Scenár pre Košice

# KAPACITY A PROCESY VEREJNEJ SPRÁVY

*Miriam Šebová*
*Lenka Maličká*

*Ekonomická fakulta*
*Technická univerzita v Košiciach*

## Obsah

Manažérske zhrnutie a odporúčania ..... 2
Úvod ..... 3
Metodika ..... 4
1. Teoretické východiská ..... 5
2. Príklady dobrej praxe a inšpirácie zo zahraničných miest ..... 7
2.1. Príklady strategických plánov RĽZ mestských úradov vo Veľkej Británii ..... 9
Aberdeen: Plán rozvoja zamestnancov pre vytvorenie magistrátu budúcnosti ..... 9
Magistrát Bristol: Stratégia pracovnej sily na roky 2020-2022 ..... 10
2.2. Mestská samospráva ako atraktívny zamestnávateľ ..... 12
Bern: Menej administrovať a viac sa venovať zamestnancom ..... 13
2.3. Nové role mesta – inovácie v organizačnej štruktúre ..... 13
3. Vybrané analýzy kapacít samosprávy v Košiciach ..... 15
3.1. Štruktúra zamestnancov MMK ..... 15
3.2. Štruktúra zamestnancov v obciach z funkčnej oblasti Košíc ..... 20
3.3. Rodová štruktúra volených predstaviteľov samosprávy ..... 23
3. 4. Vzdelávanie na MMK ..... 25
Vzdelávacie potreby zamestnancov MMK ..... 26
Vzdelávanie v mestských častiach ..... 29
3.5. Analýza mzdových výdavkov magistrátu a okolitých obcí ..... 31
3.6. Organizačná kultúra a etika ..... 39
3.7. Pracovné prostredie a materiálno-technické vybavenie ..... 42
Bibliografia ..... 42
Prílohy ..... 43

# Manažérske zhrnutie a odporúčania

Trendy v manažérskych prístupoch ukazujú, že riadenie ľudských zdrojov na mestských úradoch má byť napojené na strategické ciele mesta, ktoré umožňuje napĺňať. Príklady miest v druhej kapitole dávajú návody ako uvažovať o mestskom úrade ako uvedomelom zamestnávateľovi, ktorý aktívne tvorí podporné a zdravé pracovné prostredie a hodnotovo ukotvenú organizačnú kultúru pre zamestnancov.

V súčasnosti magistrát realizuje najmä personálnu administratívu (spojenú s prijímaním, vzdelávaním, odmeňovaním, kariérnym postupom a skončením pracovného pomeru atď.) na referáte personalistiky. Bolo by žiadúce na magistráte rozvinúť strategickú rovinu riadenia ľudských zdrojov. Tú by podporila formalizovaná stratégia rozvoja ľudských zdrojov, ktorá by systémovo pracovala s mapovaním, plánovaním a rozvojom pracovných síl.

Podľa sumárnej analýza štruktúry zamestnancov a zamestnankýň (ďalej zamestnancov) magistrátu v roku 2019 74% zamestnancov boli ženy, ktorých podiel stúpal medzi služobne staršími zamestnancami. Rodová štruktúra na vedúcich miestach sa menila, v roku 2019 pracovalo na vedúcich pozíciách 53% žien. 73% zamestnancov magistrátu malo vysokoškolské vzdelanie. Z hľadiska počtu odpracovaných rokov, 20% zamestnancov pracuje na magistráte do 5 rokov, viac ako 15 rokov pracuje na magistráte tretina zamestnancov (33%).

Analýza štruktúry zamestnancov indikuje, že v politických cykloch dochádza ku pomerne častým zmenám na pracovných miestach. Odporúčame v tejto súvislosti venovať pozornosť manažmentu poznania v organizácii (prechodu informácií od odchádzajúcich zamestnancov na nových a vytvorenie adaptačných programov nových zamestnancov). Nemali sme k dispozícii údaje o vekovej štruktúre, ktorú by bolo potrebné analyzovať podrobnejšie podľa oddelení/referátov pre zabezpečenie budúcich potrieb pracovnej sily. Odporúčame zaoberať sa detailne rovnosťou príležitostí mužov a žien, z hľadiska etnicity, ľudí so špecifickými potrebami a pod. Magistrát by mal vytvárať inkluzívne pracovné prostredie pre všetky skupiny obyvateľov žijúce v meste.

Analýza štruktúry zamestnancov samosprávy v mestách vo funkčnej oblasti Košíc poukazuje na ich limitované kapacity z hľadiska vzdelania aj personálnych výdavkov, čo znamená, že pre udržateľný rozvoj územia by sa malo mesto Košice starať aj o rozvoj kapacít v priľahlých obciach napríklad zahrnutím predstaviteľov týchto obcí do plánov vzdelávania.

V analýze ku vzdelávaniu zamestnancov na magistráte sa ukázalo, že vzdelávanie zamestnancov magistrátu prebieha zväčša v súvislosti s legislatívnymi zmenami a nie je zabezpečený koncepčný prístup ku rozvoju a vzdelávaniu zamestnancov. V roku 2020 magistrát vynaložil na vzdelávanie zamestnancov 0,14% personálnych výdavkov, v porovnaní s magistrátom 11 mestských častí investovalo väčší podiel na personálnych výdavkoch do vzdelávania zamestnancov. Výsledky dotazníka so zamestnancami magistrátu, ktorý realizovalo CIKE vo februári 2021, poukazujú na to, že zamestnanci pociťujú nedostatok príležitostí po vzdelávaní. MV SR odporúča samosprávam venovať do vzdelávania 1% personálnych zdrojov na vzdelávanie

odborné, jazykové, manažérske aj v oblasti osobnostného rozvoja, soft skills a digitálnych zručností. Pre zvyšovanie kompetencií zamestnancov je detailne zmapovať potreby vzdelávania podľa jednotlivých referátov napr. realizovaním fokusových skupín alebo rozhovorov so zamestnancami na hlbšie pochopenie ich vzdelávacích potrieb.

Analýza mzdových výdavkov v rokoch 2005 – 2019 ukázala, že personálne náklady na verejné služby v meste rastú absolútne aj relatívne. V štruktúre mzdových výdavkov nenastali zásadné zmeny sledovanom období. V roku 2019 podiel základných platov predstavoval 78% a podiel odmien 8%, príplatkov 14%. Odmeňovanie by malo byť prepojené s manažmentom výkonnosti, čo je téma, ktorej by tiež bolo potrebné viac sa venovať. Porovnali sme priemerné nominálne mzdy na MMK (na základe údajov z Referátu personalistiky) a priemernú mzdu v národnom hospodárstve, priemernú mzdu vo verejnej správe (dostupná od roku 2012) a aj priemernú nominálnu mzdu v Košickom samosprávnom kraji. Priemerná mzda na MKK kopíruje vývoj priemernej mzdy vo verejnej správe, ktoré sú obe nad priemerom mzdy v národnom hospodárstve. To indikuje, že pracovné miesta na magistráte by z hľadiska mzdových podmienok mohli byť konkurencieschopné v širšom regióne.

Výrazne odlišná situácia je v malých mestských častiach a v priľahlých 40 obciach. Vo vzorke pätina obcí (19,8%) vypláca len tarifné platy, bez príplatkov a odmien. Analýza mzdových výdavkov opäť poukazuje na inštitucionálne bariéry rozdrobenosti samosprávy, kedy malé obce nemajú zdroje na zaplatenie kvalitných ľudských zdrojov. Preto zo strany magistrátu bude pre efektívny rozvoj funkčnej oblasti kriticky dôležité spolupracovať aj na budovaní kapacít územnej samosprávy priľahlých obcí.

Mesto nemá vypracovaný Etický kódex pre zamestnancov, dostupné etické zásady neošetrujú tému dostatočne a nie sú zverejnené pre verejnosť. Pre vhodné nastavenie organizačnej kultúry a zvýšenie transparentnosti v etickej oblasti by bolo dôležité venovať sa vypracovaniu komplexného etického kódexu zamestnanca a ten zverejniť, prípadne budovať podpornú etickú infraštruktúru (napr. etická komisia).

Silne odporúčame venovať sa mapovaniu pracovného prostredia, aby zamestnanci mali zabezpečené dostatočné technické vybavenie a všetko potrebné na bezpečnú prácu.

Odporúčame, aby bola na meste vypracovaná stratégia rozvoja ľudských zdrojov pre strednodobý horizont (3-5 rokov), z ktorej by bolo zrejmé, akých zamestnancov mesto potrebuje pre naplnenie svojich úloh, aké majú hodnoty a aké služby chce mesto pre nich poskytovať ako zamestnávateľ. Formalizovaná stratégia by mala riešiť oblasť plánovania ľudských zdrojov, kompetenčné profily, rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, manažment talentov, ale aj starostlivosť o fyzické a mentálne zdravie a wellbeing zamestnancov.

# Úvod

Kľúčovým zdrojom každej organizácie sú ľudia, ktorí v nej pracujú. Úspešné organizácie uplatňujú strategický a systémový prístup ku riadeniu ľudských zdrojov, čo platí

univerzálne pre súkromný aj verejný sektor. Mestské samosprávy patria medzi najväčších zamestnávateľov a poskytujú široký diapazón verejných služieb pre svojich obyvateľov, ktorí vyžadujú stále vyššiu kvalitu a inovatívne prístupy. Vonkajšie prostredie sa dynamicky mení a mestá sú schopné na zmeny adekvátne reagovať, len ak majú dostatok zamestnancov a zamestnankýň, ktorí majú správne kompetencie a zručnosti, sú flexibilní a motivovaní. To znamená aktívne sa starať o zamestnancov a ich rozvoj a vytvárať pracovné prostredie, ktoré priláka a udrží aj talenty.

Preto sme sa v štúdii Kapacity a procesy verejnej správy zamerali na personálne kapacity a procesy spojené s riadením ľudských zdrojov. Zámerom našej štúdie je načrtnúť pre manažment ľudských zdrojov na magistráte mesta Košice. Cieľom štúdie bolo analyzovať personálne kapacity samosprávy z hľadiska ich štruktúry, vzdelávania a odmeňovania na základe dostupných údajov.

Štúdia má tri časti, v prvej kapitole uvádzame teoretické východiská manažmentu ľudských zdrojov v samospráve, jeho význam a kľúčové oblasti. V druhej kapitole predkladáme inšpirácie zo zahraničných miest (podobne veľkých ako Košice), ktoré ukazujú ako mestské úrady strategicky pristupujú ku plánovaniu a starostlivosti o ľudské zdroje. V tretej kapitole analyzujeme kapacity, vzdelávanie a mzdové výdavky na magistráte mesta Košice, v mestských častiach a v okolitých obciach.

