

Pracovná spokojnosť s vybranými atribútmi personálnych aktivít v miestnej štátnej správe na Slovensku

Job satisfaction with selected attributes of personnel activities in local state government in Slovakia

Dominika Bernátová, Gabriela Kravčáková

<https://doi.org/10.33542/VSS2022-2-2>

Abstract

Job satisfaction can generally be understood as a person's attitude towards his work. It affects the relationship to work, work behaviour and, while respecting other determining factors, affects the employee's performance. The impact of personnel procedures on job satisfaction has been an area of research for a long time. The study aims to determine the degree of job satisfaction of civil servants with selected attributes of personnel activities (remuneration, education, qualification development and evaluation) according to socio-demographic variables (gender, job position, location of the district office). The goal was also to find out and analyse the existence of statistical differences between socio-demographic variables and selected attributes of personnel activities. An author's questionnaire on civil servants' satisfaction with the attributes of personnel activities was used to obtain empirical data. The data were analysed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The highest level of job satisfaction among civil servants at district offices in the Slovak Republic was found with performance appraisal and the lowest with financial remuneration and career growth opportunities. The existence of statistically significant differences was identified with all socio-demographic variables. The most differences were found according to the location of the district office.

Keywords: job satisfaction, civil service, human resource management activities, local state government

Úvod

Subsystém štátnej správy (ďalej aj „ŠS“) na Slovensku sa delí na ústrednú a miestnu. Do orgánov miestnej ŠS patrí 72 okresných úradov (ďalej aj „OÚ“). Všetky OÚ majú rovnakú organizačnú štruktúru. Rozdiel je len v počte odborov (viď. Smernica Ministerstva vnútra Slovenskej republiky z 22. januára 2018, ktorou sa upravujú podrobnosti o vnútornej organizácii OÚ). Na okresných úradoch vykonávajú štátni zamestnanci štátnu službu

v štátnozmestnaneckom pomere k štátu. Štátnozamestnanecké vzťahy upravuje Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Štátni zamestnanci (ďalej aj „SZ“) v miestnej ŠS majú najbližšie k občanom, pretože s nimi takmer denne prichádzajú do kontaktu. Občania, aj podnikatelia a iné subjekty, na základe skúseností so štátnymi zamestnancami hodnotia samotný výkon ŠS. Ak majú organizácie ŠS fungovať efektívne, rozhodujúcim činiteľom je riadenie ľudských zdrojov (štátnych zamestnancov), pretože ľudia sú tým najcennejším zdrojom organizácie. Ľudia uvádzajú do pohybu všetky ostatné zdroje a prispievajú tak k dosahovaniu cieľov organizácie. Snahou vedenia organizácie je, aby zamestnanci podávali kvalitný pracovný výkon.

1. Teoretické východiská

Cieľom manažmentu ľudských zdrojov by malo byť formovanie oddanej, kvalifikovanej a výkonnej pracovnej sily, ktorej záujmy v maximálnej možnej miere korešpondujú so záujmami organizácie. Takýto zamestnanec umožňuje organizácii dosahovať jej ciele v prostredí silnej konkurencie, globalizácie a technologického pokroku. Vytvorenie takejto pracovnej sily je dlhodobý proces vyžadujúci zapojenie všetkých subjektov a nástrojov manažmentu ľudských zdrojov. Okrem cieľov organizácie je potrebné brať ohľad aj na osobné ciele zamestnancov. Každý zamestnanec je jedinečný, má svoje vlastné predstavy, hodnoty a ciele. Miera, do akej sú ciele zamestnanca splnené, súhrnne vyjadruje jeho pracovnú spokojnosť (Kleibl et al. 2002).

1.1 Pracovná spokojnosť

Podľa Meiera a Spectora (2015) odráža pracovná spokojnosť postoj zamestnanca k práci. Pozostáva z afektívnej, kognitívnej a behaviorálnej zložky (Burt 2015). „Spokojnosť s rôznymi pracovnými aspektmi je odvodená od kognitívneho procesu porovnávania existujúceho pracovného aspektu s referenčným rámcom jednotlivca“ (Smith et al. In: Spector 1985, s. 695). Výsledky metaanalýzy Dormanna a Zapfa poukazujú na to, že spokojnosť s prácou je v priebehu času stabilnejšia. Tí, ktorí zotrávajú v rovnakom zamestnaní sú spokojnejší, než tí, ktorí ho menia (2001).

Jeden z prvých autorov, ktorý skúmal zdroje pracovnej spokojnosti a nespokojnosti bol Herzberg (1959). Pomenoval dva základné faktory, ktoré na zamestnanca pôsobia v rôznej miere motivačne. Na jednej strane pôsobia na zamestnanca hygienické faktory (frustrátori). Ich prítomnosť nie je príčinou spokojnosti, ale ich absencia vyvoláva nespokojnosť. Nevývolávajú potrebu pracovať efektívnejšie. Spravidla sa tieto faktory vzťahujú k vonkajším aspektom pracovnej činnosti. Patrí sem plat, istota práce, pracovné podmienky alebo vzťahy s kolegami. Armstrong (2014) upozorňuje, že peniaze, sice sú nevyhnutné na uspokojenie potrieb všetkých jednotlivcov avšak každý zamestnanec má iné potreby a želania, preto sú

peniazmi motivovaní v rôznej miere. Druhým faktorom podľa Herzberga (1959) sú motivátori (motivačné faktory). Ak nie sú prítomné, vyvolávajú nulovú spokojnosť. Ak sú prítomné, vyvolávajú pocit spokojnosti. Motivačné faktory skutočne motivujú a ich účinok je dlhodobý. Ak sú prítomné, je možné predpokladať, že zamestnanec bude podávať vysoký výkon. Vzťahujú sa k vnútorným (osobným) aspektom vykonávanej práce. Patrí k nim uznanie, osobný rast, nové kompetencie alebo väčšia miera zodpovednosti. Podľa Herzberga (1959) by organizácie (manažment ľudských zdrojov) mali venovať pozornosť uspokojeniu motivátorov a až potom má zmysel venovať pozornosť hygienickým faktorom.

Neskoršie výsledky výskumov poukazujú na to, že súvislosť medzi pracovnou spokojnosťou a výkonom nie je priama a nie je tak jednoznačná. Pracovný výkon ovplyvňuje viac determinujúcich faktorov, ktoré je nutné rešpektovať (motivácia ku konkrétnej práci, podpora organizácie a situačné faktory, individuálne dispozície a predpoklady jedinca). Nejednoznačnosť výskumných výsledkov je v tom, že spokojný pracovník nemusí podávať vysoký výkon a pracovník s vysokým výkonom nemusí byť automaticky spokojný. Stredná miera spokojnosti môže poukazovať na ľahostajnosť. Demobilizujúca pracovná spokojnosť je spravidla spojená s nízkymi pracovnými nárokmi, pričom dochádza k zníženiu miery motivácie pracovať.

Pracovná spokojnosť môže byť chápaná ako celková (reflektujúca všeobecnú mieru vzťahu k vykonávanej práci) alebo čiastková (spokojnosť s konkrétnym faktorom vzťahujúcim sa na pracovnú situáciu). Čiastková spokojnosť môže byť napríklad spokojnosť zamestnanca s konkrétnym personálnym postupom (napr. programy kariérneho postupu a programy vzdelávania, objektívne a spravodlivé hodnotenie výkonu a správania pracovníkov, tvorba pracovných miest rešpektujúca priority pracovníkov). Spokojnosť zamestnancov s personálnymi postupmi môže pozitívne ovplyvniť správne nastavená stratégia manažmentu ľudských zdrojov.

Pracovná nespokojnosť môže byť príčinou kontraproduktívneho správania pracovníkov, absencií až odchodu zamestnanca z organizácie alebo slabého výkonu, resp. zlej kvality ním poskytovaných služieb (Kaya et al. 2010). To organizácii spôsobuje časové a finančné straty, preto by sa mala zaoberať otázkou, ako u zamestnancov zvýšiť pracovnú spokojnosť.

Vplyv personálnych postupov na postoje zamestnancov a pracovnú spokojnosť je oblasťou výskumu už dlhú dobu (Clark and Oswald 1996; Berg 1999; Belfield and Harris 2002; Kaya et al. 2010; Tortia 2008; Vermeeren et al. 2013). Napríklad Vermeeren et al. (2013) sa zamerali na pracovnú spokojnosť ako sprostredkujúcu premennú medzi manažmentom ľudských zdrojov a výkonom organizácie. Bastida et al. (2017) skúmali vplyv personálnych postupov na pracovnú spokojnosť zamestnancov neziskových organizácií. Pozitívny vzťah

medzi manažmentom ľudských zdrojov a pracovnou spokojnosťou prezentovali vo výskume Guest (2002) alebo Steijn (2004).

Výsledky výskumu Petrescu a Simmonsa ukázali že „spokojnosť s odmeňovaním je vyššia tam, kde sú zavedené systémy odmeňovania podľa výkonu a odmeňovania na základe odpracovaných rokov. Štruktúra odmeňovania, ktorá je vnímaná ako nerovnaká, je spojená s podstatným znížením celkovej pracovnej spokojnosti a spokojnosti s odmenou“ (2008, s. 651). Niektoré výskumy (Clark 2005; Layard 2006) ukazujú, že rastúca mzda nemá žiaden vplyv na spokojnosť s prácou. Naopak vo výskume Zardasht et al. (2020) boli najvýznamnejšími ukazovateľmi pracovnej spokojnosti práve odmeňovanie a motivácia.

