

ZVLÁŠTNOSTI V MANAŽMENTE VEREJNEJ SPRÁVY

doc. Ing. Juraj Tej, PhD.

Prešovská univerzita
Fakulta manažmentu
Prešov

Ing. Helena Šimková, PhD.

Technická univerzita
Ekonomická fakulta v Košiciach

Abstrakt

V súčasnosti sme sa ešte stále objektívne nevysporiadali s existenciou verejného sektora, s jeho stabilizujúcim sa významom pre fungovanie moderných štátov, ako aj s nutnosťou špecifických vzťahov, ktoré z toho plynú pre personálny manažment z pohľadu tvorby inštitucionálneho rámca meniaceho sa stavu verejnej správy. Musí sa napríklad pretvoriť právny rámec pre uplatňovanie jednotlivých personálnych funkcií, pričom je nevyhnutné preskúmať význam jednotlivých foriem, ich špecifiká i dôsledky vzájomného usporiadania v jednotlivých odvetviach správy

Kľúčové slová

Manažment, zvláštnosti, verejná správa, zamestnanci, zmena.

Úvod

Ani najlepšia organizácia vnútorných vzťahov a ani najlepšie metódy práce neprinesú úspech, pokiaľ v inštitúciách a organizáciách nebudú pracovať ľudia schopní, odborne pripravení na prácu, na špeciálne nároky a spôsoby výkonu činností v jej jednotlivých zložkách. Títo pracovníci sa musia stotožniť s cieľmi správy a udržiavať občiansku bezúhonnosť i zodpovednosť, čo sú vlastnosti bezpodmienečne nevyhnutné. Na vedúcu úlohu by sa mal adept pripravovať dlho pred vstupom do manažérskych a pracovných vzťahov správy (pričom opak je dnes pravdou). Personálna problematika preto patrí k elementárnym súčasťam správnej vedy.

Problematika funkčnosti verejnej správy v spojitosti s príslušnými organizačnými a manažérskymi problémami patrí k zásadným teoretickým a praktickým otázkam súčasnosti (ale inak tomu nebolo ani v minulosti). Zmeny organizačných štruktúr v správe bývajú často zásadné a podstatné, pretože zasahujú nie iba do života spoločnosti, jej verejného sektora spojeného so štátnymi rozpočtami, ale aj preto, že aj tu ide o pracovnú silu, ľudské zdroje, ktoré vykonávajú vôľu ľuďom zvolených politikov.

Nezvratnosť zmien býva niekedy po zmene vlád vratná (ako v ostatnom období na Slovensku v podobe reorganizácie štruktúry ústredných orgánov štátnej správy), musíme si ale uvedomiť, že za takými nezvládnutými zmenami vždy stojí na jednej strane politik s minimálnou mierou zodpovednosti a ľudia ako pracovná sila, ktorých sa tieto organizačné zmeny veľmi silne dotýkajú a sú spojené s mnohými personálnymi funkciami a sociálnymi zmenami (preto vyvolávajú mnoho otázok). Mnohé z nich vyplývajú z rozdielných názorov, ale mnohé aj z nejasností a nepresností v chápaní významu ľudských zdrojov zamestnaných v správe verejného sektora ako aj v chápaní príčin existencie reálne existujúcich javov prepojených cez personálny manažment, vo verejnom sektore i správe.

Faktory existencie špecifik

Existuje veľké množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú existenciu špecifik v súčasnej personálnej práci. Ak berieme do úvahy iba elementárne členenie na špecifiká objektívne a subjektívne, je potrebné pochopiť, že vo verejnej správe sú často vypuklejšie ako v súkromnom sektore. Ide hlavne o členenie faktorov na tie, ktoré súvisia so základnými znakmi verejnej správy a tie, ktoré vyplývajú zo základných rozdielov manažmentu.

