je v mnohých krajinách jednou z najprepracovanejších metód personálneho manažmentu vo verejnej správe. V súčasnosti sú veľmi podnetné moderné prístupy, ktoré si stanovujú za cieľ hodnotenie zamestnancov na exaktných princípoch v rámci konceptu hodnotovo orientovaného personálneho manažmentu, pričom tieto praktiky môžu byť podľa Scholza (2003) zastrešené pojmom „*Human Capital Management (HCM)*“.

## 7.6 Vedúci

Cieľom zabezpečenia správneho fungovania inštitúcií verejnej správy a realizácie úloh, ktoré im boli stanovené zákonom sa vytvárajú organizačné

jednotky, v ktorých sú nevyhnutne začlenení potrební vedúci, manažéri. V inštitúciách verejnej správy vplývajú vedúci pracovníci vykonávaním rozhodnutí na činnosť organizačnej jednotky, ktorú riadia. Na týchto miestach môžeme vymenovať širokú škálu funkcií, ktoré závisia od historických, kultúrnych, spoločenských a politických súvislostí. Je to napríklad minister, štátny tajomník, predseda samosprávneho kraja (župan –používaný pojem na základe histórie, ktorý doteraz nemá oporu v právnych dokumentoch), riaditelia špecializovaných štátnych inštitúcií, starostovia obcí, primátori, vedúci jednotlivých úsekov, oddelení, sekcií. Existujú aj takí, ktorí na jednej strane sú vedúcimi pre svojich podriadených a na strane druhej predstavujú súčasne aj určitý „*orgán*“, napríklad starosta v územnej samospráve.

Obr. 20: Funkcie vedúceho



Vedúci je osobou, ktorá má vedúce postavenie, zodpovedá za riadenie podriadených pracovníkov prostredníctvom vlastného vplyvu na nich – pomocou dostupných motivačných nástrojov neustále a systematicky v súlade so stanovenými cieľmi inštitúcie verejnej správy.

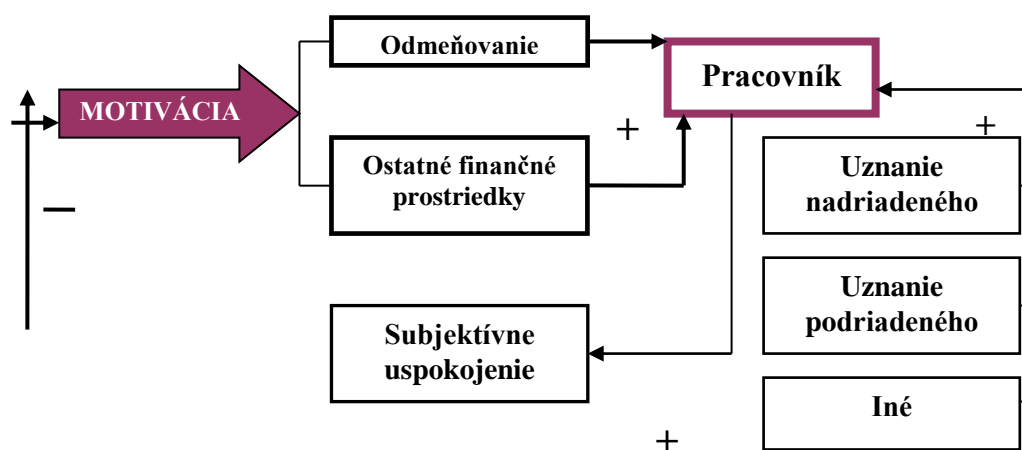
## 7.7 Motivačný systém inštitúcie verejnej správy

Orgány verejnej správy sú motivované k činnosti objektívnymi vonkajšími a vnútornými faktormi cez zavedený motivačný systém (Šimková, 2006). Vedeniu ktorejkoľvek inštitúcie verejnej správy musí byť blízka motivácia podriadených, pretože rozvoj organizácie a realizácie úloh zásadným spôsobom silne závisia od individuálneho a spoločného dosahovania cieľov.

Pozitívna motivácia inšpiruje organizmus konať v rámci zásady „čoraz lepšie“ a môže spôsobiť aj jej zneužitie v prípade veľkého úspechu.

Rešpektovanie motivačných postupov vplyva posilňujúco na motiváciu a vyvoláva medzi článkami inštitúcie nastavenie na vykonávanie čoraz náročnejších výziev, ktoré vyžadujú neustále samovzdelávanie a sebzdokonaľovanie za účelom dosiahnutia uspokojenia, či satisfakcie a zároveň aby pracovníci boli hrdí na to, že sa podieľajú na tvorbe spoločensky žiaduceho imidžu inštitúcie.

Obr. 21: Vplyv motivácie na pracovníka



Každý pracovník v správe má kapacitu vnímania, ktorou sa čiastočne odlišuje. Zásadne na vedúcich spočíva povinnosť kreovania, zavádzania motivačnej politiky, ktorá bude v ich rukách hnací motor. Činnosť každého pracovníka musí vychádzať z jeho vnútorného presvedčenia a z rámca aplikovanej, na mieru šitej motivačnej procedúry.

Organizačná jednotka poučená (politickou) situáciou, ale správne motivovaná nadriadeným prinesie veľké množstvo – v tej chvíli tak potrebného individuálneho – pozitívneho vkladu do komplexu činnosti organizácie vplyvajúcich na imidž inštitúcie, ktorý nemôže byť nikomu ľahostajný. Je potrebné sa riadiť vlastnými vytvorenými mechanizmami, ktoré disponujú požadovaným potenciálom a umožňujú riadiť, využívať a nebagatelizovať úlohu motivačnej politiky a spôsobov motivovania.

**Motivácia** je veľmi dôležitým činiteľom v procese riadenia ľudských zdrojov, Nástroje, ktorými disponuje vedúci počas každej etapy procesu poskytovania služieb voči vlastným podriadeným pracovníkom v inštitúcii

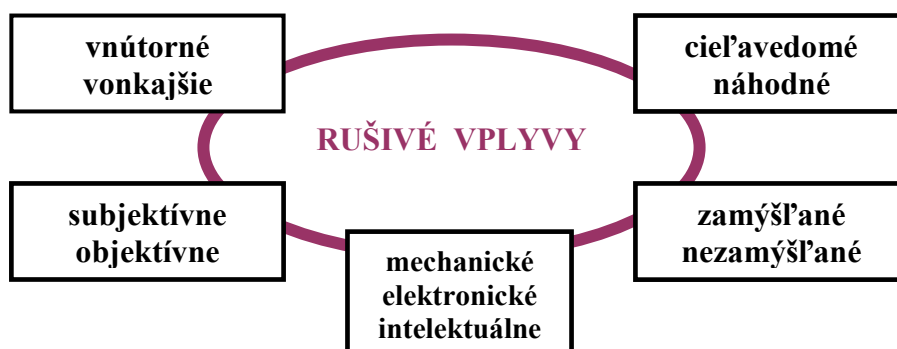
verejnej správy, mu musia dovoliť reguláciu pracovníkov, ktorú má vykonávať majstrovsky.

## 7.8 Rušivé vplyvy

*Rušivé vplyvy* sú nežiaduce z organizačného, ekonomického a právneho pohľadu, ale napriek tomu ich nie je možné z procesu celkom vylúčiť. Informácie môžu byť deformované na základe rušivých momentov vznikajúcich vo vnútri organizácie i mimo nej, môžu byť objektívneho i subjektívneho pôvodu spôsobené osobou, ktorá poskytuje spracované informácie.