Absar et al. (2010) zistili, že personálne postupy výrazne súvisia s pracovnou spokojnosťou a pozitívny vplyv na spokojnosť s prácou majú najmä postupy v oblasti vzdelávania a rozvoja.

Podľa zistení Pettijohna et al. „ak hodnotenie poskytuje jasné kritériá, je vnímané ako spravodlivé a využíva sa pri určovaní odmien, pracovná spokojnosť sa zvyšuje“ (2001, s. 127). Je nutné poznamenať, že vplyv personálnych postupov na výkon nie je spôsobený výlučne ich kvalitou, ale predovšetkým spôsobom, akým tieto postupy uplatňujú manažéri v prvej línii (Purcell et al. 2008). Rovnako aj Edgar a Gaere dospeli ich výskumom k záveru, že „efektívne politiky a postupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov by sa mali merať podľa ich vnímanej kvality, nielen podľa počtu zavedených postupov“ (2005, s. 534).

Karamanis et al. (2019), pomocou Minesotského dotazníka spokojnosti, zisťovali spokojnosť administratívnych zamestnancov verejnej správy v Grécku (vedúci aj radoví zamestnanci). Viac spokojní boli s endogénnymi faktormi spokojnosti (napr. sociálny status, istota zamestnania, zodpovednosť, kreativita) a väčšiu nespokojnosť vykazovali pri exogénnych faktoroch spokojnosti (napr. odmeňovanie, kariérny rast, pracovné podmienky, štýl vedenia nadriadeného). Najväčší podiel nespokojných bol pri odmeňovaní a kariérom raste.

1.2 Vybrané personálne aktivity v štátnej správe

Odmeňovanie

Odmeňovanie predstavuje jeden z procesov manažmentu ľudských zdrojov. Hlavným cieľom odmeňovania je „podporovať dosahovanie strategických cieľov organizácie tým, že pomáha zabezpečiť kvalifikovaných, schopných, oddaných a dobre motivovaných pracovnú silu“ (Armstrong 2002, s. 559). Výsledkom odmeňovania je odmena. Organizácia ňou hodnotí minulý výkon a súčasne sa ňou snaží ovplyvniť výkon budúci. Ako uvádza Koubek „ak bude zamestnanec veriť, že jeho úsilie povedie k žiadúcej odmene, bude motivovaný k budúcejmu výkonu“ (2010, s. 288). Podľa Armstronga by malo byť odmeňovanie „transparentné, spravodlivé, malo by napĺňať očakávania zamestnancov a zamestnanci by mali byť zapojení

do vytvárania politiky odmeňovania, ktorá sa ich týka“ (2002, s. 559). Celková odmena zamestnanca sa skladá z odmien finančného aj nefinančného charakteru. Má byť prispôbena tak, aby prilákala, zaujala a udržala kvalitných zamestnancov.

Odmeňovanie v ŠS by malo rešpektovať zásadu transparentnosti, spravodlivosti a predvídateľnosti. Tieto zásady majú byť zohľadnené pri tvorbe pravidiel odmeňovania. V štátnej službe na Slovensku je vyžívaný tradičný model individuálnej mzdy (kvalifikačná mzda), ktorý pozostáva zo mzdovej tarify, výkonovej nadstavby k mzdovej tarife a príplatkov tarifnej a netarifnej povahy.

V štátnej službe sa namiesto mzdy používa pojem plat, pretože ide o duševnú prácu. Funkčný plat ŠZ sa skladá z tarifného platu (každý rok sa zvyšuje o 1 %) a rôznych príplatkov (Zákon č. 55/2017 Z. z.).

Existujú protichodné názory o tom, aká by mala byť výška platu ŠZ. Jedni tvrdia, že platy by mali byť nad úrovňou priemeru v národnom hospodárstve, pretože tak by mali schopnosť prilákať kompetentných ľudí a súčasne by sa znížilo riziko korupčného správania. Iní zastávajú názor, že výška platu ŠZ by mala odzrkadľovať príjem bežných občanov, aby si uvedomovali ich každodennú realitu (Staroňová et al. 2014).

Podľa Správy o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019 „systém odmeňovania v ŠS, založený na platových triedach a odpracovaných rokoch, nie je dostatočne flexibilný. Oceňuje najmä formálne vzdelanie a prax, ale málo zohľadňuje výkony, čo ešte viac limituje flexibilitu odmeňovania a motiváciu zamestnancov“ (s. 43).

V ŠS na Slovensku je náročné získať a udržať si kvalifikovaných ľudí aj kvôli nízkemu rozsahu vertikálnej kompresie. Vertikálna kompresia predstavuje rozdiel medzi najnižším a najvyšším príjmom. Podľa Revízie výdavkov zamestnanosti a odmeňovania vo verejnej správe (2020) je rozpätie plátov v ŠS nízke (v porovnaní so súkromným sektorom) a zapríčiňuje tak nezaujímavosť vysokokvalifikovaných ľudí o prácu v ŠS. „Priemerný rozptyl v štátoch EÚ je na úrovni 7,5; zatiaľ čo skutočný pomer medzi priemernou mzdou najvyššieho a najnižšieho decilu ŠZ na Slovensku je približne 2,9“ (Ministerstvo financií SR 2020, s. 46).

Podľa zistení Čerňenka (2020) sú medzisektorové rozdiely aj vo vnútri krajiny. Najväčšie rozdiely medzi platmi ŠZ a platmi zamestnancov v súkromnom sektore sú predovšetkým v rozvinutých okresoch.

Funkčný plat ŠZ je tvorený aj príplatkami. Najčastejšie priznávaným je osobný príplatok. Ten je možné ŠZ priznať, ak si kvalitne plnil svoje úlohy, alebo ak mal priaznivý výsledok služobného hodnotenia. Osobný príplatok ŠZ môže služobný úrad znížiť, zvýšiť alebo dokonca odňať. Dôvodom na tieto skutočnosti môže byť výsledok služobného hodnotenia, zmena štátnozamestnaneckého pomeru (napr. zmena funkcie alebo zmena najnáročnejšej vykonávanej činnosti), alebo úroveň kvality plnenia úloh (Zákon č. 55/2017 Z. z.). Naviazanie služobného hodnotenia na odmeňovanie sa javí ako ďalší z problémov v odmeňovaní ŠZ.

Podľa Správy o stave a vývoji štátnej služby za rok 2020, majú „niektorí hodnotitelia tendenciu prisudzovať lepšie hodnotenie v snahe finančne priliepať ŠZ“ (s. 129).

Služobný úrad môže ŠZ odmeniť, a to napríklad ak splnil nejakú mimoriadnu služobnú úlohu, vykonal úlohy nad rozsah jeho činností, alebo ak dosiahol 50, resp. 60 rokov. Odmeny vo verejnej správe však nepôsobia veľmi motivujúco, pretože sú „vyplácané rovnostársky“. „Kým v súkromnom sektore ich podiel rastie s celkovým príjmom zamestnanca, vo verejnom sektore tvoria 7 až 10 % príjmu pre väčšinu zamestnancov“ (Ministerstvo financií SR 2020, s. 41).

Koncom roka 2022 má byť schválená Koncepcia odmeňovania ŠZ, na základe ktorej bude predložená zmena právnej úpravy. „Výsledkom má byť nastavenie nového systému odmeňovania, ktorý by mal byť zameraný na zjednotenie platových tried a vytvorenie platových pásiem tak, aby boli podporené princípy rovnakého a spravodlivého odmeňovania, ako aj kariérneho rastu“ (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2020, s. 31).

Vzdelávanie a kvalifikačný rozvoj

Budovať profesionálnu štátnu službu nie je možné bez správne nastaveného procesu vzdelávania a rozvoja. Podľa Šokovej sa „objektívne zvyšuje potreba skvalitňovania výkonu ŠS, na ich orgány sa prenáša stále viac právomocí v súlade s pokračujúcou tendenciou k decentralizácii, čo vyzdvihuje potrebu zvyšovať kvalifikáciu pracovníkov úradov ŠS“ (2017, s. 52–53).

Vzdelávanie ŠZ na Slovensku je uskutočňované kontinuálnym vzdelávaním a zvyšovaním kvalifikácie. Súčasná právna úprava ukladá služobným úradom povinnosť plánovať, organizovať, zabezpečovať a umožňovať svojim zamestnancom odborné vzdelávanie a prípravu a tiež vytvárať podmienky na kontinuálne vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie. ŠZ má právo a zároveň povinnosť zvyšovať si svoju kvalifikáciu tak, že získa vyšší stupeň vzdelania korešpondujúci s potrebami a požiadavkami služobného úradu (Zákon č. 55/2017 Z. z.).