Verejná správa sa prejavuje v konkrétnych činnostiach verejnoprávných subjektov. Ich obsahovým poslaním je zabezpečiť uplatňovanie pravidiel, vykonávať a organizačne zabezpečovať úlohy štátu v bezpečnostnej, politickej, ekonomickej, sociálnej, kultúrnej oblasti spoločnosti. K základným obsahovým znakom, z ktorých vychádzajú skúmané špecifiká, patria: (Kosorín, 1999; Tej, 2000):

- *charakter verejnoprávných činností*, ktoré sa zabezpečujú mocenskými orgánmi štátu zásadne s poverením štátu pri silnej regulácii právom. Charakter činností odráža stupeň akceptovania a realizácie subsidiárnych princípov uplatňovaných vo verejnej správe;
- *funkcie orgánov správy* – sú odvodené od charakteru činnosti verejnej správy a vyjadrujú sústavu cieľov činnosti, spôsobilosť orgánu, jeho povinnosť a schopnosť konať v určených oblastiach (sociálna, kultúrna, správna...). Analyticky rozlišujeme dve veľké skupiny funkcií: *všeobecné funkcie správy* – hlavne organizátorskú funkciu a mocensko-ochrannú funkciu a *konkrétne funkcie*, ktoré majú interdisciplinárny charakter a sú obsahovou a vecnou aplikáciou všeobecných funkcií

s presahom do jednotlivých personálnych činností (funkcie vecné, inštitucionálne a personálne);

- *ciele a úlohy činnosti verejnej správy* – sú diferencované a vyplývajú z postavenia jednotlivých zložiek v sústave správy štátu;
- *formovanie subjektov správy* sa nachádza v neustálom vývoji podľa kvality politických procesov,
- *kompetencie vo výkone činností* – kompetencia vyjadruje rozsah a druh aktivity;
- *formy činnosti* sú vonkajším výrazom vnútorného obsahu a majú rôznorodý charakter, prostredníctvom sa realizujú funkcie a kompetencie;
- *metódy činnosti* – predstavujú sústavu spôsobov a postupov, ktoré sa využívajú pri dosahovaní cieľov.

Pri hodnotení zvláštností manažmentu verejnej správy je možné konštatovať, že existujú určité prirodzené rozdiely pri jeho fungovaní v porovnaní s manažmentom súkromných firiem, postavených na komerčnom princípe. Vyznačené rozdiely majú svoju flexibilitu a môžu sa vývojom zmeniť, zúžiť alebo rozšíriť, v závislosti od typu vzťahov a funkcií správy a jej postavenia vo verejných vzťahoch. Na uvedenú flexibilitu pôsobí veľké množstvo systémových, odborných, i politických činiteľov. V manažmente verejnej správy mimoriadne silne pôsobia politické faktory, občianska kontrola, verejná voľba a mienka, správne konanie a iné. Zvláštnosti v manažmente verejnej správy výrazne ovplyvňujú personálne činnosti a je možné rozdeliť do viacerých skupín: (Kosorín, 1999; Tej, 2000, 2001; Balážová, Papcunová, 2008)

- *oblasť vonkajšieho prostredia správy* – tu pôsobia známe faktory, ktoré podmieňujú osobitné črty manažmentu:
 - absencia trhu – minimálny vplyv ponuky a dopytu, prejavuje sa nedostatok stimulov na znižovanie nákladov, zvyšovanie celkového výkonu a efektívnosti, spotrebiteľské preferencie pôsobia obmedzene,
 - intenzívne formálne a právne obmedzenia – pôsobí legislatívny dozor a existuje nižšia autonómia chovania manažérov, prejavuje sa hierarchia zákonov, vonkajšej i vnútornej kompetencie orgánov a inštitúcií,
 - existencia intenzívnych politických činiteľov – prejavuje sa diverzifikácia externých informácií, ktoré sú často protichodné, na manažérov pôsobia politické vplyvy, dohody, lobizmus (podnikateľov, voličov, občanov, politických strán.),
- *oblasť vnútorného prostredia správy:*
 - rozhodovanie je právne regulované, organizácie sa často zaoberajú riadením externalít a ekológiou prostredia, čím ovplyvňujú aj súkromný sektor,
 - očakávania verejnosti voči manažérom hlavne v oblasti skladania účtov a zodpovednosti,
 - prejavuje sa donucovací charakter moci, platia sankcie, príkazy, ustanovenia, zaniká participácia na výsledku,
- *oblasť programovateľnosti cieľov a úloh organizácie* – u manažérov sa prejavuje viac záujmových intervencií, krízových javov:
 - nejednoznačnosť, multiplicita a konfliktnosť cieľov, často chýbajú kritéria pre výkon a zhodnotenie cieľov (dodržiavanie čistoty prostredia, životný štandard), je problematické meranie cieľov,
 - rastú požiadavky na verejné skladanie účtov a na nevyhnutnosť kompromisov,
 - úlohy sú politicky exponované, výrazný je problém súladu externých vzťahov a povinností s internými funkciami a právomocami,
- *oblasť rozhodovacej právomoci manažérov* – existencia rozsiahlych organizačných a inštitucionálnych obmedzení, ako aj politických vplyvov spôsobujú:
 - nižšia flexibilita a autonómia rozhodovania spôsobená rozsiahlymi organizačnými a inštitucionálnymi vplyvmi, externými a politickými vplyvmi,
 - menšiu právomoc vo vzťahu k podriadeným,
 - neochotu delegovať právomoci hlavne na vyššej úrovni,
 - častá výmena vrcholových riadiacich pracovníkov, čo spôsobuje ťažkosti pri plnení úloh a pri inováciách činností a cieľov,
 - väčší byrokratický tlak a dôkladná byrokratická štruktúra,
 - slabšie organizačné väzby medzi manažermi a zamestnancami ako v súkromnom sektore,
- *oblasť stimulácie a motivácie manažérov:*
 - manažéri pociťujú administratívne obmedzenia právomocí v oblasti stimulácie (odmeny, tresty, povýšenia, sankcie),
 - závislosť výkonu manažérov i zamestnancov od príjmu je nižšia ako u súkromných firiem,

