

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Diplomová práce

2017

Bc. Kristína Teplanová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních štúdií

Diplomová práca

Bc. Kristína Teplanová

Klíma v organizácii verejnej správy

Olomouc 2017

vedúca práce: Prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu som vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Dátum: 21.06.2017

.....

podpis študenta

POĎAKOVANIE

Ďakujem mojej školiteľke Prof. PhDr. Helene Grecmanovej, Ph.D. za odborné vedenie a poskytnutie cenných rád a informácií, ktoré mi pomohli pri vypracovávaní diplomovej práce. Poďakovanie patrí aj vedeniu a zamestnancom Okresného úradu v Považskej Bystrici, ktorý boli ochotní pomôcť mi a zúčastnili sa empirickej časti našej diplomovej práce.

ANOTÁCIA

Meno a priezvisko	<i>Bc. Kristína Teplanová</i>
Katedra alebo ústav:	<i>Ústav pedagogiky a sociálnych štúdií</i>
Vedúca práce:	<i>Prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2017</i>
Názov záverečnej práce:	<i>Klíma v organizácii verejnej správy</i>
Názov záverečnej práce v angličtine:	Climate in the organization of public administration
Anotácia záverečnej práce:	<p>Hlavným cieľom diplomovej práce je vymedzenie klímy v organizácii verejnej správy. V teoretickej časti práce definujeme samostatnú klímu, pojmy s ňou súvisiace a organizáciu. Ďalej sa zaoberáme faktormi ovplyvňujúcimi klímou v organizácii, ktorými sú sociálne vzťahy, komunikácia, konflikty, pracovné prostredie a motivácia. V oblasti verejnej správy definujeme samotný termín verejná správa a rozoberáme jej základné zložky – štátnu správu, samosprávu a verejnoprávne korporácie. V empirickej časti zistujeme názory zamestnancov Okresného úradu v Považskej Bystrici na klímu v tejto organizácii.</p>
Kľúčová slová:	Klíma, organizácia, verejná správa, sociálne vzťahy, komunikácia, konflikty, pracovné prostredie, motivácia
Anotácia záverečnej práce v angličtine:	<p>The main aim of the diploma thesis is to define climate in the organization of public administration. In the theoretical part we define climate, notions which be related with climate and organization. Further we deal with factors which affect climate in organization and it is social relations, communication, conflicts, work environment and motivation. In part about public administration we define term public administration, government management, self – government and public-law corporations. In empirical part we detected opinions employees working for District office in Považská</p>

	Bystrica on climate in this organization.
Kľúčová slová v angličtine:	Climate, organization, public administration, social relations, communication, conflicts, work environment, motivation.
Prílohy viazané v práci:	2

Rozsah práce:	76 strán
Jazyk práce:	slovenský

OBSAH

ÚVOD	10
1 KLÍMA A ORGANIZÁCIA	11
1.1 Klíma	11
1.2 Organizácia	15
1.2.1 Organizačná štruktúra	18
2 OVPLYVNĎOVANIE KLÍMY V ORGANIZÁCII VEREJNEJ SPRÁVY	20
2.1 Sociálne vzťahy v organizácii	20
2.2 Komunikácia	22
2.3 Konflikty	25
2.4 Pracovné prostredie	28
2.5 Motivácia	34
3 VEREJNÁ SPRÁVA	37
3.1 Štátna správa	38
3.2 Samospráva	39
3.3 Verejnoprávne korporácie	40
4 PREHĽAD DOMÁCIICH A ZAHRANIČNÝCH PRÁC V OBLASTI ZVOLENEJ TÉMY	42
5 EMPIRICKÁ ČASŤ	44
5.1 Predmet a ciele výskumu	44
5.2 Výskumné otázky	45
5.3 Výskumné metódy	45
5.4 Charakteristika a spôsob výberu výskumného súboru	47
5.4.1 Okresný úrad Považská Bystrica	47
5.5 Analýza a interpretácia získaných dát	51
5.6. Zhrnutie empirickej časti výskumu a odporúčania pre prax	65

ZÁVER	71
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	72
PRÍLOHY	76

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

Obr. 1 Organizačná štruktúra Okresného úradu Považská Bystrica	49
--	----

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 Numerické vyhodnotenie získaných údajov z celého výskumu	52
Tab. 2 Vyhodnotenie oblasti sociálnych vzťahov	65
Tab. 3 Vyhodnotenie oblasti komunikácie	66
Tab. 4 Vyhodnotenie oblasti konfliktov	67
Tab. 5 Vyhodnotenie oblasti pracovného prostredia	67
Tab. 6 Vyhodnotenie oblasti motivácie	68
Tab. 7 Vyhodnotenie celkovej klímy v organizácii	69

ÚVOD

Ideálom každej organizácie je vyhovujúca klíma, ktorá vládne v organizácii. Klímu ovplyvňujú viaceré faktory, aj samotní ľudia, ktorý organizáciu tvoria, ich osobnostné vlastnosti, hodnotový rebríček, postoje aj názory. Na celkovej klíme sa odzrkadľujú sociálne vzťahy ktoré prevládajú v organizácii. Ak sú tieto vzťahy priateľské, kolegovia sú voči sebe úprimní, ochotní spolupracovať a pomáhať si navzájom, môžeme hovoriť o pozitívnej klíme. Ak v organizácii prevládajú skôr vzťahy opačného charakteru, je to náznak negatívnej klímy v organizácii.

Cieľom našej diplomovej práce bolo teoreticky spracovať tému klíma v organizácii verejnej správy a následne aplikovať teoretické poznatky o klíme do praktickej časti práce.

V teoretickej časti sme sa zaoberali klímou v organizácii verejnej správy. Postupne sme si definovali pojmy ako klíma, prostredie, atmosféra, vysvetlili sme si rozdiel medzi nimi a tiež sme rozobrali termín organizácia. Hlbšie sme skúmali faktory ktoré ovplyvňujú klímu v organizácii. Pri ich výbere sme vychádzali z názorov autorov a použitej literatúry. Za hlavné faktory ovplyvňujúce klímu považujeme sociálne vzťahy v organizácii, spôsob komunikácie medzi zamestnancami, vznik konfliktov, ich príčiny a možné riešenie, ďalej je to pracovné prostredie a motivácia zamestnancov. V oblasti verejnej správy sme si definovali samotný pojem verejná správa a postupne sme sa oboznámili s jej hlavnými zložkami, ktorými sú štátna správa, samospráva a verejnoprávne korporácie.

V empirickej časti sme sa snažili uplatniť teoretické poznatky o klíme v organizácii. Hlavným cieľom výskumu diplomovej práce bolo charakterizovať celkovú klímu v organizácii verejnej správy na základe skúmania vo vybraných oblastiach sociálnych vzťahov, komunikácie, konfliktov, pracovného prostredia a motivácie. Na základe získaných dát sme navrhli odporúčania pre prax, teda niekoľko základných pravidiel pre vedenie organizácie aj zamestnancov, ktorých uplatňovanie a dodržiavanie by pomáhalo k vytváraniu a udržiavaniu pozitívnej klímy v organizácii.

1 KLÍMA A ORGANIZÁCIA

V prvej kapitole sa budeme zaoberať klímou v organizácii. Jedno s druhým sa navzájom prelína, spája a dopĺňa sa. Správna klíma medzi zamestnancami a vedením organizácie zabezpečuje najmä spokojnosť zamestnancov, čo vedie ku kvalitnému pracovnému výkonu. V nasledujúcej kapitole sa budeme snažiť terminologicky vymedziť základné pojmy ako klíma, atmosféra, prostredie a organizácia a hlbšie porozumieť ich významu.

1.1 Klíma

Pojem klíma pochádza z gréckeho slova, ktoré znamená podnebie. Podobne ako iné pojmy, aj tento má viacero významov. Pojem klíma používame aj v bežnom živote pri komunikácii s inými ľuďmi na vyjadrenie sa o určitom prostredí, o „podnebí“ prostredia. V prenesenom zmysle našiel pojem klíma svoje miesto napr. aj v pedagogike ako klíma školy, klíma triedy, či v manažmente v súvislosti s klímou organizácie a pod. (E. Petlák, 2006, s. 15).

Klíma sa študuje už dlhšiu dobu a existuje viacero jej definícií.. S. Hlásna a kol. (2006, s. 173 – 174) uvádza, že najčastejšie sa používajú tri termíny: *prostredie, klíma a atmosféra*.

Na úvod je preto potrebné terminologicky vymedziť niektoré z týchto pojmov, ktorých význam je podobný klíme, no napriek tomu sú tu odlišnosti. Máme na mysli najmä pojmy prostredie a atmosféra.

J. Čáp a J. Mareš (2001, s. 582) považujú *prostredie* za „najvšeobecnejší termín, ktorý má široký rozsah a netýka sa len aspektov sociálno-psychologických.“ Prostredie zahŕňa okrem iného aj:

- *aspekty architektonické* – napr. umiestnenie budovy v zástavbe obce, architektonické riešenie prístupu do budovy, okolie budovy, dispozičné riešenie budovy, vnútorné riešenie jednotlivých priestorov a pod.,

- *aspekty hygienické* – napr. akustika, osvetlenie, vykurovanie, vetranie, prašnosť, prevádzková bezpečnosť, nezávadnosť stavebných materiálov, zdravotná nezávadnosť materiálov použitých vo vnútornom vybavení a pod.,
- *aspekty ergonomické* – napr. podoba a veľkosť nábytku a jeho usporiadanie vo vnútorných priestoroch,
- *aspekty organizačné* – napr. riešenie prevádzkových situácií – príchod do zamestnania, odchod zo zamestnania, styk v rámci zamestnaneckých vzťahov, vhodné priestory pre výkon danej práce.

Ďalším pojmom, ktorý nás zaujíma v spojitosti s klímou je atmosféra.

Pri *atmosfére* ide o termín s relatívne užším rozsahom, ktorý vyjadruje premenlivosť a krátke trvanie. To znamená, že „atmosféra školy je javom krátkodobým, situačne podmieneným, mení sa počas vyučovacieho dňa či týždňa. Javy trvajú radovo desiatky minút, hodiny až dni.“ Ako príklady na porovnanie môžeme uviesť napr. atmosféru pri príchode do nového zamestnania, zoznamovaní sa s novými kolegami, uznaní za dobre odvedenú prácu, riešenie konfliktov na pracovisku a pod. (J. Čáp, J. Mareš, 2001, s. 583).

Podobne sa o atmosfére vyjadruje S. Hlásna a kol. (2006, s. 174), podľa ktorej „ide o sociálne vzťahy a javy, ktoré majú krátkodobé trvanie, sú podmienené situáciou a rýchlo sa menia.“

S týmto názorom sa stotožňujeme aj my a súhlasíme, že atmosféra je krátkodobý stav odohrávajúci sa v určitom prostredí, ktorý sa v krátkom časovom období môže zmeniť aj viac krát.

Môžeme dodať, že v zahraničí sa s pojmami prostredie – klíma, klíma – atmosféra, prostredie – atmosféra pracuje rozdielne ako na domácej pôde. Viacerí autori používajú tieto pojmy takmer ako synonyma, čo vedie k nepresnostiam v ich výklade, či k snahe o vymyslenie vlastných originálnych pojmov (J. Čáp, J. Mareš, 2001, s. 583).

Pojmy prostredie a atmosféra sme si už definovali, vysvetlili aké sú medzi nimi rozdiely a podobnosti, teraz sa budeme bližšie venovať samotnej klíme, pojmu, ktorý je nosnou časťou

našej práce. Klíma je jav, s ktorým sa stretáva každý človek v bežnom živote. Pri sociálnom styku s inými ľuďmi alebo skupinou ľudí sa buduje určitá klíma.

H. Grecmanová (2008, s. 9) definuje klímu ako „psychosociálny fenomén, ktorý vzniká odrazom objektívnej reality (prostredie) v subjektívnom vnímaní, prežívaní a hodnotení jeho posudzovateľov. Klíma nevzniká sama od seba, ale vytvára sa. Ide o dlhodobý jav.“

J. Průcha (2002, s. 334) konštatuje, že *klíma* je sociálno - psychologická premenná, ktorá predstavuje dlhobehjšie sociálno – emocionálne naladenie, zovšeobecnené postoje a vzťahy, emocionálne odpovede danej skupiny na udalosti v skupine.

J. Čáp a J. Mareš (2001, s. 566) vymedzujú klímu z dvoch hľadísk:

- z *obsahového hľadiska* do termínu klíma spadajú ustálené postupy vnímania, prežívania, hodnotenia a reagovania všetkých aktérov skupiny na to, čo sa v skupine odohralo, čo sa práve odohráva, alebo čo sa má v budúcnosti odohrať,
- z *časového hľadiska* „termín sociálna klíma označuje javy dlhodobé, typické pre danú skupinu počas niekoľkých mesiacov či rokov na rozdiel od atmosféry, ktorá je javom krátkodobým.“

Klímu v skupine tvoria dlhobehjšie sociálne vzťahy spojené s emóciami a prežívaním, ktoré sú stabilnejšie a nemenia sa s ohľadom na konkrétne sociálne situácie. Klíma vo veľkej miere ovplyvňuje duševné zdravie ľudí. „Oveľa pokojnejšie, bezstresovo sa žije v skupine, kde je priateľská, príjemná klíma, ktorá umožňuje každému členovi skupiny jeho individuálny rozvoj“ (S. Hlásna a kol., 2006, s. 174).

Ak porovnáme viaceré definície klímy od rôznych autorov môžeme konštatovať, že klímu považujú za jav, ktorý sa vyvíja počas dlhšieho obdobia, je ustálený a závisí od činnosti ľudí v skupine, ich vzájomných vzťahoch, komunikácie, schopnosti riešenia konfliktov a pod. Na rozdiel od atmosféry, ktorá je len krátkodobým stavom v skupine.

Pre lepšie pochopenie podstaty riešenej problematiky uvádzame aj možnú typológiu klímy. Odborná literatúra uvádza viacero druhov typológií, pričom sa niektoré z častí zhodujú. My sme vybrali rozdelenie J. Hanuliakovej (2010, s. 11 – 14) ktorá uvádza nasledujúce druhy klímy:

- *aktuálna a preferovaná klíma* – „aktuálna podoba klímy skupiny sa spravidla líši od podoby preferovanej klímy, a to z toho dôvodu, že mnohí aktívni alebo pasívni aktéri skupiny nie sú spokojní so súčasným stavom,“
- *komunikačná klíma* – J. Průcha (2002, s. 59) považuje komunikačnú klímu za „vyjadrenie toho, aké spôsoby komunikácie aktéri v určitom prostredí navodzujú a udržujú.“ Komunikačnú klímu podmieňuje najmä spoločenská, sociálna a kultúrna dimenzia prostredia. Takáto klíma môže mať suportívny alebo defenzívny charakter,
- *kreatívna klíma* – základom rozvoja tvorivého myslenia je podnetné prostredie, v ktorom sú vítané netradičné nápady, postupy, názory či konanie. „Negatívny vplyv na tvorivosť má „direktívny spôsob riadenia, potlačovanie samostatnosti, klíma plná napätia, nemožnosť otvorene hovoriť o problémoch“ (J. Hanuliaková, 2010, s. 12),
- *organizačná klíma* – je definovaná ako „osobitosť“ sociálneho systému. Medzi dôležité činitele organizačnej klímy zaraďuje J. Hanuliaková (2010, s. 13) „spôsob správania sa manažmentu, stupeň tvorivého riadenia, mieru osobnej spôsobilosti na tvorivom riadení, predpoklady tvorivosti v medziľudských vzťahoch a i.“ H. Grecmanová (2008, s. 12) uvádza, že väčšina autorov pokladá organizačnú klímu za znak organizácie. „Vzťahuje sa k organizácii, prevádzke, alebo oddeleniu, nie k pracovnému miestu alebo pozícii. Môžeme tvrdiť, že autori sa zhodne vyjadrujú o organizačnej klíme ako o základnom znaku organizácie,
- *mravná klíma* – je ovplyvňovaná mravným vedomím každého člena skupiny, jeho hodnotovým rebríčkom a normami. Podľa M. Nakonečného (2012, s. 56) si každý človek vytvára vlastný rebríček hodnôt. Od malička dieťa ovplyvňuje viacero faktorov, ako napr. rodina, škola, kamaráti, neskôr kolegovia, životný partner atď. Človeka ovplyvňuje všetko, čo ho obklopuje. Všetky tieto faktory ovplyvňujú formovanie hodnôt, ktorými sa človek v živote riadi. Pre niekoho môže byť najvyššou hodnotou rodina, priateľstvo a zdravie. Pre iného je to kariéra, bohatstvo alebo sláva. V zásade rozdeľujeme hodnoty na materiálne a duchovné. Záleží na každom človeku, ktoré hodnoty si vo svojom živote postaví na prvé miesto. Na základe utvoreného rebríčka hodnôt, je človek schopný hodnotiť rôzne situácie a zaujať k nim určitý postoj,
- *psychická klíma* – V. Kačáni (1999, s. 151) je toho názoru, že psychická klíma sa vytvára v závislosti od formálnych a neformálnych vzťahov v skupine. Rozlišuje dva druhy tejto klímy:

- a) *klíma priaznivá, naplnená pohodou* – úlohy sa plnia dobre,
- b) *klíma plná napätia, konfliktov* – úlohy sa plnia ťažšie, nemajú potrebnú kvalitu.

1.2 Organizácia

„Pod pojmom *organizácia* rozumieme určité sociálne usporiadanie vytvorené preto, aby riadeným spôsobom jednanie dosiahlo kolektívne ciele“ (J. Dědina, J. Odcházal, 2007, s. 16). Sociálne usporiadanie znamená, že organizácia má určitý počet členov, ktorí navzájom komunikujú, spolupracujú a ovplyvňujú sa, čím zvyšujú efektívnosť ich práce. Pri práci využívajú rôzne technológie, množstvo informácií a aj nástroj riadenia.

Podobne L. Blažek (2011, s. 34) považuje organizáciu za „cieľavedome vytvorenú, jej účel, podmienky existencie a vnútorné i vonkajšie vzťahy sú explicitne artikulované a kodifikované.“ V návaznosti na Hayeka (1991) sa dá povedať, že „organizácia je umelý poriadok, vedome ľuďmi vytvorený z pôvodného poriadku prirodzeného, za účelom dosahovania stanovených cieľov.“

Podľa H. Grecmanovej (2008, s. 12) je organizácia „účelovo zameraný sociálny útvar s formálnou štruktúrou.“ Na rozdiel od ostatných autorov k základnej definícii ešte dodáva, že ide o špecifické prostredie, ktoré sa vyznačuje určitou klímou, ktorou sa odlišuje od iných organizácií.

J. Dědina a J. Odcházal (2007, s. 16-17) tvrdí, že organizáciu možno definovať tiež vo vzťahu k podniku a podnikaniu, a to nasledovne:

- *podnik je organizácia* – organizáciu tvoria vzťahy medzi jednotlivými organizačnými prvkami, ktorými sú osoby, skupiny, procesy či útvary. Spojením týchto prvkov vzniká inštitúcia, ktorá sa vyznačuje spôsobom prepojenia, jednoduchšieho koordinovania, riadenia a samokontroly,
- *podnik má organizáciu* – v tomto zmysle je organizácia chápaná ako „organizačné usporiadanie podniku, a to pomocou útvarovej alebo procesnej štruktúry, kde má každý organizačný prvok svoje práva, ale aj povinnosti riadiť sa kritériami, ktoré sú odvodené od cieľov, ktoré má organizačný prvok dosiahnuť,“

- *podnik je organizovaný* – organizačný proces je úlohou manažmentu, pričom manažér organizuje a snaží sa pozitívne ovplyvniť správanie jednotlivých organizačných prvkov, teda osôb, skupín a pod. Ide o proces štrukturalizácie týchto prvkov a vytváranie silnej organizačnej štruktúry.

Viacerí autori sa zhodujú v podstate definície organizácie. Označujú ju za zoskupenie ľudí, medzi ktorými sú určité vzťahy a účelom je dosahovanie stanovených cieľov.