Veľmi dôležitý je spôsob a metóda, ako aj spolupôsobiacie mechanizmy organizačných postupov pri vniknutí *rušivého vplyvu* do toku procesných činností. Náhly alebo postupný vznik rušivého momentu môže nastať nevedomky, teda mimovoľne alebo cieľavedome organizovanými činnosťami pracovníka – tvorcu výsledku. Príčinou môžu byť aj činnosti zamýšľané, naplánované z vyššej organizačnej úrovne, ale môžu vyplývať i z činnosti náhodného charakteru.

Obr. 22: Typy rušivých vplyvov



Je potrebné povedať, že množina všetkých použitých deformovaných informácií, na základe ktorých rozhodovateľ vykonáva racionálne rozhodnutia musí byť v inštitúcii verejnej správy (a nie iba v nej) v súlade s právnymi predpismi. Pracovník sa musí sústrediť na vydanie správneho rozhodnutia, preto musí využívať kontrolné procedúry verifikujúce činnosť v procese poskytovania verejných služieb inštitúciou verejnej správy (často v súlade s manažmentom rizika, či krízovým manažmentom). V súvislosti s potrebami

verejnej správy a z pohľadu vykonávaných rozhodnutí je potrebné vnímať rušivé momenty z pohľadu ich zdroja a pôvodu, miesta vzniku.

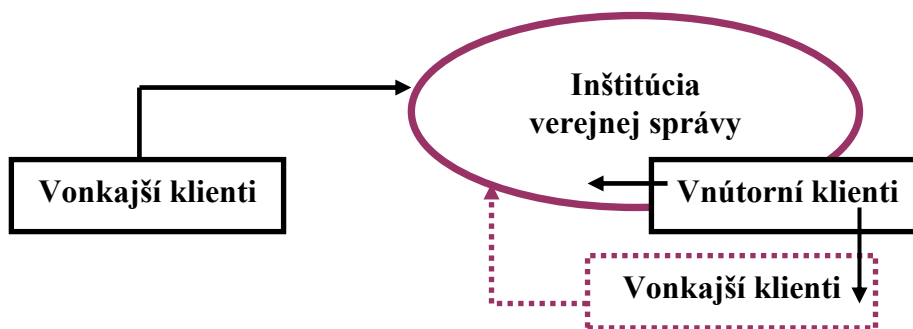
## 7.9 Klienti

**Klienti** sú najdôležitejšie osoby pri každej činnosti v súkromnom i verejnom sektore. Spokojnosť klientov je nadriadeným cieľom inštitúcie, preto ani v prípade dočasných pracovných špičiek sa nedá povedať, že by *klienti* boli rušivou zložkou pre pracovníkov inštitúcie. Každá inštitúcia verejnej správy musí nepretržite očakávať, že sa do nej *klienti* určite dostavia za účelom poskytnutia služieb.

Pracovníci sú k nim zdvorilí, lebo *klienti* sú vnímaní ako integrálna súčasť inštitúcie (a verejná správa je financovaná práve klientmi). Absolútne ich nemožno vnímať iba ako súčasť štatistických položiek, pretože ide o ľudí, ktorí existujú a reagujú, majú svoje potreby tak, ako aj pracovníci verejnej správy, ktorí musia ich potreby vnímať, aby ich dokázali plynulo uspokojovať v takom rozsahu, aký inštitúcii stanovuje zákon a to by si mal klient uvedomovať a komunikovať slušne, nepoužívať urážlivé slová, až vulgarizmy.

**Klienti** si zaslúžia vždy toľko pozornosti, koľko si vyžaduje vybavenie ich záležitosti. Skutočne si je potrebné uvedomiť, že bez nich nemôže existovať žiadna inštitúcia verejnej správy. Klientov verejnej správy je možné rozdeliť na klientov vonkajších a vnútorných.

Obr. 23: Klienti inštitúcií verejnej správy



**Vonkajší klienti** sa obracajú so svojimi potrebami na inštitúcie verejnej správy za účelom ich uspokojenia. Naproti tomu **vnútorní klienti** mieru vytvárajúcich sa priebežných potrieb uspokojujú vo vnútri inštitúcie a výsledok

obyčajne zakomponujú do služobných cieľov v rámci organizačnej jednotky. V niektorých prípadoch sa aj oni môžu stať vonkajšími klientmi tej istej inštitúcie alebo inej, ak sa na ňu obrátia so svojimi záležitosťami, ktoré podliehajú vybaveniu.

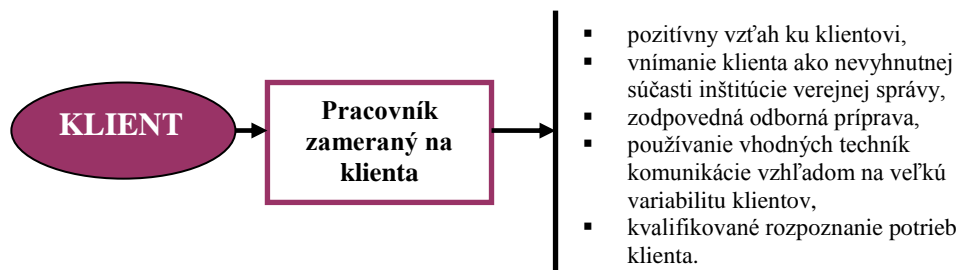
### 7.9.1 Komunikácia zameraná na klienta

**Komunikácia** v inštitúcii verejnej správy je založená na myšlienke, že verejná správa je tu preto, aby slúžila občanom. Ak má byť práca úradníkov efektívna a má poskytovať občanom kvalitné služby a informácie, musí byť založená na schopnosti komunikovať s klientom, ale aj schopnosti komunikovať navzájom medzi pracovníkmi inštitúcie verejnej správy (Škarabelová, 2004). Pri každodennom dodržiavaní noriem komunikácie je potrebné brať do úvahy, či každý pracovník je zodpovedne pripravený na prijatie a vybavenie klienta. Medzi najčastejšie ciele vedeného rozhovoru s klientom môžeme zaradiť:

- spoznanie potrieb klienta,
- prijatie klientovho poverenia na poskytnutie služby,
- vykonanie služby alebo informovanie o termíne vykonania a spôsob poskytnutia,
- odovzdanie výsledku poskytovanej služby.

Veľmi dôležitý je dojem klienta počas jeho bezprostredného kontaktu s pracovníkom inštitúcie verejnej správy. V jeho priebehu si vytvára názor na fungovanie inštitúcie, navyše prístup pracovníka si identifikuje s inštitúciou.

Obr. 24: Nasmerovanie klienta



Veľký význam má taktiež celkový vzhľad priestoru v ktorom sa klient nachádza – jeho estetický vzhľad a funkčnosť, či je k dispozícii stolík pri ktorom

je možné vyplniť tlačivo, či je neďaleko WC pre klientov, či si má klient kde odložiť kabát a iné. Klienta je potrebné prijať v na to určenom a prispôsobenom priestore spôsobom, ktorý vyvoláva u neho pocit, že práve v tejto chvíli sa pracovník zaujíma iba o jeho záležitosti.

Pracovník je povinný formulovať svoje otázky a odpovede bez emócií s čím má súvis kvalifikované vypočutie klienta v jeho záležitosti. Nesmie nasadiť výzor ktorý klienta znechutí napríklad mimika vyjadrujúca nechut', údiv, rozhorčenie. To môže vplývať na vhodnú atmosféru, na nadviazanie kontaktu, nevhodné je prerušovanie zrakového kontaktu, ktoré klient môže vnímať ako nezáujem. Veľmi dôležitou súčasťou práce v inštitúcii verejnej správy je aj neverbálna komunikácia. Do tohto rámca môžeme zaradiť upravený vzhľad, odev. Neodmysliteľným faktorom je celá postava a mimika tváre. Pohyby musia byť vykonané z pokojom, nikdy netreba podľahnúť emóciám a byť trpezlivý pri práci s klientom.