- je preukazný pocit menšieho uspokojenia z práce,
- manažment správy niekedy preukazuje nižšie hodnotenie peňažných stimulov a vyššiu úroveň hodnotenia morálnej motivácie.

Schématicky je možné zásadné rozdiely v manažmente súkromného a verejného sektora znázorniť na obr. 1.

Manažéri verejného sektora	Manažéri súkromného sektora
obmedzená výkonná a administratívna autonómia manažérov z dôvodu podliehania zákonu a prísnejšej kontrole,	väčšia voľnosť a viac možností v riadení zamestnancov,
obmedzenia jednotlivých manažérskych postupov a činností,	nie sú nútení zdôvodňovať svoje rozhodnutia, napr. rozhodnutie o výške odmeny,
tendencie k rozširovaniu predpisov a kontroly,	zjednodušovanie procesov,
menšia rozhodovacia autonómia a flexibilita,	vyššia flexibilita manažérov,
obmedzený rozpočtový proces.	efektívne hospodárenie.

Obr. 1 Manažéri verejného a súkromného sektora
Zdroj: Programový dokument SOP LZ 2006/NP2-001

Postavenie manažmentu je v súčasnom systéme nezastupiteľné. Neustále vznikajú nové aktivity, nová kvalita, nový verejný záujem a občianske iniciatívy, ktoré stabilizujú význam manažmentu správy vo verejných vzťahoch a zvyšujú nároky na kvalitu pôsobenia a rozhodovania.

Personálne činnosti sú vo verejnej správe regulované viacerými predpismi. Okrem Zákonníka práce ide o Zákon č. 552/2003 o výkone prác vo verejnom záujme, o Zákon č. 400/2009 o štátnej službe, ale aj o zákony týkajúce sa volieb do jednotlivých orgánov štátnej správy a samosprávy. Tieto zákony stanovujú vzťahy a postupy v súvislosti s výkonom konkrétnych prác.

Personálna funkcia vo verejnej správe

Personálna funkciu označujeme ako personálny manažment (personalistika) (Kosorín, 1999). Niekedy sa jej prisudzuje aj pojem personálna politika, čo umožňuje širšie chápanie, jej rozšírenie najmä o vplyvy pri ustanovovaní osôb do vedúcich funkcií v orgánoch verejnej správy.

Personálnu funkciu orgánu verejnej správy predstavujeme ako vytváranie pracovných a vedúcich pozícií v organizačnej štruktúre verejnej správy a zabezpečovanie týchto pozícií vhodnými ľuďmi. Táto funkcia je realizovaná pomocou identifikácie špeciálnych požiadaviek na odborných pracovníkov, inventarizáciou disponibilných ľudí, prijímaním, výberom, umiestňovaním, hodnotením, zvyšovaním kvalifikácie a ďalšou starostlivosťou o odborný a personálny rast pri rešpektovaní potrieb rôznej kvality pracovníkov správy.