Vznik každej organizácie má svoj dôvod. F. Bělohlávek (1996, s. 76) tvrdí, že „poslanie organizácie je zámer, alebo tiež dôvod existencie organizácie: výroba strojov, poskytovanie služieb, predaj tovaru, vzdelávanie ľudí, obrana štátu, alebo zdravie pacientov.“ Poslanie organizácie sa odzrkadľuje v jej víziách a cieľoch. Zatiaľ čo ciele sú racionálnou súčasťou poslania organizácie, vízie majú skôr emocionálny charakter. „Vízia je relatívne jasná a konkrétna predstava budúceho stavu so značnou emocionálnou silou, ktorá motivuje svojich nositeľov k mimoriadnym výkonom a ich úsilie usmerňuje.“ „Organizačný cieľ je žiaduci stav skutočnosti, ku ktorému sa organizácia snaží dopracovať.“

J. Dědina a V. Cejthmar (2005, s. 32) si podobne ako F. Bělohlávek myslia, že organizácie existujú preto, aby vyrábali a distribuovali výrobky, alebo poskytovali služby zákazníkom. To je ich hlavným poslaním. Organizácia sleduje určitý cieľ. Ten môže byť primárny, teda hlavný, ale je potrebné stanovovať aj čiastkové ciele, ktoré môžeme klasifikovať :

- *podľa poradia ich významu:*
 - a) vrcholové,
 - b) podriadené,
- *podľa veľkosti:*
 - a) neobmedzené,
 - b) obmedzené,
- *podľa časového hľadiska:*
 - a) strednodobé,
 - b) krátkodobé,
 - c) dlhodobé,
- *podľa vzťahu medzi cieľmi:*

- a) komplementárne,
- b) konkurenčné,
- c) indiferentné,
- *podľa obsahu:*
 - a) ekonomické,
 - b) výsledkové,
 - c) výkonové,
 - d) finančné,
 - e) mimoekonomické,
 - f) technické,
 - g) sociálne.

Aby boli ciele organizácie uskutočňované a napĺňané všetkými zamestnancami organizácie, je potrebné uplatňovať riadenie podľa cieľov. „Riadenie podľa cieľov je manažérska technika, ktorá bola vyvinutá Peterom Druckerom a Douglasom McGregorom v päťdesiatych rokoch so zámerom zvýšiť participáciu zamestnancov na riadení organizácie, posilniť ich motiváciu a posilniť prenášanie cieľov z vedenia organizácie na nižšie stupne riadenia.“ Pozostáva z nasledujúcich krokov:

- „nadriadený stanovuje spoločne s pracovníkom ciele na nastávajúce obdobie – napríklad 3 mesiace,
- pracovník sa snaží v priebehu obdobia o splnenie stanovených cieľov a vedúci mu k tomu poskytuje podmienky,
- po uplynutí obdobia sa vedúci stretáva s pracovníkom znovu a porovnávajú dosiahnuté výsledky s vytýčenými cieľmi. Potom sú spoločne určené ciele na ďalšie obdobie“ (F. Bělohávek, 1996, s. 81)

S vyššie spomínanou víziou organizácie sa spája aj identita a imidž organizácie. Podľa A. Kachaňákovvej (2010, s. 89 – 95) je vízia určujúcim prvkom identity organizácie. „Identita organizácie predstavuje cieľavedome formovaný strategický koncept vnútornej štruktúry prvkov, ich fungovania a vonkajšej prezentácie konkrétnej organizácie.“ Identitu tvorí:

- *dizajn organizácie* – predstavuje formu vizuálnej prezentácie organizácie, ide najmä o logo, znak, farby, oblečenie zamestnancov, dizajn výrobkov a pod.,

- *organizačná komunikácia* – ide vhodnú voľbu a využívanie komunikačných prostriedkov voči vlastným zamestnancom a k vonkajšiemu okoliu,
- *organizačné správanie* – závisí od stanovených noriem a vzorov správania a odzrkadľuje sa v ňom hodnotová orientácia organizácie, ktorá tvorí základ organizačnej kultúry,
- *organizačná kultúra* – „základný súbor spoločenských presvedčení, hodnôt, postojov, predpokladov a foriem správania, ktoré si osvojili zamestnanci počas svojho pôsobenia v organizácii.“

1.2.1 Organizačná štruktúra

L. Blažek (2011, s. 44-45) uvádza, že činnosti prebiehajúce v organizácii sú realizované v prostredí, ktoré je určitým spôsobom organizované. Podľa terminológie teórie systémov možno organizovanie chápať ako vytváranie štruktúry systému, t.j. ako definovanie prvkov systému a vzťahov medzi týmito prvkami. „Každý systém má svoju štruktúru a vykazuje určité správanie. Všeobecne platí, že štruktúra systému je relatívne stabilná, správanie systému je dynamické, predstavuje pohyb v rámci štruktúry.“ Ak hovoríme v teórii manažmentu o organizačnej štruktúre, potom hovoríme o štruktúre systému riadenia organizácie a musíme rozlišovať:

- *štruktúru procesnú* – ide o „súbor činností a sekvenčných, ďalej tiež informačných či hmotne – energetických vzťahov medzi týmito činnosťami,“
- *štruktúru útvarovú* - ide o „súbor pracovných miest a mocenských, ďalej tiež informačných či hmotne – energetických vzťahov medzi týmito pracovnými miestami.“

Ďalšie chápanie organizačnej štruktúry nám prináša I. Brooks (2003, s. 158 – 159) ktorý tvrdí, že väčšina organizácií je do určitej miery hierarchizovaná. Hierarchia a usporiadanie organizácie tvorí jej štruktúru, v ktorej má každý svoje miesto a nižšiu či vyššiu pozíciu. Najvyššiu pozíciu zastáva riaditeľ alebo prezident, ktorý má úplnú zodpovednosť za riadny chod celej organizácie. Organizačnú štruktúru popisuje ďalej I. Brooks ako „spôsob, akým je organizácia konfigurovaná do pracovných skupín a do vzťahu podávania správ a do právomocí, ktoré spájajú jednotlivcov a skupiny dohromady. Štruktúra slúži pre tvorbu oddelených identít, pre rôzne pracovné skupiny a má hlavný podiel na efektívite, s ktorou sú

jednotlivci a skupiny schopné komunikovať medzi sebou. Účelom štruktúry je organizovať a rozdeľovať prácu medzi členov organizácie tak, aby ich činnosti mali to najlepšie pracovné nasadenie pre dosiahnutie cieľov.“

Medzi základné parametre organizačnej štruktúry môžeme zaradiť:

- *parameter del'by práce* – „udáva, ako sú jednotlivé činnosti – prvky procesnej štruktúry – priradené jednotlivým pracovným miestam – prvkom útvarovej štruktúry,“
- *parameter rozpätia riadenia* – má súvis s hierarchiou organizácie a udáva, koľko pracovníkov je priamo podriadených jednému vedúcemu,
- *parameter del'by právomocí* – „udáva, ako je riadiaca právomoc distribuovaná vo vertikálnej dimenzii, čo súvisí s problematikou centralizácie, resp. decentralizácie a v horizontálnej dimenzii, čo súvisí s problematikou jednolíniového či viaclíniového riadenia“ (L. Blažek, 2011, s. 55).

Organizačnú štruktúru podľa nás možno považovať za prostriedok, ktorého úlohou je organizáciu do určitej miery rozdeliť, ale zároveň prepojiť. Rozdeliť v tom zmysle, že v organizácii je potrebné vytvoriť jednotlivé skupiny ľudí a oddelenia, z ktorých každá skupina a oddelenie bude na základe zverených povinností a právomocí od vedenia vykonávať jednu úlohu alebo časť úloh potrebných pre fungovanie organizácie. Dôležitým je tiež prepojenie. Máme na mysli prepojenie a spoluprácu už spomínaných oddelení, skupín ľudí a vzťahov medzi nimi, ktoré sú potrebné pre zabezpečenie riadneho chodu organizácie a dosahovanie stanovených cieľov.

V prvej kapitole sme si terminologicky vymedzili pojmy ako klíma, prostredie a atmosféra, vysvetlili sme si rozdiel medzi nimi a uviedli sme jeden druh delenia klímy. Ďalej sme sa zaoberali organizáciou, vymedzením tohto pojmu, definovali sme poslanie a ciele organizácie a s nimi spojenú organizačnú identitu. V poslednej podkapitole sme sa bližšie zaoberali organizačnou štruktúrou.

2 OVPLYVNĚOVANIE KLÍMY V ORGANIZÁCIÍ

V prvej kapitole sme si vysvetlili pojmy klíma, atmosféra, prostredie a organizácia. V druhej kapitole sa budeme zaujímať o faktory, ktoré ovplyvňujú vytváranie pozitívnej klímy v organizácii. Takýchto faktorov je viacero. Pre našu prácu sme vybrali päť základných, ktoré nás najviac zaujali a budeme sa im bližšie venovať. Pri ich výbere sme vychádzali z kníh viacerých autorov, zaoberajúcich sa podobnou témou, ako napríklad V. Bednář a kol. (2013), D. Pauknerová a kol. (2006), F. Bělohávek (1996) a ďalší. Ide o faktory ako komunikácia, sociálne vzťahy v organizácii, konflikty, pracovné prostredie a motivácia.

2.1 Sociálne vzťahy v organizácii

Každá ľudská organizácia, či už firma alebo inštitúcia je zároveň sociálnou organizáciou. „Funguje vďaka vzťahom medzi jej členmi, medzi ľuďmi, ktorí ju vytvárajú, s ktorými prichádza do styku, ktorí sa na nej podieľajú“ (V. Bednář, 2013, s. 9). Väčšina organizácií tieto vzťahy upravuje, definuje a vymedzuje formálnymi nástrojmi. „Formálne pravidlá obvykle predpokladajú, že všetci zúčastnení sa budú správať racionálne, budú ich bez diskusie poslúchať, budú svojej organizácii verní a budú robiť všetko, aby jej slúžili“ (V. Bednář, 2013, s. 9).

Podľa D. Pauknerovej (2006, s. 196) majú sociálne vzťahy na pracovisku veľký význam a to preto, lebo prostredníctvom týchto vzťahov dochádza k uspokojovaniu sociálnych potrieb človeka a to najmä:

- „potreby sociálneho kontaktu,
- potreby poskytovať a prijímať pomoc,
- potreby niekoho ovládať, niekomu sa podriaďovať,
- potreby byť prijímaný, akceptovaný, prislúchať k určitej skupine ľudí,
- potreby nachádzať osoby blízke vlastnej hodnotovej orientácii,
- potreby sociálnych istôt.“

V. Bednář a kol. (2013, s. 17 - 19) a D. Pauknerová (2006, s. 196) zhodne tvrdia, že vzťahy v organizácii môžeme rozdeliť na formálne a neformálne, pričom V. Bednář pridáva ešte tretiu skupinu vzťahov, a to vzťahy reálne.

- *formálne* – sú definované štruktúrou, firemnou kultúrou, vzťahmi nadriadenosti a podriadenosti, často majú podobu záväzného predpisu alebo kódexu a vznikajú nezávisle na vôli ľudí, ktorí sú ich účastníkmi,
- *neformálne* – sú nezávislé na formálnych vzťahoch, vznikajú a vyvíjajú sa skutočnou interakciou medzi ľuďmi, nie sú nikde zapísané, existujú len v myšliach ľudí, ktorí sú ich účastníkmi, sú trvalejšie a často silnejšie ako formálne vzťahy,
- *reálne* – „sú tvorené prienikom oboch predchádzajúcich, každopádne v prevažujúcej miere ich vytvárajú samotní ľudia, členovia tímov, kolektívov, rovnako ako ich nadriadení. Sú podmienené okolím, prostredím, aktuálnymi problémami i súvislosťami.“

Sociálne vzťahy sa vytvárajú interakciou medzi ľuďmi vo všetkých druhoch skupín, či už rodinou, priateľmi alebo kolegami. Nás budú zaujímať práve vzťahy v pracovnej skupine. Pri sociálnej skupine ide o zoskupenie určitého počtu ľudí, medzi ktorými sa vplyvom vnútorných a vonkajších faktorov vytvárajú vzájomné vzťahy. Fungovanie takejto skupiny zabezpečujú formálne a neformálne skupinové sociálne normy. „Pracovné skupiny predstavujú špecifický prípad malých formálnych sociálnych skupín. Sú ustanovené podnikom či organizáciou k plneniu podnikových či organizačných cieľov. Ľudia bývajú do pracovných skupín zaradovaní na základe tých svojich predpokladov, ktoré im umožňujú podieľať sa na plnení skupinových cieľov“ (D. Pauknerová a kol., 2006, s. 201).

Na základe kombinácie viacerých názorov od rôznych autorov dospel I. Brooks, (2003, s. 88 – 89) k ucelenej rade charakteristických vlastností efektívnej pracovnej skupiny, ktorými sú:

- „viera v zdieľané ciele,
- pocit záväzku voči skupine,
- prijatie skupinových hodnôt a noriem,
- pocit vzájomnej dôvery a závislosti,
- plná účasť všetkých členov na procese rozhodovania a konsenzu,
- voľný tok informácií a komunikácie,

- otvorené vyjadrenie pocitov a nesúhlasu,
- riešenie konfliktov samotnými členmi skupiny,
- nižšia miera obmeny pracovníkov, absencií, nehôd, omylov a sťažností.“

Celá organizácia je pretkaná sieťou vzťahov. Vzťahy sa prelínajú na viacerých hierarchických úrovniach a na základe toho môžeme vymedziť hlavné smery vzťahov:

- *vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými* – ide o vzťah asymetrický, nachádza sa tu prvok dominancie, nadriadený je autoritou podriadenému,
- *vzťahy medzi podriadenými navzájom* – ide o vzťah symetrický, podriadený majú spoločný záujem. Vzťah môže byť súťaživý a spolupracujúci súčasne,
- *vzťahy medzi nadriadenými* – ide tiež o vzťah symetrický, ale odlišný ako medzi podriadenými, pretože manažéri nesú zodpovednosť ako za svoju prácu, tak aj za prácu svojich podriadených,
- *vzťahy medzi zamestnancami spoločnosti a významnými cudzincami* – tento vzťah je ťažko rozpoznateľný a zle ovplyvniteľný. Napriek tomu môže zásadne ovplyvňovať chod organizácie,
- *vzťah firma – zákazník* – tento vzťah tvorí základ podnikania a existencie organizácie, či už ide o podnik poskytujúci služby alebo úrad, pretože bez zákazníkov by existencia žiadnej organizácie nemala význam,
- *vzťah majitelia – manažment* – ide o najproblematickejší vzťah. majitelia ako vlastníci si najímajú manažment, aby podľa ich príkazov a nariadení viedol chod organizácie. Často sa však manažment stáva samostatným výkonným subjektom a nadobúda pocit hraničiaci s vlastníctvom (V. Bednář a kol., 2013, s. 20 – 22).

2.2 Komunikácia

Doslovný preklad slova „komunikácia je spoločne niečo zdieľať. Zahŕňa prenos, teda transmisiu oznámenia a tiež výmeny oznámenia medzi účastníkmi.“ Toto oznámenie môžeme sprostredkovať verbálne slovami, alebo neverbálne úsmevom, plačom, pohľadom a pod. (I. Plaňava, 2005, s. 15).

Podľa I. Wernerovej (2010, s. 22) je komunikácia definovaná ako „vzájomná výmena významu medzi ľuďmi prostredníctvom konvenčných symbolov.“

B. Jiřincová (2010, s. 23) chápe verbálnu komunikáciu ako „proces výmeny informácií medzi ľuďmi prostredníctvom sústavy zvukových alebo grafických znakov. Túto sústavu nazývame jazykom.“

Neverbálne komunikujeme cez:

- „gestá, pohyby hlavy a ďalšie pohyby tela,
- výrazy tváre – mimika,
- pohľady očí,
- postoje tela,
- vzdialenosť a zaujímanie priestorových pozícií,
- telesný kontakt,
- tón hlasu a ďalšie neverbálne aspekty reči,
- oblečenie, ozdobnosť, fyzické a iné aspekty vlastného zjavu“ (B. Jiřincová, 2010, s. 96).

Komunikácia je teda prostriedkom na sprostredkovávanie a výmenu informácií medzi ľuďmi. Táto výmena môže prebiehať buď pomocou slov, teda verbálnou formou, alebo prostredníctvom mimiky, gestikulácie, haptiky a pod.

Komunikácia má svoj účel, zámer a zmysel. Tu môžeme hovoriť o funkciách komunikácie. Každá komunikačná výmena plní jednu alebo viacero funkcií. Medzi päť hlavných funkcií komunikácie patrí:

- *informovať*,
- *inštruovať*,
- *presvedčiť*,
- *vyjednať- dohodnúť sa*,
- *zabaviť* (Z. Vybíral, 2005, s. 31).

Komunikácia je základom pre vytváranie pozitívnych sociálnych vzťahov. I. Plaňava (2005, s. 8) vyslovil myšlienku: „komunikovanie naše vzájomné vzťahy i osobnosť nielen odráža, ale taktiež ich spoluvytvára. A preto, ak chceme vzťahy s ľuďmi utvárať či meniť,

určite k lepšiemu, ponúka sa šanca v tom, ako spolu kvalitnejšie komunikovať slovami, intonáciou, gestami, mimikou – a možno aj súzvučným mlčaním.“

Vhodný druh komunikácie vyberáme podľa prostredia v ktorom sa práve nachádzame a role, ktorú v danom prostredí zastávame. Rozdielne štýly komunikácie používame napr. pri intímnej párovej komunikácii, v neformálnej komunikácii s priateľmi alebo rodinou, vo formálnej komunikácii v práci, pri interkultúrnej komunikácii s cudzincom alebo v cudzom prostredí atď. (Z. Vybíral, 2005, s. 39).

Dôležitým aspektom komunikácie je podľa V. Konečnej (2012, s. 96 - 100) osobnosť hovoriaceho. Medzi vonkajšie znaky osobnosti ovplyvňujúce medziľudskú komunikáciu patrí najmä fyzický zjav, dodržiavanie osobnej hygieny – najmä ústnej, vhodnosť oblečenia a pod. „Upravený zjav robí dobrý dojem na ľudí a vytvára predpoklady pre úspešnú komunikáciu. K tomu nevyhnutne patrí príjemné vystupovanie a slušné správanie.“ Mimoriadne dôležité sú vnútorné znaky osobnosti ako, inteligencia, charakter, sila osobnosti, vzdelanie, profesionálna zdatnosť a ďalšie.

V. Gluchmann a kol. (2010, s. 406) nám prináša zásady, ktorých dodržiavaním docielime efektívnosť verbálnej komunikácie:

- „pripravenosť na rozhovor,
- začiatkové vymedzenie problému rozhovoru,
- vnímanie oponenta ako partnera, nie nepriateľa,
- neodbiehanie od témy,
- nerobenie predčasných záverov a posledného hodnotenia – nikdy nehovor nikdy a nemaj posledné slovo,
- nepliesť si monológ s dialógom,
- neznižovanie osobnej dôstojnosti oponenta,
- kontrola svojich citov.“

V. Konečná (2012, s. 103) uvádza taktiež zásady efektívnej komunikácie avšak užšie späté s klientom. Zaraduje medzi ne napr. dôležitosť a význam reprezentanta firmy pri prvom kontakte, osobný a profesionálny imidž, verbálne a neverbálne prejavy, aktívne počúvanie atď.

Aby sme boli na pracovisku verbálne ale aj ľudsky komunikatívni a schopní spolupracovať, musíme byť pozorní a empatickí pri počúvaní druhého, snažiť sa na druhých nahliadať z pozitívnej stránky a s rozumom udeľovať pochvaly a ocenenia (I. Wernerová, 2010, s. 145).

O dôležitosti empatie voči druhým hovorí aj V. Konečná (2012, s. 101). „Pre vznik a upevňovanie medziľudských vzťahov je dôležité prejavovať záujem o iných ľudí, o ich prácu, starosti, záľuby.“ Človek, ktorý má v popredí len vlastné záležitosti, bude v spoločnosti len ťažko obľúbeným. S tým súvisí aj schopnosť vžiť sa do situácie iného, teda schopnosť empatie. Táto schopnosť uľahčuje komunikáciu aj riešenie problémov, pretože „pohľad z inej strany môže otvoriť nové dimenzie, poskytnúť výstižnejšie argumenty, ale i korigovať vlastné názory a požiadavky.“

Viacerí autori sa zhodujú, že pre medziľudskú komunikáciu a s ňou súvisiace rozvíjanie pozitívnych sociálnych vzťahov, je potrebné aktívne empatické počúvanie druhých. Je to prospešné pre oboch účastníkov komunikácie. Počúvajúceho to môže obohacovať o nové poznatky a skúsenosti a hovoriaci má pozitívne pocity že sa môže niekomu vyrozprávať.