Štúdia je sondou do niektorých oblastí personálnych kapacít v meste Košice. Je limitovaná údajmi, ktoré sme mali k dispozícii. Príklady dobrej praxe z mestských úradov v zahraničí ukazujú, ako má prebiehať detailné a pravidelné mapovanie ľudských zdrojov a ako nastaviť stratégiu ich riadenia, ktorá by bola žiadúca aj pre Košice.

# Metodika

V štúdii vychádzame z rôznych typov dát. Používame primárne dáta (napr. z dotazníkových prieskumov alebo z rozhovorov) a množstvo sekundárnych dát (z webstránok, štúdií, interných zdrojov MMK).

Použili sme rôzne zdroje údajov. Referát personalistiky nám poskytol vybrané interné údaje o štruktúre zamestnancoch MMK. Údaje ku vzdelávaniu zamestnancov MMK pochádzajú z dotazníkového prieskumu realizovaného CIKE vo februári 2021. Dáta ku mzdovým výdavkom sme získali základe zákona o slobodnom prístupe k informáciám of MF SR. Údaje o štruktúre zamestnancov obcí z funkčného územia mesta Košíc boli získané cez dotazníkový prieskum, ktorý realizovalo CIKE v apríli 2021. Množstvo informácií sme získali na webových stránkach samospráv. Teoretické východiská sme spracovali na základe zahraničnej vedeckej a odbornej literatúry a prípadové štúdie dobrej praxe zo zahraničných miest na základe strategických dokumentov uverejnených na ich webstránkach.

Realizovali sme online, telefonické a osobné rozhovory s piatimi zamestnancami a zamestnankyňami z referátov personalistiky, strategického rozvoja a referátu rozpočtu a financovania. Rozhovory prebiehali v máji a júni 2021.

V štúdii realizujeme textovú analýzu a pracujeme najmä s popisnou štatistikou získaných údajov.

# 1. Teoretické východiská

*„Kapacita organizácie (jej kapacita fungovať efektívne) závisí od kapacity jej zdrojov (kvality a kvantity zdrojov a ich potenciálu realizovať výsledky)"* (Armstrong, 2009)

Kľúčovým zdrojom v samospráve sú **ľudia**, ktorí pre samosprávu pracujú. V manažérskych teóriách je riadenie ľudských zdrojov považované za strategickú oblasť, ktorá má určujúci vplyv na výkonnosť každej organizácie. Zamestnanci sú chápaný ako ľudský kapitál, najcennejšie bohatstvo organizácie. Pretože ľudské zdroje determinujú získavanie a využívanie ďalších zdrojov (materiálnych, finančných, informačných a i.), umožňujú dosahovať ciele organizácie a majú kritický význam pre jej úspech. (Špaček, 2016) To akí zamestnanci v organizácií pôsobia, ako sú vzdelaní, aké majú podmienky na rozvoj, aké zdieľajú hodnoty, či sú motivovaní atď. ovplyvňuje ich výkon. Riadenie ľudských zdrojov v samospráve, pracovné podmienky a starostlivosť o zamestnancov má tak priamo vplyv na rozsah a kvalitu poskytovaných verejných služieb.

**Riadenie ľudských zdrojov (RĽZ)** zahŕňa dve roviny - strategickú a operatívnu.

**Strategické riadenie** má definovať ako budú naplnené ciele organizácie pomocou ľudí a nástrojov strategického riadenia. Obsahuje strategické plánovanie, formuláciu strategických plánov (priorít a cieľov), implementáciu komplexnej stratégie rozvoja ľudských zdrojov a jej hodnotenie. Fundamentálnym cieľom strategických plánov v oblasti RĽZ je zabezpečiť organizačné kapacity – teda zamestnancov, ktorí majú dostatočné zručnosti a kompetencie, sú angažovaní a správne motivovaní. (Armstrong, 2009) V rámci strategického riadenia sa uvažuje nad vývojom vo vonkajšom prostredí organizácie a flexibilnosťou organizácie reagovať na vonkajšie výzvy aj v oblasti RĽZ. Vo vzťahu ku zamestnancom sú uplatňované prístupy, ktoré prepájajú kolektívne a individuálne potreby zamestnancov.

**Operatívne riadenie** zahŕňa RĽZ spojené s prijímaním, vzdelávaním, odmeňovaním, kariérnym postupom a skončením pracovného pomeru.

V najnovším manažérskych prístupoch sa mení postavenie personálneho manažmentu v organizáciách. Nejde už len o „personálnu administratívu" spojenú operatívnym riadením, teda s prijímaním zamestnancov, ale o plnohodnotnú súčasť strategického plánovania a manažmentu organizácie. Dôraz je kladený na dlhodobú perspektívu a strategické uvažovanie vo všetkých oblastiach personálnej práce (Špaček, 2016). Preto sa realizácia personálnej politiky posúva z personálnych oddelení na vrcholový manažment organizácie. Kým teda operatívne RĽZ vykonávajú personálne oddelenia[1], strategický manažment realizuje organizácia na centrálnej úrovni ako súčasť strategického riadenia organizácie. (Malíková, et al., 2013)

V samosprávach sa to prejavuje alokovaním zdrojov (personálnych aj finančných) na strategické plánovanie v oblasti ľudských zdrojov. Dobrou praxou je vypracovanie

[1] napr. ako referát personálnej práce na Magistráte mesta Košice

a realizácia strategických plánov pre RĽZ, ktoré popíšeme v nasledujúcej časti štúdie. Keď má personálna politika písomnú podobu, RĽZ sa stáva prehľadnejším, jasnejším a môžu sa s ňou ľahko oboznámiť zamestnanci. Zároveň slúži ako dôležitý signál smerom ku verejnosti o hodnotovom ukotvení organizácie a vytvára tak určité líderstvo aj pre ostatných stakeholderov v území (občanov, firmy, iné organizácie).

**Predpokladom systémového prístupu je vertikálna a horizontálna integrácia stratégie RĽZ v organizácii.** (Armstrong, 2009) Vertikálna znamená, že ciele stratégie sú prepojené s cieľmi ostatných stratégií (strategický plán, finančný plán,..) a podporujú ich napĺňanie. Horizontálna integrácia znamená, že spomínané personálne činnosti sa uplatňujú konzistentne, systematicky a princípy starostlivosti o zamestnancov sa uplatňujú pri akomkoľvek manažérskom rozhodovaní.

V strategickom RĽZ vo verejnom sektore (rovnako ako v súkromnom) je dôraz kladený na rozvoj ľudského potenciálu, na kvalitu pracovného života a spokojnosť a wellbeing zamestnancov. Zdôrazňované je uvedomelé nastavovanie vhodnej organizačnej kultúry, ktorá vplýva na angažovanosť zamestnancov, čo ukážeme v prípadových štúdiách v 2. kapitole.

Najčastejšie strategické a operatívne RĽZ vo verejných organizáciách kombinuje nasledujúce oblasti (Špaček, 2016):

- Mapovanie a analýzu štruktúry ľudských zdrojov. Rovnosť príležitostí, inkluzívne personálne politiky.
- Vytváranie, popis a analýzu pracovných miest. Popis a špecifikácia pracovných miest. Pokročilým výsledkom môžu byť tzv. kompetenčné modely alebo profily pôsobnosti spojené s nástrojom riadenia kompetencií.
- Agenda pracovných vzťahov, kolektívne vyjednávanie, agenda personálna a mzdová
- Plánovanie, získavanie a výber zamestnancov. Vrátane prieskumov trhu práce a získavanie talentov.
- Adaptácia nových pracovníkov (vrátane mentoringu), plánovanie kariérneho rastu pracovníkov (vrátane zohľadnenia vekovej štruktúry zamestnancov).
- Rozvoj zamestnancov, mapovanie vzdelávacích potrieb, plánovanie vzdelávania, realizácia a vyhodnotenie
- Odmeňovanie, finančné a nefinančné formy odmeňovania
- Nastavenie hodnôt, etické zásady organizačnej kultúry
- Starostlivosť o zamestnanca a o rodinných príslušníkov.
- Dodržiavanie pracovno-právnej legislatívy

# 2. Príklady dobrej praxe a inšpirácie zo zahraničných miest

*„Dôsledný a dlhodobý prístup ku získavaniu, udržaniu a rozvoju kvalifikovanej, angažovanej a inkluzívnej pracovnej sily umožní miestnym vládam byť udržateľnejšími a schopnejšími partnermi (regionálnej samospráve a štátnej správe) pri zlepšovaní kvality života komunít na ich území."*

(ACELG, 2013)

V angloamerickom prostredí a v západnej Európe nový verejný manažment od 70. rokov priniesol výraznú implementáciu manažérskych techník do verejného sektora, aj do samosprávy. V samosprávach miest pôsobia profesionálni manažéri na rôznych úrovniach rovnako aj v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Súčasťou strategického RĽZ je formulovanie strategických plánov.

Je bežné, že mestá napr. vo Veľkej Británii, USA, Austrálii vytvárajú a zverejňujú stratégie rozvoja ľudských zdrojov a plány pracovnej sily, z ktorých je možné vidieť ich smerovanie v tejto oblasti a možné sa inšpirovať.

Reprezentatívny výskum s manažérmi ĽZ v amerických mestách v roku 2009, ukázal, že mestá ktoré sa systematicky venujú plánovaniu pracovnej sily, sú progresívnejšie v napĺňaní svojich cieľov (Goodman, et al., 2014).

Asociácia miestnych samospráv vo Veľkej Británii[2] v spolupráci s mestom Birmingham publikovali v roku 2014 príručku **„Tri dimenzie plánovania pracovných síl v miestnych samosprávach"** (LGA, 2014) s cieľom pomôcť samosprávam profesionálnejšie nastaviť procesy plánovania ich ľudských zdrojov. V príručke sumarizujú kľúčové princípy práce s ĽZ v samosprávach a uvádzajú skúsenosti z 13 miest, v ktorých analyzovali rôzne prístupy ku plánovaniu ĽZ a realizovali rozhovory so zamestnancami. Mesto Birmingham pomáhalo v týchto 13 mestách realizovať diagnostický samo-hodnotiaci prieskum o ich prístupe ku plánovaniu ĽZ.

Ako hlavné dimenzie úspešného plánovania ĽZ štúdia uvádza:

- *Strategickú a biznisovú dimenziu*

Plánovanie ĽZ má byť naviazané na strategické ciele samosprávy a prepojené s „biznisom". Teda cez potreby komunity, ktorej magistrát poskytuje služby, cez uvažovanie o verejných službách, ktoré si magistrát želá poskytovať v odpovedi na potreby komunity a aké služby chce úrad poskytovať sám sebe (svojim zamestnancom) partnerom... Ide o vytvorenie vízie, akou by organizácia chcela byť. Plánovanie má byť strednodobé v horizonte 3-5 rokov.