Personálna práca v orgánoch verejnej správy je oveľa náročnejšia z dôvodu rastúcich nárokov občanov – voličov (Tuma, 2007). Je zložité zovšeobecniť závery o riadení ľudských zdrojov v súkromnom sektore a jednoducho ich preniesť do verejného sektore (Klimovský, 2008). Preto každý manažér by mal vedieť identifikovať rozhodujúce faktory prostredia účelom skvalitnenia prístupu k riadeniu ľudských zdrojov (Gozora, Harbutová, 2005).

Ani najlepšia organizácia vnútorných vzťahov a ani najlepšie metódy práce neprinesú úspech, pokiaľ v inštitúciách a organizáciách nebudú pracovať ľudia schopní, odborne pripravení na prácu, na špeciálne nároky a spôsoby výkonu činnosti v jej jednotlivých zložkách. Všetko záleží od ich motivácie (Fuchsová, Kravčáková, 2004). Títo pracovníci sa musia stotožniť s cieľmi správy a udržiavať občiansku bezúhonnosť i zodpovednosť, čo sú vlastnosti bezpodmienečne nevyhnutné. Na vedúcu úlohu by sa mal adept pripravovať dlho pred vstupom do manažérskych a pracovných vzťahov správy (pričom opak je dnes pravdou). Personálna problematika preto patrí k elementárnym súčastiam správnej vedy.

Pracovníci správy vytvárajú vnútorne diferencované a osobitné skupiny v závislosti od štruktúrnej zložky správy. Pokiaľ ide o odborníkov správy, mali by tvoriť najvzdelanejšiu špecifickú skupinu pracovníkov, ktorá má presne zákonom stanovené pravidlá služobného postupu, určitú disciplinárnu zodpovednosť, špecifické práva a povinnosti.

Obsah personálnej funkcie je potrebné orientovať hlavne na tých pracovníkov, ktorí sú zdrojom a subjektom výkonu tejto správy.

Ľudia sú životne dôležití pre každú organizáciu, stávajú sa v modernom poňatí jej najdôležitejšími aktívami, dôležitým produkčným faktorom. Preto je nevyhnutné investovať do získavania, výberu a vzdelávania ľudí mnoho prostriedkov, ale aj preto, že legislatíva, ktorá vplyva na výkon funkcií správy sa veľmi rýchlo mení. Výkon personálnej funkcie verejnej správy je rozsiahly a zložitý, ovplyvňovaný špecifikami jej manažmentu. Zahŕňa najmä obsah a formy práce, výber pracovníkov na administratívne, odborné a riadiace funkcie, otázky pracovníka a štýlu práce,

náplň práce, štatút vedúceho pracovníka verejnej správy.

Ak chceme dosiahnuť špičkový výkon služby na všetkých úrovniach verejnej správy, musíme mať vedúce pracovné miesta obsadené odborne zdatnými a skúsenými vedúcimi pracovníkmi, a potom aj dostatočný počet ostatných pracovníkov správy (Šimková, 2006).

Systémový prístup k formovaniu a využívaniu personálnej funkcie vo verejnej správe vyžaduje zaoberať sa najmä nasledujúcimi aktivitami:

- spoznať faktory určujúce disponibilný a potrebný počet a druhy pracovníkov,
- výber pracovníkov a spôsoby ich ustanovenia do funkcií,
- hodnotenie výkonnosti pracovníkov,
- faktory rozvoja pracovných schopností.

Počet potrebných pracovníkov pre konkrétny orgán správy nezávisí len od veľkosti organizácie, ale aj od zložitosti organizačnej štruktúry, rýchlosti obnovy pracovného personálu a od ďalších rozličných vplyvov, najviac však od poskytovaného rozsahu verejných služieb, ktoré sú ukotvené v zákonoch a načrtnuté v programovom vyhlásení každej vlády. Je preto každému jasné, že sa budú často meniť – najčastejšie v intervale volebného obdobia. Významný vplyv majú postavenie, kompetencie a ciele organizácie, ktoré sa stávajú východiskom pre organizačné a personálne plány tak, aby sa dosiahlo splnenie jej úloh a pôsobenia. Faktory určujúce potrebný počet a druhy pracovníkov zahŕňajú najmä identifikáciu disponibilných pracovných zdrojov a ich porovnanie s potrebným počtom pracovníkov na základe analýzy potreby pracovníkov vzhľadom na vplyv prostredia (Trebuňa, Šebo, 2007).