Existuje však aj celý rad faktorov, ktoré ohrozujú alebo brzdia komunikáciu, tzv. blokátory. Sem patrí:

- „prekrútenie informácií v priebehu toku kanálom,
- komunikačné zahltenie – klient nestačí vnímať všetky informácie,
- nevhodná forma odovzdávania posolstva s ohľadom na klienta – cudzie slová, odborné termíny, vzdelanie klienta,
- používanie vágnych, bezvýznamných viet a slov, ktoré oslabujú a sponchybňujú význam celého posolstva,
- neschopnosť počúvať““ (V. Konečná, 2012, s. 104).

2.3 Konflikty

Zlé vzťahy, napätie medzi zamestnancami na pracovisku často prerastajú až do otvorených konfliktov. Tie nepriaznivo ovplyvňujú celý pracovný proces a zároveň spokojnosť a výkonnosť zamestnancov. Negatívny vplyv majú aj na celkovú klímu

v kolektíve. Najlepším riešením je včasná prevencia. Ak však konflikt prerastie do väčších rozmerov, je potrebný profesionálny zásah zo strany vedenia organizácie a vyriešenie daného problému.

I. Hospodářová (2008, s. 117 - 118) definuje konflikt ako „situáciu, v ktorej dve alebo viacero strán, ktoré sú na sebe závislé spôsobmi myslenia, cítenia alebo správania, rozdielne vnímajú danú situáciu, otázku, človeka, či problém.“ Prináša Glasslov model stupňov vývinu konfliktu. „Na každom stupni sa zvyšuje nefunkčnosť vzájomnej komunikácie, pribúda porúch a ubúda možností konflikt riešiť.“ Pre manažéra je potrebné správne určiť stupeň, v ktorom sa konflikt nachádza a podľa toho zvoliť efektívny spôsob riešenia konfliktu:

- *Výhra – výhra*
 1. stupeň – pritvrdzovanie,
 2. stupeň – hádky, dohadovanie,
 3. stupeň – akcia nahrádza slová,
- *Výhra – prehra*
 4. stupeň – obavy o image a koalíciu,
 5. stupeň – strata tváre,
 6. stupeň – stratégia zastrašovania,
- *Prehra - prehra*
 7. stupeň – reštrikcia a deštrukcia,
 8. stupeň – rozpad,
 9. stupeň – ruka v ruke ku skaze.

F. Bělohávek (1996, s. 134 – 135) tvrdí, že konflikt môže mať pozitívne aj negatívne účinky na organizáciu. Bezkonfliktné prostredie vedie iba k zachovaniu súčasného stavu vzťahov v organizácii a brzdí ich rozvoj, zatiaľ čo konflikt prináša zmeny a vyvoláva podnety na zlepšovanie stavu sociálnych vzťahov na pracovisku. Samozrejme príliš veľké množstvo konfliktov alebo ich príliš veľká sila môže mať pre organizáciu nežiaduce následky. Silu konfliktov môžeme rozdeliť do troch stupňov:

- „*nízka konfliktnosť*“ – negatívny vplyv na organizáciu, organizácia funguje podľa zabehnutého poriadku, jej pravidlá a normy nie sú spochybňované, nedochádza k potrebným zmenám, prejavuje sa stagnácia,

- *stredná konfliktnosť* – pozitívny vplyv, diskutuje sa o sporných otázkach, presadzujú sa častejšie pozitívne alternatívy riešení,
- *vysoká konfliktnosť* – negatívny vplyv, organizácia sa zmieta v neustálych sporoch, pracovníci vyčerpávajú svoju energiu na vzájomné súperenie a nezostáva priestor na elán pre vlastnú tvorivú aktivitu.“

V. Bednář a kol. (2013, s. 92) podobne ako Hospodářová hovorí o „kolízii medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi“ a ďalej uvádza, že táto kolízia môže mať dve základné podoby, t. j. konflikt a problém. Rozdiel je v tom, že problém má racionálne jadro, ktoré sa môže vyriešiť. Avšak pokiaľ ide o konflikt medzi ľuďmi, ten nemôže byť nikdy vyriešený pre spokojnosť všetkých zúčastnených strán. Ak je príčinou konfliktu problém, je možné úplne ho vyriešiť a v mnohých prípadoch teda nejde o konflikty, ale o problémy.

Za dôležité varovné signály vzniku konfliktu v organizácii považuje I. Hospodářová (2008, s. 118 – 119):

- zhoršujúcu sa vzájomnú komunikáciu, stupňovanie vzájomného neporozumenia,
- dochádza k zmene vzťahov,
- začínajú sa upevňovať nefunkčné vzorce správania,
- narastá škodlivé správanie medzi zamestnancami navzájom.

Príčinou konfliktov v organizáciách sú podľa V. Bednářa a kol. (2013, s. 93) osobné vlastnosti ľudí, ktorí sú súčasťou danej organizácie. Mohlo by sa zdať že hlavnou príčinou sú rozdiely medzi ľuďmi, no práve naopak, ide o to, že ľudia sú si v mnohom podobní.

I. Hospodářová (2008, s. 121 – 122) uvádza nasledujúce príčiny konfliktov:

- vzájomné vzťahy medzi členmi skupiny a vedením sú príliš tuhé,
- hranice medzi členmi, zvlášť vo vedení, nie sú jednoznačne vymedzené,
- poruchy osobnosti,
- nuda, málo práce, málo podnetov,
- prepracovanosť, napätie a neodreagované emócie.

Ak chceme konfliktom efektívne predchádzať, podľa V. Bednářa a kol. (2013, s. 93 - 95) je potrebné vytvárať v organizácii transparentné prostredie, podporovať a udržiavať spätnú

väzbu, vytvárať dôveru medzi jednotlivcami, skupinami i kolektívami a snažiť sa eliminovať stres, prípadne ho udržať na zvládnuteľnej hranici, pretože stres je živnou pôdou pre konflikty. Autor ďalej tvrdí, že manažment niektorých firiem sa snaží predchádzať konfliktom už pri výbere zamestnancov, „veľmi starostlivo vyberá ľudí a volí takých, u ktorých je jednak minimalizovaný konfliktný potenciál a jednak je najviac pravdepodobné, že budú spolupracovať ako bezkonfliktná skupina, respektíve tím.“ Nevýhodou je, že výber „nekonfliktných“ zamestnancov môže byť na úkor ich nedostatočnej výkonnosti a kvalifikácie.

Podobne aj I. Brooks (2003, s. 93) zhodne tvrdí, že odpoveďou na predchádzanie konfliktov je „dokonalejší proces náboru a selekcie pracovníkov. Týmto spôsobom sa dajú predvídať potenciálne konfliktné situácie a dopredu proti nim zasiahnuť.“

I. Hospodárová (2008, s. 126) pokladá za efektívnu prevenciu konfliktov „kvalitnú komunikáciu, dobré vzťahy, vyjasnené pravidlá a ich rešpektovanie, rovnako ako vzájomný rešpekt.“

Ak konflikt nastane, jednou z povinností manažéra je snažiť sa ho efektívne vyriešiť a odstrániť. Prvým krokom je správne určiť fázu, v ktorej sa konflikt nachádza. Dôležité je rozlíšiť, či ide o tzv. horúci konflikt, teda taký, o ktorom ľudia vedia a chcú ho vyriešiť, ale či ide o tzv. studený konflikt, pri ktorom všetci tvrdia že sa nič nedeje, ale problém v skutočnosti vrie pod povrchom. V druhom prípade je niekedy lepšie snažiť sa konflikt „rozohriať“ a nechať emócie vyjsť na povrch. „Riešenie konfliktu v skupine začína mapovaním, hľadaním zhôd a rozdielov. Postupne prechádzame k objasňovaniu postojov i obáv a zdôrazňujeme cieľ, ktorým je : riešiť konflikt, aby ľudia boli schopní spolu efektívne pracovať.“ Dôležité je odhaliť, čo a kto bráni vyriešeniu problému a začať o tom otvorene hovoriť (I. Hospodárová, 2008, s. 123 – 124).

2.4 Pracovné prostredie

M. Mikuláščík (2007, s. 323) považuje v užšom slova zmysle pracovné prostredie za „podmienky, za ktorých prebieha pracovný proces.“ Tieto podmienky by mali byť vytvárané optimálne pre zamestnancov, „aby bola zaistená bezpečnosť práce, aby podmienky práce

nezanechávali trvalé stopy na zdraví zamestnanca a negatívne neovplyňovali pracovný výkon.“ V širšom slova zmysle zahŕňa pracovné prostredie:

- „*materiálno – technické podmienky* – úroveň strojného zariadenia, fyzická kvalita prostredia, osvetlenie, mikroklíma,
- *fyzické faktory pracovného prostredia*,
- *sociálna klíma*,
- *medzil'udské vzťahy*,
- *organizácia práce*,
- *informačné technológie*,
- *subjektívne predpoklady* – schopnosti, znalosti, odolnosť zamestnanca, jeho kultivovanosť, jeho osobnostné rysy, hygienické návyky a pod.“

D. Pauknerová a kol. (2006, s. 116) podobne uvádza, že „pracovné podmienky pôsobia na výkonnosť, spokojnosť a spoľahlivosť pracovníkov. Pôsobia pritom na neurofyziologickú i psychickú podstatu jednotlivca v pracovnom procese ako kladne, tak záporne. Ovplyvňujú tiež zdravotný stav zamestnanca.“ Medzi podmienky pracovného prostredia zaraďuje najmä oblasti ako:

- „*priestorové a funkčné riešenie pracoviska, vrátane estetického*,
- *fyzické podmienky práce*,
- *optimalizácia techniky a pracovných prostriedkov*,
- *bezpečnosť práce*,
- *organizačné podmienky práce*,
- *zdravotno – preventívna starostlivosť o zamestnancov*,
- *hygienické podmienky*,
- *sociálno – psychologické faktory pracovného prostredia*.“

L. Sojka (2007, s. 55-57) v súvislosti s pracovným prostredím taktiež uvádza aspekty, ktoré ho ovplyvňujú a rozdeľuje ich do troch základných kategórií a následne do podkategórií:

- *priestorové riešenie pracoviska* – vhodná pracovná poloha, optimálne
- podmienky, vhodná výška pracovnej plochy, optimálne pohybové priestory pre prácu rúk, pohodlný prístup na pracovisko,

- *fyzikálne podmienky práce* – pracovné ovzdušie (teplota, vlhkosť, čistota vzduchu), osvetlenie, hluk, farebná úprava pracoviska,
- *bezpečnostné aspekty* – ochranné pomôcky a zariadenia, technicko – organizačné opatrenia.

V starších publikáciách sa autori tiež venovali podmienkam pracovného prostredia a zisťovali, ktoré z nich patria medzi najhlavnejšie. Na ukážku sme vybrali jedno z delení od autora M. Šmída (1977, s. 36 – 176), podľa ktorého medzi podmienky pracovného prostredia patria:

- *hygiena práce,*
- *pracovné stanoviisko* – usporiadanie a rozmery stanoviiska, druh priestoru, vizuálne podmienky a pod.,
- *pracovná poloha tela,*
- *pracovné pohyby* – organizácia pohybov, rýchlosť a presnosť pohybov, rytmus a rýchlosť práce,
- *fyzická námaha* – pracovná záťaž, ľudská sila, manipulácia s bremenami,
- *ručné náradie, nástroje,*
- *stroje,*
- *osvetlenie* – prirodzené osvetlenie, umelé osvetlenie, zdroje svetla a pod.,
- *hluk a akustické podmienky,*
- *vibrácie,*
- *klimatické podmienky* – teplota a vlhkosť vzduchu, tlak, čistota vzduchu,
- *škodlivé žiarenie* – elektromagnetické vlnenie, neionizujúce a ionizujúce žiarenie,
- *farba pracovného prostredia,*
- *bezpečnosť práce.*

Pri porovnaní definícií podmienok pracovného prostredia od vyššie uvedených autorov môžeme konštatovať, že autori sa vo väčšine základných podmienok zhodujú, niektorí používajú užšie a iní širšie delenia. Najrozsiahléjšie delenie môžeme vidieť v staršej publikácii od autora M. Šmída. V nasledujúcich odsekoch si bližšie definujeme niektoré z podmienok pracovného prostredia.

Medzi dôležité parametre pracovného prostredia patrí priestorové riešenie pracoviska. Pre každého zamestnanca je dôležité, ako sú usporiadané pracovné priestory v ktorých pracuje a je potrebné, aby bolo jeho pracovné miesto funkčne riešené. Pre optimalizáciu výkonu zamestnanca je potrebné, aby pracovné priestory zodpovedali jeho antropometrickým charakteristikám. Pri vytváraní pracovného prostredia je potrebné brať do úvahy aj kultúru práce. „Kultúra práce predstavuje úsilie o zlad'ovanie vyššej produktivity práce so starostlivosťou o človeka“ (D. Pauknerová a kol., 2006, s. 117-120).

V prípade priestorového riešenia pracoviska zhodne tvrdí aj L. Sojka (2007, s. 55), že zamestnancom je nutné zabezpečiť vhodnú pracovnú polohu, optimálne zorné podmienky pre prácu, pracovnú plochu s výškou prispôsobenou postave zamestnanca, optimálne priestory pre pohyb, prístup na pracovisko bez prekážok, vhodné ergonomické hľadiská, čistotu a poriadok na pracovisku.

Ďalším dôležitým parametrom vhodného pracovného prostredia sú „klimatické podmienky, ako teplota vzduchu, jeho prúdenie, vlhkosť vzduchu, teplota predmetov a plôch, prašnosť prostredia.“ Doporučené hodnoty optimálnej teploty sú uvedené v norme ČSN ISO 7730. Za relatívne najlepšiu teplotu, ktorá berie do úvahy tepelné sálanie sa považuje v lete 20,1 – 23,2 °C a v zime 19,1 – 21,9 °C. Záleží tiež na druhu vykonávanej pracovnej činnosti. Pri ťažkej práci je vhodná teplota 12 – 15 °C, pri stredne ťažkej práci 15 – 20 °C a pri administratívnej práci 19 – 23 °C. Ženy a starší ľudia považujú za optimálnu teplotu v priemere o 0,5 °C vyššiu. Pri nevhodnej teplote pracovného prostredia môže dochádzať ku zhoršeniu kvality pracovného výkonu, ku zhoršeniu jemnej motoriky, pozornosti, presnosti reakcie. Bolo preukázané, že optimálna teplota pracoviska znižuje riziko nehodovosti a pracovných úrazov (M. Mikuláščík, 2007, s. 329 – 330).

L. Sojka (2007, s. 55) tvrdí, že „pre zamestnanca je dôležité zaistenie tepelnej rovnováhy, čiže stavu, pri ktorom okolie odoberá ľudskému telu toľko tepla, koľko práve produkuje, čím sa telesná teplota udržiava na konštantnej výške. Tepelná produkcia závisí na fyzickej namáhavosti práce, telesnej konštitúcii, hmotnosti, výške a pod. Žiaduca je aj primeraná vlhkosť vzduchu. Nadmerná vlhkosť zhoršuje pracovné prostredie a porušuje tepelnú rovnováhu zamestnancov. Nízka vedie k vysušaniu slizníc, nervozite a podráždenosti.“

Pre človeka je rovnako nevyhnutné rovnomerné osvetlenie, ktoré ovplyvňuje pracovnú výkonnosť, produktivitu práce, bezpečnosť práce a pod. Najvhodnejšie pre kvalitný pracovný výkon je denné svetlo, avšak nie vždy je možné ho využiť. V takých prípadoch je potrebné využívať umelé osvetlenie. V závislosti od druhu vykonávanej činnosti býva normou určená intenzita osvetlenia (D. Pauknerová, 2006, s. 120 -121). Podobné informácie o osvetlení na pracovisku uvádzajú tiež M. Mikuláščík (2007, s. 323 – 324) a L. Sojka (2007, s. 56). D. Pauknerová ešte pridáva aj nežiaduce účinky umelého osvetlenia, ktorými sú nepríjemné oslnenie zamestnancov, veľké svetelné kontrasty, nerovnomerné osvetlenie a hra svetiel a tieňov.

V súčasnosti sa vo veľkej miere dbá na farebné riešenie pracoviska. Podľa L. Sojku (2007, s. 57) „farba silne účinkuje na nervový systém, na sústredenie a uspokojenie, na intenzitu činnosti. Pomáha udržiavať činnosť na určitej úrovni, nabáda k zvyšovaniu bdlosti. Využitie farieb v pracovnom prostredí, či už ide o farebnú úpravu stien, povál, podláh, strojových zariadení, o signalizáciu, sprostredkovanie informácií, je oblasťou so špecifickými psychologickými aspektmi.“ Treba však dodať, že neexistuje jednotný názor na farebnú úpravu prostredia, pretože každý človek hodnotí farby rôzne. „Farebná úprava uľahčuje a zrýchľuje orientáciu, zvyšuje bezpečnosť práce – farebné označenia rizikových miest, rizikových prevádzok a pod.“

M. Mikuláščík (2007, s. 324 – 325) podobne ako L. Sojka uvádza, že farby na pracovisku majú vplyv na pracovnú náladu, orientáciu v priestore, zvyšujú bezpečnosť práce a spolu s intenzitou osvetlenia zlepšujú rozlišovaciu schopnosť. Ďalej definuje faktory, na ktoré treba prihliadať pri farebnej úprave prostredia:

- „Druh, spôsob a trvanie prevládajúcej pracovnej činnosti;
- Tvar, veľkosť a poloha pracovného priestoru;
- Farba spracovávaného materiálu, ale aj pracovného prostriedku;
- Farba a intenzita osvetlenia;
- Tepelné pomery na pracovisku;
- Zamestnanci na pracovisku podľa veku a pohlavia.“

Farebné riešenie prostredia ovplyvňuje celkové vnímanie priestoru. Vlastnosti jednotlivých farieb sa používajú na úpravu pracovísk, budov, bytov a pod. Napríklad sýte a tmavé farby opticky zmenšujú priestor, nevýrazne farby priestor zväčšujú, vodorovné pruhy

zväčšujú priestor do šírky a zvislé pruhy zväčšujú priestor zasa do výšky. „V teplých prevádzkach sa viac využívajú tzv. studené farby, napr. zelená a modrá, k navodeniu subjektívneho pocitu chladna, zatiaľ čo v chladných prevádzkach sa z opačných dôvodov využívajú farby teplé, napr. oranžová, žltá, červená“ (D. Pauknerová a kol., 2006, s. 122).

„Z hľadiska charakteru pracovnej činnosti sa odporúčajú pre administratívnu prácu skôr studené farebné tóny, modrá, zelená, modrozelená. Pre dočasnú intenzívnu alebo telesnú prácu sa odporúčajú skôr teplé farebné tóny, červená, oranžová, hnedá a žltá“ (M. Mikuláščík, 2007, s. 325)

V neposlednom rade netreba zabúdať ani na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. M. Sabo (2001, s. 7) definuje bezpečnosť práce ako „stav pracoviska, na ktorom je vysoká miera istoty, že pri dodržaní pravidiel (požiadavky predpisov pre bezpečnosť práce, hygienu, technologické a pracovné postupy a podobne) uplatňovaných pre príslušné pracovisko a pracovný proces a bez pôsobenia nepredvídateľných vonkajších vplyvov bude vylúčený alebo znížený vznik ohrozenia zdravia alebo života osôb či poškodenia alebo zničenia ich majetku.“

E. Fabiánová, B. Janatová a J. Mikula (2010, s. 5) považujú bezpečnosť pri práci za neodmysliteľnú súčasť kvalitného pracovného procesu vo všetkých odvetviach pracovnej činnosti. „Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci je stav pracovných podmienok, ktoré vylučujú alebo minimalizujú pôsobenie nebezpečných a škodlivých činiteľov pracovného procesu a pracovného prostredia na zdravie zamestnancov.“

Tvorba podmienok bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci je podmienená viacerými opatreniami:

- *legislatívne opatrenia* – tvorba, vydávanie a aktualizácia zákonov, vyhlášok, predpisov a noriem určujúcich požiadavky bezpečnosti práce,
- *sociálne opatrenia* – činnosť zamestnávateľov zameraná na zlepšovanie podmienok bezpečnosti práce, podporu všestranného rozvoja zamestnancov prostredníctvom pracovnoprávných opatrení, sociálneho zabezpečenia pri chorobe a pod.,
- *ekonomické opatrenia* – zabezpečujú využitie ekonomických nástrojov v prospech zvyšovania kvality bezpečnosti práce,

- *organizačné opatrenia* – tvorba potrebných organizačných dokumentov bezpečnosti práce, vytvorenie personálnych predpokladov na výkon všetkých činností týkajúcich sa bezpečnosti práce, vytvorenie nevyhnutných materiálnych predpokladov,
- *výchovné a vzdelávacie opatrenia* – vzdelávanie zamestnancov smerujúce k získaniu potrebných informácií a vedomostí pre bezpečný výkon činnosti,
- *zdravotné a hygienické opatrenia* – posúdenie zdravotnej spôsobilosti zamestnanca pre výkon danej práce, preventívne prehliadky,
- *opatrenia na zaistenie bezpečnosti technických zariadení* – technická bezpečnosť, prevádzková spoľahlivosť technických zariadení, bezpečnosť prevádzkových objektov a pod. (M. Sabo, 2001, s. 10 - 23).