- *Dimenziu plánovania*

Správny počet ľudí, so správnymi znalosťami a zručnosťami, ktorí pracujú v organizácii na správnych miestach a v správnom čase. Vo vzťahu ku špecifikám samosprávy zdôrazňujú potrebu flexibility, aby zamestnanci boli schopní prechádzať medzi rolami,

[2] Local Government Association

čo si vyžaduje dynamicky sa meniace vonkajšie prostredie aj pravidelné zmeny politických priorít vo volebných cykloch. Plány pre nábor, udržanie zamestnancov, rozvoj a vzdelávanie/tréning. V plánoch má byť jasne popísané, aké služby úrad poskytuje, čo to znamená pre pracovné sily, aký je predpoklad budúcej pracovnej sily, aký je profil súčasnej pracovnej sily, aké sú tam medzery a akčný plán, ako medzeru zaplniť. K tomu má byť alokovaný rozpočet a identifikované potreby vzdelávania.

- *Schopnosť implementovať stratégiu ĽZ*

Strategické a systémové nastavenie môže oslabiť napr. decentralizácia plánovania ĽZ na úroveň služieb (t.j. keď prebieha samostatne napr. pre jednotlivé mestské organizácie). Kľúčová je integrácia plánovania ĽZ s finančným plánovaním a strategickým plánovaním (so strategickými plánmi a koncepciami mestských politík). Taktiež je potrebné aktívne vstupovať do prípravy budúcej pracovnej sily v meste napr. cez realizáciu stáží atď.

Zdôrazňujú potrebu hlavne rozvoja zručností zamestnancov a manažment talentov. Ako kriticky dôležité zdôrazňujú vzdelávanie samotných manažérov na mestských úradov a rozvoj ich kompetencií. Zdôrazňujú, že pre manažérov ĽZ už nestačia len technické zručnosti (personalistika, personálna administratíva),ale potrebujú tréningy na manažérske a líderské programy, strategické plánovanie a soft skills, aby boli schopní dostatočne podporovať organizáciu v tejto kľúčovej oblasti.

V plánovaní je možné využiť niekoľko analytických nástrojov – napr. realizovať model canvas na pracovnú silu, alebo sa používa napr. model Business Workforce Dialogue upravený na potreby samospráv (v Prílohe 3). Model sa volá „dialóg" pretože vytvára rámec, v ktorom je možné diskutovať o organizačnej kultúre, očakávaniach a potrebách organizácie vo vzťahu ku ľudským zdrojom. Ide o jednoduchý set otázok, ktoré umožňujú reflexiu organizácie. Aplikuje sa cez facilitované diskusie zamerané na víziu a budúcnosť organizácie. Kľúčové témy, ktoré by mal obsahovať model plánovania pracovnej sily uvádzame v Prílohe 2.

Austrálske centrum excelencie pre miestne samosprávy[3] publikovalo rozsiahlu príručku ako pristupovať ku riadeniu ľudských zdrojov v samospráve s názvom **Budúca samospráva. Národná stratégia pracovnej sily 2013-2020** (ACELG, 2013).

*„Miestne samosprávy sú často významnými miestnymi zamestnávateľmi a vyžadujú rozmanitosť pracovnej sily, ktorá zahŕňa širokú škálu povolaní (...) Bez efektívnych miestnych samospráv, miestne ekonomiky a komunity majú problém so zabezpečovaním potrieb obyvateľov (...) S pribúdajúcimi a rozširujúcimi sa funkciami*

[3] ACELG (The Australian Centre of Excellence for Local Government Centrum) bol unikátny projekt austrálskej vlády v rokoch v rokoch 2009 – 2016, tvorené konzorciom univerzít a odborných organizácií, s cieľom zlepšiť profesionalitu a kompetentnosť v miestnej samospráve, prezentovať inovácie a príklady dobrej praxe a facilitovať lepšie informovanú diskusiu. Centrum malo obrovský vplyv na zlepšenie interných kapacít samosprávy, vydalo viac ako 100 štúdií a praktických príručiek ako implementovať do bežného chodu samospráv výsledky výskumov. https://www.uts.edu.au/research-and-teaching/our-research/institute-public-policy-and-governance/about-institute/acelg

*miestnej samosprávy sa kapacita, schopnosti a inovatívnosť pracovnej sily stávajú ešte viac kritickými."* (ACELG, 2013)

Stratégia analyzuje osem kľúčových oblastí v uvažovaní o pracovnej sile v samospráve:

1. Zlepšenie plánovania a rozvoja pracovnej sily
2. Propagácia miestnej samosprávy ako zamestnávateľa
3. Atraktívnosť a udržanie diverzity a rovnosti
4. Vytvorenie stálych pracovných miest
5. Investovanie do zručností
6. Zlepšenie produktivity a investovanie do technológií
7. Maximalizovať manažment a líderstvo

## 2.1. Príklady strategických plánov RĽZ mestských úradov vo Veľkej Británii

### Aberdeen: Plán rozvoja zamestnancov pre vytvorenie magistrátu budúcnosti

*„Musíme sa zameriavať na zabezpečenie toho, aby organizačná kultúra a pracovné prostredie podporovali ľudí pri rozvoji žiadúcich schopností pre plnenie našich cieľov".*

Magistrát škótskeho mesta Aberdeen (cca 208 000 obyvateľov) v roku 2017 publikoval stratégiu „Vytvorenie magistrátu budúcnosti", v ktorom uvádza, ako sa má mestský úrad transformovať. Na naplnenie vytýčených cieľov bude potrebovať angažovaných a kvalifikovaných zamestnancov. Preto k tomu formuloval **Plán rozvoja pracovnej sily**, ktorý obsahuje nasledujúce ciele (Aberdeen City Council, 2017):

1. Riadenie dopytu po pracovnej sile prostredníctvom prevencie a včasnej intervencie;
2. Byť flexibilný a prispôsobivý;
3. Zabezpečenie zodpovednosti, transparentnosti a otvorenosti;
4. Dáta a „inteligencia";
5. Podpora inkluzívnosti, angažovanosti a spolupráce;
6. Dosiahnutie konsolidácie a konzistentnosti;
7. Zameranie sa na výsledky, ktoré sú schopné viesť k rozdielu (make a difference)

So zapojením zamestnancov, participatívnym spôsobom, sformulovali päť kľúčových princípov:

**Tab. 1 Princípy mestského úradu Aberdeen**

| Cieľ | Hrdosť | Tím | Dôvera | Hodnoty |
|---|---|---|---|---|
| Staráme sa o náš cieľ, naše mesto a našich ľudí | Sme hrdí na to, čo robíme a pracujeme, aby sme robili veci lepšími | Jeden tím, jeden úrad, jedno mesto | Dôverujeme si navzájom a nesieme zodpovednosť | Vážime si každého a oceníme dobre vykonanú prácu |

Zdroj: (Aberdeen City Council, 2017)

V pláne mesto uvažuje aj nad tým, že v súčasnosti sú medzi zamestnancami zástupcovia veľmi odlišných generácií (najmä generácie X, Y, Z). Mileniáni a mladšia generácia nachádzajú hodnoty najmä v práci, ktorá je zmysluplná, vedie ku spoločenským zmenám a ktorá poskytuje možnosti pre osobný rozvoj. Preto je kľúčové

pre mesto vytvárať pracovné prostredie a organizačnú kultúru, ktorá tieto aspekty inkorporuje a vytvorí z nich výhodu pre mesto ako zamestnávateľa.

V samospráve mesta Aberdeen je 39% zamestnancov vo veku nad 50 rokov a len 15% zamestnancov je vo veku do 29 rokov. Preto sa venujú tomu, ako zatraktívňovať prácu pre mladých zamestnancov. V roku 2020 získali za to strieborné ocenenie pre zamestnávateľov „Investors in Young People". Samospráva realizuje tri vzdelávacie a tréningové programy (Apprenticeship) v spolupráci so školami (strednými aj miestnou univerzitou), cez ktoré vyhľadávajú talenty a budúcich zamestnancov napr. v oblasti sociálnej práce. Ďalej majú štyri programy rôznych typov stáží pre mladých ľudí, ktorí postupne pripravujú záujemcov na prácu pre samosprávu.

Pre mladých zamestnancov (do 24 rokov) funguje „Sieť mladých zamestnancov", ktorá im umožňuje zdieľať si vzájomne skúsenosti a informácie. Tiež je pre nich zriadená „Podporná platforma pre mladých ľudí", kde majú k dispozícii mentora, kouča alebo buddyho. Cez platformu funguje aj rovesnícky mentoring, keď si mladí ľudia poskytujú mentoring navzájom.

Pozornosť je v pláne venovaná aj zamestnancom, ktorí potrebovali rekvalifikáciu, keďže sa zmenil dopyt po službách, v oblastiach, v ktorých pracujú.

Starostlivosť je venovaná podpore zdravia a wellbeingu zamestnancov, pretože *„zdraví a šťastní jednotlivci lepšie znášajú zmenu, pracujú flexibilne s cieľom pomáhať ostatným a dokážu kreatívne riešiť pracovné problémy"*. Preto si stanovili aktivity: implementovať akčný plán na podporu mentálneho zdravia, spolupracujú s organizáciou na podporu zdravého pracovného života (Healthy Working Lives), podporujú manažérov vo vytváraní podporného a zdravého pracovného prostredia atď.

V strategickom pláne je analyzovaný aj kompetenčný rámec zamestnancov a plán vzdelávania, ktorý integruje kolaboratívne vzdelávanie, s rovesníckym vzdelávaním, mentoringom a koučingom a samovzdelávaním cez iné kanály napr. konferencie, online kurzy, tréningy.