Cieľom kontinuálneho vzdelávania je získanie, udržanie a zdokonaľovanie vedomostí, zručností a schopností potrebných na výkon štátnej služby. Realizuje sa ako adaptačné vzdelávanie (novoprijatý alebo preložený zamestnanec) a kompetenčné vzdelávanie (priebežné udržiavanie, zdokonaľovanie a dopĺňanie vedomostí, zručností a schopností). Zákon o štátnej službe rozlišuje vzdelávanie zamerané na osobnostný rozvoj, vzdelávanie v oblasti informačných technológií, odborné, jazykové a manažérske vzdelávanie (Zákon č. 55/2017 Z. z.). Vzdelávanie zamerané na osobnostný rozvoj musí podľa Koncepcie vzdelávania vo verejnej správe z roku 2017 zvyšovať, okrem iného, aj spokojnosť ŠZ.

Vo vzdelávaní ŠZ sa uplatňuje systémový prístup, čo znamená, že vzdelávacie potreby sú analyzované a identifikované na úrovni ŠZ, organizačného útvaru a služobného úradu. Výsledkom analýzy je plán vzdelávania. Pri zostavovaní individuálneho plánu kompetenčného

vzdelávania konkrétneho ŠZ vychádza vedúci ŠZ z požiadaviek na odborné kompetencie ŠZ (vyplývajú z opisu štátnozamestnaneckého miesta) a z výsledku služobného hodnotenia ŠZ za kalendárny rok (Zákon č. 55/2017 Z. z.).

Zákon o štátnej službe rozlišuje individuálne (napr. koučing, mentoring) a skupinové formy vzdelávania (napr. kurz, workshop). Využíva sa aj e-learning a webinár. Ďalšou formou kontinuálneho vzdelávania je stáž alebo študijný pobyt.

Po absolvovaní vzdelávacích aktivít zamestnanci vyhodnocujú efektivitu a prínos vzdelávania.

V súvislosti s prijatím nového zákona o štátnej službe, bolo Úradom vlády SR zriadené Centrum vzdelávania a hodnotenia ŠZ. Všetky školiace aktivity sa týkajú oblastí vyplývajúcich zo zákona o štátnej službe a sú poskytované bezplatne, čím Centrum finančne odbreňuje jednotlivé služobné úrady. Subjektom poskytujúcim vzdelávanie pre ŠZ je aj Inštitút pre verejnú správu (príspevková organizácia Ministerstva vnútra SR), ktorý organizuje a realizuje školenia pre ŠZ.

Neustále sa meniace požiadavky na znalosti a schopnosti ľudí vytvárajú nevyhnutnosť ich neustále prehlbovať a rozširovať. Vzdelávanie sa tak stáva celoživotným procesom (Koubek 2010). Predpokladom uplatňovania systémového prístupu k vzdelávaniu je aj nepretržitý osobný kvalifikačný rozvoj. Rozvoj zamestnancov má rovnako ako vzdelávanie za cieľ získanie nových znalostí, schopností a zručností, ale na rozdiel od vzdelávania sa orientuje na získavanie takých schopností, znalostí a zručností, ktoré zamestnec nevyhnutne nepotrebuje na plnenie súčasných úloh. Orientuje sa viac do budúcnosti a okrem získania pracovných schopností sa zameriava aj na osobnosť človeka a sociálne zručnosti (Dvořáková a kol. 2007).

Kariérny rozvoj patrí medzi kľúčové procesy, pretože organizácii prináša pridanú hodnotu. Avšak vnímanie kariéry zamestnancami je vo veľkej miere subjektívne. Kariéra je zvyčajne chápaná ako životná cesta človeka v kontexte práce. Podľa výsledkov kvalitatívnej štúdie Rady pre štátnu službu (2020) vnímajú ŠZ nemožnosť, resp. len obmedzené možnosti kariérneho rastu.

Pôvodným zámerom pri tvorbe aktuálne platného zákona o štátnej službe bolo naviazať služobné hodnotenie na kariérny rast ŠZ. Systém platových tried to ale neumožňuje, a preto je služobné hodnotenie naviazané na osobný príplatok. Pôvodný zámer by mohla umožniť v súčasnosti pripravovaná koncepcia odmeňovania, ktorá má zaviesť systém platových pásiem. Tým by sa podporil kariérny rast ŠZ (Rada pre štátnu službu 2020).

Služobné hodnotenie

Hodnotenie výkonu zamestnancov v ŠS je realizované prostredníctvom služobného hodnotenia. „Prostredníctvom služobného hodnotenia je možné presne identifikovať výkonných i nevýkonných úradníkov“ (Pracharová 2019, s. 42). Jeho cieľom „je vytvárať informácie, ktoré pomôžu vedúcim zamestnancom pri prijímaní rozhodnutí v oblasti riadenia ľudských zdrojov tak, aby viedli k zvýšeniu motivácie a k zlepšeniu individuálneho výkonu ŠZ“ (Staroňová 2017, s. 13). Služobné hodnotenie je tiež jedným z dôvodov, kedy je možné zamestnancovi siahnuť na osobný príplatok (znižiť, zvýšiť, odobrať). Ak by zamestnanec v hodnotení za kalendárny rok dosiahol neuspokojivé výsledky, služobný úrad mu môže osobný príplatok odobrať.

Priamy nadriadený má povinnosť vykonať služobné hodnotenie ŠZ raz ročne. V procese hodnotenia zamestnancov je dôležité, aby mala organizácia vopred stanovené kritériá, podľa ktorých sa má výkon a správanie zamestnancov hodnotiť. „Pri absencii stanovených kritérií môžu byť motivačné príležitosti, ktoré by sa dali realizovať v procese hodnotenia, značne obmedzené“ (Pettijohn et al. 2001, s. 129). Kritériá služobného hodnotenia ŠZ jasne definuje Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a Vyhláška Úradu vlády SR č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení.

Služobné hodnotenie sa realizuje formou hodnotiaceho rozhovoru. Hodnotený zamestnanec sa môže vyjadriť k výsledkom hodnotenia. Počas hodnotiaceho rozhovoru je hodnotenému zamestnancovi poskytnutá spätná väzba. „Spätná väzba umožňuje pracovať na vlastnom rozvoji a eliminovať nedostatky, ktoré si samotný ŠZ ani nemusí uvedomovať“ (Rada pre štátnu službu 2020, s. 37). Pozitívna spätná väzba, vo forme slovného ocenenia, resp. pochvaly, má zamestnanca motivovať k lepším výkonom. Z výskumu Pracharovej však vyplýva, že „spätná väzba na motiváciu ŠZ nepostačuje a je potrebné ich aj patrične finančne ohodnotiť“ (2018, s. 15).

Podľa zistení Pracharovej „sa služobné hodnotenie niekedy využíva na prílepšenie k nízkym platom, čím sa skresľujú výsledky“ (2019, s. 7). V súvislosti s výkonom služobného hodnotenia sa podľa Rady pre štátnu službu ukazuje ako problém „formalizmus, procesné pochybenie, subjektívnosť hodnotenia a výskyt tzv. odporúčaní od nadriadených služobných úradov, aké by mali byť výsledky služobných hodnotení, nakoľko tieto sa následne premietajú do vzniku nároku na odmenu“ (2019).

Personálne procesy (pravidlá, metódy, čiastkové postupy, ...) má mať organizácia zavedené, majú byť reálne a transparentné a v kontexte s Edgarom a Gaereom (2005) majú byť realizované efektívne profesionálnym lídrom. Líder má možnosť ovplyvňovať pracovníkov a jeho vzťah s nimi determinuje pracovnú spokojnosť.

2. Metodológia

Hlavným cieľom výskumu bolo zistiť mieru pracovnej spokojnosti ŠZ s vybranými atribútmi personálnych aktivít (odmeňovanie, vzdelávanie, kvalifikačný rozvoj a hodnotenie) podľa socio-demografických premenných (rod, pozícia, kraj Slovenska). Cieľom bolo tiež zistiť a analyzovať existenciu štatistických rozdielov medzi socio-demografickými premennými a vybranými atribútmi personálnych aktivít (ďalej aj „VAPA“).

Metóda a metodika

Na získanie empirických údajov bol použitý autorský dotazník o spokojnosti ŠZ s VAPA. Položky dotazníka boli vytvorené na základe štúdia literatúry, legislatívnych dokumentov, prieskumov a analýz týkajúcich sa manažmentu ľudských zdrojov v ŠS (napr. dokumenty vydávané Radou pre štátnu službu a Úradom vlády SR) a výskumov iných autorov, ktorí sa venovali predmetnej problematike (napr. Staroňová et al. 2014; Šoková 2017; Pracharová 2018, 2019)

Dotazník obsahoval 12 uzatvorených položiek týkajúcich sa pracovnej spokojnosti, na ktoré respondenti odpovedali na Likertovej škále, kde 6 znamená „úplne súhlasím“, 5 („súhlasím“), 4 („skôr súhlasím“), 3 („skôr nesúhlasím“), 2 („nesúhlasím“), 1 („vôbec nesúhlasím“). Čím vyššie celkové skóre respondent dosiahol, tým je jeho spokojnosť s VAPA vyššia. Položky boli rozdelené do štyroch kategórií - odmeňovanie (3 položky), vzdelávanie (3 položky), kariérny rozvoj (2 položky) a pracovné hodnotenie (4 položky). Respondenti vyjadrovali svoj súhlas až nesúhlas s výrokmí, napr. „Som spokojný s výškou platu, pretože zodpovedá náročnosti mojej práce“; „Som spokojný s podmienkami, ktoré sú vytvorené pre môj kariérny rozvoj“ (všetky položky sú uvedené v tabuľkách). Dotazník obsahoval aj jednu otvorenú otázku, kde respondenti mohli uviesť svoje návrhy a pripomienky.