Po určení rozsahu potreby pracovníkov je potrebné pristúpiť k získavaniu kandidátov na jednotlivé pracovné miesta. Treba sa snažiť získavať kvalifikované osoby a vyberať, určiť najvhodnejších kandidátov ako potenciálnych radových alebo vedúcich pracovníkov. Zmyslom opatrení je umiestniť vybraných pracovníkov čo najskôr do pozícií, kde sa dajú využiť ich schopnosti a kde odstránia svoje prípadné slabé stránky získaním nových skúseností, zodpovednosťou a prekonaním diskriminačných postupov zo strany opozície.

Medzi rozhodujúce faktory, ktoré ovplyvňujú úspešnosť každej organizácie, verejnú správu nevynímajúc, patrí kvalita pracovníkov, preto ich výber je radený medzi hlavné prvky existencie orgánu správy. Efektívny výber vyžaduje pochopenie charakteru a presné určenie pozície pracovného miesta z hľadiska vedenia správy. Určenie požiadaviek práce zahŕňa rozsah úloh pracovníka. Vo verejnej správe ide aj o určenie

priamych vzťahov medzi občanom a pracovníkom a ich nadväznosť na úlohu vedúceho pracovníka. Úlohu pracovníka verejnej správy predurčuje už úloha samotnej inštitúcie v spoločnosti. Radový a vedúci pracovník v štátnej správe sú úzko spojení s presadzovaním cieľov a úloh štátu v súlade s právnym poriadkom, organizačným poslaním, funkčným či územným princípom. Napriek tomu práca v správe vedie k nadobudnutiu byrokratických vlastností, ktoré nesú so sebou i pozitívne, ale hlavne negatívne charakteristiky. Všetky takéto negatívne javy znižujú efektívnosť práce a dôveru občanov v aparát verejnej správy. Práca má byť vykonávaná politicky neutrálne, bez ohľadu na zloženie vládnej politickej reprezentácie. Postavenie pracovníka v správe nemá skončiť v postavení spoluhráča hry politických strán. Pracovníci verejnej správy nemajú byť nástrojom uskutočňovania politiky jednej strany a spochybnením politiky strany druhej, čo by mohlo viesť k stavu, že silné politické strany budú obsadzovať úrady svojimi ľuďmi. Trvácnosť takýchto pracovníkov na funkciách je potom závislá od dĺžky času moci politickej strany a jej odchodom sa stráca efekt výberu vedúcich i radových pracovníkov. To silne pripomína prevažujúcu prax na Slovensku. V západnej Európe sa zdôrazňuje pri výbere pracovníkov dodržiavanie nasledujúcich kritérií:

- pracovník musí plnenie úloh vykonávať s pochopením záujmov občanov,
- pracovníci správy pomáhajú občanom vyhľadávať príslušný orgán na riešenie ich prípadu,
- občan má právo nahliadnuť na požiadanie do príslušných právnych predpisov a vnútorných inštrukcií,
- informácie o právach a povinnostiach sú poskytované účastníkovi správneho konania orgánmi správy bez odkladu a ústretovo,
- občanom sú iniciatívne podávané informácie a rady v záležitostiach o ktoré majú oprávnený záujem, alebo ktoré sa ich bezprostredne týkajú.

Efektívna práca v správe si vyžaduje dostatok administratívnych, odborných, technických a tvorivých schopností. Najdôležitejšie sú schopnosti analytické a schopnosť riešiť problémy. Medzi ne patrí predovšetkým schopnosť identifikovať problém, komplexne analyzovať situáciu a problém riešiť. Na to je nevyhnutne potrebné mať poznatky o pocitoch, potrebách a motivácii a stimulácii ľudí, s ktorými vedúci pracovník spolupracuje. Pri výbere pracovníkov okrem odborných schopností je potrebné dbať na to, že budúci vedúci pracovník správy sa musí vyznačovať aj vhodnými osobnými vlastnosťami, ako sú:

- čestnosť a poctivosť, dôraz na morálne vlastnosti a dôveryhodnosť;
- vodcovská schopnosť - schopnosť spravovať, ovplyvňovať iných a dosahovať výsledky pomocou úsilia svojich podriadených;
- komunikácia s inými verbálne i pomocou písaných hlásení, čo si vyžaduje schopnosť empatie a medziskupinovej komunikácie;
- dobrá pracovná a manažérska výkonnosť.