Existencia akejkoľvek inštitúcie verejnej správy nemá význam a ani budúcnosť bez klientov, odberateľov poskytovaných služieb. Každý pracovník vo verejnej správe musí mať na zreteli, že klienti sú najdôležitejšími osobami – subjektmi, pretože od nich sú závislí, nie naopak (*klienti od pracovníkov verejnej správy*). Taktiež klienti môžu požadovať iba také služby, ktoré prislúchajú konkrétnej úrovni správy. Rešpektovanie filozofie v rámci poskytovania služieb klientom v súlade s poznaním a rešpektovaním jeho potrieb, je bezprostredným predpokladom dôvery, úcty s akou občan bude inštitúciu vnímať.



# SWOTT ANALÝZA

(MIESTNEHO ÚRADU)

## SILNÉ STRÁNKY

- dodržiavanie právnych zásad,
- pracovné skúsenosti,
- zamestnanci lojálne pracujú pre orgán miestnej samosprávy,
- pri výkone svojich povinností sú politicky neutrálni,
- snažia sa vyhnúť akémukoľvek konfliktu záujmov a vystríhajú sa diskutovať o akomkoľvek prípade,
- osobný rozvoj,
- proces socializácie,
- spokojnosť klientov so správaním zamestnancov,
- demokratický štýl riadenia vedúcich oddelení,
- plat a mzda,
- hodnota práce ako takej,
- istota práce,
- úroveň odborného riadenia,
- kultúrne a sociálne vymoženosti,
- hmotný stimul – spolufinancovanie vzdelávania,
- morálne ocenenie – verejné pochvaly,
- jasne definované kompetencie a povinnosti zamestnancov v organizácii samosprávy,
- transparentnosť (zverejňovanie zmlúv, verejné obstarávanie atď.),
- vytváranie a udržiavanie kontrolných postupov,

## SLABÉ STRÁNKY

- nedostatočný odmeňovací systém,
- horúčava, chlad, prievan na pracovisku,
- nedostatočné osvetlenie,
- medziľudské vzťahy,

- maladaptívna komunikácia (klebety),
- neobjektívne hodnotenie,
- časová tieseň pri plnení úloh,
- nedostatok podnetov – informačná bariéra,
- preťaženie pracovnými úlohami, množstvo úloh,
- nespokojnosť klientov so správaním zamestnancov,
- strach z nového a zo zmien,
- „*staranie sa*“ o druhých, tvorba falošných priateľstiev,
- vnútorná nespokojnosť – vonkajšia konfliktnosť,
- komunikačné chyby a nedostatky – siahodlhé vysvetľovanie, opakovanie už známych skutočností,
- prejavy psychickej saturácie – únava, podráždenosť, pocit tlaku a bolesti hlavy, bolesti chrbta a nôh, vnútorné napätie, vnútorný psychický konflikt,
- organizácia samosprávy nie je vystavená súťaživosti trhu, preto nemá dôvod redukovať náklady a fungovať čo najefektívnejšie,
- strategické plánovanie komplikuje krátkodobé uvažovanie politikov,

### **PRÍLEŽITOSTI**

- modely pružnej pracovnej doby,
- sebvýchova (úprava vzťahov k sebe samému),
- spravodlivé hodnotiace systémy,
- tvorba individuálnych motivačných programov pre zamestnancov a oddelenia,
- kariérny plán,
- súdržnosť tímov (oddelení) na základe priamych kontaktov a verbálnej komunikácie
- priama spätná väzba medzi vedúcim a podriadeným,
- spracovanie, dodržiavanie etického kódexu - sankcionovanie,
- osvojenie si spoločných predstáv a cieľov – „*kopať za jeden tím*“,
- personálny rozvoj (personálneho oddelenia a riadiacich pracovníkov),

- naučiť sa identifikovať psychickú záťaž, pochopiť význam antistresového programu v celej šírke,
- používať metódy autosugescie a autoregulácie,
- sieť kontaktov,

### **OHROZENIA**

- stres na pracovisku,
- zistený 5% syndróm vyhorenia zamestnancov,
- autoritatívny štýl vedenia vrcholového manažmentu,
- pri výkone svojich povinností sú politicky aktívny,
- uprednostňovanie mechanického vykonávania úloh,
- intrigovanie,
- neobjektívne hodnotenie,
- potreba úniku – hľadanie si nového zamestnania,
- tvorba systému protislužieb – vnútropodniková korupcia,
- privlastňovanie si úspechov iných zamestnancov,
- výkonnosť a motivácia zamestnancov v tíme nerovnomerná, (najhoršie nízke schopnosti a vysoká motivácia),
- závisť, nespravodlivosť medzi zamestnancami,
- tendencia udržať strnulejšiu personálnu politiku (limitovaná úroveň zodpovednosti a autority, stabilné príjmy),

## ZÁVER

Hlavným kapitálom každého podniku alebo organizácie verejnej správy je človek, ktorý je schopný stotožniť sa s poslaním, úlohami, ktoré samospráva chce dosiahnuť v určitom časovom horizonte. Zabezpečiť v súčasnosti konkurenčnú výhodu pomocou skvalitnenia služieb poskytovaných občanom je úlohou vrcholového manažmentu verejnej správy.

V práci sme zmapovali úroveň pracovnej spokojnosti zamestnancov vybratej samosprávy a poukázali na tie faktory spokojnosti, ktoré priamo súvisia s podnikovou kultúrou.

Práca je vnútorne štruktúrovaná do dvoch častí teoretickej a empirickej. Prvé štyri kapitoly sa venujú teoretickým východiskám významu až zmene kultúry organizácie. Tieto sa stali podkladom pre empirickú časť práce rozpracovanú v nasledujúcich troch kapitolách.

Pracovné prostredie a zrkovú záťaž je v organizácii respondentmi hodnotená záporne. Tieto výsledky sme predpokladali. V súčasnosti prebieha pozitívna zmena, a to zakúpenie počítačov. Plánovaná rekonštrukcia do dnešných dní nebola uskutočnená. Respondenti sa pri overovaní ďalšej hypotézy zhodli na veľkom význame odmeňovania, vzhľadom k motivácii pracovnému výkonu. Človek očakáva, že bude môcť vykonávať takú prácu, ktorá je primeraná jeho schopnostiam. Odmenou mu je samotná práca a výsledky, ktoré stoja za to, aby sa im ďalej venoval.

Predpokladali sme, že syndróm vyhorenia u zamestnancov miestneho úradu sa vyskytuje, ale nie 5% respondentov, ktorí dosiahli stupeň vyhorenia vo všetkých troch stupňoch. Neuvedomenie si prílišného zaujatia a nadšenia z práce a zabúdanie na relax a odpočinok, môže mať vážne dôsledky, jednak v pracovnej a jednak v osobnej sfére života človeka. Prieskum dokázal, že aktuálnosť sledovania daného fenoménu vyhorenia je namieste. Je dôležité si uvedomiť vážnosť daného javu a nepodceňovať jeho sledovanie a prevenciu.

Na základe prieskumu sme formulovali nejaké odporúčania, ktoré sa týkajú najmä zostavenia etického kódexu zamestnanca miestnej samosprávy, zlepšenie informovanosti zamestnancov a zamerania sa na ich spokojnosť. Vedenie by sa malo snažiť o to, aby zamestnanci nachádzali vo svojej práci zmysel, pretože pre pracovníkov je veľmi potrebné pociťovať, že robia niečo dôležité a zmysluplné.