### Magistrát Bristol: Stratégia pracovnej sily na roky 2020-2022

Anglické mesto Bristol (470 000 obyvateľov) publikovalo tzv. Stratégiu pracovnej sily na roky 2020-2022[4], kde uvádza, že plánovanie pracovnej sily súvisí so strednodobým finančným výhľadom a ročným rozpočtom úradu mesta. (Bristol City Council, 2019)

Cieľom je mať *„správne schopnosti na správnom mieste"* za účelom naplnenia vízie úradu, pre ktorú je potrebné vytvoriť inkluzívne, zdravé, výkonné a motivujúce pracovného prostredie. Stratégia pracovnej sily je založená na piatich pilieroch:

**Tab. 2 Stratégia pracovnej sily mesta Bristol**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Rešpekt | 2. Zvedavosť | 3. | 4. Zodpovednosť | 5. Oddanosť |

[4] https://democracy.bristol.gov.uk/documents/s52641/2%20BD13273%20Workforce%20Strategy%202020%20DRAFT3.pdf

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Kolaboratívnosť | | |
| Starostlivosť o zamestnancov, zachovávanie dôstojnosti, vystupovanie proti diskriminácii, sexuálnemu harašmentu a nátlaku. | Kladenie otázok zamestnancom, čím sa zisťujú možnosti ako robiť veci lepšie. | Spolupráca pri dosahovaní cieľov, rešpektovanie odlišných názorov. | Zodpovednosť za svoje správanie, vytrvalosť, úrad dáva zamestnancom príležitosť podieľať sa na riadení. | Oddanosť občanom, partnerom, stakeholderom a zamestnancom, snaha vytvoriť pracovné prostredie, ktoré majú zamestnanci radi. |

Zdroj: (Bristol City Council, 2019)

Mesto Bristol v rámci Stratégie pracovnej sily formulovalo tzv. Plán zlepšovania organizácie, v ktorom definuje, aké ciele v oblasti zlepšovania pracovného prostredia už dosiahli a v akých oblastiach chcú v rokoch 2020-2022 naďalej napredovať[5]. Súčasťou je zmapovanie aktuálnej štruktúry zamestnancov.

Priemerná dĺžka služby na mestskom úrade v Bristole je 11 rokov, pričom cca 31% zamestnancov je v službe 10-20 rokov. Za ostatných päť rokov je pomer zamestnaných mužov a žien stabilný v pomere 40:60. Rozdiel v platoch medzi mužmi a ženami je 4,1%. Mestský úrad zamestnáva málo - 3,5% mladých ľudí (do 24 rokov), 18,2% ľudí vo veku 25-34 rokov, 35,6% ľudí vo veku 35-49 rokov, najviac - 39,3% ľudí vo veku 50-64 rokov a 3,5% ľudí vo veku nad 65 rokov. Priemerný vek je cca 45 rokov a za ostatných päť rokov mierne rastie.

Vyberáme najzaujímavejšie ciele, ktoré si mesto Bristol vytýčilo v oblasti zlepšovania organizácie úradu z hľadiska pracovnej sily:

- obnovenie vzdelávacích programov zameraných na rozvoj digitálnych zručnosti zamestnancov, napr. podpora e-learningu, vzdelávanie v oblasti nových funkcionalít balíka Office 365,
- inklúzia a znižovanie rozdielov v príležitostiach z hľadiska rodu (pričom už dokázali redukciu rozdielov v platoch medzi mužmi a ženami), etnických skupín, zamestnancov s rôznymi znevýhodneniami, zamestnancov hlásiacich sa ku LGBT, vzdelávanie a programy zamerané na rozvoj v oblasti rovnosti príležitostí,
- vytvárať zdravé pracovné prostredie, v tom sa sústrediť na zdravie a wellbeing pracovnej sily, tréning a podporu mentálneho zdravia a podpora zdravia žien v menopauze, zrejme ako odozva na vysoký podiel zamestnancov vo vyšších vekových skupinách (50-64 rokov príp. 35-49 rokov) a 60% podiel žien na zamestnancoch,
- znižovanie počtu dočasných pracovných miest a vytváranie príležitostí na rozvoj vo vnútri organizácie,
- manažment talentov zameraný na rozvoj schopností a rast skúseností zamestnancov a ich lepšie využitie v súlade s cieľmi organizácie,

[5] pozn. autorky: viacero cieľov je naviazaných na Covid-19 krízu a jej vplyv na zamestnancov a home office

- plánovanie potrebného počtu zamestnancov a ich požadovaného profilu (zručností), identifikovanie potrieb vzdelávania a rozvoja, zabezpečenie rýchleho presunu zamestnancov na iné oddelenia podľa potreby,
- budovanie značky úradu, prezentovanie v sociálnych médiách (napr. Facebook a Indeed) a propagovanie organizácie za účelom zvyšovania atraktívnosti organizácie ako zamestnávateľa, čo má prispieť k zvyšovaniu diverzity a kvality lokálnych záujemcov o zamestnanie,
- spolupráca manažérov s personalistami za účelom prijatia kvalitných uchádzačov o zamestnanie.

Za tieto činnosti sú zodpovední manažéri na rôznych úrovniach. V organizačnej štruktúre mestského úradu sú priamo pod „riaditeľom" magistrátu dve pozície – Výkonný riaditeľ pre ľudí a Výkonný riaditeľ pre rast a regeneráciu.[6] Ďalej sú na každej manažérskej úrovni pozície, ktoré súvisia s riadením ĽZ napr. riaditeľ pre vzdelávanie a zručnosti, vedúci pre internú komunikáciu a organizačný rozvoj, riaditeľ pre pracovnú silu a zmenu.

## 2.2. Mestská samospráva ako atraktívny zamestnávateľ

Manažment ľudských zdrojov predpokladá aj získavanie kvalitnej pracovnej sily a jej udržanie. Mestá sa aktívne prezentujú ako atraktívni zamestnávatelia, ktorí ponúkajú zaujímavé pracovné príležitosti.

Vzhľadom na veľký počet pracovných miest, ktoré miestna samospráva obsadzuje, patrí vlastne vo všetkých decentralizovaných európskych krajinách medzi najväčších zamestnávateľov.

Mestá preto riešia nábor zamestnancov integrovane ako aj ostatné personálne služby a procesy strategického riadenia ľudských zdrojov napr. vzdelávanie a starostlivosť o zamestnancov.

Napríklad švajčiarske mesto Winterthur (počet obyvateľov 115 000), propaguje hneď na hlavnej stránke mesto ako zamestnávateľa s brožúrou „Pracujeme pre Winterthur"[7] (Stadt Winterthur, 2019). V organizačnej štruktúre má personálny úrad, ktorý sa stará o strategické riadenie personálnej agendy, kým operatívnu personalistiku zabezpečujú personálne oddelenia na jednotlivých útvaroch úradu. Personálny úrad má tri oddelenia[8] – oddelenie personálneho manažmentu (napr. projekty HR, IT podpora, kompenzácie a controlling...), oddelenie práva a stratégie a oddelenie personálneho rozvoja.

---

[6] Organizačná štruktúra mesta Bristol dostupná na https://www.bristol.gov.uk/documents/20182/34180/Organisation+structure+31-Dec-20+in+pdf+format.pdf/90eec2b9-9e1e-4cb0-5024-d003d851a8e9

[7] file:///C:/Users/Miriam%20%C5%A0ebov%C3%A1/Downloads/Brosch%C3%BCre%20Wir%20arbeiten%20f%C3%BCr%20Winterthur%20(1).pdf

[8] Organizačná štruktúra personálneho úradu mesta Winterthur file:///C:/Users/Miriam%20%C5%A0ebov%C3%A1/Downloads/Organigramm%20Personalamt.pdf

### Bern: Menej administrovať a viac sa venovať zamestnancom

*„V budúcnosti budú personalisti menej činní ako administratívni experti, ale viac budú koučmi a poradcami…"*

Mestský úrad v Berne (133 000) má vo svojej štruktúre Personálny úrad[9], ktorý tiež propaguje mesto ako atraktívneho zamestnávateľa integrovane pre všetky mestské organizácie.

Na webstránke sú zverejnené viaceré informačné brožúry napr. „Vitajte u zamestnávateľa mesta Bern"[10] (Stadt Bern, 2021), ktoré podrobne vysvetľujú benefity a príležitosti práce pre mesto Bern. Mesto má pre zamestnancov silný sociálny program a podporné služby (napr. poradenstvo, starostlivosť o zdravie zamestnancov, starostlivosť o mentálne zdravie, rovnosť príležitostí). Na stránke visí aj propagačné video[11], kde päť zamestnancov a zamestnankýň na rôznych pozíciách prezentuje svoj pracovný deň, video je aj v posunkovej reči.

Personálny úrad ohlásil program HR4you[12] so zámerom modernizovať procesy riadenia ľudských zdrojov implementovaním digitálnych technológií. Cieľom je čo najviac automatizovať administratívne procesy a získať tak priestor pre personalistov, aby sa mohli viac venovať zamestnancom, poradenstvu a koučingu a menej administratíve.

Bern sa snaží vytvárať udržateľné riešenia pre integrované HR procesy. V projekte si kladú otázky ako majú manažéri ľudských zdrojov motivovať zamestnancov, aby angažovane slúžili obyvateľom? Ako podporovať zamestnancov? V prvej fáze projektu mapujú vnútorné potreby pomocou 25 rozhovorov s vedúcimi zamestnancami a dotazníka analyzujú sociálne politiky na úrade, vnútornú komunikáciu, odmeňovanie, manažment neprítomnosti na pracovisku, poradenstvo pre zamestnancov a pod. Cieľom je vytvoriť spoločnú personálnu platformu s aplikáciou pre každého zamestnanca.[13]

## 2.3. Nové role mesta – inovácie v organizačnej štruktúre

Tlak na inovácie v samosprávach, ktoré čelia znižovaniu rozpočtov, demografickým zmenám, ale aj stále sa zvyšujúcim očakávaniam obyvateľov voči kvalite verejných služieb vyžaduje od miest do hĺbky porozumieť ako manažovať inovácie a realizovať zmeny.

---

[9] Webstránka Personalamt Bern https://www.bern.ch/politik-und-verwaltung/stadtverwaltung/fpi/personalamt

[10] file:///C:/Users/Miriam%20%C5%A0ebov%C3%A1/Downloads/Willkommen_Brosch%C3%BCre_2021_web.pdf

[11] https://www.bern.ch/themen/arbeiten-fuer-die-stadt-bern

[12] https://www.bern.ch/themen/stadt-recht-und-politik/digital-stadt-bern/aktuelles/gemeinsam-mit-dem-hr-den-digitalen-wandel-gestalten

[13] https://www.bern.ch/themen/stadt-recht-und-politik/digital-stadt-bern/aktuelles/gemeinsam-mit-dem-hr-den-digitalen-wandel-gestalten

Ako sme ukázali v predchádzajúcich kapitolách mestá vytvárajú strategické vízie plány rozvoja zamestnancov. Kritickú rolu vo výkonnosti mestského úradu zohráva aj organizačná štruktúra, dizajn organizačných útvarov a nastavenie manažérskych procesov. Moderné mestské úrady prehodnocujú efektívnosť organizačnej štruktúry a nastavujú ju podľa aktuálnych potrieb vo vzťahu ku službám, ktoré mesto poskytuje pre obyvateľov.