V jednotlivých krajinách upravuje bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci zákon. Na Slovensku je to podobné, bezpečnosť pri práci upravujú viaceré zákony, nariadenia a vyhlášky, napríklad:

- zákon o zdravotnej starostlivosti,
- zákon o ochrane zdravia ľudí,
- zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci,
- zákon o ochrane pred požiarimi,
- zákon o inšpekcii práce (H. Jurčišinová, 2003, s. 2-6)

2.5 Motivácia

Podľa L. Blažeka (2011, s. 160) pojem *motivácia* „vyjadruje psychologické dôvody, resp. príčiny ľudského konania. Ide o zvláštny druh príčinnosti, ktorý vyjadruje pojem motív.“ Môžeme hovoriť o *vnútornej motivácii*, kedy sú motívy zakotvené v človeku, alebo *vonkajšej motivácii* – pri ktorej ide o motívy, stimuly, ktoré prichádzajú zvonku. *Motív* je dôvodom, prečo človek koná určitým spôsobom, čo súvisí so snahou dosiahnuť určitý cieľ. „*Motivovanie* je vonkajšie pôsobenie na vnútornú motivačnú štruktúru človeka prostredníctvom určitých podnetov, s cieľom dosiahnuť jeho požadované správanie.“

D. Kučera (2013, s. 81) uvádza, že pri motivácii ide o „interný proces regulácie správania (osoba vynakladá úsilie pri snahe o dosiahnutie určitého cieľa), dynamický stav (sú tu prítomné hypotetické hybné sily), vychádzajú predovšetkým z emočných a kognitívnych

procesov.“ Podobne ako L. Blažek, hovorí o motíve ako o určitej pohnútke alebo príčine a rozdeľuje ich podľa viacerých kritérií napr. na:

- „*vnútorné motívy* – vlastná iniciatíva,
- *vonkajšie motívy* – vychádzajúce z okolia,
- *cyklické motívy* – napr. príjem potravy,
- *necyklické motívy* – vychádzajúce z momentálnej situácie,
- *primárne motívy* – vrodené, telesné,
- *sekundárne motívy* – naučené, závislé na prostredí“ (Kučera, 2013, s. 81).

D. Pauknerová a kol. (2006, s. 173 – 174) pokladá motiváciu za „súbor vnútorných hnacích síl človeka, ktoré ho určitým smerom zameriavajú, aktivizujú a vzniknutú aktivitu udržiavajú. Navonok sa tieto sily prejavujú v podobe motivovaného konania (motivované činnosti).“ Motivácia má v organizácii význam najmä v súvislosti s podávaním pracovného výkonu, kedy môžeme hovoriť o motivácii pracovného konania. Dôležitým pojmom, ktorý D. Pauknerová používa, je *výkonová motivácia*. Definuje ju ako „relatívne stálu charakteristiku osobnosti, určenú potrebou dosahovať úspech a potrebou vyhnúť sa neúspechu. Obe potreby sú vlastné všetkým ľuďom, rozdielna je ale ich intenzita.“

Podľa M. Kubaláka (2013, s. 406) „bez efektívnej motivácie zamestnancov nemožno v súčasnosti predpokladať trvalú prosperitu a rozvoj akejkoľvek organizácie.“ Pre vytvorenie efektívnej motivácie je dôležité formulovanie náročných a zmysluplných cieľov a ich dosiahnutie je podmienené:

- „vypracovaním a konzekventným uplatňovaním vhodných metód a nástrojov motivácie,
- trvalou angažovanosťou celého manažmentu organizácie vo sfére motivácie zamestnancov na vysokej úrovni ich pracovnej výkonnosti a kultúry správania.“

Veľká časť vedúcich pracovníkov zabúda na to, aký veľký prínos na motiváciu zamestnancov má ich pravidelné hodnotenie. Hodnotenie pracovníkov slúži na určovanie výšky mzdy, dáva podriadenému spätnú väzbu na jeho pracovný výkon, prispieva k osobnému rozvoju pracovníka, ak je hodnotenie pozitívne, tak ho tiež povzbudzuje k vyššej usilovnosti a môže dávať priestor pre aktívnu účasť pracovníka v pracovnom procese.

L. Blažek (2011, s.167 – 171) tvrdí, že pre motivovanie svojich podriadených majú manažéri k dispozícii motivačné nástroje. Motivačné nástroje môžeme členiť do troch skupín:

- *ocenenie práce* – v súčasnosti patrí k základným motívom práce plat v rôznych podobách, t.j. základní plat, odmeny, provízie, prémie a pod. Plat má pre človeka predovšetkým inštrumentálnu hodnotu, pretože mu umožňuje, aby si zaň vymenil výrobky alebo služby, vďaka ktorým uspokojí svoje potreby,
- *podmienky práce* – sú podmienky, za ktorých je práca vykonávaná. Môžeme ich deliť na:
 - a) *materiálne* – zaraďujeme sem klimatické podmienky, vybavenie pracoviska strojmi, zariadením, nábytkom a pod., ich priestorovým a estetickým riešením, vybavenie pracovníka technikou ako napr. mobilný telefón, notebook, automobil a pod.,
 - b) *spoločenské* – myslíme tým medziľudské vzťahy v kolektíve, v danej organizácii i vzťahy k osobám, s ktorými je daný zamestnanec pri výkone práce v kontakte, ale nepatria do organizácie,
- *práca samotná*

V tejto kapitole sme si zhrnuli niektoré z faktorov, ktoré ovplyvňujú klímu v organizácii. Sú to sociálne vzťahy v organizácii, vzťahy medzi zamestnancami, vzťahy medzi zamestnancami a vedením organizácie, ďalej je to spôsob komunikácie, konflikty na pracovisku a ich riešenie. Vnímanie klímy jednotlivcom ovplyvňuje aj pracovné prostredie, materiálne, technické a estetické vybavenie pracoviska. A v neposlednom rade nesmieme zabúdať ani na motiváciu a motivačné nástroje, ktorými by sa malo vedenie organizácie snažiť motivovať svojich zamestnancov k lepšiemu pracovnému výkonu a spokojnosti so svojou prácou.

3 VEREJNÁ SPRÁVA

Verejná správa je časť života, s ktorou prichádza do styku či už menej, alebo viac často každý človek, napr. pri vybavovaní rôznych dokumentov, potvrdení a iných dôležitých písomností na úradoch. V nasledujúcej kapitole sa budeme zaoberať vymedzením pojmu verejná správa.

D. Klimovský (2014, s.11) uvádza, že verejná správa sa nedá vymedziť jednou definíciou, ale je potrebné poznať viacvýznamovosť tohto pojmu. Verejnú správu možno chápať ako:

- *objekt vedeckého skúmania* – teda napr. ako „sústavu určitých orgánov, medzi ktorými vznikajú vzťahy a väzby ovplyvňujúce každodenný život obyvateľov určitého, presne vymedzeného územia,“
- *študijný odbor* – súvisí so vzdelávacou oblasťou, v rôznych krajinách má rozdielnu podobu,
- *vedeckú disciplínu* – je potrebné zdôrazniť, že v niektorých kruhoch existujú pochybnosti o samostatnom zaradení verejnej správy medzi sociálne vedecké disciplíny.

„Verejná správa predstavuje jednu z foriem vôle občanov kreovanej a na ich náklady uskutočňovanej verejnej moci, realizovanej prostredníctvom vysoko sofistikovanej špecializovanej činnosti osobitého typu orgánov štátu, resp. orgánov nadštátneho útvaru, ktorá vyúsťuje do uvedomelého a plánovito prognózovaného ovplyvňovania vzniku, vývoja, chodu, kontroly a zániku verejných záležitostí materiálnej a nemateriálnej podstaty, teda do ich spravovania, a to vždy v záujme celej spoločnosti a jej jednotlivých príslušníkov, najmä fyzických, ale i právnických osôb“ (J. Králik, J. Kútik, 2013, s. 27).

M. Gašpar (1992, s. 11 - 17) definuje verejnú správu z viacerých pohľadov ako:

- „diferencovaný systém na zabezpečovanie správy verejných vecí týkajúcich sa jednotlivých politických komunít,
- zložený pojem, ktorý zvyrazňuje hlavné spôsoby pôsobenia v rámci výkonnej moci,
- súhrn orgánov štátnej správy, samosprávy a verejnoprávnych korporácií,
- umenie a veda o riadení aplikovaná na záležitosti štátu,

- prvotné usporiadanie prostriedkov tak, aby sa dali využívať v záujme danej politickej komunity - štátu, regiónu, okresu, mesta či obce,
- organicky zložená štruktúra z relatívne samostatných štruktúrnych prvkov, ktorými sú úlohy, organizačná základňa a prostriedky štátnej správy, samosprávy a verejnoprávnych korporácií.“

J. Machajová a kol. (2000, s. 18) predkladá podobnú definíciu verejnej správy a tvrdí že je to “správa, ktorej cieľom je správa verejných vecí a jej vykonávanie je vo verejnom záujme. Vykonáva sa v prospech ochrany záujmov a potrieb, ktoré sa týkajú všetkých obyvateľov alebo skupín obyvateľstva a v ich rámci aj ochrany jednotlivcov.“

„Verejná správa vo svojej vlastnej podstate predstavuje správu verejných záležitostí, ktorá sa realizuje ako prejav výkonnej moci v štáte“ (P. Škultéty, 2011, s. 16).

Autori sa zhodujú v tom, že verejnú správu môžeme definovať ako spravovanie vecí, ktoré sú vo verejnom záujme, teda v prospech občanov. Táto správa sa vykonáva plánovito a organizovane prostredníctvom orgánov štátu.

Základnými zložkami verejnej správy sú:

- *štátna správa,*
- *samospráva,*
- *verejnoprávne korporácie.*

Jednotlivé zložky verejnej správy konajú relatívne samostatne, ale z hľadiska vzťahov tvoria celok. „Sú spojené predovšetkým spoločným cieľom, to jest zabezpečením vecí verejného záujmu, správou verejných vecí“ (M. Gašpar 1992, s. 11).

3.1 Štátna správa

Podľa P. Škultétyho (2008, s. 24-25) je štátna správa jednou zo základných zložiek verejnej správy a najrozsiahljšou štátnou činnosťou. Jej výkonom sa realizujú všetky vnútorné aj vonkajšie funkcie štátu. Má organizátorský charakter, ktorý zahŕňa každodennú riadiacu, koordinujúcu a kontrolnú činnosť pre uspokojovanie potrieb občanov. Štátna správa je najmä činnosťou výkonnou a nariadovacou:

- *výkonná činnosť* – „spočíva v bezprostrednom vykonávaní zákonov a ostatných právnych aktov štátnej moci, ktorých prostredníctvom sa realizujú základné otázky štátnej správy, predovšetkým zabezpečovanie hospodárskeho, sociálneho a kultúrneho rozvoja,“
- *nariad'ovacia činnosť* – „správne orgány, aby mohli plniť úlohy stanovené zákonmi a inými právnymi aktmi zastupiteľského orgánu, sú oprávnené vydávať normatívne a individuálne správne akty a uskutočňovať aj iné opatrenia, používať donútenia, ak sú na to splnomocnené zákonom.

Štátnu správu môžeme skúmať ešte podrobnejšie. M. Gašpar (1992, s. 33-47) ju rozdeľuje na ústrednú a miestnu:

- *ústredná štátna správa* je „časť verejnej správy, ktorá uplatňovaním svojich funkcií plní vlastné úlohy, riadi miestnu štátnu správu a uplatňuje svoj vplyv na samosprávu a verejnoprávne korporácie.“ Za funkcie ústrednej štátnej správy možno považovať:
 - a) „funkciu prípravy návrhov zákonov,
 - b) funkciu delegovanej legislatívy,
 - c) výkonnú funkciu,
 - d) judiciálnu funkciu,
 - e) funkciu porovnávania samosprávy,
 - f) funkciu výkonu oprávnení voči verejnoprávnym korporáciám,“
- *miestna štátna správa* nadväzuje na ústrednú štátnu správu. „V rámci celku štátnej správy je miestna štátna správa organickou súčasťou verejnej správy. Jej činnosť je početnými vzťahmi spojená so samosprávou, najmä teritoriálnou, ako aj činnosťou verejnoprávnych korporácií. Podľa Ľ. Hrtánka (2013, s. 49) diferencujeme miestne orgány štátnej správy na:
 - a) všeobecnú miestnu štátnu správu,
 - b) špecializovanú miestnu štátnu správu.

3.2 Samospráva

Ľ. Grúň a kol. (2005, s. 26) vymedzuje samosprávu v širšom slova zmysle ako „samostatnú, nezávislú správu vlastných záležitostí. Ide o miestne záležitosti a ich správu, a to prostredníctvom miestneho subjektu – či miestnych subjektov, konštituovaných v záujme

samostatného spravovania týchto záležitostí.“ Zabezpečovanie týchto záležitostí je hlavným predpokladom pre chod obcí a miest. Hlavným subjektom samosprávy je spoločenstvo občanov, ktoré má schopnosť a právo samostatne sa spravovať. Autor dodáva, že „samospráva nie je iba dekoratívnym prvkom štátnej správy ako nástroja všemocného štátu, lež novým, podľa štátneho a vnútri politického systému spoločnosti vyrastajúcim systémom spoločenského riadenia – postupne silnejúcim a v perspektíve prevládajúcim.“

M. Gašpar (1992, s. 62) sa zhoduje s tvrdením Ľ. Grúňa, samosprávu považuje za „relatívne samostatný subsystém verejnej správy“ a ďalej pokračuje, že „ide o takú zložku verejnej správy, ktorá zahŕňa spravovanie spoločných záležitostí obcí a miest.“

„Samospráva predstavuje vo verejnej správe výkonné pôsobenie a ovplyvňovanie spoločenského života prostriedkami neštátneho charakteru. Pod pojmom samospráva treba rozumieť výkon určitých, presne vymedzených úloh správy štátu samostatnými štátom uznanými verejnoprávnymi subjektmi. Samospráva je časťou správy štátu, decentralizovanou na subjekty neštátneho charakteru“ (P. Škultéty, 2008, s. 31).

V definíciách môžeme vidieť zhodné vyjadrovania sa autorov o samospráve, ktorý ju všeobecne pokladajú za časť verejnej správy, ktorej hlavnou úlohou je správa miestnych záležitostí.

Všeobecne môžeme povedať, že samospráva sa zaoberá záležitosťami, ktoré sú späté so záujmami obce alebo mesta, týkajú sa spoločných záujmov obyvateľov danej samosprávnej jednotky a majú povahu samostatne spravujúcich záležitostí. Medzi konkrétne samosprávne záležitosti zaradíme:

- „komplexný rozvoj územia obce, mesta,
- správa komunálneho vlastníctva a komunálneho podnikania,
- starostlivosť o životné prostredie,
- rozvoj služieb“ (M. Gašpar, 1992, s. 66)

3.3 Verejnoprávne korporácie

Verejnoprávne korporácie predstavujú jednu z častí verejnej správy.

P. Škultéty (2008, s. 35) definuje korporácie ako „zruženie osôb s cieľom sledovania určitého účelu v tejto forme, ak sa takéto združenie konštituuje na základe právneho predpisu. Korporácie majú právnu subjektivitu odlišnú od právnej subjektivity tých, ktorí ju svojim združením vytvorili. Ako právny subjekt teda vzniká osamostatnením smerom dovnútra voči svojim členom, ale aj navonok – voči iným právnym subjektom.“

„Verejnoprávna korporácia je forma správy verejných vecí alebo presnejšie tých záležitostí, ktoré táto forma umožňuje verejne spravovať. Utvárajú relatívne samostatný systém na zabezpečovanie úloh verejnej správy. Účel zriaďovania špeciálnych korporácií má umožniť určitému priemyslu alebo službám, aby boli činné v prospech verejnosti viac ako v prospech akcionárov.“ Ich účelom je rozšírenie verejného vlastníctva. Vznikajú vo viacerých oblastiach, napr. v doprave, v zdravotníctve, letectve, v rozhlasovom a televíznom vysielaní, v súvislosti so zásobovaním elektrinou, plynom a pod. (M. Gašpar, 1992, s. 97-98).

Termín verejnoprávna korporácia je spojený s jej podielom na verejnej moci. Na konštituovanie verejnoprávnej korporácie je potrebné splnenie nasledujúcich kritérií:

- „vôľa zákonodarcu,
- dôvod vzniku – zo zákona alebo z iniciatívy verejnej správy, nie zo súkromnej iniciatívy,
- povaha činností, poskytovanie verejných služieb (nestačí sledovať len verejnoprospešné ciele),
- niektoré výsady verejnej moci“ (P. Škultéty, 2008, s. 35).

4 PREHĽAD DOMÁCICH A ZAHRANIČNÝCH PRÁC V OBLASTI ZVOLENEJ TÉMY

V nasledujúcej kapitole si spravíme stručný prehľad publikácií, v ktorých sa autori zaoberali rovnakou alebo podobnou témou, ako bola téma našej diplomovej práce. Pracovali sme s veľkým počtom prác, preto do tohto prehľadu vyberieme len niekoľko najhlavnejších. V oblasti riešenej problematiky sme vychádzali najmä z publikácií slovenských a českých autorov.

Veľmi podnetnou bola pre nás práca V. Bednářa a kolektívu (2013) *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Ako hovorí autor, cieľom tejto publikácie bolo zoznámiť čitateľov s fungovaním princípu sociálnych vzťahov v organizácii a naznačiť spôsoby, pomocou ktorých je možné tieto vzťahy usmerňovať. Predstavou každej organizácie je mať zamestnancov, medzi ktorými budú vládnuť ideálne pozitívne vzťahy bez akýchkoľvek chýb. Nie vždy je to však ľahké doceliť. Záleží to od individuality zamestnancov, ich povahových vlastností, schopnosti komunikovať, spolupracovať a pod. Autor tvrdí, že „vzťahy v organizácii sú väčšinou zložitý prepletenec povinností, potrieb, záujmov, zámerov a hodnôt jednotlivých ľudí. Spája sa v nich dlhá rada rôznych efektov a vplyvov. Sú protichodné, môžu byť sporné. Niekedy smerujú k spoločnému cieľu, inokedy sa od neho vzdávajú, často sa menia na deštruktívny konflikt, ktorý firmu v skutočnosti poškodzuje a môže ju ohroziť aj na samotnej existencii.“ V. Bednář v publikácii pojednáva o celom rade faktorov, ktoré ovplyvňujú sociálne vzťahy pozitívne, aj negatívne. V jednotlivých kapitolách rozoberá sociálne vzťahy v organizácii, čo ich ovplyvňuje, akým spôsobom by sa mali riadiť a usmerňovať aby sme docielili požadovaný stav, ďalej sa venuje konfliktom, ich zvládaniu, možnostiam ich riešenia a odstránenia. Snaží sa definovať sociálno – psychologické aspekty života v organizácii, charakterizovať typy ľudí na pracovisku podľa osobnostných vlastností a tiež hovorí o komunikácii medzi kolegami.

Podobnú tému rozoberá aj D. Pauknerová a kolektív (2006) v publikácii *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Text obsahuje poznatky všeobecne psychologické, ale aj špecificky aplikované v pracovnom prostredí – psychológia práce a organizácie. Autorky sa zamerali na poznatky smerujúce k pochopeniu psychologických procesov a problémov a tie, ktoré sú

významné z hľadiska manažérskej praxe v podnikovej a ekonomickej sfére. Venujú sa človeku a pracovnému prostrediu, ktoré zahŕňa priestorové a funkčné podmienky pracoviska, fyzické a organizačné podmienky práce, spoľahlivosť pracovného výkonu a bezpečnosť práce. Ďalej rozoberajú pracovnú činnosť človeka, jeho spôsobilosť a kvalifikáciu pre výkon daného povolania, spomínajú motiváciu pracovného konania a pracovnú spokojnosť. Bližšie sa venujú aj medziľudským vzťahom a sociálnej klíme na pracovisku, komunikácii a osobnostným rysom manažérov.