## RESUMÉ

Teoretická časť práce je zameraná na objasnenie základných pojmov súvisiacich s problematikou firemnej kultúry v samospráve.

Praktická časť obsahuje výsledky dotazníkového prieskumu, ktorý sa realizoval v konkrétnej miestnej samospráve, na vzorke respondentov – zamestnancov danej organizácie. Zistenie a vyhodnotenie informácií o pracovnom prostredí, organizácii práce, pracovnej záťaži, seberealizácie, odmeňovacom a hodnotiacom systéme a prístupu riadiacich pracovníkov k zamestnancom, kde pri pretrvávaní týchto nedostatkov vidíme hrozbu straty dôvery voči organizácii.

V závere práce sú doporučená pre riadiaci manažment samosprávy. Firemná kultúra v samospráve má priamy vplyv na výkon organizácie a jej zamestnancov, imidž, dôveru a spokojnosť občanov – klientov.

## RESUMÉ

The theoretical part of the work is focused on clarifying basic concepts related to the issues of corporate culture in Government.

The operative part contains the results of the questionnaire survey, which was conducted in a particular local government, of a sample of respondents – employees of the organization. Detection and evaluation of information on the work environment, work organisation, work stress, self, reward and recognition system and access to employees, where the persistence of these shortcomings, we see the threat of the loss of confidence in the organization.

At the conclusion of the work of the management recommendations for the management of Government are. Corporate culture in Government has a direct impact on the performance of the Organization and its staff, image, confidence and satisfaction of citizens-clients.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

- ADAMKOVÁ, H.** *Organizačné správanie*. Bratislava: EKONÓM, 2006. ISBN 80-225-2140-X
- ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R.** *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Vydavateľstvo IRIS, 2004. ISBN 80-89018-59-9
- BALEGOVÁ, O.** *Kvalita života v kontextoch globalizácie a výkonnej spoločnosti*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, 2002. ISBN 80-8068-087-6
- BARICA, J., a kol.** *Vedenie a riadenie s.r.o. – praktická príručka*. Bratislava: Vydavateľstvo Verlag Dashöfer, 2010. ISSN 1335-8472, diel 2/4
- BAŠISTOVÁ, A., TREŠČÁKOVÁ, J.** *Vybrané kapitoly z manažérskej psychológie*. Košice: Vydal seminár sv. Karola Poromejského v Košiciach, 2007. ISBN 978-80-89138-66-1
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I, a kol.** *Psychologie a sociologie řízení*. PRAHA: Management Press, 1998
- BELAJOVÁ, A.** *Kvalita samosprávneho manažmentu na miestnej úrovni. Inštitút aplikovaného manažmentu*. Trenčín: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, 2012. ISBN 978-80-89600-09-0
- BĚLOHLÁVEK, F.** *Organizační chování*. Olomouc: Vydavateľstvo Rubico s.r.o., 1996. ISBN 80-85839-09-1
- BROOKS, I.** *Firemní kultúra: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7225-763-9
- ČÍHOVSKÁ, V. HANULÁKOVÁ, E., LIPIANSKA, J.** *Firemný imidž*. Bratislava: Eurounion, 2001. ISBN 80-85943-57-3
- FLEŠKOVÁ, M.** Sociálne skupiny. In: Kol. autorov.: *Sociálna psychológia*. Nitra: Enigma, 2007. ISBN 978-80-89132-47-8.
- GÁBOROVÁ, L., a kol.** *Všeobecná, vývinová a sociálna psychológia*. Košice: UPJŠ, 1989. ISBN 80-7097-014-6
- GRŮŇ, L., PAULIČKOVÁ, A., VYDROVÁ, V.** *Samospráva ako súčasť verejnej správy*. Bratislava: EUROUNION spol. s r.o., 2005. ISBN 80-88984-82-3
- HRONÍK, F.** *Hodnocení pracovníků*. Praha: GRADA, 2007. ISBN 80-274-1458-2



- HUDEC, O. a kol.** *Podoby regionálneho a miestneho rozvoja*. Košice: EF TU Košice, 2009. ISBN 978-80-553-0117-4
- KACHAŇÁKOVÁ, A.** *Podniková kultúra*. Bratislava: EKONÓM, 2003. ISBN 80-225-1206-0
- KACHAŇÁKOVÁ, A.** *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: EKONÓM, 1999. ISBN 80-225-1206-0
- KOSORÍN, F.** *Teória a prax verejnej správy*. Bratislava: Ekonóm, 1999. ISBN 80-1114-5
- KOUBEK, J.** *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. ISBN 80-7169-206-9
- LUKÁŠOVÁ, R.** *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.** *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
- MAJTÁN, M. a kol.** *Manažment*. Bratislava, vydavateľstvo Ekonóm 2001. ISBN 80-89085-17-2
- NAKONEČNÝ, M.** *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5
- NAKONEČNÝ, M.** *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-20006-90-7
- NENADÁL, J.** *Moderní management jakosti*. Management Press, Praha, 2008. ISBN 80-72611-86-7
- NOVÝ, I.** *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-159-4
- PETERS, T.J., WATERMAN, R.H., In TURECKIOVÁ, M.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN
- PORVAZNÍK, J.** *Celostný manažment - Piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: SPRINT - vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, 1999. ISBN 80-88848-36-9
- PROVAZNÍK, V. a kol.** *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: GRADA, 2002. ISBN 80-24704-70-6
- ROLNÝ, I.** *Etika v podnikové strategii*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 3.rozšírené vydanie, 2007. ISBN 978-80-87071-45-8

- SEDLÁK, M.** *Manažment*. Bratislava: ELITA, ekonomická literárna agentúra, 1997. ISBN 80-8044-015-8
- SEDLÁK, M.** *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-7078-133-0
- ŠIGUT, Z.** *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7
- ŠKARABELOVÁ, S.** *Komunikace jako nástroj kvality služeb poskytovaných veřejnou správou*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-684-2
- THOMASOVÁ, E.** *Organizovanie*. Bratislava: EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2420-9
- THURZOVÁ, M.** *Pracovné vzťahy v miestnej samospráve*. Bratislava: PRÁCA, spol. s r.o., 1999. ISBN 80-7094-331-9
- TOMAN, M.** *Řízení změn*. 1.vydanie. Praha: ALFA Publishing, 2005. ISBN 80-86851-13-3
- TUMA, M.** *Marketing myšlienok* 2.vydanie. Banská Bystrica: Vydal Úrad priemyselného vlastníctva SR, 2004. ISBN 80-88994-38-1
- URBAN, J.** *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Vydavatelství Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4
- VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O.** *Management. Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1
- WERTHER, W.B. DAVIS, K.** *Lidský faktor a personální manažment*. Praha: Viktoria Publishing, 1992.

## ZÁKONNÉ NORMY, INTERNÉ PREDPISY

Kolektív odborníkov Verejná etika na miestnej úrovni. Rada Európy, Dokument Rady Európy vydaný v spolupráci s Ministerstvom vnútra Slovenskej republiky, ISBN 80-969071-9-0

Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 359/2005 Z.z., z 10.mája 2006 – o podrobnostiach o ochrane zdravia pred nepriaznivými účinkami nadmernej fyzickej, psychickej a senzorickej záťaže pri práci

Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 408/2010 Z.z., ktorým sa ustanovuje suma minimálnej mzdy s účinnosťou od 1. januára 2011

GECELOVSKÁ, D., GÁŽIOVÁ, M. *Pravidlá dobrej praxe BOZP*. TypoPress Košice: Národný inšpektorát práce, 2007. ISBN 978-80-969859-0-6

Zákon NR SR č. 355/2007 Z.z. o ochrane , podpore a rozvoji verejného zdravia

Zákon NR SR č. 124/2006 Z.z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci

Zákon č. 369/1990Zb., o obecnom zriadení v znení neskorších zmien a doplnení.