Druhú časť dotazníka tvorili socio-demografické položky (rod, pozícia, kraj Slovenska)

Dotazník bol administrovaný v elektronickej verzii. Využitá bola služba Microsoft Forms. Zber údajov bol realizovaný v období od 10.02.2022 do 31.3.2022.

Dáta boli spracované metódami deskriptívnej štatistiky. Merané bolo priemerné skóre a zisťované boli rozdiely podľa socio-demografických premenných. Na analýzu dát bol použitý štatistický softvér IBM SPSS Statistics 25.

Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvorili ŠZ pracujúci na OÚ na Slovensku. Oslovených bolo všetkých 72 OÚ. Prednostovia a vedúci organizačných odborov dotazník preposlali ŠZ v ich služobnom úrade. Snahou bolo osloviť všetkých ŠZ na OÚ.

Výskumnú vzorku tvorilo celkom 463 respondentov, z toho 142 mužov (30,7 %) a 321 žien (69,3 %). Väčšiu časť tvorili radoví ŠZ (76 %). Podiel respondentov zamestnaných na OÚ v

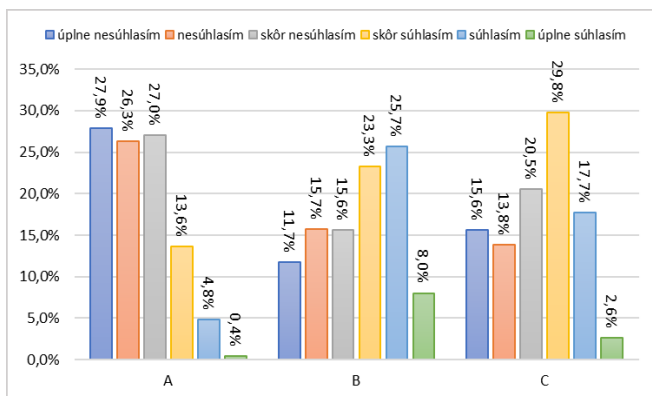
jednotlivých častiach Slovenska bol približne rovnaký (Východné Slovensko 31,5 %, Stredné Slovensko 33,9 %, Západné Slovensko 34,6 %).

3. Výsledky a diskusia

Výsledky dotazníkového šetrenia prezentujú pracovnú spokojnosť respondentov s VAPA.

Prvá časť analýzy získaných údajov je zameraná na ich deskripciu. Celkové priemerné škálové skóre je 2,64 (min = 0, max = 5). Spokojnosť ŠZ na OÚ s VAPA osciluje okolo strednej úrovne škály.

Ďalej boli analyzované jednotlivé položky dotazníka zaradené do štyroch kategórií. V kategórií odmeňovanie sme zistili, že až 81,2 % respondentov skôr nesúhlasí, nesúhlasí alebo vôbec nesúhlasí s tým, že sú spokojní s výškou platu, pretože nezodpovedá náročnosti nimi vykonávanej práce (graf 1).



A: Som spokojný s výškou platu, pretože zodpovedá náročnosti mojej práce **B:** Som spokojný s osobným príplatkom a odmenami, pretože sú pridelené podľa vopred stanovených kritérií **C:** Som spokojný s odmenami, pretože sú rozdeľované spravodlivo a podľa zásluh

Graf 1: Pracovná spokojnosť s atribútmi odmeňovania

Aj pri otvorenej otázke respondenti vyjadrili svoju nespokojnosť s výškou ich platu.

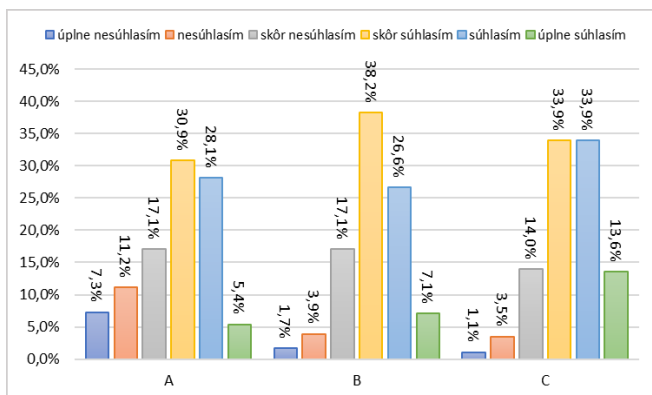
Pre porovnanie, Klopotan et al. (2018) realizovali podobný výskum, kde zisťovali, čo ovplyvňuje spokojnosť zamestnancov vo verejnom sektore v Chorvátsku. Výsledky ich výskumu (okrem iného) naznačili, že platy nie sú založené na pracovných výsledkoch.

Nespokojnosť s výškou platu pretrváva a podľa našich zistení narastá, pretože aj podľa zistení z dotazníkového šetrenia Sekcie štátnej služby a verejnej služby Úradu vlády SR sa „viac ako 75 % ŠZ necíti za svoju prácu dostatočne finančne ohodnotení“ (2019, s. 10).

Podiel respondentov vyjadrujúcich spokojnosť a podiel respondentov vyjadrujúcich nespokojnosť so spravodlivosťou pri prideľovaní odmien, je v nami realizovanom výskume takmer rovnaký. Je dôležité, aby mali zamestnanci pocit, že ich celková odmena je spravodlivá. Podľa Adamsovej teórie spravodlivosti sa zamestnavec snaží nájsť rovnováhu medzi svojimi vstupmi (príspevkom) a výstupmi (celkovej odmene) a súčasne chce za svoj príspevok podobnú odmenu, akú majú zamestnanci s rovnakou úrovňou príspevku (1963). Ak zamestnanec na základe subjektívneho hodnotenia identifikuje nepomer, vníma to ako nespravodlivosť, ktorá vedie k pociťovanému distresu (Rovenská a Župová 2018).

Viac ako polovica respondentov (57 %) sú spokojní s tým, že osobný príplatok a odmeny sú prideľované podľa vopred stanovených kritérií. Výsledok naznačuje na transparentnosť pri ovplyvňovaní variabilnej časti platu. Nazdávame sa ale, že respondenti uvažovali viac o kritériách týkajúcich sa odmien, pretože kritériá na priznanie osobného príplatku sú stanovené pravidlami služobného hodnotenia. Osobný príplatok je možné ŠZ zvýšiť alebo znížiť na základe výsledku služobného hodnotenia. Podľa zistení Rady pre štátnu službu sa táto možnosť v praxi nevyužíva — v roku 2020 bol osobný príplatok zvýšený alebo znížený len v 1,3 % prípadov zo všetkých vykonaných služobných hodnotení (2021).

Zákon o štátnej službe stanovuje vedúcemu ŠZ povinnosť vypracovať každému podriadenému ŠZ individuálny plán kompetenčného vzdelávania. Pri jeho zostavovaní má vychádzať z požiadaviek na odborné kompetentnosti a z výsledku služobného hodnotenia ŠZ. V Národnom prieskume ŠZ na Slovensku (National Survey of Public Servants in Slovakia) uviedla takmer polovica (47 %) ŠZ, že si školenie v minulom roku vybrali sami a 33 % respondentov uviedlo, že im školenie vybral ich nadriadený (ostatní respondenti nevedeli, neuviedli alebo im školenia vybral personálny útvar) (Meyer-Sahling et al. 2020). V našom výskume označilo 64,4 % respondentov spokojnosť s tým, že im nadriadený pomáha zisťovať, čo sa majú naučiť, aby dokázali lepšie plniť svoje pracovné úlohy (graf 2).



A: Som spokojný, že nadriadený pomáha zamestnancom zisťovať, čo sa majú naučiť, aby dokázali lepšie plniť svoje pracovné úlohy **B:** Som spokojný s ponukou vzdelávacích kurzov (školení), pretože súvisia s mojou prácou **C:** Som spokojný s absolvovanými vzdelávacími kurzami, pretože boli užitočné pre výkon mojej práce

Graf 2: Pracovná spokojnosť s atribútmi vzdelávania

Takmer tri štvrtiny (71,9 %) respondentov v dotazníku vyjadrili skôr spokojnosť, spokojnosť a úplnú spokojnosť s ponukou vzdelávacích kurzov, ktoré súvisia s ich prácou a 81,4 % respondentov považuje absolvovanie školení za užitočné.

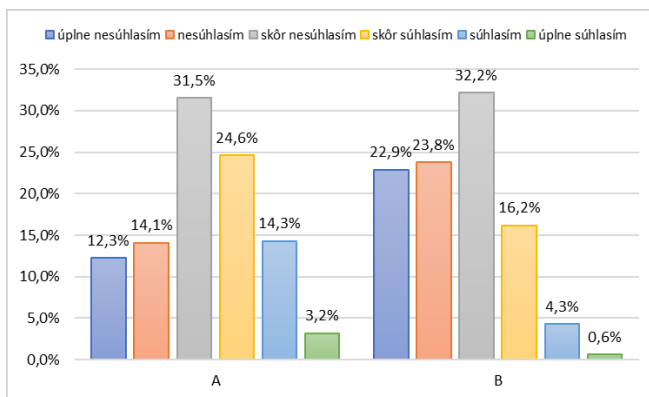
Naše zistenie korešponduje so zistením vo výskume Meyer-Sahling et al. (2020), kde 83 % respondentov súhlasilo s výrokom, že v práci využili niektoré zručnosti a znalosti získané na školení.