Zo strany správy je potrebné formulovať pri získavaní pracovníkov jasné pozičné požiadavky a nároky, ako aj ponúknuť možnosti rastu a príležitosť pre rozvoj. Výber pre štátnu správu môže byť komplikovanejší o rôzne druhy testov a spĺňanie vedľajších kritérií súvisiacu so spoluprácou s verejnosťou, hoci by bolo vhodné tieto kritériá v mnohých oblastiach považovať za hlavné. Rozmanitosť využívaných postupov a techník naznačuje, že neexistuje žiaden „najlepší“ spôsob výberu. Organizačné prostredie sa mení a až neskôr v praxi sa ukáže, čo sú ľudia schopní vykonať, čo mali a čo urobili. Vlastný výber zahŕňa algoritmus výberu uchádzača, ktorý najviac spĺňa pozičné pracovné požiadavky. Často sa poukazuje na smerodajnosť skutočností ako napríklad vzťah uchádzača k vládnej politickej strane či k odborom, ktoré obyčajne kandidáta podporujú. Prítom nemožno zabúdať, že nemusí ísť iba o „protekcii“ v prospech kandidáta, ale aj o možné zabezpečenie politického vplyvu v niektorej zložke verejnej správy. Tieto vplyvy by mali byť eliminované zo strany výberovej komisie. Niektorí pracovníci majú sklón, v súlade so ziskovým motívom racionálneho spotrebiteľa, nechať sa povyšovať až na úroveň svojej nekompetentnosti, ku ktorej dochádza povýšením úspešného pracovníka do novej vyššej funkcie, vyžadujúcej si schopnosti, ktoré už pracovník nemá (Peterov princíp). Ustanovenie do funkcie je záverečnou fázou, ktorou sa dovŕšuje výber uchádzačov. U pracovníkov vo verejnej správe prichádza do úvahy ustanovenie do funkcie najmä v týchto formách:

- na základe samostatného *menovania* vyšším vedúcim pracovníkom – ide o povýšenie z vnútorných zdrojov,
- na základe *výberového konania* a následného menovania – čím sa ukončuje výberové konanie,
- na základe *volby* občanov – do volených funkcií,
- podľa *trvania činnosti* a súhlasu pracovníka – podmieňuje výkon funkcie na dobu určitú alebo neurčitú.

Začiatky výkonu funkcie nového zamestnanca by mali ovplyvňovať takí pracovníci,

ktorí ho môžu vhodne ovplyvniť vzhľadom na potreby správy, pretože tým je možné predísť pocitom strachu či neistoty, ktoré sú typické pre každý začiatok na novom pracovisku.

Spokojnosť klientov správy s jej pracovníkmi ako výsledok personálneho manažmentu

Efektívna práca si vyžaduje tak schopnosti administratívne, ako aj odborné, technické i tvorivé. Nesmieme zabúdať na to, že pracovník na rôznych stupňoch verejnej správy neustále vo svojej každodennej činnosti reprezentuje štát a jeho vládu, prichádza do styku s veľkým množstvom právnických a fyzických osôb, ktoré ho v tejto situácii nepretržite pozorujú, kontrolujú, hodnotia a porovnávajú (Butkyová, 2010). Pracovník správy hlavne v súčasnom období podlieha tvrdej kritike zo strany voličov hlavne preto, že financovanie orgánov správy je závislé od financií daňových poplatníkov, teda od daňového bremena vlády a každý, kto prichádza do styku s akoukoľvek úrovňou verejnej správy požaduje „za svoje peniaze“ adekvátnu službu.

Predznačené súvislosti sme pre potreby projektu skúmali metódou dopytovania u náhodne vybraných klientov verejnej správy na východnom Slovensku. Výberový súbor tvorilo 100 respondentov, ktorí boli konfrontovaní s anketármi priamo v inštitúciách verejnej správy, jeho charakteristika je v tab. 1.