Významné boli pre nás aj názory F. Bělohávka (1996), ktoré prezentuje v publikácii *Organizační chování*. Túto knihu autor koncipuje ako učebnicu a jej cieľom má byť okrem získania teoretických poznatkov aj schopnosť aplikovať získané vedomosti v praxi na svojom pracovisku. Zaoberá sa samotnou organizáciou, organizačnou kultúrou, správaním v organizácii, cieľmi a štruktúrou organizácie, osobnosťou človeka v organizácii, jeho postojmi, vlastnosťami, hodnotami, ďalej rozpráva o dynamike organizačných vzťahov, o motivácii, komunikácii atď.

Ďalšou použitou literatúrou bola napríklad publikácia od J. Hanuliakovej (2010) *Kreovanie klímy triedy v edukačnej praxi* a S. Hlásna (2006) nám prispela prácou *Úvod do pedagogiky*. V oblasti verejnej správy sme čerpali z J. Machajovej (2000) *Občan a verejná správa* a tiež od J. Králíka a J. Kútika (2013) z publikácie *Kontrolný systém a jeho subsystemy vo verejnej správe – základy teórie*.

Odkazy na ostatnú použitú literatúru nájdete v zozname použitej literatúry.

5 EMPIRICKÁ ČASŤ

V empirickej časti si vymedzíme predmet a ciele výskumu, výskumné otázky, výskumné metódy, charakterizujeme si výskumný súbor a popíšeme spôsob jeho výberu. Predstavíme si Okresný úrad Považská Bystrica, ktorého zamestnanci tvorili náš výskumný súbor, budeme analyzovať a interpretovať získané dáta a nakoniec si celú empirickú časť zhrnieme a výstupom bude vytvorenie odporúčaní pre prax zo strany vedenia aj zamestnancov.

5.1 Predmet a ciele výskumu

Predmetom výskumu diplomovej práce v oblasti klímy v organizácii verejnej správy bolo zistiť názory zamestnancov pracujúcich v sfére verejnej správy týkajúce sa nami vybraných faktorov ovplyvňujúcich klímu v organizácii. Išlo o nasledujúcich päť vybraných oblastí: sociálne vzťahy, komunikácia, konflikty, pracovné prostredie a motivácia.

Hlavným cieľom výskumu diplomovej práce bolo charakterizovať celkovú klímu v organizácii verejnej správy na základe skúmania vo vybraných oblastiach sociálnych vzťahov, komunikácie, konfliktov, pracovného prostredia a motivácie.

Čiastkovými cieľmi výskumu diplomovej práce v oblasti klímy v organizácii verejnej správy bolo:

- *zistiť, analyzovať a vyhodnotiť názory zamestnancov pracujúcich v sfére verejnej správy na ovplyvňovanie klímy v organizácii prostredníctvom sociálnych vzťahov,*
- *zistiť, analyzovať a vyhodnotiť názory zamestnancov pracujúcich v sfére verejnej správy na ovplyvňovanie klímy v organizácii prostredníctvom komunikácie,*
- *zistiť, analyzovať a vyhodnotiť názory zamestnancov pracujúcich v sfére verejnej správy na ovplyvňovanie klímy v organizácii prostredníctvom konfliktov,*
- *zistiť, analyzovať a vyhodnotiť názory zamestnancov pracujúcich v sfére verejnej správy na ovplyvňovanie klímy v organizácii prostredníctvom pracovného prostredia,*
- *zistiť, analyzovať a vyhodnotiť názory zamestnancov pracujúcich v sfére verejnej správy na ovplyvňovanie klímy v organizácii prostredníctvom motivácie.*

5.2 Výskumné otázky

V diplomovej práci sme sa zaoberali problematikou klímy v organizácii verejnej správy. Pri tvorbe výskumných otázok sme vychádzali z teoretickej časti diplomovej práce, teda z použitej literatúry a názorov autorov zaoberajúcich sa podobnou témou, hlavne:

- 1) *Aké názory zastávajú zamestnanci pracujúci v sfére verejnej správy na ovplyvňovanie klímy v organizácii prostredníctvom sociálnych vzťahov,*
- 2) *Aké názory zastávajú zamestnanci pracujúci v sfére verejnej správy na ovplyvňovanie klímy v organizácii prostredníctvom komunikácie,*
- 3) *Aké názory zastávajú zamestnanci pracujúci v sfére verejnej správy na ovplyvňovanie klímy v organizácii prostredníctvom konfliktov,*
- 4) *Aké názory zastávajú zamestnanci pracujúci v sfére verejnej správy na ovplyvňovanie klímy v organizácii prostredníctvom pracovného prostredia,*
- 5) *Aké názory zastávajú zamestnanci pracujúci v sfére verejnej správy na ovplyvňovanie klímy v organizácii prostredníctvom motivácie.*

V našej empirickej časti nebudeme stanovovať hypotézy, pretože náš problém je deskriptívny. „*Je dôležité vedieť, že vedecké hypotézy sa dajú formulovať len pre relačné a kauzálne výskumné problémy, nikdy nie pre deskriptívne výskumné problémy. Hypotéza je totiž predpoveď o vzťahu medzi dvomi činiteľmi -premennými*” (Gavora, 2008, s. 56).

5.3 Výskumné metódy

Na vypracovanie empirickej časti diplomovej práce sme sa pre zber informácií rozhodli použiť kvantitatívny výskum.

„Základným princípom kvantitatívneho výskumu je objektívnosť. Výskumník musí mať od skúmaných osôb istý odstup, aby zistenia nekontaminoval svojimi názormi alebo postojmi, nesmie skúmané osoby ovplyvňovať, ani byť nimi ovplyvnený. Ideálom kvantitatívneho výskumu je zovšeobecniteľnosť údajov, t.j. ich platnosť pre populáciu, z ktorej pochádza výskumný súbor. Najlepší spôsob, ako zabezpečiť túto zovšeobecniteľnosť, je náhodný výber subjektov výskumu“ (Gavora, 2006, s. 13).

Ako nástroj merania sme zvolili elektronický dotazník, ktorý vyplňajú respondenti prostredníctvom internetu. Dotazník som vytvorila a distribuovala pomocou možnosti tvorby dotazníkov cez email. Medzi jeho výhody patria finančná a časová efektívnosť, rýchlejšie doručenie aj návratnosť a možnosť pracovať s väčšími vzorkami respondentov ako pri papierovom dotazníku (Gavora, 2008, s. 135).

Dotazník pozostáva z 28 otázok, ktoré sa týkajú a sú rozdelené do piatich nami vybraných oblastí: sociálne vzťahy – otázky č. 1 - 5, komunikácia – otázky č. 6 - 12, konflikty – otázky č. 13 - 18, pracovné prostredie – otázky č. 19 - 25 a motivácia – otázky č. 26 – 28 (viď príloha č. 1 Dotazník). Pri tvorbe otázok sme vychádzali z teórie diplomovej práce a názorov autorov, ktoré faktory podľa nich zlepšujú, alebo naopak zhoršujú klímu v organizácii. Išlo najmä o autorov (D. Pauknerová a kol., 2006, s. 116, 196), (V. Gluchmann a kol., 2010, s. 406), (I. Hospodářová, 2008, s. 118 – 122), (M. Mikuláščík, 2007, s. 324 – 325), (L. Blažek, 2011, s. 167 – 171). Všetky otázky sú uzatvoreného typu a ponúkajú na výber z piatich možností odpovedí: áno, skôr áno, neviem sa vyjadriť, skôr nie a nie.

Na spracovanie našich výskumných údajov sme použili matematicko – štatistické postupy, a to absolútne a relatívne, t.j. percentuálne hodnoty a stredné hodnoty, t.j. aritmetický priemer. Najskôr sme vyhodnocovali jednotlivé otázky, potom jednotlivé oblasti a nakoniec celkovú klímu v organizácii. Jednotlivé otázky sme vyhodnocovali pomocou absolútnej a relatívnej početnosti a aritmetického priemeru. Možnostiam odpovedí a) – e) sme priradili číselné hodnoty 1 – 5, pričom a) = 1 a e) = 5, takže možnosť a) = 1, b) = 2, c) = 3, d) = 4, e) = 5. Ku každej možnosti odpovedi sme pripísali počet respondentov, ktorí označili danú možnosť a nakoniec sme výsledky spriemerovali pomocou aritmetického priemeru. Podľa hodnoty, ktorú sme získali aritmetickým priemerom sme následne určili, ktorú možnosť respondenti v priemere označovali najviac. Takto sme postupovali pri každej otázke. Pri niektorých otázkach bola požadovanou odpoveďou možnosť áno a pri niektorých nie. Pri otázkach č. 1 - 3, 5, 6, 9 - 14, 19 – 28 bola požadovanou odpoveďou možnosť áno. Pri otázkach č. 4, 7, 8, 15 – 18 bola požadovanou odpoveďou možnosť nie.

Po vyhodnotení jednotlivých otázok sme vyhodnocovali jednotlivé oblasti. Tie sme vyhodnocovali tiež podľa priemeru, na koľko otázok z danej oblasti sme dostali požadovanú odpoveď a na koľko otázok nepožadovanú. Podľa toho, ktorý druh odpovede prevládal, sme stanovili, či je táto oblasť vyhovujúca alebo nevyhovujúca pre pozitívnu klímu v organizácii.

Nakoniec sme vyhodnocovali celkovú klímu v organizácii, znova podľa priemeru. Podľa toho, koľko oblastí nám vyšlo ako vyhovujúcich a koľko ako nevyhovujúcich, sme určili, či je celková klíma v organizácii vyhovujúca = pozitívna alebo nevyhovujúca = negatívna.

5.4 Charakteristika a spôsob výberu výskumného súboru

Náš výskumný súbor tvorili zamestnanci vybranej organizácie verejnej správy, konkrétne Okresného úradu v Považskej Bystrici. Tento úrad sme si zvolili najmä z osobných dôvodov, pretože som tu v minulosti vykonávala absolventskú prax v trvaní šiestich mesiacov a neskôr aj školskú prax v rámci štúdia na Univerzite Palackého v Olomouci.

Spolu bolo distribuovaných 73 dotazníkov, čo predstavuje celkový počet zamestnancov Okresného úradu v Považskej Bystrici. Návratnosť bola 46 dotazníkov, teda 63,01%.

Pred distribuovaním dotazníkov sme najskôr oslovili prednostu úradu a následne sme dotazníky rozposlali na e-mailové adresy všetkých zamestnancov.

5.4.1 Okresný úrad Považská Bystrica

Okresný úrad Považská Bystrica je preddavkovou organizáciou Ministerstva vnútra Slovenskej republiky. Výkon štátnej správy okresného úradu riadia a kontrolujú ústredné orgány štátnej správy. Poslaním okresného úradu je uskutočňovanie výkonu štátnej správy podľa osobitných predpisov na jednotlivých úsekoch štátnej správy a zabezpečovanie administratívno – ekonomických činností. Výkon štátnej správy je uskutočňovaný v rámci jednotlivých odborov podľa ich organizačného zamerania.

V rámci realizácie vládneho programu ESO Okresný úrad Považská Bystrica vznikol k 1.10.2013. Jeho predchodca – Obvodný úrad Považská Bystrica – fungoval počas všetkých reforiem od roku 1991. Od svojho vzniku sídli v tzv. administratívnej budove štátnych orgánov – ABŠO v Považskej Bystrici.

Pred reformou sídlili v budove bývalé odbory obvodného úradu – ekonomický a organizačný odbor, odbor všeobecnej vnútornej správy, odbor živnostenského podnikania,

odbor civilnej ochrany a krízového riadenia a osobný úrad. Vo výpožičke priestorov na základe platných zmlúv sa v budove ABŠO nachádzali aj iné zložky štátnej správy – Obvodný úrad životného prostredia, Obvodný pozemkový úrad, Obvodný lesný úrad, Obvodný úrad pre cestnú dopravu a pozemné komunikácie, Regionálna veterinárna správa, Štátna školská inšpekcia, Okresný súd Považská Bystrica a Okresná prokuratúra Považská Bystrica.

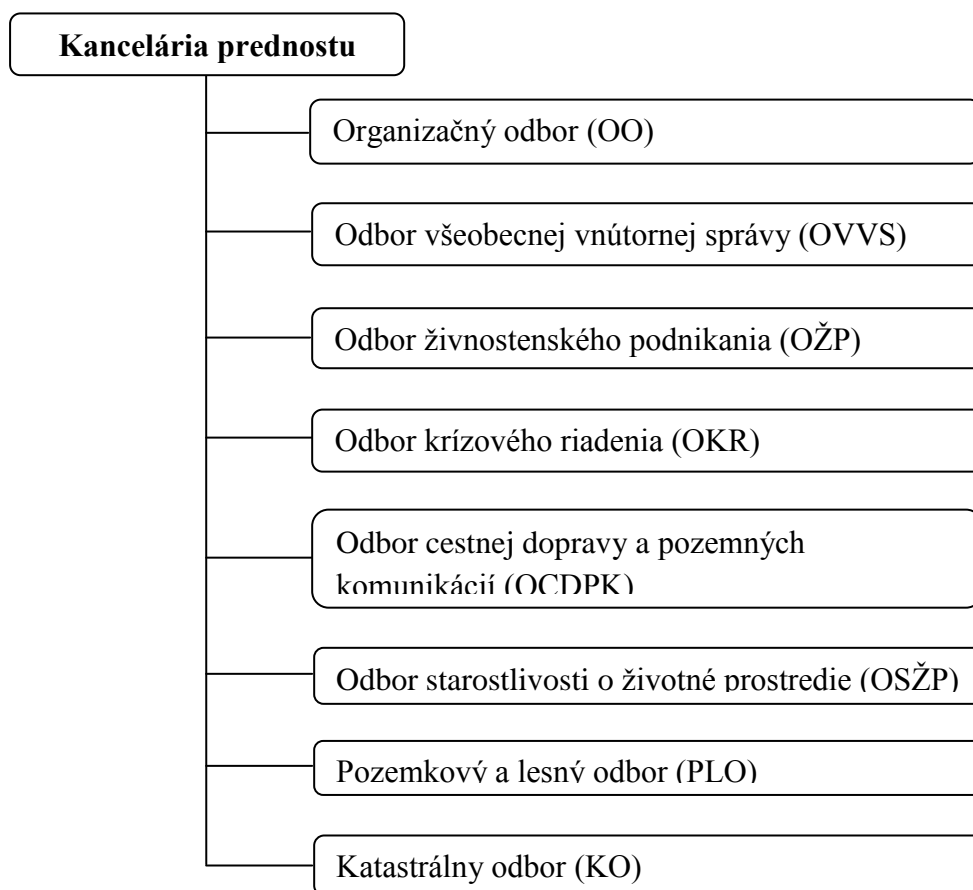
V rámci prvej etapy reformy k 1.10.2013 bola k obvodnému úradu transformovaná špecializovaná štátna správa – Obvodný úrad pre cestnú dopravu a pozemné komunikácie, Obvodný úrad životného prostredia, Obvodný pozemkový úrad, Obvodný lesný úrad a Správa katastra.

V budove Okresného úradu Považská Bystrica sa okrem samotného úradu v súčasnosti nachádza:

- Oddelenie zbraní a streliva Okresného riaditeľstva policajného zboru Považská Bystrica,
- Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky – Prezídium policajného zboru, Národná jednotka boja proti nelegálnej migrácii úradu hraničnej a cudzineckej polície Bratislava – pracovisko Považská Bystrica,
- Krajské riaditeľstvo policajného zboru Trenčín, odbor kriminálnej polície, oddelenie vyšetrovania – pracovisko Považská Bystrica,
- Krajské riaditeľstvo policajného zboru Trenčín, oddelenie ochrany objektov – pracovisko Považská Bystrica,
- Centrum podpory Trenčín – Jednotka podpory Považská Bystrica,
- Regionálna veterinárna a potravinová správa – pracovisko Považská Bystrica,
- Štátna školská inšpekcia – pracovisko Považská Bystrica

Okresný úrad Považská Bystrica tvorí kancelária prednostu, organizačný odbor, odbor všeobecnej vnútornej správy, odbor živnostenského podnikania, odbor krízového riadenia, odbor cestnej dopravy a pozemných komunikácií, odbor starostlivosti o životné prostredie, pozemkový a lesný odbor, katastrálny odbor a klientske centrum. Cieľom klientskeho centra je zabezpečiť kvalitu, transparentnosť a dostupnosť verejnej správy pre občana, zníženie a optimalizáciu nákladov na fungovanie verejnej správy, zjednodušenie vybavovanie vecí

fyzických a právnických osôb na úradoch a priblíženia sa občanovi pri komplexnejšom vybavovaní agendy na jednom mieste. V klientskom centre sú zastúpené jednotlivé odbory Okresného úradu Považská Bystrica a odbory Okresného riaditeľstva policajného zboru Považská Bystrica – oddelenie dokladov a evidencia vozidiel.



Obr. 1 Organizačná štruktúra Okresného úradu Považská Bystrica

Organizačný odbor má na starosti zabezpečenie plynulého chodu okresného úradu v rámci jeho rozpočtových možností. Vykonáva administratívno – ekonomické činnosti, činnosti vo vzťahu k územnej samospráve. Poskytuje obciam finančné dotácie, vykonáva ich zúčtovanie, zabezpečuje výkon štátnej správy na úseku poistenia motorových vozidiel. Ďalej zabezpečuje činnosť na úseku organizačnom, na úseku správy registratúry a podateľne. Prijíma, eviduje a zabezpečuje prešetrovanie a vybavovanie sťažností a petícií, plní úlohy súvisiace so sprístupňovaním informácií.

Cieľom *odboru všeobecnej vnútornej správy* je kvalitné zabezpečovanie výkonu štátnej správy na úseku priestupkovom, úseku matrik, územného a správneho usporiadania, štátnych

symbolov, verejných zbierok a sčítania obyvateľov, volieb a referenda, , s dôrazom na zodpovedné plnenie úloh vyplývajúcich z harmonogramov organizačno – technického zabezpečenia jednotlivých druhov volieb a zvyšovanie kvality služieb poskytovaných prostredníctvom aktualizovaných databáz informačného systému.

Odbor živnostenského podnikania vykonáva pôsobnosť živnostenského úradu v prvom stupni a zapisuje do informačného systému živnostenského podnikania podnikateľov, ktorým vydal doklady o živnostenskom oprávnení. Plní úlohy jednotného kontaktného miesta pre činnosti, ktoré sú živnosťou, podnikaním na základe iného ako živnostenského oprávnenia, ak tak ustanovujú osobitné zákony a poskytovaním služieb podľa osobitného zákona. Tento odbor vydáva aj výstupy z informačného systému obchodného registra a výstupy z informačného systému registra účtovných závierok.

Úlohou *odboru krízového riadenia* je chrániť život, zdravie a majetok a vytvárať podmienky na prežitie pri mimoriadnych udalostiach a počas vyhlásenej mimoriadnej situácie v rozsahu stanovenom príslušnými zákonmi. Vykonáva štátnu správu na úsekoch civilnej ochrany obyvateľstva a riadenia štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu, na úseku hospodárskej mobilizácie, ochrany a bezpečnosti štátu, na úseku ochrany utajovaných skutočností. Koordinuje činnosť obcí pri príprave na krízovú situáciu a pri jej riešení a činnosť podnikateľov a právnických osôb, fyzických osôb pri civilnom núdzovom plánovaní, organizuje odbornú prípravu krízových štábov obcí pri príprave na krízové situácie a pod.

Odbor cestnej dopravy a pozemných komunikácií vykonáva štátnu správu na úseku cestnej dopravy a pozemných komunikácií, úlohou je napr. schvaľovanie jednotlivo dovezených vozidiel, vydáva osvedčenie o evidencii vozidiel, vydáva technické osvedčenie vozidiel, povoľuje a schvaľuje prestavby vozidiel, kontroluje vykonávanie technických a emisných kontrol administratívnych, povoľuje zvláštne užívanie diaľnic a ciest II. a III. triedy na nadrozmernú prepravu, určuje použitie dopravných značiek a dopravných zariadení na cestách II. a III. triedy, rozhoduje o pripájaní pozemných komunikácií, zriaďovaní vjazdov z cesty II. a III. triedy a pod.

Náplňou *odboru starostlivosti o životné prostredie* je výkon štátnej správy na úseku ochrany životného prostredia na území okresu Považská Bystrica. Tento výkon sa uskutočňuje v oblasti štátnej vodnej správy, ochrany prírody a krajiny, posudzovania vplyvu

na životné prostredie, ochrany ovzdušia a v oblasti odpadového hospodárstva. Zároveň sa odbor podieľa na riešení krízových situácií pri vzniku povodní a havarijných stavovo znečistenia životného prostredia a ohrozenia zdravia a majetku obyvateľstva.