Niektorí respondenti vyjadrili v otvorenej otázke nespokojnosť s kvantitou ponuky vzdelávacích kurzov.

Aj podľa zistení Rady pre štátnu službu pretrváva problém s nedostatkom potrebných školení pre ŠZ — „kurzy sú nekvalitné, tie, o ktoré je záujem, sú kapacitne obmedzené, často sú potrebné školenia finančne nedostupné alebo organizované len v Bratislave, čo zvyšuje náklady“ (2020, s. 50).

Spokojnosť s ponukou vzdelávacích kurzov u našich respondentov sa zvýšila v porovnaní s výsledkami Pracharovej z roku 2018. Podľa ich zistení sa ako nedostatok v oblasti vzdelávania ŠZ javil obmedzený počet školení a časté nezrealizovanie školení v dôsledku chýbajúcich školiacich kapacít. Hlavnou príčinou neschopnosti zabezpečiť ďalšie odborné vzdelávanie ŠZ je nedostatok finančných prostriedkov. Služobné úrady sú preto často odkázané na pomoc medzi sebou navzájom, zamestnanci sa musia vzdelávať samoštúdiom alebo si sami zadovážiť vzdelávacie materiály. Negatívom je aj častejšia realizácia školení v hlavnom meste, čo spôsobuje rozdiely v možnosti zamestnancov zúčastniť sa ich (Pracharová 2018).

Viac ako tri štvrtiny respondentov (78,9 %) sa priklonili k názoru, že napriek dobrému výkonu, najlepší zamestnanci nemajú veľkú šancu na povýšenie (graf 3).



A: Som spokojný s podmienkami, ktoré sú vytvorené pre môj kariérny rozvoj **B:** Som spokojný so šancami na povýšenie pre tých, ktorí si v práci počínajú dobre

Graf 3: Pracovná spokojnosť s možnosťami kvalifikačného rastu

Viac než polovica respondentov (57,9 %) vyjadrila nespokojnosť s podmienkami, ktoré sú vytvorené pre ich kariérny rozvoj.

Tieto výsledky korešpondujú so zistením Rady pre štátnu službu, že ŠZ vnímajú nemožnosť, resp. obmedzené možnosti kariérneho rastu. V ich kvalitatívnom výskume ŠZ ako obmedzenia kariérneho rastu „uvádzali plochú organizačnú štruktúru alebo minimálnu fluktuáciu na riadiacich pozíciách“ (2020, s. 78).

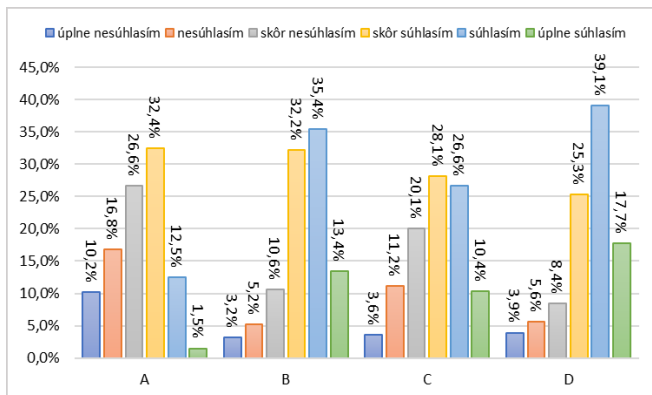
Podľa zistení Meyer-Sahlinga et al. (2020) je pre kariérny postup ŠZ dôležitý ich pracovný výkon, pričom na OÚ je v porovnaní s ostatnými typmi správnych orgánov toto kritérium dôležitejšie.

Pracovný výkon ŠZ je hodnotený prostredníctvom služobného hodnotenia. Jednou z funkcií služobného hodnotenia je rozvojová funkcia, kedy vedúci štátni zamestnanec identifikuje silné a slabé stránky ŠZ a nasmeruje jeho ďalší rozvoj.

Zložkou služobného hodnotenia je aj spätná väzba. V kvalitatívnom prieskume z roku 2020 uvádzali respondenti ako pozitívum služobného hodnotenia poskytovanie spätnej väzby (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2020, s. 129).

Podľa dotazníkového šetrenia z roku 2019 majú ŠZ „silnú potrebu spätnej väzby, ale dostávajú ju málo (53 % veľmi spokojných alebo skôr spokojných so spätnou väzbou)“ (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2020, s. 129).

Podľa našich zistení (graf 4) 65,1 % sú ŠZ skôr spokojní, spokojní a úplne spokojní s frekvenciou poskytovania spätnej väzby od nadriadeného, s objektivitou hodnotenia (81 %) a spätnú väzbu považujú za užitočnú (82,1 %). Až 27 % respondentov nie je spokojných s uznaním za vykonanú prácu, pretože nespĺňa ich očakávania. Ide predovšetkým o respondentov z východného Slovenska (51,3 % z nespokojných).



A: Som spokojný s uznaním, ktoré dostávam po výkone mojej práce B: Som spokojný so služobným hodnotením nadriadeného, pretože je objektívne podľa stanovených kritérií C: Som spokojný s frekvenciou spätnej väzby od môjho nadriadeného D: Som spokojný so spätnou väzbu od nadriadeného, pretože je pre mňa užitočná

Graf 4: Pracovná spokojnosť s pracovným hodnotením

Podľa zistení Rady pre štátnu službu „u vedúcich ŠZ existujú rezervy v schopnosti poskytovať spätnú väzbu a motivovať podriadených“ (2020, s. 10). V prieskume Rady pre štátnu službu skôr súhlasili s výrokom, že hodnotenie nadriadeného bolo objektívne (2020). Pracharová na základe svojich zistení (2018) uvádza, že prednostovia OÚ nevidia zásadné problémy pri implementácii služobného hodnotenia. Aj zistenia Rady pre štátnu službu „naznačujú, že postoj ŠZ sa mení mierne v prospech pozitívneho vnímania služobného hodnotenia ako potrebného manažérskeho nástroja“ (2020, s. 30).

Druhá časť analýzy bola zameraná na zistenie rozdielov z hľadiska charakteru závislej premennej. Použitý bol T-test pre dva nezávislé výbery a jednovchodová ANOVA.

Z hľadiska rodových rozdielov nebol zistený významný rozdiel ($t = -0,88$, $p = 0,381$) v priemernom škálovom skóre celkovej spokojnosti s VAPA u mužov ($M = 3,55$, $SD = 0,81$) a žien ($M = 3,61$, $SD = 0,75$), (tabuľka 1).

Tabuľka 1: Rodové rozdiely pri jednotlivých položkách

Položka	Rod	N	Mean	SD	t	p
Som spokojný/á:						
s výškou platu, pretože zodpovedá náročnosti mojej práce	M	142	2,30	1,14	-1,54	0,125
	Ž	321	2,48	1,21		
s osobným príplatkom a odmenami, pretože sú pridelované podľa vopred stanovených kritérií	M	142	3,26	1,48	-3,23	0,001
	Ž	321	3,74	1,49		
s odmenami, pretože sú rozdeľované spravodlivo podľa zásluh	M	142	3,42	1,44	1,39	0,165
	Ž	321	3,22	1,36		
že nadriadený pomáha zamestnancom zisťovať, čo sa majú naučiť, aby dokázali lepšie plniť svoje pracovné úlohy	M	142	3,87	1,20	1,012	0,312
	Ž	321	3,73	1,36		
s ponukou vzdelávacích kurzov (školení), pretože súvisia s mojou prácou	M	142	3,91	1,17	-1,17	0,242
	Ž	321	4,04	1,09		
s absolvovanými vzdelávacími kurzami, pretože boli užitočné pre výkon mojej práce	M	142	4,19	1,07	-2,43	0,015
	Ž	321	4,45	1,05		
s podmienkami, ktoré sú vytvorené pre môj kariérny rozvoj	M	142	3,25	1,33	0,050	0,960
	Ž	321	3,24	1,29		
so šancami na povýšenie pre tých, ktorí si v práci počínajú dobre	M	142	2,63	1,16	0,666	0,506
	Ž	321	2,55	1,18		
s uznaním, ktoré dostávam po výkone mojej práce	M	142	3,24	1,25	-0,105	0,916
	Ž	321	3,25	1,20		
so služobným hodnotením nadriadeného, pretože je objektívne podľa stanovených kritérií	M	142	4,35	1,20	0,360	0,719
	Ž	321	4,30	1,18		
s frekvenciou spätnej väzby od môjho nadriadeného	M	142	3,90	1,32	-0,399	0,690
	Ž	321	3,95	1,28		
so spätnou väzbou od nadriadeného, pretože je pre mňa užitočná	M	142	4,33	1,25	-1,152	0,250
	Ž	321	4,48	1,26		

M – muž, Ž – žena

Signifikantný rozdiel z hľadiska rodových rozdielov bol zistený pri položke „Som spokojný s osobným príplatkom a odmenami, pretože sú pridelované podľa vopred stanovených kritérií“ ($t = -3,23$, $p = 0,001$) a „Som spokojný s absolvovanými vzdelávacími kurzami, pretože boli užitočné pre výkon mojej práce“ ($t = -2,43$, $p = 0,015$). Pri ostatných položkách sa nepreukázali štatisticky významné rodové rozdiely.