Tab.1 Charakteristiky výberového súboru

Rod respondentov			
ženy		muži	
48		52	
Vek respondentov			
18-30	31-40	41-50	viac ako 51
21	30	31	18
Vzdelanie respondentov			
základné a stredné odborné	úplné stredné	vysokoškolské	
20	44	36	
Pracovná pozícia respondentov			
robotník	THP	vedúci	
27	52	21	

Na spracovanie výsledkov získaných odpoveďami v dotazníku bola využitá frekvenčná analýza na zistenie podielov odpovedí a kontingenčná analýza na zistenie závislostí medzi odpoveďami jednotlivých skupín respondentov. Pri hodnotení boli použité najvyššie koeficienty podľa štyroch kritérií charakteristiky výberového súboru.

Spokojnosť s poskytovanými službami

Tu sme zisťovali názor občanov na kvalitu služieb, ktoré im inštitúcie verejnej správy poskytujú. 50 % respondentov hodnotí kvalitu služieb ako dobrú, 7 % ako veľmi dobrú. Podľa jednotlivých skupín ide o najvyššie pozitívne vyjadrenia u skupiny THP pracovníkov (tabuľka 2).

Tab. 2 Spokojnosť s kvalitou služieb podľa pracovného zaradenia

	Vzdelanie					
	robotník		THP		vedúci	
	n	%	n	%	n	%
veľmi dobrá	4	14,81	1	2,04	2	8,33
skôr dobrá	9	33,33	23	46,95	11	45,84
veľmi zlá	0	0	2	4,08	3	12,50
skôr zlá	9	33,33	18	36,73	6	25,00
neviem	5	18,53	5	10,20	2	8,33
Spolu	27	100	49	100	24	100

Vypočítaný kontingenčný koeficient, že spokojnosť obyvateľov s poskytovanými službami je slabo závislá od pracovného zaradenia respondenta, závislosť sa blížila k spodnej hranici strednej spokojnosti.

Záver

Ľudské zdroje vo verejnej správe podliehajú mnohým špecifikám, ktoré vyplývajú zo špecifického postavenia jednotlivých zložiek správy verejnej v súčasnej modernej občianskej spoločnosti založenej aj na princípoch voľného trhu. Ľudské zdroje sa stávajú skupinov profesionálov vo svojom odbore v rámci verejného sektora, ktoré sú pod najväčšou možnou verejnou kontrolou. Ich úlohou je poskytovať služby verejnosti vo veľkej škále činností.

Od ľudských zdrojov sa očakáva dodržiavania najrozšírenejších a všeobecne uplatňovaných princípov, etických štandardov a hodnôt, ktoré sú ukotvené v zákonoch a ďalších právnych i organizačných rezortných normách, pravidlách, kódexoch, štatútoch a nariadeniach, ale i v nepísaných pravidlách správania sa. Práve preto je pre efektívne fungovanie verejného sektora dôležitá podpora etiky a jej implementácia v konaní ľudských zdrojov. Základným predpokladom je posilnenie dôvery verejnosti a prísne a odpolitizované uplatňovanie všetkých personálnych funkcií.

Literatúra

BALÁŽOVÁ, E., PAPCUNOVÁ, V.: Manažment samospráv. Nitra: SPU, 2008, s. 12, ISBN 978-80-552-0045-3.

BOHÁČOVÁ, L., MOLNÁR, L.: Personálny manažment a potreba vzdelávania pracovníkov v organizácii. In.: Management 2006 – Management-Theory, Trends and Practice. Prešov: PU v Prešove, 2006, s. 204 – 208, ISBN 80-8068-512-6.

BRECIK, M.: Vzdelávanie ako základný prvok kvality zamestnancov vo verejnej správe. In.: Ekonomika a riadenie verejnej správy – výzvy pre ďalší rozvoj. Košice: UPJŠ FVS, 2007. s. 65 – 68, ISBN 978-80-7097-689-0.

BUTKYOVÁ, T.: 2010. Rola ľudských zdrojov v organizáciách verejnej správy. Rigorózná práca spracovaná na KM FM PU v Prešove.

ČEPELOVÁ, A.: Znalostný manažment vo verejnej správe. In.: Ekonomika a riadenie verejnej správy – výzvy pre ďalší rozvoj. Košice: UPJŠ FVS, 2007. s. 60 – 64, ISBN 978-80-7097-689-0.