Organizačná štruktúra, miera centralizácie a decentralizácie, alokácia kompetencií a zodpovednosti medzi oddeleniami/referátmi, koordinácia a spolupráca medzi nimi ovplyvňujú efektívnosť a výkonnosť procesov poskytovania verejných služieb. Napríklad v štúdii „Spravovať odolnosť mesta: organizačné štruktúry a stratégie v 20 mestách Severnej Ameriky (Fastiggi, et al., 2020) boli analyzované organizačné štruktúry na mestských úradoch zodpovedné za environmentálne politiky. Výskum potvrdil, že spôsob, akým je pozícia zodpovedná za hodnotenie environmentálnej odolnosti mesta zakomponovaná v organizačnej štruktúre (napr. či má mesto samostatné centralizované oddelenie, koordinácia s inými oddeleniami a i.) výrazne ovplyvňuje výkon verejnej politiky. V štúdii „Na organizácii záleží: plánovanie cyklistických politík v Štokholme a Kodani" (Koglin, 2015) autor porovnával organizačné štruktúry mestských úradov v Kodani a v Štockholme so zameraním na dizajn oddelenia dopravy a jeho prepojenie s inými organizačnými útvarmi. V Kodani bol referát dopravy v rovnakom oddelení spolu s mestským plánovaním a environmentálnou politikou, čo umožňovalo výrazne lepšiu kooperáciu a plánovanie spoločných politík pre udržateľné mesto. Štockholm mal oblasť dopravy a strategického plánovania oddelenú v rôznych oddeleniach, čo viedlo ku limitom v ich koordinácii.

Britská asociácia pre miestne samosprávy[14] sa zaoberá komplexným hodnotením efektívnosti organizácie mestských úradov. Využíva sa pri tom napr. metodiku DMA (Decision Making Accountability)[15], pomocou ktorej sú analyzované organizačné a riadiace štruktúry (šírka a počet úrovní riadenia, rozpätie riadenia, stupne riadenia, deľba práce), posudzuje sa ich súlad s úlohami mesta a dizajnujú sa efektívnejšie a účinnejšie organizačné štruktúry a procesy. Diagnostiku organizačnej štruktúry absolvovalo napr. mesto Belfast[16] (populácia mesta 295 000 obyv.), ktoré na základe toho prijalo novú organizačnú štruktúru, v ktorej minimalizovalo duplicity a zároveň identifikovalo oblasti, ktoré z hľadiska služieb pre občanov nemalo zabezpečené a bolo potrebné ich personálne pokryť.

Nové role mesta vedú aj ku vytváraniu nových pozícií. Uvádzame príklady oblastí, pre ktoré sú už pomerne bežné osobitné pozície v organizačnej štruktúre na rôznych úrovniach a mohli by byť inšpiratívne pre mesto Košice:

- Strategické plánovanie a starostlivosť o ľudské zdroje
- Participácia obyvateľov mesta: napr. odbor participácie v meste Brno[17],

[14] Local Government Association
[15] https://www.local.gov.uk/our-support/workforce-and-hr-support/local-government-workforce/creating-effective-organisation
[16] https://www.local.gov.uk/belfast-city-council-dma-case-study
[17] https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/

- Udržateľnosť resp. adaptácia na klimatickú zmenu: manažéri udržateľnosti napr. mesto Bristol[18]
- Cyklistická doprava: napr. Referát cyklodopravy v meste Bratislava[19]
- Koncepčné inštitúty pre oblasť územného plánovania: napr. Metropolitný inštitút Bratislava[20]
- Digitalizácia a smart city: napr. mesto Linz[21]

# 3. Vybrané analýzy kapacít samosprávy v Košiciach

V uvedenej kapitole uvádzame analýzy údajov, ktoré popisujú vybrané aspekty kapacít na magistráte mesta Košice (MMK), v mestských častiach a v niektorých obciach vo funkčnej oblasti mesta Košice.

V súčasnosti nejestvuje stratégia ľudských zdrojov na MMK. Personálne riadenie predstavuje zabezpečenie personálnej administratívy, ktorú zabezpečuje Referát personalistiky v Oddelení riadenia vnútorných procesov. Na referáte pracuje šesť zamestnankýň[22].

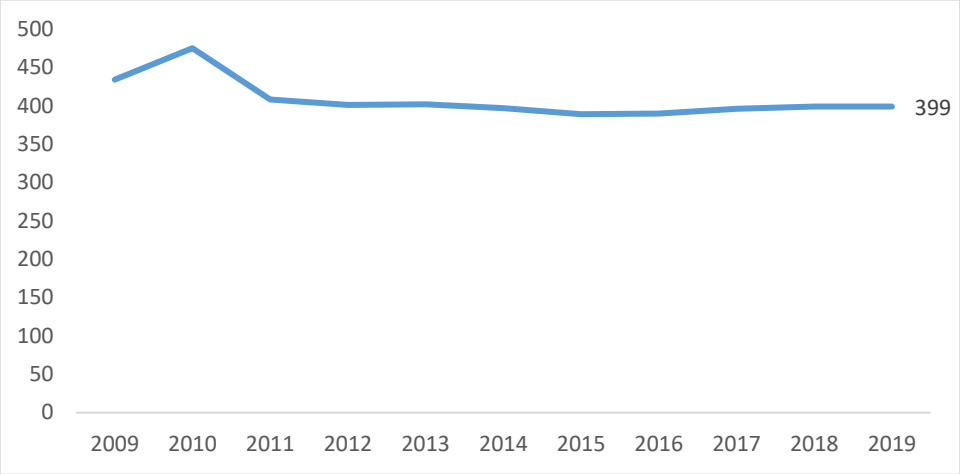
Referát personalistiky na vyžiadanie poskytol niektoré základné údaje o štruktúre zamestnancov za roky 2009 – 2019. Ide o údaje ku rodovej a vzdelanostnej štruktúre zamestnancov a ku počtu odpracovaných rokov. Ku vekovej štruktúre nám neboli poskytnuté dáta, ani dáta po roku 2019. Boli nám poskytnuté sumárne údaje, pre hlbšie analýzy by bolo potrebné analyzovať anonymizované individualizované údaje o zamestnancoch a realizovať fokusové skupiny resp. štruktúrované rozhovory s rôznymi skupinami zamestnancov.

## 3.1. Štruktúra zamestnancov MMK

V roku 2019 pracovalo na magistráte 399 zamestnancov. Počet zamestnancov MMK klesol o cca 9% v období rokov 2009 až 2015. Najvyšší nárast počtu zamestnancov bol medzi rokmi 2009 a 2010 (volebný rok) a v období 2010 – 2018 systematicky klesal.

[18] https://www.bristol.gov.uk/documents/20182/34180/Organisation+structure+31-Dec-20+in+pdf+format.pdf/90eec2b9-9e1e-4cb0-5024-d003d851a8e9
[19] https://bratislava.sk/sk/organizacna-struktura
[20] https://mib.sk/
[21] https://www.linz.at/images/VGL.pdf
[22] Údaj na základe telefónneho zoznamu magistrátu. Oddelenie ľudských zdrojov na magistráte mesta Bratislavy má podľa informácii na webstránke 12 zamestnancov https://bratislava.sk/sk/organizacna-struktura

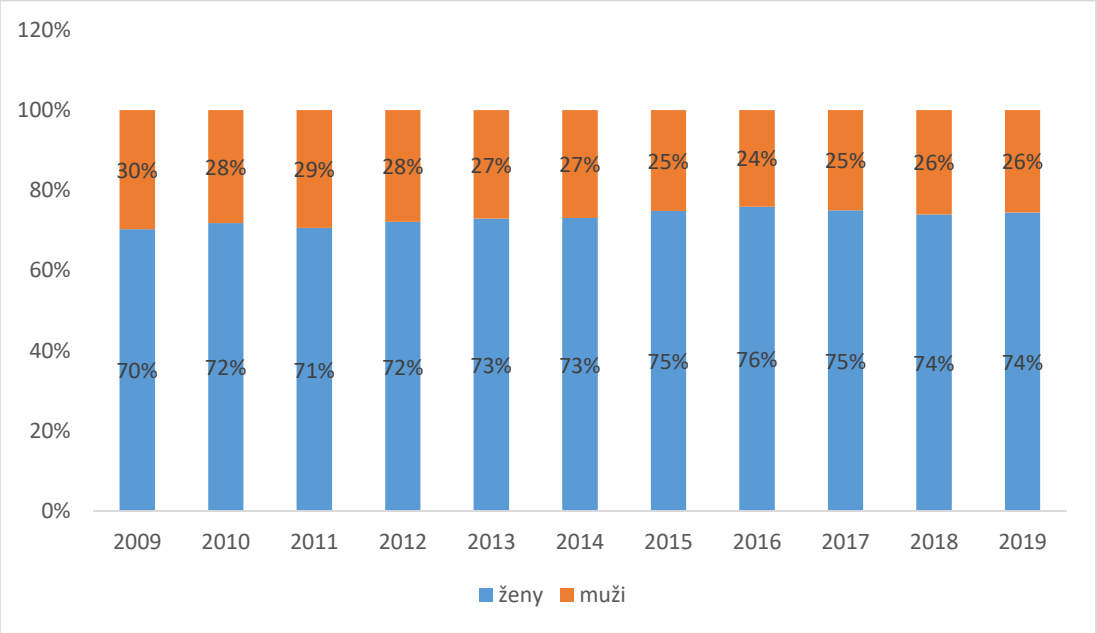
Graf 1: Vývoj počtu zamestnancov MMK 2009-2019




Zdroj: Referát personalistiky, 2021

Medzi zamestnancami prevažujú ženy, ktorých podiel je dlhodobo vyšší ako 70%. V roku 2019 bol podiel zamestnankýň 74% a podiel zamestnancov 26%.