Podľa údajov Eurostatu (2020) je na Slovensku rozdiel medzi priemerným hrubým hodinovým zárobkom zamestnaných mužov a žien na úrovni 15,8 % hrubého zárobku mužov, čo je viac ako priemer Európskej únie (13 %).

Nespokojnosť s výškou tarifného platu prejavili v našom výskume ženy aj muži. Tarifný plat je stanovený podľa náročnosti úloh pridelených pracovnej pozícii, tzn. že rozdiely medzi obsadením pracovnej pozície mužmi a ženami sa nemajú vyskytovať. Nespokojnosť na hladine významnosti respondenti prejavili s priznávaním osobných príplatkov a odmien podľa

stanovených kritérií (muži: 50,7 % a ženy: 39,6 %). No ženy vo vyššej miere ako muži vnímajú rozdeľovanie odmien za nespravodlivé (muži: 43 % a ženy: 53 %). A práve toto môže spôsobovať rozdiely v platoch u mužov a žien a s tým súvisiacu nespokojnosť.

Aj Antonakas et al. (2009) zistil existenciu rodových rozdielov pri spokojnosti s platom. Autori pripisujú rozdiely tomu, že obe pohlavia majú rozdielne priority v kariére, rodine a aj odlišné očakávania. Podľa Yanga et al. (2013) muži hodnotia vonkajšie odmeny (napr. plat) prisnejšie než ženy.

Podľa Kollárika (2002) majú muži väčšiu túžbu po uplatnení sa a ocenení, zatiaľ čo ženám záleží viac na sociálnych aspektoch práce ako napr. dobré medziľudské vzťahy.

S tým, že muži majú väčšie kariérne ambície a vo väčšej miere preferujú presadenie sa a postup (Kollárik 2002), môže súvisieť aj to, že majú vyššie nároky na vzdelávanie. Aby mohli rýchlejšie kariérne a s tým aj platovo rásť, potrebujú sa vzdelávať. Z toho môžu vychádzať ich vyššie nároky na kvalitu a užitočnosť školení. To by vysvetľovalo, prečo v porovnaní so ženami vyjadrili muži nižšiu mieru spokojnosti s absolvovanými vzdelávacími kurzami z dôvodu užitočnosti pre výkon ich práce.

Ďalej boli analyzované jednotlivé položky a pracovná pozícia ŠZ (radový alebo vedúci štátny zamestnanec).

Radoví ŠZ sa štatisticky významne nelíšia od vedúcich ŠZ v priemernom škálovom skóre spokojnosti s VAPA ($t = -1,58$, $p = 0,115$) (tabuľka 2).

Z hľadiska pracovnej pozície bol zistený signifikantný rozdiel pri položke „Som spokojný, že nadriadený pomáha zamestnancom zisťovať, čo sa majú naučiť, aby dokázali lepšie plniť svoje pracovné úlohy“ ($t = -2,09$, $p = 0,037$), „Som spokojný s podmienkami, ktoré sú vytvorené pre môj kariérny rozvoj“ ($t = 3,14$, $p = 0,004$), „Som spokojný so šancami na povýšenie pre tých, ktorí si v práci počínajú dobre“ ($t = 2,48$, $p = 0,003$) a „Som spokojný so služobným hodnotením nadriadeného, pretože je objektívne podľa stanovených kritérií“ ($t = -2,41$, $p = 0,017$). Pri všetkých štyroch položkách vyjadrili v priemere vyššiu mieru spokojnosti vedúci ŠZ.

Miera pracovnej spokojnosti súvisí s pracovnou pozíciou jednotlivca v organizácii. „Funkčne vyššie postavení pracovníci prejavujú vyššiu spokojnosť“ (Kollárik 2002, s. 153). Podľa Kollárika (2002) to súvisí s osobnostnými charakteristikami a súčasne väčšou možnosťou podieľať sa na plnení úloh organizácie. Vedúci zamestnanci (manažéri) sa na rozdiel od ostatných zamestnancov môžu vo väčšej miere podieľať na tvorbe a realizácii personálnych postupov, tzn. aj pravidiel a postupov v oblasti vzdelávania. Vedúci ŠZ identifikujú vzdelávacie potreby svojich podriadených pracovníkov, podieľajú sa na vytváraní podmienok pre kariérny rozvoj ŠZ a spolurozhodujú o ich povýšení. Vychádzajú z Kollárika (2002) je možné predpokladať, že aj preto sú s danými VAPA spokojnejší vedúci, než radoví ŠZ.

Tabuľka 2: Rozdiely v jednotlivých položkách z hľadiska pracovnej pozície

Položka	Pracovná pozícia	N	Mean	SD	t	p
Som spokojný/á: s výškou platu, pretože zodpovedá náročnosti mojej práce	RŠZ	352	2,41	1,17	-0,275	0,783
	VŠZ	111	2,45	1,26		
s osobným príplatkom a odmenami, pretože sú prideľované podľa vopred stanovených kritérií	RŠZ	352	3,65	1,47	1,46	0,144
	VŠZ	111	3,41	1,58		
s odmenami, pretože sú rozdeľované spravodlivo podľa zásluh	RŠZ	352	3,22	1,37	-1,64	0,102
	VŠZ	111	3,47	1,43		
že nadriadený pomáha zamestnancom zisťovať, čo sa majú naučiť, aby dokázali lepšie plniť svoje pracovné úlohy	RŠZ	352	3,70	1,35	-2,09	0,037
	VŠZ	111	4,00	1,19		
s ponukou vzdelávacích kurzov (školení), pretože súvisia s mojou prácou	RŠZ	352	4,03	1,09	1,07	0,285
	VŠZ	111	3,90	1,21		
s absolvovanými vzdelávacími kurzami, pretože boli užitočné pre výkon mojej práce	RŠZ	352	4,41	1,02	1,65	0,101
	VŠZ	111	4,23	1,17		
s podmienkami, ktoré sú vytvorené pre môj kariérny rozvoj	RŠZ	352	3,14	1,29	-2,89	0,004
	VŠZ	111	3,55	1,29		
so šancami na povýšenie pre tých, ktorí si v práci počínajú dobre	RŠZ	352	2,48	1,15	-2,96	0,003
	VŠZ	111	2,86	1,18		
s uznaním, ktoré dostávam po výkone mojej práce	RŠZ	352	3,19	1,20	-1,93	0,055
	VŠZ	111	3,44	1,25		
so služobným hodnotením nadriadeného, pretože je objektívne podľa stanovených kritérií	RŠZ	352	4,24	1,20	-2,41	0,017
	VŠZ	111	4,55	1,11		
s frekvenciou spätnej väzby od môjho nadriadeného	RŠZ	352	3,90	1,27	-1,01	0,313
	VŠZ	111	4,05	1,36		
so spätnou väzbou od nadriadeného, pretože je pre mňa užitočná	RŠZ	352	4,41	1,26	-0,53	0,600
	VŠZ	111	4,49	1,25		

RŠZ – radový štátny zamestnanec, VŠZ – vedúci štátny zamestnanec

Ako posledné boli analýze podrobené jednotlivé položky a kraj Slovenska, v ktorom sa nachádza OÚ na ktorom štátny zamestnanec pôsobí (tabuľka 3).

Tabuľka 3: Rozdiely v jednotlivých položkách na základe kraja v ktorom sídli OÚ

Položka	Kraj	N	Mean	SD	F	p
Som spokojný/á:	Slovenska					
s vyššou platu, pretože zodpovedá náročnosti mojej práce	VSK	146	2,45	1,17	3,50	0,031
	SSK	157	2,59	1,18		
	ZSK	160	2,24	1,20		
s osobným príplatkom a odmenami, pretože sú pridelované podľa vopred stanovených kritérií	VSK	146	3,64	1,50	5,70	0,004
	SSK	157	3,86	1,39		
	ZSK	160	3,30	1,56		
s odmenami, pretože sú rozdeľované spravodlivo podľa zásluh	VSK	146	3,35	1,44	3,63	0,027
	SSK	157	3,45	1,27		
	ZSK	160	3,05	1,42		
že nadriadený pomáha zamestnancom zisťovať, čo sa majú naučiť, aby dokázali lepšie plniť svoje pracovné úlohy	VSK	146	3,68	1,33	1,58	0,207
	SSK	157	3,92	1,22		
	ZSK	160	3,71	1,39		
s ponukou vzdelávacích kurzov (školení), pretože súvisia s mojou prácou	VSK	146	4,11	1,07	1,27	0,283
	SSK	157	3,99	1,16		
	ZSK	160	3,91	1,12		
s absolvovanými vzdelávacími kurzami, pretože boli užitočné pre výkon mojej práce	VSK	146	4,37	1,04	0,05	0,949
	SSK	157	4,39	1,12		
	ZSK	160	4,35	1,03		
s podmienkami, ktoré sú vytvorené pre môj kariérny rozvoj	VSK	146	3,23	1,35	0,67	0,511
	SSK	157	3,33	1,32		
	ZSK	160	3,16	1,23		
so šancami na povýšenie pre tých, ktorí si v práci počínajú dobre	VSK	146	2,53	1,12	0,14	0,870
	SSK	157	2,61	1,18		
	ZSK	160	2,58	1,21		
s uznaním, ktoré dostávam po výkone mojej práce	VSK	146	3,21	1,22	4,37	0,013
	SSK	157	3,46	1,15		
	ZSK	160	3,07	1,25		
so služobným hodnotením nadriadeného, pretože je objektívne podľa stanovených kritérií	VSK	146	4,22	1,29	0,79	0,453
	SSK	157	4,33	1,15		
	ZSK	160	4,39	1,11		
s frekvenciou spätnej väzby od môjho nadriadeného	VSK	146	4,03	1,32	1,23	0,293
	SSK	157	3,97	1,24		
	ZSK	160	3,81	1,30		
so spätnou väzbou od nadriadeného, pretože je pre mňa užitočná	VSK	146	4,40	1,31	0,09	0,912
	SSK	157	4,46	1,22		
	ZSK	160	4,44	1,24		