Vyhláška MZ SR o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickej záťažou pri práci

## ČLÁNKY Z PUBLIKÁCIÍ

JEMELA, Ľ. *Odmeňovanie sa na Slovensku často chápe len z hľadiska nákladov a nie ako pozitívny motivačný nástroj*. Trend z 22.5.1996. str. 17A

MADÁČ, J. *Vznik a činnosť lokálneho partnerstva sociálnej inklúzie - Metodická príručka pre zriadenia a činnosť lokálnych partnerstiev sociálnej inklúzie*. Bratislava: OZ Kopernikus, 2007. ISBN 978-80-89288-00-7

## WEBOVÉ STRÁNKY

[www.riadenie.sk](http://www.riadenie.sk)

[www.cvtisr.sk/itlib/itlib034/manazer.htm](http://www.cvtisr.sk/itlib/itlib034/manazer.htm)

[www.ibispartner.sk](http://www.ibispartner.sk)

[http://fstroj.utc.sk/kpi/krajcovic/pvs/PVS\\_prednaska1.pdf](http://fstroj.utc.sk/kpi/krajcovic/pvs/PVS_prednaska1.pdf)

[http://www.fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma\\_08.pdf](http://www.fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_08.pdf)

[www.pulib.sk/elpub2/FM/Tej2/pdf\\_doc/1.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Tej2/pdf_doc/1.pdf)

<http://profit.etrend.sk/kariera/jednotnost-pracovneho-prostredia-vysla-z-mody>

[www.pilinsky.sk](http://www.pilinsky.sk)

[www.raca.sk](http://www.raca.sk)

[www.moodys.com](http://www.moodys.com)

[www.iankety.sk](http://www.iankety.sk)

[www.kancelarie.etrend.sk/poradna/typy-kancelarii-ich-vyhody-a-nevyhody](http://www.kancelarie.etrend.sk/poradna/typy-kancelarii-ich-vyhody-a-nevyhody)

[Ing.arch.Martina Kratochvílová]

[www.profit.etrend.sk/kariera/jednotnost-pracovneho-prostredia-vysla-z-mody](http://www.profit.etrend.sk/kariera/jednotnost-pracovneho-prostredia-vysla-z-mody)

## ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

### Zoznam obrázkov

Obr. 1	McKinsey – 7S model	23
Obr. 2	Prvky kultúry (E. Schein)	25
Obr. 3	Úrovne podnikovej kultúry (E. H. Schein)	33
Obr. 4	Vzťahy medzi statusom, pozíciou, rolou a normou	35
Obr. 5	Využívanie schopností počas zamestnania	36
Obr. 6	Organizovanie ako zosúladenie zdrojov, úloh a cieľov	40
Obr. 7	Model nožnej sieťovej organizačnej štruktúry	47
Obr. 8	Tri úrovne integrácie etiky do podnikovej praxe	51
Obr. 9	Cyklus podnikovej kultúry	54
Obr. 10	Príklad zmien v potrebách učiacej sa organizácie	57
Obr. 11	Štýly zmeny: indikácia a následky	61
Obr. 12	Faktory spokojnosti zamestnancov podľa jednotlivých dimenzií a ich začlenenie podľa Herzbergerovej dvojfaktorovej teórie	78
Obr. 13	Firemná kultúra vo vzájomnom prepojení pracovnej spokojnosti na poskytované služby občanovi	80
Obr. 14	Jednotlivé faktory podnikovej kultúry	118
Obr. 15	Odozdávanie informácií cez komunikačný kanál	125
Obr. 16	Transformácia informácií v informačnom systéme	125
Obr. 17	Príklad organizačnej štruktúry verejnej správy	126
Obr. 18	Štruktúra úloh a povinností	127
Obr. 19	Hodnotenie pracovníkov inštitúcie verejnej správy	130
Obr. 20	Funkcie vedúceho	131
Obr. 21	Vplyv motivácie na pracovníka	132
Obr. 22	Typy rušivých vplyvov	133
Obr. 23	Klienti inštitúcií verejnej správy	134
Obr. 24	Nasmerovanie klienta	135

### **Zoznam tabuliek**

Tab. 1	Vzťah štátu a verejnej správy v SR	63
Tab. 2	MČ Bratislava – Rača veková štruktúra obyvateľstva	73
Tab. 3	Vek respondentov	74
Tab. 4	Hodnotenie senzorickej záťaže pri práci	91
Tab. 5	Subjektívna odozva zamestnancov na zrakovú záťaž pri práci	93
Tab. 6	Subjektívna odozva zamestnancov na zrakovú záťaž po práci	95
Tab. 7	Základný mesačný plat podľa stupňov náročnosti prac. miesta	98
Tab. 8	Hodnotenie existujúceho spôsobu odmeňovania a hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov	99
Tab. 9	Zistenie pracovnej atmosféry v organizácii	103
Tab. 10	Distribúcia miery vyhorenia na základe skóre v jednotlivých subškálach MBI	108

### **Zoznam grafov**

Graf č. 1	Veková štruktúra v MČ a počet obyvateľov	73
Graf č. 2	Veková štruktúra v MČ – podiel MČ a podiel SR	74
Graf č. 3	Ako by ste hodnotili prístupy úradu smerom k občanovi	86
Graf č. 4	Aký je Váš vek	87
Graf č. 5	Skončený rok 2010 bol pre Vás	88
Graf č. 6	Vyhodnotenie ergonomických kritérií	91
Graf č. 7	Zraková záťaž pri práci	94
Graf č. 8	Zraková záťaž po práci	95
Graf č. 9	Hodnotenie existujúceho spôsobu odmeňovania a hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov	100
Graf č. 10	Zistenie pracovnej atmosféry v organizácii (1.časť)	104
Graf č. 11	Zistenie pracovnej atmosféry v organizácii (2.časť)	105
Graf č. 12	Emocionálne vyčerpanie	108
Graf č. 13	Depersonalizácia	109
Graf č. 14	Osobné uspokojenie z práce	109

**Zoznam schém**

Schéma č. 1	Schéma jednoduchej líniovej štruktúry	45
Schéma č. 2	Schéma líniovo – štábnej štruktúry	45
Schéma č. 3	Organizačná štruktúra miestneho úradu	70

## ZOZNAM PRÍLOH

<b>Príloha A</b>	
Dotazník 1 - Hodnotenie pracoviska so zobrazovacími jednotkami	I
<b>Príloha B</b>	
Dotazník 2 - Subjektívna odozva zamestnancov na zrakovú záťaž pri práci	VI
<b>Príloha C</b>	
Dotazník 3 - Hodnotenie existujúceho spôsobu odmeňovania a hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov	VII
<b>Príloha D</b>	
Dotazník 4 – Hodnotenie pracovnej atmosféry, postoj k práci	VIII
<b>Príloha E</b>	
Dotazník č. 5 - Zistenie syndrómu vyhorenia u zamestnancov	X
Zoznam skratiek a symbolov	XII