Graf 2 Rodová štruktúra zamestnancov a zamestnankýň MMK



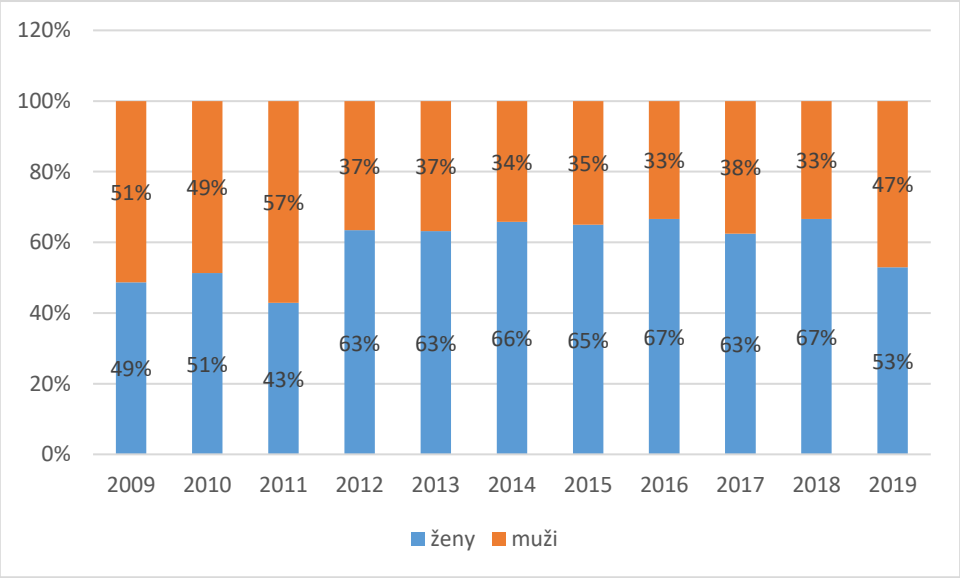

Zdroj: Referát personalistiky, 2021

Od roku 2012 sa zlepšila rodová rovnosť na vedúcich pozíciách na magistráte (od 63% žien na vedúcich pozíciách v roku 2012 až po 67% v roku 2018), ktorá sa v súčasnom volebnom období zhoršila. V roku 2019 bolo na vedúcich pozíciách 53% žien a 47% mužov.

Medzi rokmi 2011 a 2012 sa výraznejšie zmenila rodová štruktúra na magistráte (podiel žien v roku 2011 na vedúcich pozíciách 43%), taktiež v roku 2019 po nástupe súčasného

primátora (zo 67% žien na 53%), čo indikuje, že aj keď sa nemenil celkový počet zamestnancov, zamestnanci sa menili.

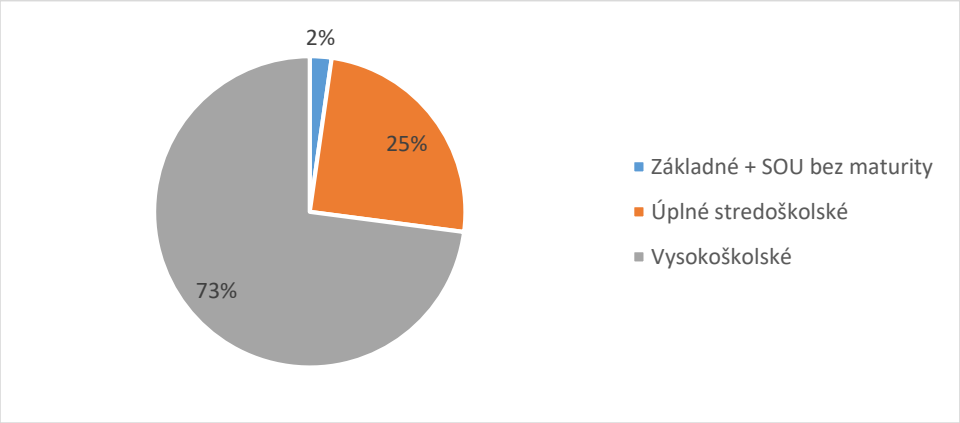
**Graf 3 Rodová štruktúra vedúci a vedúce MKK**




Zdroj: Referát personalistiky, 2021

To indikuje, že administratíva nie je oddelená od politiky. Ak politický cyklus prináša výrazné zmeny aj v administratívnych pozíciách, negatívne zasahuje do strategického smerovania organizácie. Preto by bolo potrebné sledovať fluktuáciu a pohyby zamestnancov, vyhodnocovať ich a pokúsiť sa ošetriť ich negatívne dopady. Pri odchode zamestnancov sa často strácajú znalosti a skúsenosti, ktoré zamestnanec nadobudol prácou na úrade ako aj zdroje, ktoré boli investované do jeho vzdelávania. S cieľom zachovať know how a tzv. inštitucionálnu pamäť je potrebné venovať sa tzv. manažmentu poznania a zabezpečiť prechod týchto znalostí na nových zamestnancov. Pri nových zamestnancov sa zvyknú riešiť tzv. adaptačné programy, mentoring starších kolegov a pod., ktoré im efektívne pomôžu zorientovať sa a rýchlejšie plnohodnotne vykonávať prácu.

**Graf 4 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov MKK v roku 2019**

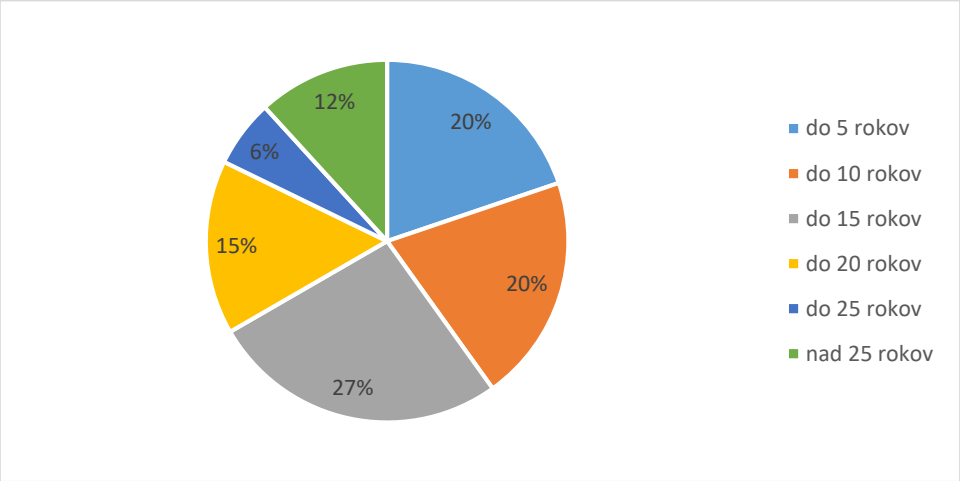



Zdroj: Referát personalistiky, 2021

Vzdelanostná štruktúra sa podľa údajov z MMK v rokoch 2015-2019 takmer vôbec nemenila. V roku 2019 skoro dve tretiny zamestnancov mali vysokoškolské vzdelanie (z toho takmer všetci vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa – 93%), šiesti zamestnanci mali VŠ vzdelanie 3. stupňa.

Podľa analýzy počtu odpracovaných rokov, jedna pätina zamestnancov pracuje na magistráte do 5 rokov (20%), viac ako 15 rokov pracuje na magistráte tretina zamestnancov (33%), 12% zamestnancov pracuje na MMK viac ako 25 rokov. Zaujímavé by bolo sledovať počet odpracovaných rokov v spojení s vekovou štruktúrou zamestnancov, ku ktorej sme nemali údaje.

**Graf:5 Štruktúra zamestnancov podľa počtu odpracovaných rokov**

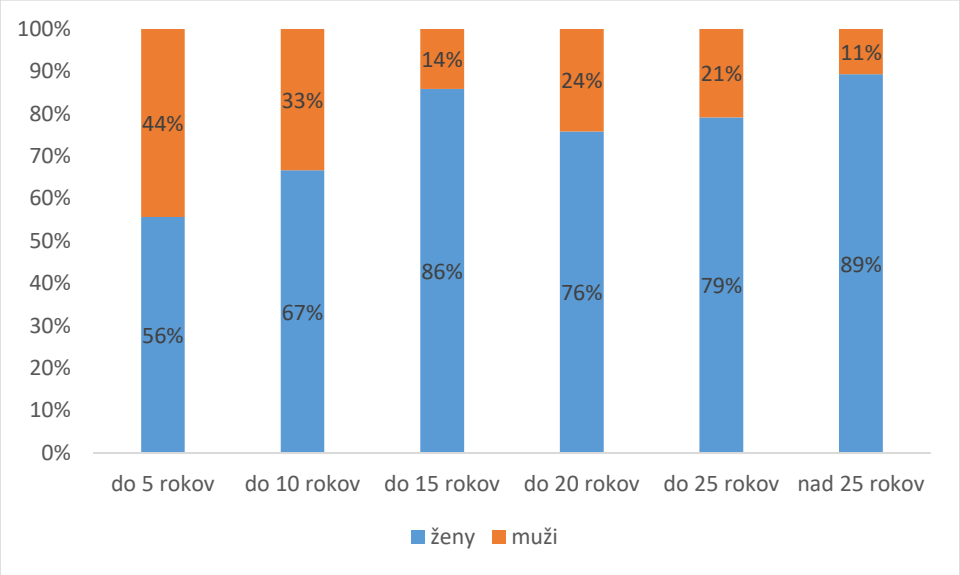



Zdroj: Referát personalistiky, 2021

V počte odpracovaných rokov sledujeme výraznejšie rodové rozdiely. V kategórii zamestnancov, ktorí pracujú na MMK dlhšie ako 15 rokov je výrazne vyšší podiel žien. Najvyšší podiel žien je v kategórií zamestnancov, ktorí pracujú na MKK dlhšie ako 25 rokov (89%). Naopak v skupine zamestnancov do 5 rokov praxe je podiel mužov a žien podobný (56% ženy, 44% muži).

Môže to mať rôzne dôvody napr. nedostatok príležitostí na kariérny rast na MMK, čo by bolo potrebné preskúmať napr. formou rozhovorov so zamestnancami.

Graf 6: Rodová štruktúra zamestnancov podľa odpracovaných rokov na MMK




Zdroj: Referát personalistiky, 2021

V analýze kapacít na MKK by bolo potrebné viac do hĺbky analyzovať:

- Rovnosť príležitostí mužov a žien na magistráte z rôznych hľadísk[23] – podľa vykonávaných činností, v odmeňovaní, pracovnom zaťažení a príležitostiach na profesijný rast.
- Zaoberať sa rovnosťou príležitostí aj z iných hľadísk napr. etnicity. Pracovná sila na magistráte by mala zastupovať všetky etnické skupiny žijúce v meste. Magistrát by mal vytvárať inkluzívne pracovné prostredie aj pre ľudí so špecifickými potrebami, migrantov, rodovú rovnosť pre sexuálne menšiny a i.
- Vekovú štruktúru zamestnancov analyzovať podrobnejšie podľa referátov pre zabezpečenie budúcich potrieb pracovnej sily.
- Je zjavné, že pri politických cykloch dochádza ku fluktuácii pracovnej sily, preto je dôležité venovať pozornosť prechodu informácií od odchádzajúcich zamestnancov na nových a realizovať mentoring nových zamestnancov.
- MMK nemá k dispozícii údaje o personálnych kapacitách z mestských častí. V zahraničí je tendencia integrovať personálne politiky s cieľom ich systémového nastavenia, zabezpečenia rovnakých štandardov a efektívnosti. Bolo by účelné, keby existovala spoločná databáza/register všetkých zamestnancov samosprávy v Košiciach. Databáza by mohla byť užitočná napr. pri realizovaní vzdelávacích aktivít a i.