Pozemkový a lesný odbor vykonáva štátnu správu v oblasti pozemkového, poľnohospodárskeho a lesného hospodárstva: napr. rozhoduje o navrátení vlastníctva k pôde, oceňuje pozemky k reštitúciám, zabezpečuje vysporiadanie vlastníctva v záhradkárskych osadách, rozhoduje v pochybnostiach o tom, či pozemok je lesným pozemkom, vyňatí a obmedzení používania, drobení lesného pozemku, povoľovaní predĺženia lehoty na obnovu lesa na holine a na zabezpečenie lesného porastu. Ďalej ustanovuje a odvoláva členov lesnej stráže, zabezpečuje preskúšanie ich odbornej spôsobilosti, rozhoduje o uznaní alebo zmene hraníc poľovného revíru, o poverení na zabezpečenie ochrany poľovníctva a starostlivosti o zver a pod.

Katastrálny odbor zabezpečuje štátnu správu na úseku katastra. Rozhoduje o vzniku, zmene alebo zániku práv k nehnuteľnostiam, rozhoduje o proteste prokurátora a upozornení prokurátora, zapisuje práva k nehnuteľnostiam, posudzuje spôsobilosť verejných alebo iných listín na zápis do katastra nehnuteľností. Kontroluje a úradne overuje geometrické plány a iné výsledky geodetických a kartografických činností. Spravuje a aktualizuje súbor popisných informácií a súbor geodetických informácií katastra nehnuteľností a zabezpečuje ich vzájomný súlad. Poskytuje informácie z katastra nehnuteľností, overuje a vydáva kópie alebo rovnopisy verejných a iných listín z katastrálneho operátu a pod.

5.5 Analýza a interpretácia získaných dát

V našej vyhodnocovacej tabuľke budeme používať skratky:

- číselné hodnoty 1 - 5 - možnosti odpovedí v dotazníku a) – e),
- číselné hodnoty 1 – 28 - čísla otázok z dotazníka,
- n – absolútna početnosť,
- % - relatívna početnosť,
- AP – aritmetický priemer.

	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Súčin	AP
1	14	30,43	24	52,17	4	8,70	2	4,35	2	4,35	92	2
2	38	82,61	8	17,39	0	0	0	0	0	0	54	1,17
3	32	69,57	14	30,43	0	0	0	0	0	0	60	1,30
4	6	13,04	2	4,35	12	26,09	14	30,43	12	26,09	162	3,52
5	26	56,52	18	39,13	0	0	2	4,35	0	0	70	1,52
6	26	56,52	10	21,74	2	4,35	8	17,39	0	0	84	1,83
7	0	0	0	0	0	0	2	4,35	44	95,65	228	4,96
8	0	0	0	0	2	4,35	4	8,70	40	86,96	222	4,83
9	40	86,96	6	13,04	0	0	0	0	0	0	52	1,13
10	14	30,43	14	30,43	0	0	6	13,04	12	26,09	126	2,74
11	44	95,65	2	4,35	0	0	0	0	0	0	48	1,04
12	38	82,61	4	8,70	0	0	2	4,35	2	4,35	64	1,39
13	38	82,61	8	17,39	0	0	0	0	0	0	54	1,17
14	30	65,22	12	26,09	2	4,35	2	4,35	0	0	68	1,48
15	0	0	2	4,35	2	4,35	4	8,70	38	82,61	216	4,70
16	4	8,70	16	34,78	4	8,70	14	30,43	8	17,39	144	3,13
17	0	0	2	4,35	2	4,35	6	13,04	36	78,26	214	4,65
18	0	0	4	8,70	2	4,35	14	30,43	26	56,52	200	4,35
19	8	17,39	6	13,04	0	0	14	30,43	18	39,13	166	3,61
20	8	17,39	10	21,74	0	0	10	21,74	18	39,13	158	3,43
21	6	13,04	18	39,13	0	0	12	26,09	10	21,74	140	3,04
22	26	56,52	6	13,04	2	4,35	6	13,04	6	13,04	98	2,13
23	16	34,78	18	39,13	0	0	8	17,39	4	8,70	104	2,26
24	4	8,70	6	13,04	0	0	14	30,43	22	47,83	182	3,96
25	20	43,48	16	34,78	0	0	8	17,39	2	4,35	94	2,04
26	4	8,70	10	21,74	0	0	10	21,74	22	47,83	174	3,78
27	2	4,35	6	13,04	2	4,35	10	21,74	26	56,52	190	4,13
28	10	21,74	14	30,43	2	4,35	12	26,09	8	17,39	112	2,43

Tab. 1 Numerické vyhodnotenie získaných údajov z celého výskumu

Otázky č. 1 – 5 sú zamerané na oblasť sociálnych vzťahov v organizácii.

1. Sú voči Vám kolegovia úprimní?

V prvej otázke sme sa respondentov pýtali, či si myslia, že sú voči nim kolegovia úprimní. 14 respondentov odpovedalo že áno, teda svojich kolegov považujú za úprimných. Tento počet predstavuje 30,43 % opýtaných. 24 respondentov, teda 52,17 % sa priklonilo k viac neurčitej, ale stále pozitívnej možnosti skôr áno. Neutrálnu odpoveď neviem sa vyjadriť si vybrali 4 respondenti, teda 8,70 %. Respondenti, ktorí si myslia že ich kolegovia sú voči nim menej úprimní, si zvolili možnosť skôr nie. Ich počet však nebol vysoký, túto možnosť označili len 2, čo predstavuje 4,35 %. Podobne to bolo aj s poslednou možnosťou, nie. Za úplne neúprimných ľudí považujú svojich kolegov 2 respondenti, t.j. 4,35 %. Aritmetický priemer odpovedí na túto otázku je 2. To znamená že v priemere sa respondenti najviac prikláňajú k možnosti skôr áno a myslia si, že sú voči nim kolegovia úprimní.

2. Sú Vám kolegovia ochotní pomôcť?

V druhej otázke sme sa pýtali na názor o ochote kolegov pomáhať. Väčšina, 38 respondentov označilo jednoznačnú odpoveď áno, to znamená, že považujú svojich kolegov za ochotných pomôcť im. To predstavuje 82,61 %. Zvyšných 8 opýtaných, teda 17,39 % označilo možnosť skôr áno, čo je tiež dobrý výsledok. Ani jeden respondent neoznačil možnosti neviem sa vyjadriť, skôr nie, ani nie. Na základe toho môžeme zhodnotiť, že všetci respondenti si myslia, že ich kolegovia sú ochotní im pomôcť. To potvrdzuje aj výsledok aritmetického priemeru 1,17, ktorý sa prikláňa k možnosti áno.

3. Cítite sa v pracovnom kolektíve akceptovaný?

V tejto otázke sme sa respondentov pýtali, či sa cítia v ich pracovnom kolektíve akceptovaní ostatnými kolegami. 32 z celkového počtu opýtaných sa vyjadrilo, že sa cítia byť kolegami akceptovaní a označili možnosť áno. Bolo ich 69,57 %. Druhú možnosť skôr áno označilo 14 respondentov, t.j. 30,43 %. Podobne ako v predchádzajúcej otázke, ani v tejto žiadny respondent neoznačil možnosť neviem sa vyjadriť, skôr nie, ani nie. Aritmetický priemer odpovedí je 1,30 a najviac sa približuje možnosti áno, čo znamená, že väčšina sa cíti byť v pracovnom kolektíve akceptovaná.

4. Rozširujú o Vás kolegovia klebety?

V otázke o rozširovaní klebiet boli odpovede rozmanitejšie. 6 respondentov, teda 13,04 % si vybralo možnosť áno a myslia si, že kolegovia o nich rozširujú klebety. Podobnú možnosť skôr áno, si vybrali len 2 respondenti, čo predstavuje 4,35 %. Šírenie klebiet podľa viacerých autorov neprispieva k pozitívnej klíme, skôr ju narúša. Neutrálne sa vyjadrilo 12 opýtaných a možnosť neviem sa vyjadriť si vybralo 26,09 %. V prípade tejto otázky predstavujú žiadanú odpoveď možnosti skôr nie a nie. Možnosť skôr nie označilo 14 respondentov, 30,43 % a možnosť nie si vybralo 12 opýtaných, čo predstavuje 26,09 %. Títo si myslia, že ich kolegovia o nich nerozširujú klebety, čo je pozitívne. Aritmetický priemer odpovedí je 3,52, teda najviac respondentov sa prikláňa k možnosti skôr nie.

5. Spolupracuje sa Vám s Vašimi kolegami dobre?

Odpovede na piatu otázku o spolupráci s kolegami sú pozitívne. Až 26 respondentov si vybralo možnosť áno a tvrdia, že sa im s ich kolegami spolupracuje dobre. Tento počet predstavuje 56,52 %. Možnosť skôr áno môžeme zaznamenať u 18 respondentov, t.j. 39,13 %. Len 2 respondentom sa s ich kolegami nespupracuje dobre a 4,35 % si vybralo možnosť skôr nie. Žiadny z opýtaných si nevybral možnosť neviem sa vyjadriť, ani nie. Aritmetický priemer odpovedí je 1,52, čo znamená že je takmer na rozhraní medzi odpoveďami áno a skôr áno, ale o niečo viac sa prikláňa k možnosti skôr áno.

Prvú oblasť, pomocou ktorej sme skúmali klímu na Okresnom úrade, oblasť sociálnych vzťahov môžeme na základe odpovedí z dotazníka vyhodnotiť nasledovne. Respondenti tvrdia, že ich kolegovia sú voči nim úprimní, rovnako sú ochotní pomôcť im ak je to potrebné a cítia sa byť v pracovnom kolektíve akceptovaní. Väčšina opýtaných si myslí, že ich kolegovia o nich nerozširujú klebety, napriek tomu malá menšina si myslí opak, teda že kolegovia o nich klebety rozširujú. V otázke spolupráce takmer všetci odpovedali, že sa im s ich kolegami spolupracuje dobre, len 2 z celkového počtu respondentov vyjadrili opačný názor. Celkovo môžeme zhodnotiť oblasť sociálnych vzťahov za vyhovujúcu pre pozitívnu klímu v organizácii.

Otázky č. 6 – 12 sú zamerané na komunikáciu medzi kolegami.

6. Snažíte sa pri rozhovore s kolegami neodbiehať od rozoberanej témy?

Väčšina respondentov, až 26 si vybrala možnosť áno, teda tvrdia že sa snažia pri rozhovore s kolegami neodbiehať od rozoberanej témy. To je 56,52 %. 10 opýtaných, t.j. 21,74 % zvolilo možnosť skôr áno. Len 2 respondenti, 4,35 % sa nevedeli k tejto otázke vyjadriť a označili možnosť neviem sa vyjadriť. 8 opýtaných označilo možnosť skôr nie, čo znamená, že pri rozhovore môžu odbiehať od rozoberanej témy. Predstavuje to 17,39 %. Žiadny z respondentov neoznačil jednoznačnú možnosť nie, čo je v tomto prípade pozitívne. Aritmetický priemer odpovedí na šiestu otázku je 1,83, teda väčšina sa prikláňa k možnosti skôr áno a pri rozhovore sa snažia neodbiehať od preberanej témy.

7. Ak kolega nezdieľa Váš názor na určitý problém, vnímate ho ako nepriateľa?

Odpoveď na otázku či respondenti vnímajú svojich kolegov ako nepriateľov ak nezdieľajú ich názor je jednoznačná. Takmer všetci opýtaní, až 44, t.j. 95,65 %, označili možnosť nie, čo znamená, že svojich kolegov nevnímajú ako nepriateľov ak nezdieľajú rovnaký názor na situáciu alebo problém. Zvyšní 2 označili takmer rovnakú možnosť skôr nie, čo predstavuje 4,35 %. Nikto neoznačil možnosti áno, skôr áno, ani neviem sa vyjadriť. Aritmetický priemer je v tomto prípade 4,96, takmer jednoznačná odpoveď nie.

8. Musíte mať pri rozhovore s kolegami posledné slovo?

Na otázku týkajúcu sa posledného slova v rozhovore odpovedali respondenti podobne ako v predchádzajúcej. Až 40 opýtaných označilo odpoveď nie a nemusia mať posledné slovo pri rozhovore s kolegami. V percentuálnom prepočte to je 86,96 %. 4, t.j. 8,70 % si vybrali možnosť skôr nie a len 2 respondenti sa nevedeli vyjadriť, čo znamená 4,35 %. Žiadny z opýtaných neoznačil možnosti áno ani skôr áno. Aritmetický priemer odpovedí je 4,83 a najviac sa prikláňa k odpovedi nie, nemusia mať posledné slovo.

9. Nechávajú kolegom pri rozhovore dostatočný priestor na vyjadrenie ich názoru?

V deviatej otázke sme sa pýtali respondentov na to, či nechávajú svojim kolegom dostatočný priestor na vyjadrenie ich názoru. Až 40 z nich označilo možnosť áno, teda nechávajú im dostatočný priestor. T.j. 86,96 %. 6 opýtaných si vybralo možnosť skôr áno, čo je 13,04 %. Nikto neoznačil možnosti neviem sa vyjadriť, skôr nie, ani nie. Aritmetický priemer odpovedí je 1,13, čo poukazuje na väčšinovú odpoveď áno a teda respondenti nechávajú dostatočný priestor svojim kolegom na vyjadrenie ich názoru.

10. Snažíte sa pri rozhovore s kolegami kontrolovať svoje pocity?

Odpovede na túto otázku boli naozaj rôznorodé. 14 respondentov, teda 30,43 % sa snaží pri rozhovore s kolegami kontrolovať svoje pocity a označili možnosť áno. Rovnaký počet opýtaných označil aj možnosť skôr áno. Možnosť skôr nie si vybralo 6 respondentov, t.j. 13,04 %, ktorí už menej kontrolujú svoje pocity pri rozhovore s kolegami. Respondentov, ktorí vôbec nekontrolujú svoje pocity bolo 12, čo predstavuje 26,09 %. Žiadny z opýtaných neoznačil možnosť neviem sa vyjadriť. Aritmetický priemer odpovedí v tejto otázke je 2,74. Priemerne teda odpovede zodpovedajú možnosti neviem sa vyjadriť, aj keď nikto túto možnosť neoznačil. Odpovede boli takmer vyrovnané na oboch stranách možností, áno aj nie.

11. Ste schopný pri rozhovore aktívne vypočúť svojich kolegov?

Takmer všetci respondenti odpovedali na túto otázku pozitívne. Až 44 opýtaných uviedlo, že sú schopný vypočúť svojich kolegov a označili možnosť áno. Urobilo tak 95,65 %. Len 2 respondenti označili možnosť skôr áno, teda majú podobný názor ako pri prvej možnosti. Ani jeden respondent neoznačil možnosti neviem sa vyjadriť, skôr nie alebo nie. Aritmetický priemer odpovedí je 1,04, čo je takmer jednoznačná odpoveď áno, respondenti sú schopní aktívne vypočúť svojich kolegov.

12. Ste schopný byť voči kolegom empatický?

Na dvanástu otázku, ktorá sa týkala empatie voči kolegom, odpovedali respondenti takto. 38 opýtaných označilo možnosť áno, teda tvrdia, že sú schopní byť voči svojim kolegom

empatický. Percentuálne to je 82,61 %. 4 respondenti, t.j. 8,70 % zvolili možnosť skôr áno. 2 opýtaní, čo predstavuje 4,35 % vybrali možnosť skôr nie, Rovnako to bolo aj pri poslednej možnosti nie, ktorú tiež označili 2 opýtaní, 4,35 %. Títo nie sú schopní empatickej reakcie voči svojim kolegom. Možnosť neviem sa vyjadriť neoznačil žiadny z respondentov. Aritmetický priemer odpovedí bol 1,39, teda najbližšie k odpovedi áno, podľa ktorej sú opýtaní schopní byť empatickí voči kolegom.

Oblasť komunikácie sme skúmali pomocou siedmich otázok. Respondenti sa vyjadrili, že pri rozhovore s kolegami sa snažia neodbiehať od rozoberanej témy. Ak kolega nezdieľa rovnaký názor na určitý problém, tak ho nepovažujú za nepriateľa a tiež nemusia mať pri rozhovore posledné slovo. Opačnej strane nechávajú dostatočný priestor na vyjadrenie ich názoru. V otázke, či sa respondenti snažia kontrolovať svoje pocity pri rozhovore s kolegami boli odpovede vyrovnané na oboch stranách. Niektorí tvrdia že áno, teda kontrolujú svoje pocity a niektorí tvrdia opak. Väčšia polovica sa však priklonila k možnosti áno a skôr áno. Respondenti ďalej jednoznačne tvrdia, že sú schopní aktívne vypočuť svojich kolegov a tiež byť voči nim empatický. V otázke empatie len malá čiastka opýtaných vyjadrila názor, že nie sú voči svojim kolegom empatickí. Oblasť komunikácie môžeme vo väčšine označiť za vyhovujúcu. Jediná odchýlka bola len názoroch na otázku týkajúcu sa kontroly pocitov pri rozhovore s kolegami, kedy menšia polovica respondentov zdieľa názor, že pri rozhovore s kolegami nekontrolujú svoje pocity. To však môže čiastkovo prispievať k negatívnej klíme.

Otázky č. 13 – 18 sa týkajú oblasti konfliktov, ktoré negatívne ovplyvňujú pozitívnu klímu.

13. Rešpektujete stanovené pravidlá na pracovisku?

Na túto otázku odpovedala väčšina opýtaných kladne. 38 respondentov, t.j. 82,61 % zvolilo možnosť áno, to znamená, že rešpektujú stanovené pravidlá na pracovisku. Možnosť skôr áno označilo 8 opýtaných, čo je v percentuálnom prepočte 17,39 %. Žiadny respondent nezvolil možnosti neviem sa vyjadriť, skôr nie ani nie. Aritmetický priemer odpovedí na túto otázku 1,17 a väčšina sa priemerne prikláňa k odpovedi áno, respondenti sa snažia rešpektovať stanovené pravidlá na pracovisku.

14. Sú Vaše vzťahy s kolegami priateľské?

O tom, či sú vzťahy na pracovisku priateľské, sa respondenti vyjadrili nasledovne. 30 opýtaných označilo možnosť áno a 65,22 % tvrdí, že ich vzťahy s kolegami sú priateľské. Podobnú možnosť skôr áno označilo 12 respondentov, t.j. 26,09 %. Priateľské vzťahy sú jedným z významných faktorov, ktorý ovplyvňuje pozitívnu klímu v organizácii. 2 z opýtaných, teda 4,35 % nevedeli vyjadriť názor na túto otázku. Len 2 respondenti odpovedali negatívne a tvrdia, že ich vzťahy s kolegami sú skôr nepriateľské. Ani jeden z opýtaných neoznačil jednoznačne odpoveď nie. Aritmetický priemer odpovedí na túto otázku je 1,48, priemerne je na rozmedzí medzi odpoveďami áno a skôr áno, ale o niečo viac sa prikláňa k možnosti áno.

15. Nudíte sa na pracovisku?

Na otázku ohľadom nudy na pracovisku odpovedalo 38 respondentov výberom možnosti nie, teda 82,61 % tvrdí, že sa na pracovisku nenudia. 4 opýtani, čo predstavuje 8,70 % označilo možnosť skôr nie. K tejto otázke sa nevedia vyjadriť 2 respondenti, ktorí označili rovnomennú odpoveď. To je 4,35 %. A rovnako 2 opýtani, 4,35 % označili možnosť skôr áno, teda tvrdia, že sa na pracovisku nudia. Nuda na pracovisku môže prispievať ku konfliktom s kolegami, čo následne zhoršuje pozitívnu klímu v organizácii. Ani jeden respondent neoznačil možnosť áno, čo je pozitívne. Aritmetický priemer odpovedí je 4,70, to znamená, že priemerne sa väčšina odpovedí prikláňa k možnosti nie a na pracovisku nepociťujú nudu.

16. Pociťujete na sebe dlhodobú prepracovanosť?

Otázka týkajúca sa dlhobovej prepracovanosti nám prináša rozmanitosť všetkých možností odpovedí. 4 respondenti, t.j. 8,70 % označili možnosť áno. Najviac respondentov, 16, vybralo možnosť skôr áno, teda pociťujú na sebe dlhodobú prepracovanosť. Percentuálne to je 34,78 %. K tejto otázke sa nevedeli vyjadriť 4 respondenti, čo predstavuje 8,70 %. Tiež väčší počet respondentov, až 14 vybralo možnosť skôr nie, to znamená, že 30,43 % tvrdí, že na sebe skôr nepociťujú dlhodobú prepracovanosť. Jednoznačnú odpoveď nie označilo 8 opýtaných, ktorí na sebe vôbec nepociťujú dlhodobú prepracovanosť. V prepočte to je 17,39 %. Aritmetický priemer odpovedí je 3,13, priemerne sa odpovede najviac prikláňajú

k neutrálnej možnosti neviem sa vyjadriť. Vyrovnané odpovede boli na obidvoch stranách. Takmer rovnaký počet respondentov označil možnosti skôr áno aj skôr nie.