## A

**HODNOTENIE PRACOVISKA SO ZOBRAZOVACÍMI JEDNOTKAMI**

Pracovisko Miestny úrad

Oddelenie: \_\_\_\_\_

Profesia: vedúci / referent

Počet obrazoviek v miestnosti: \_\_\_\_\_

**Základné údaje o pracovisku:** (odpovede krúžkujte, tam kde treba dopisujte text alebo čísla)

1. Veľkosť obrazovky v palcoch: 14“ 15“ 17“ 21“ iná
2. Obrazovka: farebná čiernobiela
3. Znaký a pozadie prevládajúce na obrazovke: svetlé znaký, tmavé pozadie  
tmavé znaký, svetlé pozadie
4. V čom spočíva charakter hlavnej činnosti pri obrazovke:
  - a) rutinné ukladanie číselných údajov podľa podkladov
  - b) rutinné písanie textov podľa podkladov
  - c) vyhľadávanie informácií
  - d) kombinovaná činnosť v a) – c)
  - e) účtovníctvo
  - f) tvorivá činnosť (programovanie, písanie, grafika)
  - g) iné: \_\_\_\_\_
5. Denný počet hodín práce pri obrazovke: minimálne –  
maximálne –  
priemer –
6. Práca pri obrazovke je: denne sústavná a pravidelná  
nepravidelná
7. Používanie myši: nie bežné intenzívne
8. Filter na obrazovke: nie áno
9. Stolná lampa: nie áno
10. Podložka rúk na klávesnici: nie áno
11. Podložka nôh: nie áno



však ísť o poruchu monitora, ktorú je nutné opraviť, prípadne monitor vymeniť. V blízkosti obrazovky nenechávajú mobil, jeho zvonenie spôsobuje hore uvedené správanie monitora.)

18. Vzďialenosť obrazovky od očí zamestnanca:      vyhovuje      nevyhovuje

(Pri 14“ – 15“ monitoroch je minimálna vzdialenosť 40 cm, pri 17“ 50 cm, pri 21“ 60 cm. Ako vyhovujúca sa hodnotí vzdialenosť rovnajúca sa uvedeným alebo väčšia.)

19. Výška horného okraja obrazovky      vyhovuje      nevyhovuje

(Optimálna výška je v rovine očí sediaceho zamestnanca, môže byť i nižšie, nie však vyššie.)

20. Umiestnenie obrazovky vzhľadom k ose priameho pohľadu sediaceho zamestnanca v horizontálnej rovine:      vyhovuje      nevyhovuje

(Optimálne umiestnenie je priamo pred sediacim zamestnancom. Možno tolerovať umiestnenie do strany v plošnom uhle max. 20°, väčší uhol núti k otáčaniu očí, hlavy a trupu.)

21. Umiestnenie obrazovky vzhľadom k osvetľovacím otvorom (oknám), odraz denného svetla na obrazovke:      vyhovuje      nevyhovuje

(Obrazovka, nemá byť umiestnená tak, aby sa na nej odrážal jas osvetľovacích otvorov (zamestnanec sedí chrbtom k oknu), alebo aby zamestnanec mal okno vo svojom zornom poli (čelom k oknu alebo tesne pri oknách s obrazovkou umiestnenou tak, že pri vnímaní obrazovky je zamestnanec vystavený vysokému jasu osvetľovacích otvorov.)

22. Odraz zdrojov umelého osvetlenia a povrchov odrážajú svetlo v obrazovke:

vyhovuje      nevyhovuje

(Na obrazovke sa nemajú vyskytovať odrazy zrkadlové, ohraničené svetlé škvrny, ani difúzne – neohraničené.)

23. Odraz denného svetla na rôznych predmetoch v miestnosti z miesta výkonu práce zamestnanca:      vyhovuje      nevyhovuje

(V zornom poli zamestnanca sa nemajú vyskytovať odrazy denného svetla na iných predmetoch s povrchom odrážajúcim svetlo – väčšinou ide o lesklé plochy, sklo, prístroje. Sklenené dosky na pracovný stôl nepatria.)

24. Odraz zdrojov umelého osvetlenia v miestnosti z miesta výkonu práce zamestnanca:      vyhovuje      nevyhovuje

(Ide o rovnaký prípad ako v bode 23 pri umelom osvetlení.)

25. Jasové pomery na pracovisku:      vyhovuje      nevyhovuje

(Bez merania sa hodnotia celkové jasové pomery, pričom je nutné brať do úvahy farby nábytku a stien a celkovú úroveň osvetlenia. V presvetlených miestnostiach s priamym slnečným svetlom

nie je vhodný biely ani čierny nábytok. Biely nábytok sa hodí do tmavých miestností, nie čierny. Meraním možno preukázať kontrasty jasov obrazovky – jas bielej a čiernej – s okolím a aj jas svetelných zdrojov, stropov, stien a bielych papierov.)

26. Osvetlenosť miesta výkonu práce denným osvetlením:

vyhovuje      nevyhovuje

(Pri práci s písomnosťami má byť činiteľ dennej osvetlenosti na mieste zrakovej úlohy – písomnosti – 1,5% pre bočné osvetlenie, 3,0% pre horné a kombinované osvetlenie. Bez merania nemožno túto hodnotu stanoviť.)

27. Osvetlením miesta výkonu práce umelým osvetlením:

vyhovuje      nevyhovuje

(Ak je hlavná pracovná činnosť tvorená okrem práce pri obrazovke aj prácou s písomnosťami, má byť udržiavaná osvetlenosť na tomto mieste pracovnej úlohy 500 luxov. Bez merania nemožno túto hodnotu stanoviť.)

28. Priame oslnenie zdrojmi svetla:

vyhovuje      nevyhovuje

(Limit jasů svetelných zdrojov nie je stanovený, optimálne by však nemal prekročiť úroveň 500cd.m<sup>2</sup> v priestore, vymedzenom plošnými uhlami 45 – 84° od vertikály. Bez merania nemožno túto hodnotu stanoviť.)

29. Priestor na pracovnom stole alebo pracovnej ploche:

vyhovuje      nevyhovuje

(Na potrebné písomnosti a iné pracovné pomôcky vrátane počítačových prvkov musí byť na pracovnom stole dostatočný priestor.)

30. Priestorové požiadavky:

vyhovuje      nevyhovuje

(Miestnosť preplnená nábytkom a ľuďmi nevyhovuje ustanoveniam o minimálnej plošnej (2m<sup>2</sup>) a priestorovej (12m<sup>3</sup>) výmere na jedného zamestnanca.)

31. Pracovné sedadlo:

vyhovuje      nevyhovuje

(Hodnotí sa stabilita – u pojazdných stoličiek 5 bodový základ \_ výšková nastaviteľnosť sedadla, ľahkosť ovládania, bezpečné zaistenie polohy, lumbálne zakrivenie opierky chrbta, skosenie prednej strany sedadla dole, podložka pod chodidlá.)

32. Výška pracovného stola alebo pracovnej plochy:

vyhovuje      nevyhovuje

(Klávesnica a myš má byť v takej výške, aby pri vzpriamenom sede ruka zamestnanca zvierala uhol 90° - minimálna požiadavka – a viac. Optimálna výška tejto roviny je vo výške pupočnej jamky, výškový rozsah 650 až 750 mm. Nevyhovujúce polohy: ruky vysoko, ruka je v zápästí ohnutá hore alebo do strán.)

33. Poloha trupu:

vyhovuje      nevyhovuje

(Optimálna poloha trupu je uvoľnene vzpriamená, bez natočenia hlavy, ramien, trupu. Je potrebné všimnúť si to, ako núti pracovná úloha zamestnanca k torzii trupu, záklonu hlavy, predklonu trupu, nevyhovujúcej polohe rúk a ramien.)