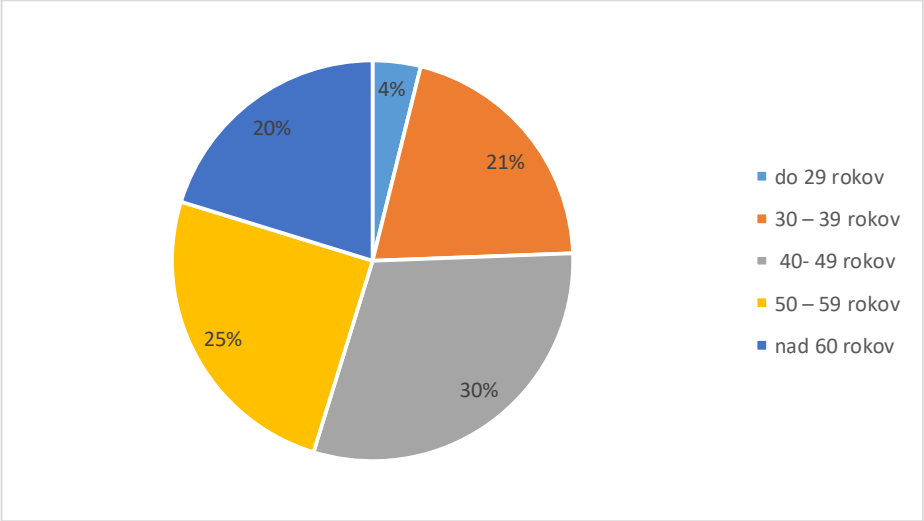
[23] Pozn. autorky: Rodovú rovnosť výrazne podporuje EK a presadzuje jej monitorovanie a zlepšovanie vo všetkých verejných inštitúciách. Napr. od roku 2022 musí každá verejná inštitúcia, ktorá sa uchádza o európske zdroje z programu Horizon 2020 preukázať, že má Plán rovnosti príležitostí.

## 3.2. Štruktúra zamestnancov v obciach z funkčnej oblasti Košíc

CIKE oslovilo 40 obcí o vyplnenie dotazníka, kde sme sa ich v oblasti kapacít verejnej správy pýtali na štruktúru ich zamestnancov. Dotazník vyplnilo 26 obcí (zoznam obcí v prílohe). Získané údaje z obcí nie sú úplne porovnateľné, pretože niektoré obce uvádzali počty zamestnancov na miestnych úradoch a niektoré aj v zriaďovaných organizáciách, čo limituje možné analýzy.

Z hľadiska vekovej štruktúry sa pätina zamestnancov (20%) blíži ku dôchodkovému veku, takmer polovica zamestnancov má nad 50 rokov. To indikuje výrazné starnutie zamestnancov v miestnej samospráve v okolitých obciach.

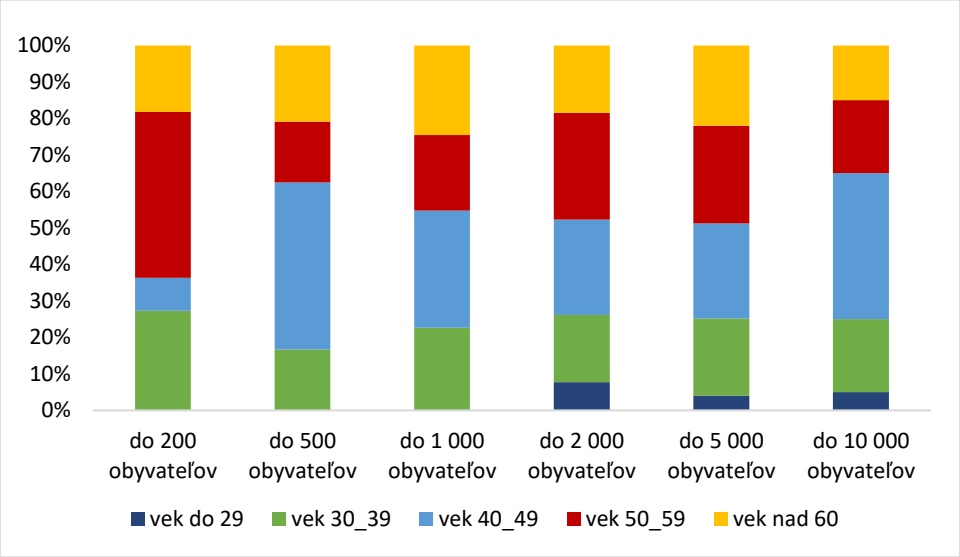
**Graf 7 Veková štruktúra zamestnancov v 26 obciach**




Zdroj: Dotazník obce CIKE, 2021

Pri bližšom pohľade na rôzne veľkostné kategórie obcí je vidieť, že s rastom veľkosti obce, sa zlepšuje aj veková štruktúra v prospech mladších vekových skupín. Veková štruktúra zamestnancov jednotlivých obcí je v prílohe.

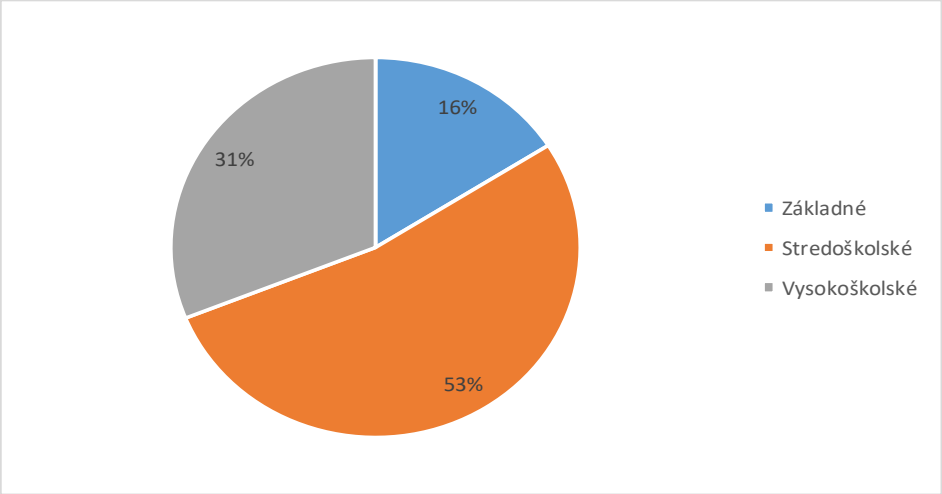
Graf 8 Veková štruktúra zamestnancov podľa veľkostnej kategórie obce




Zdroj: Dotazník obce CIKE, 2021

Vo vzdelanostnej štruktúre zamestnancov prevažuje stredoškolské vzdelanie (53%). Iba tretina zamestnancov má vysokoškolské vzdelanie, čo je výrazný rozdiel v porovnaní s kapacitami na MMK, kde má väčšina zamestnancov práve vysokoškolské vzdelanie. Vzdelanostná štruktúra jednotlivých obcí je v prílohe 4.

Graf 9 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov v 26 obciach

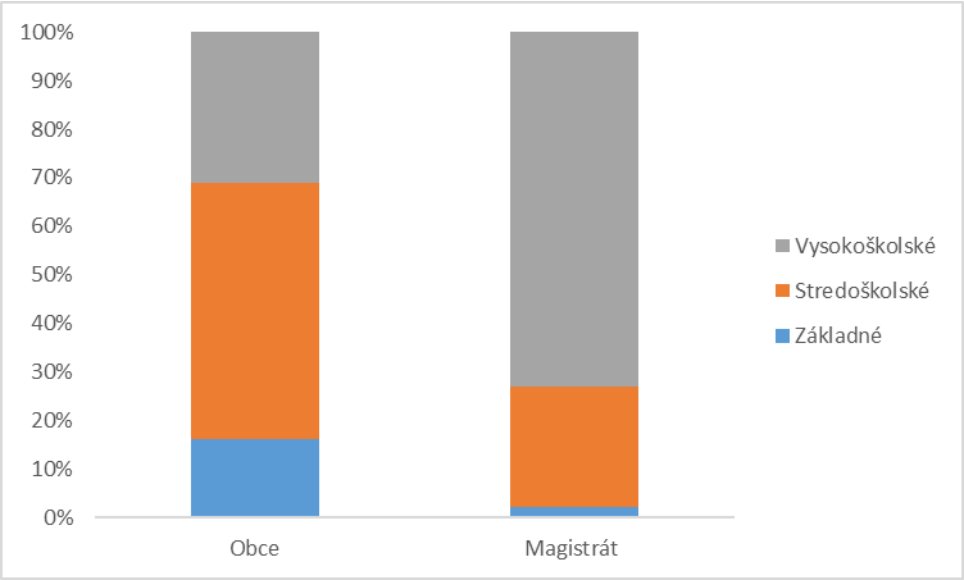



Zdroj: Dotazník obce CIKE, 2021

Porovnanie vzdelanostnej štruktúry kapacít verejnej správy na magistráte a v 26 obciach ukazuje, že v priľahlých obciach sú limitované kapacity verejnej správy. Rozdrobená územná samospráva na Slovensku, ktorá patrí medzi najviac rozdrobené v EÚ (za nami je len Česko a Francúzsko) vytvára inštitucionálne bariéry pre lokálny rozvoj v malých obciach. Obce s malými rozpočtami majú prirodzene obmedzené príležitosti na získanie kvalitnej pracovnej sily a rozvoj zamestnancov. Keďže potrebná komunálna reforma na národnej úrovni zatiaľ nie je plánovaná, poukazuje to na

potrebu, aby sa MMK staral aj o rozvoj kapacít v priľahlých obciach napríklad zahrnutím týchto obcí do plánu vzdelávania.