17. Zhoršuje sa Vaša komunikácia s kolegami?

Na otázku, či sa zhoršuje komunikácia respondentov s ich kolegami odpovedalo 36 opýtaných možnosťou nie. To znamená, že ich komunikácia s kolegami sa nezhoršuje. Tento počet predstavoval 78,26 %. Možnosť skôr nie si zvolili 6 respondenti, t.j. 13,04 %. 2 opýtaní nevedeli k tejto otázke vyjadriť svoj názor, čo je v prepočte 4,35 %. V tomto prípade negatívnu odpoveď skôr áno, ktorá vyjadruje názor že komunikácia s kolegami sa zhoršuje, vyjadrili 2 respondenti, 4,35 %. Aritmetický priemer odpovedí bol 4,65, viac sa prikláňa k možnosti nie, čo znamená, že komunikácia respondentov s ich kolegami sa nezhoršuje. Iba veľmi malé množstvo opýtaných prezentovalo opačný názor.

18. Stupňuje sa vzájomné neporozumenie medzi kolegami na Vašom pracovisku?

V osemnástej otázke sme sa pýtali na stupňovanie vzájomného neporozumenia medzi kolegami. 26 respondentov z celkového počtu zvolilo možnosť nie, teda vzájomné neporozumenie medzi nimi a ich kolegami sa nestupňuje. Takto odpovedalo 56,52 %. Podobne odpovedalo ďalších 14 opýtaných a 30,43 % označilo možnosť skôr nie. Neutrálnu odpoveď neviem sa vyjadriť si vybrali 2 respondenti, t.j. 4,35 %. 4 opýtaný, teda 8,70 % vyjadrili opačný názor zvolením možnosti skôr áno. Podľa nich sa teda ich vzájomné neporozumenie s kolegami skôr stupňuje. Ani jeden z opýtaných neoznačil možnosť áno, čo je v tomto prípade pozitívne. Aritmetický priemer odpovedí bol 4,35 a v priemere väčšinová odpoveď bola možnosť skôr nie, čo znamená, že vzájomné neporozumenie na pracovisku medzi kolegami sa skôr nestupňuje.

Zhrnutie skúmanej oblasti konfliktov je nasledovné a respondenti odpovedali takto. Všetci opýtaní rešpektujú stanovené pravidlá na pracovisku a väčšina si myslí, že ich vzťahy s kolegami sú priateľské. Len malé percento respondentov sa vyjadrilo, že ich vzťahy s kolegami sú skôr nepriateľské. Väčšina z opýtaných tiež potvrdili, že na pracovisku sa nenudia, ale aj v tomto prípade sa našiel malý počet ľudí, ktorí vyjadrili skôr opačný názor. V otázke, či sa cítia respondenti dlhodobo prepracovaní môžeme vidieť rozmanité odpovede. V priemere sa odpovede najviac prikláňajú k možnosti neviem sa vyjadriť. V skutočnosti však

respondenti najviac označovali možnosti skôr áno a skôr nie. Počet odpovedí bol takmer vyrovnaný na oboch stranách. Na posledné dve otázky odpovedala väčšina opýtaných, že ich komunikácia s kolegami sa nezhoršuje, ani sa nestupňuje ich vzájomné neporozumenie. Znova len malé percento respondentov vyjadrilo opačný názor a tvrdia, že komunikácia sa zhoršuje a vzájomné neporozumenie sa stupňuje. V priemere môžeme výsledky oblasti konfliktov považovať za vyhovujúce pre pozitívnu klímu, aj keď malé percento respondentov si myslí opak najmä pri otázkach týkajúcich sa priateľských vzťahov medzi kolegami, nudy na pracovisku, zhoršujúcej sa komunikácie a stupňovania vzájomného neporozumenia. Polovica opýtaných sa cíti dlhodobo prepracovaná a druhá polovica nie.

V otázkach č. 19 – 25 sme sa pýtali respondentov na ich pracovné prostredie.

19. Ste spokojní s estetickým vzhľadom Vášho pracoviska?

O estetickom vzhľade svojho pracoviska sa 8 opýtaných vyjadrilo, že sú s ním spokojní a 17,39 % označilo možnosť áno. 6 respondentov, teda 13,04 % si zvolilo možnosť skôr áno. Väčší počet opýtaných je s estetickým vzhľadom svojho pracoviska nespokojných. Až 14 opýtaných označilo možnosť skôr nie, čo predstavuje 30,43 % a zvyšných 18, 39,13 % zvolilo možnosť nie. Žiadny z opýtaných si nevybral možnosť neviem sa vyjadriť. Aritmetický priemer odpovedí je 3,61 a to znamená, že väčšina respondentov sa v priemere prikláňa k odpovedi skôr nie, nie sú spokojní s estetickým vzhľadom ich pracoviska.

20. Je Vaše pracovisko priestorovo funkčne vyriešené?

V tejto otázke sme sa respondentov pýtali na ich názor o funkčnosti priestorového riešenia pracoviska. 8 opýtaných, t.j. 17,39 % zastáva názor, že ich pracovisko je funkčne vyriešené a označili možnosť áno. Variantu odpovede skôr áno si vybralo 10 respondentov, čo je v prepočte 21,74 %. Opačný názor zastáva 28 ľudí. 10 respondentov totiž na túto otázku odpovedalo výberom možnosti skôr nie, teda podľa nich pracovisko nie je funkčne vyriešené. A až 18 opýtaných označilo jednoznačnú odpoveď nie. Ani jeden respondent neoznačil možnosť neviem sa vyjadriť. Aritmetický priemer odpovedí na túto otázku je 3,43. V priemere sa väčšina prikláňa skôr k negatívnemu stanovisku a tvrdia, že ich pracovisko nie je funkčne vyriešené.

21. Máte na pracovisku dostatočné technické vybavenie potrebné k výkonu Vašej práce?

K danej otázke sa respondenti vyjadrili nasledovne. 6 opýtaných označilo možnosť áno a myslia si, že na pracovisku majú dostatočne zabezpečené technické vybavenie potrebné k výkonu ich práce. Percentuálne to predstavuje 13,04 % z opýtaných. 18 respondentov, t.j. 39,13 % zvolilo možnosť skôr áno. 12 opýtaných tvrdí, že nemajú na pracovisku dostatočné technické vybavenie a označili možnosť skôr nie. Urobilo tak 26,09 %. Úplne nespokojných s technickým vybavením na pracovisku je až 10 respondentov, ktorí vybrali možnosť nie. Predstavuje to 21,74 %. Nikto neoznačil možnosť neviem sa vyjadriť. Aritmetický priemer odpovedí bol 3,04, teda väčšinová odpoveď je neviem sa vyjadriť napriek tomu, že nikto túto možnosť neoznačil. Odpovede boli pozitívne aj negatívne a boli takmer vyrovnané na oboch stranách. Polovica respondentov tvrdí, že na pracovisku majú dostatočné technické vybavenie potrebné k výkonu ich práce a druhá polovica zastáva opačný názor, teda že technické vybavenie nie je dostatočné.

22. Je zabezpečená na Vašom pracovisku bezpečnosť pri práci?

Čo sa týka bezpečnosti práce, väčšina respondentov, až 26 označila možnosť áno, to znamená že si myslia, že na ich pracovisku je zabezpečená bezpečnosť pri práci. V prepočte to predstavuje 56,52 %. Podobný názor a možnosť skôr áno zastáva 6 opýtaných, čo je 13,04 %. 2 respondenti, 4,35 % sa nevedeli k tejto otázke vyjadriť a zvolili rovnomennú možnosť odpovede. 6 opýtaných vybralo možnosť skôr nie a myslia si, že bezpečnosť práce na ich pracovisku skôr nie je zabezpečená. To je 13,04 %. Odpoveď nie zvolilo rovnako 6 respondentov, teda 13,04 %. Tí tvrdia, že bezpečnosť práce na ich pracovisku nie je vôbec zabezpečená. Aritmetický priemer odpovedí bol 2,13, priemerne sa väčšina respondentov prikláňa k odpovedi skôr áno, bezpečnosť pri práci na ich pracovisku je zabezpečená.

23. Sú na Vašom pracovisku zabezpečené vyhovujúce hygienické podmienky?

V tejto otázke sme sa pýtali respondentov na vyhovujúcu hygienu na ich pracovisku. 16 respondentov označilo možnosť áno, teda 34,78 % opýtaných si myslí, že na pracovisku sú zabezpečené vyhovujúce hygienické podmienky. 18 respondentov, t.j. 39,13 % zvolilo odpoveď skôr áno. Možnosť skôr nie si vybralo 8 opýtaných, podľa ktorých na pracovisku skôr nie sú zabezpečené vyhovujúce hygienické podmienky. Tento názor zastáva 17,39 %.

Podobný názor majú zvyšní 4 respondenti, čo predstavuje 8,70 %. Ani jeden z opýtaných nezvolil možnosť neviem sa vyjadriť. Aritmetický priemer odpovedí bol 2,26, na základe čoho môžeme usudzovať, že väčšina respondentov sa prikláňa k odpovedi skôr áno a myslí si, že na ich pracovisku sú zabezpečené skôr vyhovujúce hygienické podmienky.

24. Sú na Vašom pracovisku zabezpečené vhodné klimatické podmienky?

Na vhodnosť klimatických podmienok sa respondenti vyjadrovali takto. Len 4 respondenti označili možnosť áno a tvrdia že na ich pracovisku sú zabezpečené vhodné klimatické podmienky. To je 8,70 %. 6 opýtaných, teda 13,04 % zvolilo podobnú odpoveď skôr áno. V tejto otázke sa väčšina prikláňa k negatívnym možnostiam. 14 respondentov zastáva názor, že klimatické podmienky na pracovisku sú skôr nevhodné. Myslí si to 30,43 %. Až 22 opýtaných jednoznačne tvrdí, že na ich pracovisku nie sú zabezpečené vhodné klimatické podmienky, čo predstavuje 47,83 %. Žiadny z respondentov neoznačil možnosť neviem sa vyjadriť. Aritmetický priemer odpovedí je 3,96, priemerne väčšinová odpoveď je teda skôr nie, na pracovisku skôr nie sú zabezpečené vhodné klimatické podmienky.

25. Je na Vašom pracovisku zabezpečené primerané osvetlenie?

Na otázku týkajúcu sa primeraného osvetlenia na pracovisku odpovedalo 20 respondentov výberom možnosti áno. Podľa 43,48 % opýtaných je na pracovisku zabezpečené primerané osvetlenie. 16 respondentov zvolilo možnosť skôr áno, čo je tiež pozitívna odpoveď. Percentuálne to je 34,78 %. Zvyšní respondenti zastávajú opačný názor. 8 z nich označilo možnosť skôr nie, čo je 17,39 %. Len 2, 4,35 % si vybrali možnosť nie. To znamená, že títo zastávajú názor, že na ich pracovisku nie je zabezpečené primerané osvetlenie. Žiadny z respondentov neoznačil možnosť neviem sa vyjadriť. Aritmetický priemer odpovedí je 2,04, priemerná odpoveď je teda skôr áno, čo znamená, že väčšina sa prikláňa k názoru, že na pracovisku je zabezpečené skôr primerané osvetlenie.

Otázkou primeraného osvetlenia sme ukončili oblasť týkajúcu sa pracovného prostredia a výsledky môžeme zhrnúť takto. Väčšina respondentov nie je spokojná s estetickým vzhľadom svojho pracoviska a len malá skupina opýtaných zastáva opačný názor. Podobné výsledky sme získali aj pri otázke týkajúcej sa funkčného riešenia pracoviska. Väčšina respondentov s ním nie je spokojná a znova len menšia skupina tvrdí opak. Čo sa týka

technického vybavenia na pracovisku, odpovede sú vyrovnané. Polovica respondentov si myslí, že na ich pracovisku je zabezpečené dostatočné technické vybavenie potrebné k výkonu ich práce a druhá polovica si myslí že technické vybavenie nie je dostatočné. Väčšina opýtaných sa pozitívne vyjadruje k bezpečnosti pri práci, hygienickým podmienkam a primeranému osvetleniu. Tvrdia, že na ich pracovisku je v dostatočnej miere zabezpečená bezpečnosť pri práci, vyhovujúce hygienické podmienky a tiež je zabezpečené aj primerané osvetlenie. Len malý počet respondentov si myslí opak. Negatívne výsledky môžeme zaznamenať pri názoroch na klimatické podmienky. Väčšina respondentov zastáva názor, že na ich pracovisku nie sú zabezpečené vhodné klimatické podmienky. Len malému percentu opýtaných klimatické podmienky na pracovisku vyhovujú. O tejto oblasti nemôžeme povedať, že pracovné prostredie je vyhovujúce a prispieva k vytváraniu pozitívnej klímy v organizácii. Polovica otázok získala v priemere pozitívne hodnotenie a druhá polovica negatívne hodnotenie. Táto oblasť je teda na rozmedzí medzi pozitívnym a negatívnym ovplyvňovaním celkovej pozitívnej klímy v organizácii.

Otázky č. 26 – 28 sú zamerané na oblasť motivácie zamestnancov.

26. Je pre Vás finančné ohodnotenie za Vašu prácu motivujúce?

Len pre menší počet respondentov je finančné ohodnotenie za ich prácu motivujúce. Iba 4 opýtaný, t.j. 8,70 % označilo možnosť áno. 10 respondentov si zvolilo možnosť skôr áno. Tento počet predstavuje 21,74 %. Väčšina respondentov zaujala k tejto otázke negatívny postoj. 10 opýtaných označilo možnosť skôr nie, čo je v prepočte 21,74 %. Až 22 respondentov si zvolilo jednoznačnú odpoveď nie. To znamená, že až pre 47,83% opýtaných nie je finančné ohodnotenie za ich prácu motivujúce. Ani jeden respondent si nezvolil možnosť neviem sa vyjadriť. Aritmetický priemer odpovedí je 3,78, väčšina opýtaných sa teda prikláňa k názoru skôr nie a finančné ohodnotenie za ich prácu pre nich skôr nie je motivujúce.

27. Udeľuje Vám vedenie organizácie ocenenie za dobre odvedenú prácu?

V tejto otázke sme sa respondentov pýtali na ocenenie zo strany vedenia organizácie. Len 2 opýtaní, teda 4,35 % tvrdí, že za dobre odvedenú prácu im vedenie organizácie udeľuje ocenenie. Podobný názor má 6 respondentov, ktorí označili možnosť skôr áno. V prepočte je

to 13,04 %. 2 opýtaní, t.j. 4,35 % sa k tejto otázke nevedeli vyjadriť. Zvyšní respondenti, ktorí predstavujú väčšinu, sa k tejto otázke vyjadrili negatívne. 10 z nich označilo možnosť skôr nie. To je 21,74 %. A až 26 opýtaných, 56,52 % si zvolilo možnosť nie a tvrdia, že vedenie organizácie im za dobre odvedenú prácu neudeľuje ocenenie. Aritmetický priemer odpovedí bol 4,13, v priemere najčastejšou odpoveďou bolo teda skôr nie, vedenie organizácie skôr neudeľuje ocenenie za dobre odvedenú prácu.

28. Motivuje Vás práca samotná k lepšiemu pracovnému výkonu?

Či je pre zamestnancov práca samotná motiváciou, sme sa pýtali v poslednej otázke. 10 respondentov zvolilo možnosť áno, teda práca samotná je pre nich motiváciu k lepšiemu pracovnému výkonu. Takto odpovedalo 21,74 % opýtaných. Podobne odpovedalo ďalších 14 respondentov, ktorí označili možnosť skôr áno. K tejto otázke sa nevedeli vyjadriť 2 opýtaní, čo predstavuje 4,35 %. 12 respondentov odpovedalo možnosťou skôr nie, to znamená, že samotná práca pre nich nie je motiváciu k lepšiemu pracovnému výkonu. Takto odpovedalo 26,09 % opýtaných. 8 respondentov, 17,39 % odpovedalo podobne a označili možnosť nie. Aritmetický priemer odpovedí bol 2,43, je na rozmedzí medzi odpoveďami skôr áno a neviem sa vyjadriť, ale v priemere sa viac prikláňa k možnosti skôr áno, samotná práca je motiváciu k lepšiemu pracovnému výkonu.

Oblasť motivácie zamestnancov sme skúmali pomocou troch otázok týkajúcich sa finančného ohodnotenia, ocenenia zo strany vedenia organizácie a motivujúcej práce. Väčšina respondentov sa vyjadrila, že finančné ohodnotenie za ich prácu pre nich nie je motivujúce. Napriek tomu niektorí tvrdia opak, teda že finančné ohodnotenie pre nich je motivujúce. Čo sa týka ocenenia zo strany organizácie, väčšina tvrdí, že za dobre odvedenú prácu im vedenie organizácie neudeľuje ocenenie. Opäť malá skupina opýtaných tvrdí opak. Či práca samotná motivuje zamestnancov k lepšiemu pracovnému výkonu sme sa pýtali v poslednej otázke. Viac než polovica respondentov odpovedala že skôr áno, teda práca samotná je pre nich motivujúca. Menej než polovica vyjadrila názor že práca samotná ich nemotivuje k lepšiemu pracovnému výkonu. Celkovo môžeme oblasť motivácie označiť ako nevyhovujúcu pre vytváranie pozitívnej klímy v organizácii, pretože dve z troch otázok mali negatívne výsledky a tretia otázka síce mala v priemere pozitívne hodnotenie, ale aj tu sa našlo percento respondentov ktorí odpovedali negatívne.

5.6 Zhrnutie empirickej časti výskumu a odporúčania pre prax

Predmetom empirickej časti našej diplomovej práce v oblasti klímy v organizácii verejnej správy bolo zistiť názory zamestnancov pracujúcich v sfére verejnej správy týkajúce sa nami vybraných faktorov ovplyvňujúcich pozitívnu klímu v organizácii, a to sociálnych vzťahov, komunikácie, konfliktov, pracovného prostredia a motivácie.

Ako hlavný cieľ výskumu diplomovej práce sme si zvolili charakterizovať celkovú klímu v organizácii verejnej správy na základe skúmania vo vyššie uvedených vybraných oblastiach sociálnych vzťahov, komunikácie, konfliktov, pracovného prostredia a motivácie.

Čiastkovými cieľmi výskumu diplomovej práce v oblasti klímy v organizácii verejnej správy bolo zistiť, analyzovať a vyhodnotiť názory zamestnancov pracujúcich v sfére verejnej správy na ovplyvňovanie pozitívnej klímy v organizácii prostredníctvom sociálnych vzťahov, komunikácie, konfliktov, pracovného prostredia a motivácie.

Na vypracovanie empirickej časti diplomovej práce sme sa pre zber informácií rozhodli použiť kvantitatívny výskum. Ako nástroj merania sme si zvolili elektronický dotazník, ktorý bol rozdelený do piatich vyššie spomínaných oblastí skúmania a obsahoval 28 uzatvorených otázok. Naš výskumný súbor tvorilo 46 zamestnancov pracujúcich vo sfére verejnej správy, konkrétne na Okresnom úrade v Považskej Bystrici.

Na základe výskumu sme sa dopracovali k nasledujúcim výsledkom.

Otázka	Celkové hodnotenie
1. Sú voči Vám kolegovia úprimní?	Vyhovujúca
2. Sú Vám kolegovia ochotní pomôcť?	Vyhovujúca
3. Cítite sa v pracovnom kolektíve akceptovaný?	Vyhovujúca
4. Rozširujú o Vás kolegovia klebety?	Vyhovujúca
5. Spolupracuje sa Vám s Vašimi kolegami dobre?	Vyhovujúca

Tab. 2 Vyhodnotenie oblasti sociálnych vzťahov

V oblasti sociálnych vzťahov väčšina respondentov tvrdí, že ich kolegovia sú voči nim úprimní, sú ochotní pomôcť im, cítia sa byť v pracovnom kolektíve akceptovaní a celkovo sa im s nimi spolupracuje dobre. Ďalej zastávajú názor, že kolegovia o nich nerozširujú klebety. Na základe týchto odpovedí môžeme celkovo zhodnotiť oblasť sociálnych vzťahov ako vyhovujúcu pre utváranie pozitívnej klímy v organizácii.