VSK – východné Slovensko, SSK – stredné Slovensko, ZSK – západné Slovenska

Z hľadiska kraja, v ktorom sídli OÚ nebol zistený signifikantný rozdiel v priemernom škálovom skóre celkovej spokojnosti s VAPA ($H = -5,060$, $p = 0,080$).

Z hľadiska kraja, v ktorom sa nachádza OÚ bol zistený signifikantný rozdiel pri položke „Spokojný s uznaním, ktoré dostávam po výkone mojej práce“ ($F = 4,37, p = 0,013$) a pri položkách súvisiacich s odmeňovaním: „Som spokojný s výškou platu, pretože zodpovedá náročnosti mojej práce“ ($F = 3,50, p = 0,031$), „Som spokojný s osobným príplatkom a odmenami, pretože sú pridelované podľa vopred stanovených kritérií“ ($F = 5,70, p = 0,004$) a „Som spokojný s odmenami, pretože sú rozdeľované spravodlivo podľa zásluh“ ($F = 3,63, p = 0,027$).

Pomocou Bonferroni post hoc testu bola zistená signifikancia rozdielov medzi stredným a západným Slovenskom („Spokojný s výškou platu, pretože zodpovedá náročnosti mojej práce“ $MD = -0,348, p = 0,027$; „Som spokojný s osobným príplatkom a odmenami, pretože sú pridelované podľa vopred stanovených kritérií“ $MD = -0,560, p = 0,003$; „Som spokojný s odmenami, pretože sú rozdeľované spravodlivo podľa zásluh“ $MD = -0,402, p = 0,029$; „Som spokojný s uznaním, ktoré dostávam po výkone mojej práce“ $MD = -0,396, p = 0,011$).

Pri všetkých troch položkách súvisiacich s odmeňovaním vyjadrili v priemere najnižšiu mieru spokojnosti respondenti pracujúci na OÚ so sídlom na západe Slovenska. Najspokojnejší s uvedenými atribútmi boli ŠZ OÚ na strednom Slovensku.

V jednotlivých častiach Slovenska je odlišná životná úroveň. Najvyššia životná úroveň je na západnom Slovensku (najmä Bratislava). Vzhľadom na tabuľkové platy, resp. fixné platové tarify na celom území Slovenska a „rovnostárske“ pridelovanie odmien (Ministerstvo financií SR 2020) je nespokojnosť ŠZ na západnom Slovensku pochopiteľná.

K podobnému zisteniu dospel Čerňenko (2020), ktorý skúmal medzisektorové mzdové rozdiely naprieč Slovenskom, pričom sa zamerail na odmeňovanie zamestnancov OÚ. Zisťoval pomer tarifných plátov zamestnancov na OÚ pre rok 2020 k priemernej mzde v SR za rok 2019. Zistil rozdiely, pričom najväčšie sú v rozvinutých okresoch. Na východnom Slovensku sú mzdy v miestnej ŠS v porovnaní so súkromným sektorom vyššie. Naopak na západnom Slovensku je to opačne. Vo vyspelých regiónoch (najmä hlavné mesto) je kvôli takémuto nepomeru problém s obsadením voľných pracovných miest na OÚ kvalifikovanými zamestnancami.

Záver

Jedným z hlavných prínosov nového zákona o štátnej službe bolo zavedenie služobného hodnotenia ŠZ. V našom výskume bolo z jednotlivých atribútov personálnych aktivít služobné hodnotenie vnímané najpozitívnejšie. Väčšina respondentov sú spokojní a priklonili sa k tvrdeniu, že ich nadriadený hodnotí objektívne, podľa stanovených kritérií a jeho spätná väzba je pre nich užitočná.

Najnižšia miera spokojnosti ŠZ bola zistená pri VAPA z oblasti odmeňovania a kariérneho rastu. Zistenia naznačujú, že ŠZ sa necítia za svoju prácu adekvátne finančne ohodnotení a vnímajú obmedzené možnosti kariérneho rastu.

V oblasti vzdelávania ŠZ považujú školenia za užitočné, ale kvantitu takýchto školení považujú za nedostatočnú.

Signifikantné rozdiely z hľadiska rodu boli zistené pri priznávaní osobných príplatkov a odmien podľa kritérií a pri užitočnosti absolvovania školení, pričom muži sú menej spokojní. Z hľadiska pracovnej pozície boli zistené významné rozdiely pri troch atribútoch personálnych aktivít týkajúcich sa vzdelávania a kvalifikačného rastu, pričom spokojnejší sú vedúci ŠZ.

Signifikantné rozdiely boli zistené aj medzi OÚ na strednom a západnom Slovensku (osobný príplatok, odmeny, uznanie za vykonanú prácu), pričom menej spokojní boli ŠZ pôsobiaci na západnom Slovensku. Zistenia naznačujú, že to môže súvisieť s odlišnou životnou úrovňou.

Výsledky výskumu môžu byť prínosom pre kompetentné osoby zaoberajúce sa tvorbou legislatívy a výkonom kontroly v predmetných oblastiach manažmentu ľudských zdrojov. Výsledky môžu byť užitočné pre vedúcich ŠZ na OÚ na Slovensku, pretože sú aktuálne, zber údajov bol anonymný a výsledky môžu použiť na prijatie intervencií na zlepšenie súčasného stavu a zvýšenie miery spokojnosti, čo sa v konečnom dôsledku môže prejaviť na kvalitatívne lepšom výkone a spokojnosti klientov.

V kontexte stanoveného cieľa bol výskum realizovaný na Slovensku medzi zamestnancami miestnej ŠS, s ktorými je uzatvorený štátnozamestnanecký pomer. Limitom výskumu je skutočnosť, že nebolo možné zistiť počet zamestnancov miestnej ŠS, pretože tieto údaje nie sú známe ani kompetentným úradníkom a mali by byť dostupné po dobudovaní registra ŠZ. Výsledky sa preto vzťahujú len na respondentov výskumu. Ďalším obmedzením je použitie autorského dotazníka a počet položiek, ktoré nezohľadňujú všetky VAPA. (Výber položiek reflektoval tie atribúty, s ktorými majú ŠZ pracovnú skúsenosť.) Pri interpretácii výsledkov je potrebné brať do úvahy uvedené limity.

Literatúra

ABSAR M. N. N., AZIM M. T., BALASUNDURAM N., AKHTER S., 2010. Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. In: *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin: Economic Sciences Series*, vol. 62, no. 2, p. 31-42, (online), <https://www.kau.edu.sa/Files/0060841/Subjects/HRM.pdf>

ADAMS J. S., 1963. Toward an Understanding of Inequity. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, no. 5, p. 422-436, (online) <https://doi.org/10.1037/h0040968>

ANTONAKAS N., MIRONAKI A., 2009. Gender differences in Job Satisfaction, satisfaction with Society and Satisfaction from their salary in Greek Civil Servants who are working under conditions of Labour-Intensive. In: *Computational Methods in Science and Engineering: Advances in Computational Science: Lectures presented at the International Conference on Computational Methods in Sciences and Engineering 2008 (ICCMSE 2008)*. AIP Conference Proceedings. vol. 1148, no. 1, p. 922-926, (online) <https://doi.org/10.1063/1.3225470>

ARMSTRONG M., TAYLOR S., 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th ed. London: Kogan Page Ltd, ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG M., TAYLOR S., 2002. *Řízení lidských zdrojů*, 13th ed. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5258-7.

BASTIDA R., MARIMON F., CARRERAS L., 2017. Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Nonprofit Organizations. In: *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol: 89, no. 2, p. 1-16, (online), <https://doi.org/10.1111/apce.12181>

BELFIELD C. R., HARRIS R. D. F., 2002. How well do theories of job matching explain variations in job satisfaction across education levels? Evidence for ULK graduates. In: *Applied Economics*, vol. 34, no. 5, p. 535-548, (online), <https://doi.org/10.1080/00036840110041895>

BERG P., 1999. The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. In: *Industrial Relations*, vol. 54, no. 1, p. 111-135, (online), <https://doi.org/10.7202/051222ar>

BURT D. B. B., 2015. Job satisfaction. In: *Wiley Encyclopedia of Management*. no. 11, p. 1-3, (online), <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110060>

CLARK A. E., OSWALD A. J., 1996. Satisfaction and comparison income. In: *Journal of Public Economics*, vol. 61, no. 3, p. 359-381, (online), [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(95\)01564-7](https://doi.org/10.1016/0047-2727(95)01564-7)

CLARK A. E., 2005. Your money of your life: changing job quality in OECD countries. In: *An International Journal of Employment Relations*, vol. 43, no. 3, p. 377-400, (online), <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2005.00361.x>

ČERNĚNKO T., 2020. Konkurencieschopné platy v miestnej štátnej správe: Regionálny kompenzačný príplatok. In: *XXIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, Sborník příspěvků 1*, Brno; Klimová V, Žitek V, Eds. *Masarykova univerzita: Brno*.