**B**  
**SUBJEKTÍVNA ODOZVA ZAMESTNANCOV NA ZRAKOVÚ ZÁŤAŽ**  
**PRI PRÁCI**

Dátum: \_\_\_\_\_ Pracovisko: Miestny úrad

Pohlavie: M / Ž Profesia: referent/ vedúci

Vek: \_\_\_\_\_

Myslíte, že máte dobrý zrak? áno nie

Ak nie, uveďte príznaky a potiaže \_\_\_\_\_

Chyby a ochorenie zraku: prekonané \_\_\_\_\_

súčasné \_\_\_\_\_

Nosíte okuliare? áno nie

Ak áno, uveďte aké: \_\_\_\_\_

Kedy ste boli naposledy u očného lekára? \_\_\_\_\_

*V nasledujúcom dotazníku uveďte, ako často trpíte v priebehu práce a po skončení práce uvedenými ťažkosťami. Odpoveď zaznačte číslom podľa príslušnej stupnice:*

ZRAKOVÉ ŤAŽKOSTI	PRI PRÁCI	PO PRÁCI
	0 nikdy 1 veľmi zriedka 2 občas 3 často 4 veľmi často 5 takmer trvalo	0 vôbec sa neobjavuje 1 .zmizne do 2 hod. po prac. zmene 2 zmizne do 6 hod. po práci (do večera) 3 zmizne do 12 hod. po práci (do rána) 4 zmizne až po dlhšom voľne 5 trvá takmer stále
1. Pocit celkovej zrakovkej únavy		
2. Pálenie očí		
3. Sčervenanie očí		
4. Slzenie očí		
5. Mykanie, trhanie v očiach, tiky		
6. Tlak v očiach (alebo tlak v očnévej dutine)		
7. Mihanie pred očami		
8. Pocit zníženej citlivosti zraku		
9. Svetloplachosť		
10. Rozmazané neostre videnie		
11. Dvojité videnie		
12. Bolesť hlavy ako dôsledok zrakovkej námahy		
13. Pocit nepohody z práce pri umelom alebo nedostatočnom osvetlení		
14. Potreba prerušiť prácu a pozrieť sa do voľného priestoru		
15. Pocit celkovej únavy a malátnosti		

### Hodnotenie existujúceho spôsobu odmeňovania a hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov

Funkcia/útvár (prosím zakrúžkujte jednu z nasledujúcich možností):

1. referent
2. vedúci
3. odborný referent
4. ľudské zdroje
5. financie
6. informačné technológie
7. služby

D O T A Z N Í K						
p.č.	Domnievam sa, že	Rozhodne súhlasím	Skôr súhlasím	Ani súhlas, ani nesúhlas	Skôr nesúhlas	Rozhodne nesúhlasím
1	môj plat ma priemerne odmeňuje za moju prácu a pracovný výkon	1	2	3	4	5
2	Systém odmeňovania je jasný a zrozumiteľný	1	2	3	4	5
3	Pre zamestnancov je dobré byť odmeňovaný za prínos	1	2	3	4	5
4	Kritériá pre stanovenie môjho platu sú spravodlivé	1	2	3	4	5
5	Vysoko schopní pracovníci by mali byť platení lepšie než menej schopní	1	2	3	4	5
6	Mzdové sadzby vo firme neodpovedajú úrovni zodpovednosti	1	2	3	4	5
7	Moja mzdová sadzba je priaznivejšia než mzdová sadzba mimo podnik	1	2	3	4	5
8	Môj plat neodráža môj výkon	1	2	3	4	5
9	Súčasný systém odmeňovania ma povzbudzuje k lepšiemu výkonu	1	2	3	4	5
10	Systém odmeňovania je zlý, je treba ho revidovať	1	2	3	4	5
11	Sú mi jasné moje pracovné zaradenie a úlohy, ktoré z neho vyplývajú a čo sa odo mňa očakáva	1	2	3	4	5
12	Nerozumiem úrovni schopností, ktoré sa odo mňa očakávajú	1	2	3	4	5
13	Systém hodnotenie pracovníkov je užitočný	1	2	3	4	5
14	Od môjho nadriadeného dostávam dobrú spätnú väzbu na môj výkon	1	2	3	4	5
15	Môj nadriadený nemá v skutočnosti záujem ma hodnotiť	1	2	3	4	5
16	Hodnotiaci rozhovor ma motivuje	1	2	3	4	5
17	Proces stanovovania cieľov a posudzovania výsledkov je spravodlivý	1	2	3	4	5
18	Posudzovanie môjho výkonu mojím nadriadeným je objektívne a spravodlivé	1	2	3	4	5
19	Hodnotenie nadriadeného mi nepomáha k zlepšeniu môjho výkonu	1	2	3	4	5
20	Hodnotenie nadriadeného na môj výkon jasne ukazuje, aké ďalšie vzdelávanie potrebujem	1	2	3	4	5

## Dotazník pre zamestnancov

*Dobrý deň!*

*Považujem za dôležité zistiť, aká pracovná atmosféra vládne v našej spoločnosti. Tento dotazník pomôže odhadnúť Váš postoj k práci a malo by pomôcť pripraviť návrhy pre Vášho priameho nadriadeného. Prispôbiť pracovné podmienky Vaším potrebám však tento dotazník nedokáže zabezpečiť!!!*

### 1. Prosím pre každú zo zadaných otázok vyberte najvhodnejšiu odpoveď:

	Áno	Nie	Neviem
Ste spokojný s Vašou pracovnou náplňou?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chceli by ste vo svojej práci prevziať nejaké ďalšie záväzky?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myslíte si, že Vaša pracovná náplň je príliš veľká a mala by sa znížiť?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ste spokojný s Vašou pracovnou dobou a časovým plánom?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mate prístup k všetkým informáciám, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zvládnutie Vašej práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2. Je počet pracovníkov na Vašom oddelení primeraný pridelenej pracovnej náplni?

- Áno   
Nie

### 3. Vaše návrhy na zlepšenie priebehu práce na Vašom oddelení, alebo v organizácii?

### 4. Prosím, pre každú z uvedených otázok vyberte najvhodnejšiu odpoveď:

	Áno	Nie	Neviem
Rozumiete zreteľne Vaším pracovným povinnostiam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sú Vaše pracovné povinnosti primerané Vaším vedomostiam a zručnostiam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zodpovedajú Vaše súčasné pracovné povinnosti Vašej predstave o tom, čo by ste chceli robiť vo svojej ďalšej kariére?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ste spokojný s povahou Vašej súčasnej práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5. Ktoré z nasledujúcich faktorov Vám spôsobuje stres v práci?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pracovná náplň        | <input type="checkbox"/> Termíny niektorých úloh |
| <input type="checkbox"/> Zákazníci             | <input type="checkbox"/> Nejasné podmienky úloh  |
| <input type="checkbox"/> Váš priamy nadriadený | <input type="checkbox"/> Nemám stres v práci     |
| <input type="checkbox"/> Vedenie organizácie   | <input type="checkbox"/> Iné:                    |
| <input type="checkbox"/> Kolegovia             |  |



**6. Ktoré z nasledujúcich výhod uprednostňujete? (viacero odpovedí je možných)**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Zvýšenie platu | <input type="checkbox"/> Ocenenie zo strany priameho nadriadeného |
| <input type="checkbox"/> Povýšenie      | <input type="checkbox"/> Spoločenské uznanie                      |
| <input type="checkbox"/> Príplatky      | <input type="checkbox"/> Viac dní dovolenky                       |

**7. Prosím, pre každú z uvedených otázok vyberte najvhodnejšiu odpoveď:**

- |  | Áno                      | Nie                      | Neviem                   |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ste spokojný s Vaším súčasným platom?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Myslíte si, že platobná štruktúra vo Vašej spoločnosti je spravodlivá a primeraná? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zodpovedá Váš súčasný plat Vašej úrovni vedomostí a zručností?                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**8. Prosím, pre každú z uvedených otázok vyberte najvhodnejšiu odpoveď:**

- |  | Áno                      | Nie                      | Neviem                   |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Zohľadňuje Váš priamy nadriadený Vaše návrhy súvisiace so zlepšením práce?         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Myslíte si, že Váš priamy nadriadený je kompetentný na vykonávanie svojej pozície? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dostávate zo strany Vášho priameho nadriadeného potrebnú odbornú pomoc?            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Povzbudzuje a podporuje Váš nadriadený iniciatívu zo strany zamestnancov?          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. Potrebujete nejaké doplňujúce odborné školenia?