Otázka	Celkové hodnotenie
6. Snažíte sa pri rozhovore s kolegami neodbiehať od rozoberanej témy?	Vyhovujúca
7. Ak kolega nezdieľa Váš názor na určitý problém, vnímate ho ako nepriateľa?	Vyhovujúca
8. Musíte mať pri rozhovore s kolegami posledné slovo?	Vyhovujúca
9. Nechávate kolegom pri rozhovore dostatočný priestor na vyjadrenie ich názoru?	Vyhovujúca
10. Snažíte sa pri rozhovore s kolegami kontrolovať svoje pocity?	Vyhovujúca / Nevyhovujúca
11. Ste schopný pri rozhovore aktívne vypočuť svojich kolegov?	Vyhovujúca
12. Ste schopný byť voči kolegom empatický?	Vyhovujúca

Tab. 3 Vyhodnotenie oblasti komunikácie

Oblasť komunikácie sme skúmali pomocou siedmich otázok. Respondenti sa vyjadrili nasledovne. Pri rozhovore sa väčšina snaží neodbiehať od rozoberanej témy, v prípade že kolega nezdieľa rovnaký názor na určitý problém, tak ho nepovažujú za nepriateľa a pri rozhovore nemusia mať posledné slovo. Ďalej jednoznačne tvrdia, že sú schopní aktívne vypočuť svojich kolegov a byť voči nim empatický. Jednoznačný názor nemôžeme prezentovať len pri otázke týkajúcej sa kontroly pocitov pri rozhovore s kolegami, pretože pri tejto otázke boli odpovede vyrovnané na oboch stranách. Niektorí tvrdia že áno, teda kontrolujú svoje pocity a niektorí tvrdia opak. Nekontrolovanie svojich pocitov môže viesť ku vzniku konfliktov a tie negatívnym spôsobom ovplyvňujú pozitívnu klímu. Celkovo však môžeme označiť oblasť komunikácie za vyhovujúcu pre utváranie pozitívnej klímy v organizácii, pretože výsledky z takmer všetkých otázok boli pozitívne.

Otázka	Celkové hodnotenie
13. Rešpektujete stanovené pravidlá na pracovisku?	Vyhovujúca
14. Sú Vaše vzťahy s kolegami priateľské?	Vyhovujúca
15. Nudíte sa na pracovisku?	Vyhovujúca
16. Pociťujete na sebe dlhodobú prepracovanosť?	Vyhovujúca / Nevyhovujúca
17. Zhoršuje sa Vaša komunikácia s kolegami?	Vyhovujúca
18. Stupňuje sa vzájomné neporozumenie medzi kolegami na Vašom pracovisku?	Vyhovujúca

Tab. 4 Vyhodnotenie oblasti konfliktov

Čo sa týka *oblasti konfliktov*, všetci respondenti rešpektujú stanovené pravidlá na pracovisku a väčšina si myslí, že ich vzťahy s kolegami sú priateľské a na pracovisku sa nenudia. Väčšie percento opýtaných sa tiež vyjadrilo, že ich komunikácia s kolegami sa nezhoršuje a tiež sa medzi nimi nestupňuje vzájomné neporozumenie. Pýtali sme sa tiež, či sa cítia respondenti dlhodobo prepracovaní. Odpovede boli znova vyrovnané. Polovica opýtaných tvrdí, že sa cítia skôr prepracovaní a druhá polovica že skôr nie. Dlhodobá prepracovanosť môže viesť k zhoršovaniu fyzického a psychického stavu zamestnancov, k nehodám a následným konfliktom na pracovisku. Tomuto stavu je potrebné preventívne predchádzať. V priemere môžeme výsledky oblasti konfliktov považovať za vyhovujúce pre utváranie pozitívnej klímy v organizácii.

Otázka	Celkové hodnotenie
19. Ste spokojní s estetickým vzhľadom Vášho pracoviska?	Nevyhovujúca
20. Je Vaše pracovisko priestorovo funkčne vyriešené?	Nevyhovujúca
21. Máte na pracovisku dostatočné technické vybavenie potrebné k výkonu Vašej práce?	Vyhovujúca / Nevyhovujúca
22. Je zabezpečená na Vašom pracovisku bezpečnosť pri práci?	Vyhovujúca
23. Sú na Vašom pracovisku zabezpečené vyhovujúce hygienické podmienky?	Vyhovujúca
24. Sú na Vašom pracovisku zabezpečené vhodné klimatické podmienky?	Nevyhovujúca

25. Je na Vašom pracovisku zabezpečené primerané osvetlenie?	Vyhovujúca
--	------------

Tab. 5 Vyhodnotenie oblasti pracovného prostredia

V oblasti *pracovného prostredia* môžeme pozorovať viaceré negatívne výsledky. Väčšina respondentov nie je spokojná s estetickým vzhľadom svojho pracoviska, s jeho funkčným riešením a takmer všetci sú nespokojní s klimatickými podmienkami na pracovisku. Pozitívne sa vyjadrujú k nasledujúcemu. Na pracovisku je v dostatočnej miere zabezpečená bezpečnosť pri práci, vyhovujúce hygienické podmienky a tiež je zabezpečené aj primerané osvetlenie. Názory sa rozchádzajú pri otázke týkajúcej sa technického vybavenia pracoviska. Polovica respondentov si myslí, že na ich pracovisku je zabezpečené dostatočné technické vybavenie potrebné k výkonu ich práce a druhá polovica si myslí že technické vybavenie nie je dostatočné. Oblasť pracovného prostredia nemôžeme vyhodnotiť ako vyhovujúcu k vytváraniu pozitívnej klímy v organizácii. Polovica otázok získala v priemere pozitívne hodnotenie a druhá polovica negatívne hodnotenie. Táto oblasť je teda na rozmedzí medzi pozitívnym a negatívnym ovplyvňovaním celkovej pozitívnej klímy v organizácii.

Otázka	Celkové hodnotenie
26. Je pre Vás finančné ohodnotenie za Vašu prácu motivujúce?	Nevyhovujúca
27. Udeľuje Vám vedenie organizácie ocenenie za dobre odvedenú prácu?	Nevyhovujúca
Motivuje Vás práca samotná k lepšiemu pracovnému výkonu?	Vyhovujúca / Nevyhovujúca

Tab. 6 Vyhodnotenie oblasti motivácie

Poslednú *oblasť motivácie* zamestnancov sme skúmali pomocou troch otázok týkajúcich sa finančného ohodnotenia, ocenenia zo strany vedenia organizácie a motivujúcej práce. Väčšina respondentov sa vyjadrila, že finančné ohodnotenie za ich prácu pre nich nie je motivujúce a za dobre odvedenú prácu im vedenie organizácie neudeľuje ocenenie. Práca samotná je motivujúca pre viac než polovicu opýtaných a pre menej než polovicu nie je

motivujúca. Celkovo môžeme oblasť motivácie označiť ako nevyhovujúcu pre vytváranie pozitívnej klímy v organizácii, pretože dve z troch otázok mali negatívne výsledky a tretia otázka bola na rozmedzí.

Oblasť	Celkové hodnotenie
1. Sociálne vzťahy	Vyhovujúca
2. Komunikácia	Vyhovujúca
3. Konflikty	Vyhovujúca
4. Pracovné prostredie	Vyhovujúca / Nevyhovujúca
5. Motivácia	Nevyhovujúca

Tab. 7 Vyhodnotenie celkovej klímy v organizácii

Na základe výsledkov z piatich skúmaných oblastí môžeme celkovú klímu v organizácii vyhodnotiť nasledovne. Oblasť sociálnych vzťahov, komunikácie a konfliktov dopadla ako vyhovujúca, oblasť pracovného prostredia zostala na rozmedzí medzi vyhovujúcou a nevyhovujúcou a oblasť motivácie sme vyhodnotili ako nevyhovujúcu. Väčšinu oblastí sme vyhodnotili ako vyhovujúcu, preto môžeme povedať, že v nami vybranej organizácii verejnej správy prevláda pozitívna klíma.

Odporúčania pre prax

Odporúčania pre prax zo strany vedenia:

- podporovať priateľskú atmosféru medzi kolegami, napr. organizovať spoločné akcie,
- priebežne sa informovať o začleňovaní nových zamestnancov do kolektívu,
- priebežne sa informovať o vzťahoch na pracovisku, v prípade potreby byť schopný a nápomocný pri riešení problémov,
- prijímať a podporovať návrhy zamestnancov na zlepšenie pracovného procesu,
- byť empatický voči potrebám zamestnancov,
- definovať jednoznačné pravidlá na pracovisku a dbať na ich dodržiavanie,
- zamestnancom zverovať pracovné úlohy v primeranom množstve,
- zabezpečiť na pracovisku dostatočné technické vybavenie potrebné k výkonu práce,
- zabezpečiť na pracovisku bezpečnosť pri práci,

- zabezpečiť na pracovisku vyhovujúce hygienické, klimatické a svetelné podmienky,
- zabezpečiť zamestnancom primerané finančné ohodnotenie za ich prácu,
- udeľovať zamestnancom pochvalu a ocenenie za dobre odvedenú prácu,
- motivovať zamestnancov k lepšiemu pracovnému výkonu.

Odporúčanie pre prax zo strany zamestnancov:

- vytvárať a udržiavať priateľskú atmosféru medzi zamestnancami,
- byť kolegom nápomocný,
- akceptovať ostatných,
- udržiavať komunikáciu na dobrej úrovni,
- byť voči kolegom úprimný a empatický,
- rešpektovať stanovené pravidlá na pracovisku,
- podávať návrhy na zlepšenie pracovného procesu,
- poctivo pristupovať k riešeniu zverených pracovných úloh,
- predchádzať dlhodobej prepracovanosti,
- dodržiavať pravidlá bezpečnosti pri práci,
- motivovať sa k lepšiemu pracovnému výkonu.

ZÁVER

V našej diplomovej práci sme sa snažili teoreticky spracovať tému klíma v organizácii verejnej správy pomocou jednotlivých častí, ktoré zahŕňa táto téma. Venovali sme sa klíme, organizácii, faktorom ktoré ovplyvňujú stav klímy v organizácii, teda sociálnym vzťahom, komunikácii, konfliktom, pracovnému prostrediu a motivácii, ďalej sme rozoberali verejnú správu a jej základné zložky, ktorými sú štátna správa, samospráva a verejnoprávne korporácie.

V empirickej časti sme sa snažili uplatniť poznatky z teoretickej časti práce. Hlavným cieľom výskumu diplomovej práce bolo charakterizovať celkovú klímu v organizácii verejnej správy na základe skúmania vo vybraných oblastiach sociálnych vzťahov, komunikácie, konfliktov, pracovného prostredia a motivácie. Pre zber informácií sme sa rozhodli použiť kvantitatívny výskum a ako nástroj merania sme zvolili elektronický dotazník. Naš výskumný súbor tvorili zamestnanci Okresného úradu v Považskej Bystrici.

Na základe vyhodnotenia získaných dát sme zistili názory zamestnancov na jednotlivé otázky, oblasti a celkovú klímu v organizácii. Oblasť sociálnych vzťahov, komunikácie a konfliktov dopadla ako vyhovujúca pre pozitívnu klímu v organizácii, oblasť pracovného prostredia zostala na rozmedzí medzi vyhovujúcou a nevyhovujúcou a oblasť motivácie sme vyhodnotili ako nevyhovujúcu. Väčšinu oblastí sme vyhodnotili ako vyhovujúcu, preto môžeme povedať, že v nami vybranej organizácii verejnej správy prevláda v priemere pozitívna klíma.

Vyhodnotenie jednotlivých oblastí a celkovej klímy v organizácii nám pomohlo vytvoriť odporúčania pre prax, teda niekoľko základných pravidiel, medzi ktoré patrí napríklad vytvárať a udržiavať priateľskú atmosféru medzi zamestnancami, byť ochotný pomôcť kolegom, akceptovať ostatných, udržiavať komunikáciu na dobrej úrovni, rešpektovať stanovené pravidlá na pracovisku, aktívne riešiť problémy alebo poctivo pristupovať k svojej práci. Vytvorili sme zvlášť pravidlá pre vedenie organizácie a zvlášť pre zamestnancov. Ich uplatňovanie a dodržiavanie v praxi by pomáhalo k vytváraniu a udržiavaniu pozitívnej klímy v organizácii.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- BEDNÁŘ, V. a kol. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- BLAŽEK, L. 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6
- BROOKS, I. 2003. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
- ČÁP, J. – MAREŠ, J. 2001. *Psychologie pro učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 656 s. ISBN 80-7178-463-X
- DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4
- DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- FABIÁNOVÁ, E. – JANATOVÁ, B. – MIKULA, J. 2010. *Bezpečnost práce, ochrana před požiari a ochrana zdravia pri práci*. 1. vyd. Bratislava: Príroda, 2010. 132 s. ISBN 978-80-07-01843-3
- GAŠPAR, M. 1992. *Moderná verejná správa*. Bratislava: Procom, 1992. 128 s. ISBN 80-85717-01-8
- GAVORA, P. 2006. *Spríevodca metodológiou kvalitatívneho výskumu*. 1. vyd. Bratislava: Regent, 2006. 239 s. ISBN 80-88904-46-3.
- GAVORA, P. 2008. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8.
- GLUCHMAN, V. a kol. 2010. *Etika verejnej správy*. Prešov: Filozofická fakulta PU, 2010. 489 s. ISBN 978-80-555-0109-3

- GRECMANOVÁ, H. 2008. *Klima školy*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2008. 209 s. ISBN 978-80-7409-010-3
- GRÚŇ, L. – PAULIČKOVÁ, A. – VYDROVÁ, V. 2005. *Samospráva ako súčasť verejnej správy*. Bratislava: Eurounion, 2005. 122 s. ISBN 80-88984-82-3
- HAMALOVÁ, M. a kol. 2014. *Teória, riadenie a organizácia verejnej správy*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 454 s. ISBN 978-80-8168-140-0
- HANULIAKOVÁ, J. 2010. *Kreovanie klímy triedy v edukačnej praxi*. Bratislava: Iris, 2010. 102 s. ISBN 978-80-89256-51-8
- HLÁSNA, S. a kol. 2006. *Úvod do pedagogiky*. Nitra: Enigma, 2006. 356 s. ISBN 80-89132-29-4
- HOSPODÁŘOVÁ, I. 2008. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1
- HRTÁNEK, L. 2013. *Model optimálneho fungovania modernej štátnej správy*. 1. vyd. Bratislava: Eurokódex, 2013. 200 s. ISBN 978-80-89447-78-7
- JIŘINCOVÁ, B. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1
- JURČIŠINOVÁ, H. 2003. *Bezpečnosť pri práci a požiarne predpisy*. Žilina: Poradca, 2003. 432 s. ISBN 80-88927-65-X
- KAČÁNI, V. a kol. 1999. *Základy učiteľskej psychológie*. Bratislava: SPN, 1999. 214 s. ISBN 80-08-02830-0
- KACHAŇÁKOVÁ, A. 2010. *Organizačná kultúra*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4
- KLIMOVSKÝ, D. 2014. *Základy verejnej správy*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 455 s. ISBN 978-80-8168-002-1
- KONEČNÁ, V. 2012. *Komunikácia vo verejnom styku*. Bratislava: Book & Book, 2012. 167 s. ISBN 978-80-970247-8-9

- KRÁLÍK, J. – KÚTIK, J. 2013. *Kontrolný systém a jeho subsystemy vo verejnej správe (základy teórie)*. Plzeň: Aleš Čeňek, 2013. 216 s. ISBN 978-80-7380-482
- KUBALÁK, M. 2013. *Efektívne riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Žilina: Eurokódex, 2013. 536 s. ISBN 978-80-8155-016-4
- KUČERA, D. 2013. *Moderní psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 216 s. ISBN 978-80-247-4621-0.
- MACHAJOVÁ, J. a kol. 2000. *Občan a verejná správa*. 1. vyd. Bratislava: Nadácia Občan a demokracia MRG-S Minority Rights Group - Slovakia, 2000. 328 s. ISBN 80-968528-0-9
- MIKULÁŠTÍK, M. 2007. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6
- NAKONEČNÝ, M. 2012. *Emoce*. 1. vyd. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton, 2012. 501 s. ISBN 978-80-7387-614-2.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9
- PETLÁK, E. 2006. *Klíma školy a klíma triedy*. Bratislava: Iris, 2006. 119 s. ISBN 80-89018-97-1
- PLAŇAVA, I. 2005. *Průvodce mezilidskou komunikací. Přístupy – dovednosti – poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2
- PRŮCHA, J. 2002. *Moderní pedagogika*. 3. vyd. Praha: Portál, 2002. 480 s. ISBN 807367047X
- SABO, M. 2001. *Bezpečnosť práce*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Slovenskej technickej univerzity, 2001. 126 s. ISBN 80-227-1540-9
- SOJKA, L. 2007. *Kvalita pracovného života a súvisiace konštrukty*. 1. vyd. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity, 2007. 150 s. ISBN 978-80-8068-652-89
- ŠKULTÉTY, P. 2008. *Verejná správa a správne právo*. 1. vyd. Bratislava: Veda, 2008. 204 s. ISBN 978-80-224-1203-6

ŠKULTÉTY, P. 2011. *Verejná správa a správne právo*. 2. vyd. Bratislava: Veda, 2011. 142 s. ISBN 978-80-224-1203-2

ŠMÍD, M. 1976. *Ergonomické parametry*. 1. vyd. Praha: SNTL, 1976. 195 s.

VYBÍRAL, Z. 2005. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 320 s. 2005. ISBN 80-7178-998-4

WERNEROVÁ, I. 2010. *Komunikace pro každého*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7402-064-3

Ostatné zdroje:

Interné nepublikované zdroje Okresného úradu Považská Bystrica

PRÍLOHY

Príloha A: Dotazník

Príloha B: CD médium – diplomová práca v elektronickej podobe, prílohy v elektronickej podobe.

Príloha A: Dotazník

– V rámci sociálnych vzťahov:

- 1) Sú voči Vám kolegovia úprimní?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie
- 2) Sú Vám kolegovia ochotní pomôcť?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie
- 3) Cítite sa v pracovnom kolektíve akceptovaný?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie
- 4) Rozširujú o Vás kolegovia klebety?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie
- 5) Spolupracuje sa Vám s Vašimi kolegami dobre?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

– V rámci komunikácie:

- 6) Snažíte sa pri rozhovore s kolegami neodbiehať od rozoberanej témy?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie
- 7) Ak kolega nezdieľa Váš názor na určitý problém, vnímate ho ako nepriateľa?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie
- 8) Musíte mať pri rozhovore s kolegami posledné slovo?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie
- 9) Nechávate kolegom pri rozhovore dostatočný priestor na vyjadrenie ich názoru?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie
- 10) Snažíte sa pri rozhovore s kolegami kontrolovať svoje pocity?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie
- 11) Ste schopný pri rozhovore aktívne vypočuť svojich kolegov?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie
- 12) Ste schopný byť voči kolegom empatický?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

– V rámci konfliktov:

- 13) Rešpektujete stanovené pravidlá na pracovisku?
a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

14) Sú Vaše vzťahy s kolegami priateľské?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

15) Nudíte sa na pracovisku?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

16) Pociťujete na sebe dlhodobú prepracovanosť?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

17) Zhoršuje sa Vaša komunikácia s kolegami?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

18) Stupňuje sa vzájomné neporozumenie medzi kolegami na Vašom pracovisku?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

– **V rámci pracovného prostredia:**

19) Ste spokojní s estetickým vzhľadom Vášho pracoviska?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

20) Je Vaše pracovisko priestorovo funkčne vyriešené?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

21) Máte na pracovisku dostatočné technické vybavenie potrebné k výkonu Vašej práce?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

22) Je zabezpečená na Vašom pracovisku bezpečnosť pri práci?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

23) Sú na Vašom pracovisku zabezpečené vyhovujúce hygienické podmienky?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

24) Sú na Vašom pracovisku zabezpečené vhodné klimatické podmienky?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

25) Je na Vašom pracovisku zabezpečené primerané osvetlenie?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

– **V rámci motivácie:**

26) Je pre Vás finančné ohodnotenie za Vašu prácu motivujúce?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

27) Udeľuje Vám vedenie organizácie ocenenie za dobre odvedenú prácu?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie

28) Motivuje Vás práca samotná k lepšiemu pracovnému výkonu?

- a) Áno b) Skôr áno c) Neviem sa vyjadriť d) Skôr nie e) Nie