ČIERNA, H., MADÁČ, J.: Aspekty kvality vzdelávania predstaviteľov verejnej správy. In.: Regionální spolupráce '99. Karviná: Slezská univerzita Opava a Górnośląska wyższa szkoła handlowa w Katowicach, 1999, s. 7-9, ISBN 80-7248-026-X.

FARNHAM, D. et al.: New Public Managers in Europe: Public Servants in Transition. Londýn: MacMillan Press Ltd, 1996.

FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: 2004. Manažment pracovnej motivácie. Bratislava: Iris, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1

GAĆIARZ, J. Kultura i systemy zarządzania. In.: Studia z zakresu zarządzania publicznego. Krakow: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2001, s. 58 – 86, ISBN 83-7252-089-5.

GOZORA, V., HARBUTOVÁ, E.: 2005. Teória riadenia a organizácie verejnej správy. Nitra: FEŠRR SPU v Nitre, 130 s.

KIČIGINA, A. V. Úvahy k motivácii zamestnancov. In.: Sociaľno-ekonomické problémy rozvoja predpriatij i regionov. Penza: Štátna univerzita v Penze, 2006, s. 219-221, ISBN 5-8356-0553-6.

KLIMOVSKÝ, D.: 2008. Základy verejnej správy. Košice: UPJŠ, 268 s. ISBN 978-80-7097-713-2.

KOSORÍN, F.: (1999): Teória a prax verejnej správy. Bratislava: Ekonóm.

KOSORÍN, F.: Verejná správa (konceptia, reformy, organizácia). Bratislava: Ekonóm, 2003, 168 s., ISBN 80-225-1696-1.

OLŠOVÁ, P.: Veřejný personální management. In Časopis Veřejná správa, 27/2004.

PARTYKA-POJEŃTA, J.: Zarządzanie w organach administracji publicznej. Chorzów: Marka, 2004. 152 s. ISBN 83-921382-0-1.

STRUSSOVÁ, M. (2002): Vzťah občanov a verejnej správy ako faktor sociálno-priestorovej identifikácie. In.: Modernizácia verejnej správy. Košice: FVS UPJŠ.

ŠIMKOVÁ, H.: (2000): Personálny manažment. Košice: EF TU.

ŠIMKOVÁ, H.: Vplyv motivácie na správanie pracovníkov. In.: Management 2006 – Management-Theory, Trends and Practice. Prešov: PU v Prešove, 2006, s. 236 – 238, ISBN 80-8068-512-6.

ŠIMKOVÁ, H., TEJ, J.: (2000): Výkon štátnej správy na úseku matrik v Prešovskom kraji. In.: Národná a regionálna ekonomika III (krajiny Višegrádu a EÚ). Košice: EF TU.

TEJ, J.: (2000). Ekonomika a manažment verejnej správy. Prešov: PU v Prešove.

TEJ, J.: Specifics of the management in public administration. In.: Akademická Dubnica 2001. Dubnica nad Váhom: MtF STU, 2001, s. 423-426. ISBN 80-227-1614-6.

TREBUŇA, P., ŠEBO, J.: Reštrukturalizácia podnikov a riešenie ich platobnej neschopnosti. In.: Trendy systémoch riadenia podnikov. Zborník príspevkov z Medzinárodnej vedeckej konferencie. TU SjF, Košice, 2007, ISBN 978-80-8073-885-3.

TUMA, M.: Manažérske kompetencie v miestnej a regionálnej samospráve. Martin: RVC, 2007, 185 s. ISBN 978-80-969373-0-5.

VETRÁKOVÁ, M.: K osobitostiam personálnej práce vo verejnej správe. In.: Acta Oeconomica Cassoviensia № 2, I. diel. Košice: EU v Bratislave, PHF v Košiciach, 1998, s. 64-71, ISBN 80-85668-74-2.

WRIGHT, G., NEMEC, J.: Management veřejné správy. Teorie a praxe – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. Bratislava: NISPAcee, 2003, 419 s., ISBN 80-86119-70-X.

Programový dokument SOP EZ 2006 Zákon č. 346/1990 Zb. o voľbách do orgánov samosprávy obcí Zákon č. 303/2001 Z. z. o voľbách do orgánov VÚC

Zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone prác vo verejnom záujme.

Zákon č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Príspevok nadväzuje na výskumnú úlohu VEGA project 1/0247/08: „Analýza súčasných problémov manažmentu riadenia ľudských zdrojov