- Áno  
 Nie  
 Neviem

**10. Ako podľa Vás naša organizácia zabezpečuje všetky školenia potrebné pre Vašu prácu?**

- |           |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |             |
|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
|           | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |             |
| Veľmi zle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Veľmi dobre |

**11. Zúčastnili ste sa nejakého zahraničného školenia počas práce v našej organizácii???????**

- Áno  
 Nie

**12. Vaše poznámky a návrhy:**

**Dotazník na zistenie syndrómu vyhorenia**  
(Maslach Burnout Inventory)<sup>49</sup>

V tomto dotazníku doplňte do vyznačených políčok u každého tvrdenia čísla, označujúce podľa nižšie uvedeného kľúča silu pocitov, ktoré obvykle prežívate.

**Sila pocitov:**

**Vôbec 0 – 1 - 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Veľmi silné**

- |     |       |  |       |
|-----|-------|--|-------|
| 1.  | EE+PE | Práca ma citovo vysáva   | /___/ |
| 2.  | EE+PE | Na konci pracovného dňa sa cítim byť na dne                                  | /___/ |
| 3.  | E+PE  | Keď ráno vstávam a pomyslím na pracovné problémy, cítim sa unavená/ý         | /___/ |
| 4.  | PA    | Veľmi dobre rozumiem pocitom svojich klientom/stránkam                       | /___/ |
| 5.  | DP    | Mám pocit, že niekedy s klientmi jednám ako s neosobnými vecami              | /___/ |
| 6.  | EE    | Celodenná práca s ľuďmi je pre mňa skutočne namáhavá                         | /___/ |
| 7.  | PA    | Som schopná/ý veľmi účinne vyriešiť problémy svojich klientov                | /___/ |
| 8.  | EE    | Cítim vyhorenie, vyčerpanie z práce  | /___/ |
| 9.  | PA    | Mám pocit, že ľudí pri svojej práci pozitívne ovplyvňujem a nalad'ujem       | /___/ |
| 10. | DP    | Od tej doby, čo vykonávam svoju profesiu, stal som sa menej citlivým k ľuďom | /___/ |
| 11. | DP    | Mám strach, že výkon mojej práce ma činí citovo tvrdým                       | /___/ |
| 12. | PA    | Mám stále veľa energie   | /___/ |
| 13. | EE    | Moja práca mi prináša pocit márnosti, neuspokojenia                          | /___/ |
| 14. | EE+PE | Mám pocit, že plním svoje úlohy tak usilovne, že ma vyčerpáva                | /___/ |
| 15. | DP    | Už ma dnes moc nezaujíma, čo sa deje s mojimi klientmi                       | /___/ |
| 16. | EE    | Práca s ľuďmi mi prináša silný stres   | /___/ |
| 17. | PA    | Viem u svojich klientov vyvolať uvoľnenú atmosféru                           | /___/ |

<sup>49</sup> Dotazník na zistenie syndrómu vyhorenia u profesií, ktorí priamo pracujú s ľuďmi. Je zaujímavé vedieť, aký vzťah má človek ku svojej profesii a ako ju vníma. Maslach Burnout Inventory je najznámejší dotazník ku sledovaniu syndrómu vyhorenia u exponovaných profesií. Má tri faktory. Dva sú negatívne ladené – emocionálne vyčerpanie a depersonalizácia. Jeden je ladený pozitívne – osobnostné uspokojenie z práce.

18. PA	Cítim sa svieži a povzbudený, keď pracujem s klientmi	/___/
19. PA	Za roky svojej práce som bol/a úspešný/á a urobil/a veľa dobrého	/___/
20. EE	Mám pocit, že som na konci svojich síl	/___/
21. PA	Citové problémy v práci riešim veľmi kľudne – vyrovnané	/___/
22. DP	Cítim, že klienti ma vinia za niektoré svoje problémy	/___/

#### Vyhodnotenie dotazníka

Syndróm vyhorenia je zložitý psychologickým konštruktom, preto sú sub-škály kombinované tak, aby postihli viac oblastí a nezisťuje sa celkové skóre. Pretože pocity vyhorenia sú vnímané, ako kontinuum.

**MBI** meria na každej škále úroveň vyhorenia v troch stupniciach – **vysoký, mierny, nízky**.

#### Stupeň emocionálneho vyčerpania **EE**

Nízky 0 – 16 priemerná hodnota = 19,0

Mierny 17 – 26

Vysoký 27 a viac = **vyhorenie!**

#### Stupeň depersonalizácie **DP**

Nízky 0 – 6 priemerná hodnota = 6,6

Mierny 7 – 12

Vysoký 13 a viac = **vyhorenie!**

#### Stupeň osobného uspokojenia **PA**

Vysoký 39 a viac

Mierny 38 – 32 priemerná hodnota = 36,8

Nízky 31 – 0 = **vyhorenie!**

**MBI** Jednotlivé dimenzie dotazníka

**EE** Emocionálne vyčerpanie (Emotional Exhaustion)

**DP** Depersonalizácia - pocit odcudzenia k okoliu alebo k vlastnej osobe, **odosobnenie**

**PA** Osobné uspokojenie (Personal Accomplishment)

**PE** niektorí autori vyčleňujú ešte – **Fyzické vyčerpanie** (Physical Exhaustion), väčšina ho započítava do EE

1. EE + PE	5. DP	4. PA
2. EE + PE	10. DP	7. PA
3. EE + PE	11. DP	9. PA
6. EE	15. DP	12. PA
8. EE	22. DP	17. PA
13. EE		18. PA
14. EE + PE		19. PA
16. EE		21. PA
20. EE		

## ZOZNAM SKRATIEK A SYMBOLOV

BOZP	Bezpečnosť ochrany zdravia pri práci
PO	Požiarňa ochrana
SR	Slovenská republika
Z.z.	Zbierka zákonov
HCM	Human Capital Management <i>(je v základe personálny a mzdový softvér podľa slovenskej, českej legislatívy a v plnej funkčnosti predstavuje informačný systém pre efektívne riadenie ľudského kapitálu)</i>
CORA	Názov firmy – poskytovateľa informačného systému na miestnom úrade
MBI	Maslach Burnout Investory (syndróm vyhorenia)
EE	Emotional Exhaustion (emocionálne vyčerpanie)
DP	Depersonalizácia (odosobnenie, odcudzenie)
PA	Personal Accomplishment (osobné uspokojenie)
PE	Physical Exhaustion (fyzické vyčerpanie)
MZ	Miestne zastupiteľstvo
MÚ	Miestny úrad
IT	Informačné technológie
GIS	Geografický informačný systém
EÚ	Európska únia

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

<b>Meno autora:</b>	Jarmila Ďuríková	
<b>Odbor:</b>	Andragogika	
<b>Názov práce:</b>	Kultúra organizácie v samospráve	
<b>Rok:</b>	2014	
<b>Počet strán:</b>	152	
<b>Celkový počet strán príloh:</b>		12
<b>Počet titulov literatúry a prameňov:</b>		42
<b>Počet internetových zdrojov:</b>		13