DORMANN CH., ZAPF, D., 2001. Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. In: *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, no. 5, p. 483-504, (online), <http://dx.doi.org/10.1002/job.98>
Dôvodová správa k Zákonu č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

DVOŘÁKOVÁ Z. A KOL., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-717-9893-4.

EDGAR F., GAERE A., 2005. HRM practice and employee attitudes: different measures – different results. In: *Personnel Review*, vol. 34, no. 5, p. 534-549, (online), <https://doi.org/10.1108/00483480510612503>

EUROSTAT, 2020. Gender pay gap statistics, (online), (retrieved 26.06.2022), Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Possible_causes_of_the_unadjusted_gender_pay_gap

- GUEST D., 2002. Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building The Worker into HRM. In: *The Journal of Industrial Relations*, vol. 44, no. 3, p. 335-358, (online), <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- HERZBERG F., MAUSNER B., SNYDERMAN B. B., 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons ISBN 978-04-713-7389-6.
- KARAMANIS K., ARNIS N., PAPPA P., 2019. Impact of working environment on job satisfaction: Evidence from Greek Public Sector. In: *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, vol. 14, no. 3, p. 5-21, (online), <https://ideas.repec.org/a/rom/terumm/v14y2019i3p5-21.html>
- KAYA N., ERDOGAN K., TOPCU D., 2010. An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. In: *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no. 11, p. 2031-2051, (online), <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505104>
- KLEIBL J., COLLINS D., DOBEŠ R., DVOŘÁKOVÁ Z., 2002. *Personální řízení 2: Část 2*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská. ISBN 978-80-245-0960-1.
- KLOPOTAN I., 2018. Parameters which influence employee satisfaction in public sector in the Republic of Croatia. In: *International Journal for quality Research*, vol. 12, no. 2, p. 405-420, (online), doi:10.18421/IJQR12.02-07
- KOLLÁRIK T., 2002. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-1731-4.
- KOUBEK J., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1033-3.
- LAYARD R., 2006. Happiness and public policy: a challenge to the profession. In: *Economic Journal*, vol.111, no. 150, p. C24-C33, (online) <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2006.01073.x>
- MEIER I. L., SPECTOR, P. E., 2015. Job satisfaction. In: *Wiley Encyclopedia of Management*. vol. 5, p. 1-3, (online), <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050093>
- MEYER-SAHLING J. H., MIKKELSEN K. S., SCHUSTER CH., STARONOVA K., 2020. Civil Service Management in Slovakia. Evidence from a Survey of More Than 11,000 Civil Servants and State Employees. United Kingdom: University of Nottingham, (online), (retrieved 26.06.2022), Available at: <https://meyer-sahling.net/national-survey-of-public-servants-in-slovakia/>
- MINISTERSTVO FINANCIÍ SR, 2020. Revízia výdavkov zamestnanosti a odmeňovania vo verejnej správe: Záverečná správa, (online), (retrieved 26.06.2022), Available at: https://www.mfsr.sk/files/archiv/61/Externa_priloha3_mzdy.pdf
- PETRESCU A. I., SIMMONS R., 2008. Human resource management practices and workers' job satisfaction. In: *International Journal of Manpower*, vol. 29, no. 7, p. 651-667, (online), <https://doi.org/10.1108/01437720810908947>
- PETTIJOHN CH. E., PETTIJOHN L. S., DAMIC'O, M., 2001. Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction. In: *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 12, no. 2, p. 127-146, (online), <https://doi.org/10.1002/hrdq.4>

PRACHAROVÁ V., 2019. Budovanie odbornosti na okresných úradoch – Čo zmenil nový zákon o štátnej službe? Bratislava: Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť. ISBN 978-80-973347-3-4.

PRACHAROVÁ V., 2018. Služobné hodnotenie na úrovni miestnej štátnej správy v SR: Bez cieľa a bez účinku? Bratislava: Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť. ISBN 978-80-89957-10-1.

PURCELL P., KINNIE N., SWART J., RAYTON B., HUTCHINSONS S., 2008. People Management and Performance. GB: Taylor Francis Ltd. ISBN 978-0-415-42780-7.

RADA PRE ŠTÁTNU SLUŽBU, 2021. Newsletter Rady pre štátnu službu. Roč. 4, IV. Štvrťrok, (online) Available at: <https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/newsletter/>

RADA PRE ŠTÁTNU SLUŽBU, 2020. Služobné hodnotenie štátneho zamestnanca: Odborná štúdia, (online), Available at: https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/data/files/7698_sluzobne-hodnotenia-statneho-zamestnanca-v1_0.pdf?csr=13959175531223696144

RADA PRE ŠTÁTNU SLUŽBU, 2019. Newsletter Rady pre štátnu službu. Roč. 2, III. Štvrťrok, (online), Available at: <https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/newsletter/>

ROVENSKÁ D., ŽUPOVÁ E., 2018. Spravidlivosť vo verejnej správe. In: *Verejná správa v súčasnom demokratickom a právnom štáte: recenzovaný zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej pri príležitosti 20. výročia vzniku Fakulty verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika konanej dňa 15. novembra 2018 v Košiciach*; Palúš I, Mital O, Žofčínová V, Eds. Košice: Fakulta verejnej správy UPJŠ

SEKCIA ŠTÁTNEJ SLUŽBY A VEREJNEJ SLUŽBY ÚRADU VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY., 2019. Workshop k motivácii a líderstvu v štátnej službe, (online), (retrieved 26.06.2022), Available at: https://www.vlada.gov.sk/data/files/8015_prezentacia_workshop-motivacia.pdf?csr=8385107517038928890

SMITH P. C., KENDALL L. M., HULIN C. L., 1985. Measurement of satisfaction in work and retirement. 1969. In: *Spector P. E. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. American Journal of Community Psychology*, vol. 13, no. 6, p. 693-713, (online) doi: 10.1007/BF00929796

Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2020. (online), (retrieved 26.06.2022), Available at: https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/data/files/7817_sprava-o-stave-a-vyvoji-ss-2020.pdf?csr=13959175531223696144

Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019. (online), (retrieved 26.06.2022). Available at: https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/data/files/7564_sprava-o-stave-a-vyvoji-ss-2019.pdf?csr=13959175531223696144

STAROŇOVÁ K., STAŇOVÁ L., SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ E., 2014. Systémy štátnej služby: Koncepty a trendy. Bratislava: Univerzita Komenského, ISBN 978-80-223-3783-0.

STAROŇOVÁ K., 2017. Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission. EUPAN: Government Office of Slovakia, ISBN 978-80-972653-2-8.

STEIJN B., 2004. Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. In: *Review of Public Administration*, vol. 24, no. 4, p. 291-303, (online), doi:10.1177/0734371X04269187

ŠOKOVÁ K., 2017. Potreba celoživotného vzdelávania a prehlbovania kvalifikácie ľudských zdrojov v štátnej správe na Slovensku. In: *Reflexie praxe na otázky verejnej politiky a ekonomiky, práva a verejnej správy Slovenska, Zborník príspevkov z konferencie, Vysoká škola Danubius, Sládkovičovo, 7. júna 2017.*

TORTIA E. C., 2008. Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy. In: *The Journal of Socio-Economics*, vol. 37, no. 5, p. 2080-2094, (online), doi:10.1016/j.socec.2007.10.005

VERMEEREN B., KUIPERS B., STEIJN B., 2013. Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction and Organizational Performance. In: *Review of Public Personnel Administration*, vol. 34, no. 2, p. 174-195, (online) <https://doi.org/10.1177/0734371X13510853>

YANG X., WANG W., 2013. Exploring the Determinants of Job Satisfaction of Civil Servants in Beijing, China. In: *Public Personnel Management*, vol. 42, no. 4, p. 566-587, (online), <https://doi.org/10.1177/0091026013502169>

Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov

ZARDASHT P., OMED S., TAHA S., 2020. Importance of HRM Policies on Employee Job Satisfaction. In: *Black Sea Journal of Management and Marketing*, vol. 1, no. 1, p. 49-57, (online), <https://doi.org/10.47299/bsjmm.v1i1.15>

Adresa autorov

Mgr. Dominika Bernátová
ID ORCID: 0000-0003-2185-2782
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach
Fakulta verejnej správy
Popradská 66, 040 11, Košice
E-mail: dominika.bernatova1@student.upjs.sk

doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.
ID ORCID: 0000-0002-2114-6485
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach
Fakulta verejnej správy
Popradská 66, 040 11, Košice
E-mail: gabriela.kravcakova@upjs.sk