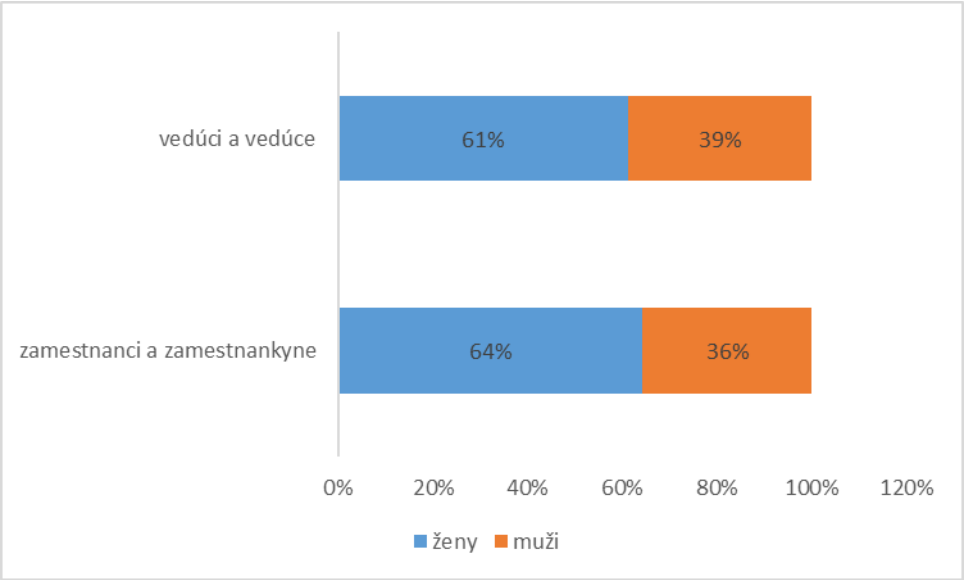
**Graf 10 Porovnanie vzdelanostnej štruktúry zamestnancov MKK a 26 obcí**




Zdroj: Dotazník CIKE, 2021

Rovnosť príležitostí mužov a žien je výborná v obciach, ktoré vyplnili údaje. V samospráve pracuje 64% žien a vo vedúcich pozíciách je 61% žien. Predpokladáme, že je to dôsledok nižšej atraktivity pracovných miezd v samospráve vidieckych obcí a v ich zriaďovaných organizáciách.

**Graf 11 Rodová rovnosť v samospráve 26 obcí**

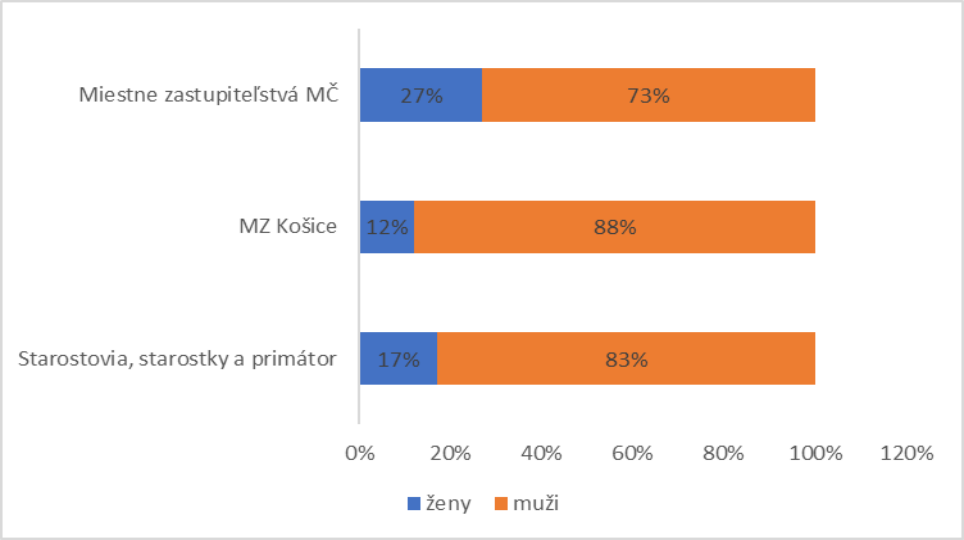



Zdroj: Dotazník CIKE, 2021

## 3.3. Rodová štruktúra volených predstaviteľov samosprávy

Nemali sme prístup ku údajom o zamestnancoch MČ, preto sme sa pozreli aspoň na rodovú štruktúru volených predstaviteľov samosprávy. Na webstránkach jednotlivých mestských častí sme sledovali počet mužov a žien v miestnych zastupiteľstvách, v mestskom zastupiteľstve mesta Košice a tiež pohlavie starostu/starostky a primátora (Príloha 5). Mestská časť Džungľa nemala na webstránke k dispozícii informáciu o zložení miestneho zastupiteľstva.

**Graf 12 Rodová štruktúra volení predstavitelia a predstaviteľky samosprávy**




Zdroj: webstránky MČ a MKK

Rodová štruktúra vo volebnom období 2018-2022 je výrazne v neprospech žien, ktoré sú veľmi slabo zastúpené vo volených orgánoch mesta. V Košiciach sú len 4 starostky a to v mestských častiach Šebastovce, Nad Jazerom, v Džungli a v Myslave. Všetky štyri starostky obhájili svoje posty z predchádzajúceho volebného obdobia. V miestnych zastupiteľstvách je v priemere 27% žien, ale v mestskom zastupiteľstve je v súčasnom volebnom období len 12% (v predchádzajúcom volebnom období 2014-2018 to bolo 30%).

Aj keď zastúpenie žien v regionálnych a miestnych vládach sa rôzni v štátoch EÚ, na úrovni priemeru EÚ nie je uspokojivá. Podľa správy Európskeho parlamentu zastúpenie žien tvorilo 32,1%, Slovensko patrilo medzi krajiny s najnižším podielom žien. (EP, 2019) Maškarinec a Klimovský (2017) uvádzajú, že ženy sú v orgánoch miestnej samosprávy na Slovensku slabo zastúpené a ich úspech v miestnych voľbách do miestneho zastupiteľstva závisí na počte obyvateľov miestnej samosprávy a politických a inštitucionálnych faktoroch, pričom štatisticky významné sa javia faktory ako podiel žien v miestnom zastupiteľstve v predošlom roku (kladný vplyv) a kandidátov na poslanecké miesto (negatívny vplyv).

Pomer žien a mužov ovplyvňuje výkon lokálnej politiky. Pri nízkom zastúpení žien sa prejavuje veľký mocenský odstup a prevládajúca mužská alebo ženská perspektíva sú nositeľmi odlišných hodnôt. Podľa Hofstedeho kultúrnych dimenzií spoločnostiach, kde prevláda maskulinita, sú prevládajúce hodnoty materiálny úspech a pokrok.

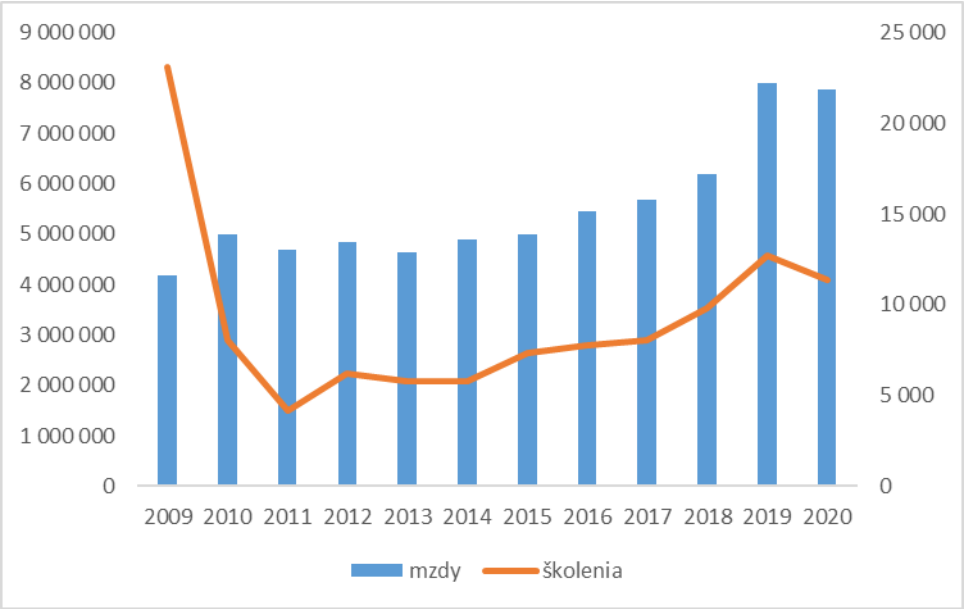
V spoločnostiach, kde prevláda feminita je to starostlivosť o druhých a zachovávanie hodnôt (napr. škandinávske krajiny). (Poliak, 2015)

## 3. 4. Vzdelávanie na MMK

Vzdelávanie zamestnancov magistrátu prebieha zväčša v súvislosti s legislatívnymi zmenami resp. vzdelávanie, ktoré zabezpečujú orgány štátnej správy. V organizačnej štruktúre nie je samostatná pozícia, ktorá by riešila systémovo vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, vzdelávanie má na starosti poverená zamestnankyňa na referáte personalistiky.[24]

Zmapovali sme výdavky na vzdelávanie zamestnancov z rozpočtov mesta Košice za roky 2009 – 2020. Najvyššie výdavky na vzdelávanie boli v roku 2009 - 23 070 Eur, v roku 2020 boli na úrovni 11 379 Eur. V roku 2021 bola požiadavka v rozpočte na vzdelávanie zamestnancov 20000 Eur[25].

**Graf 13 Výdavky MMK na vzdelávanie zamestnancov**

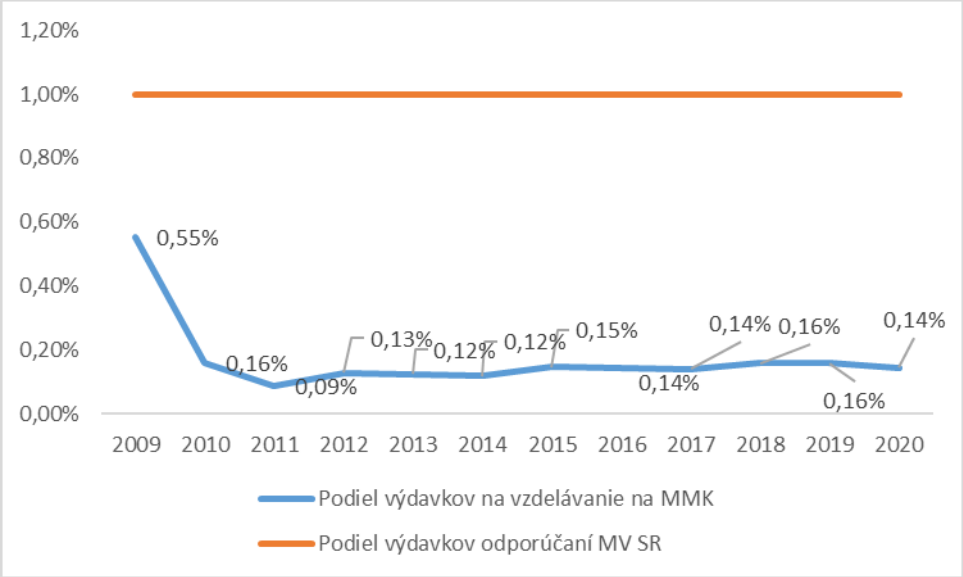



Zdroj: údaje zo záverečných účtov mesta Košice

Ministerstvo vnútra v Koncepcii ďalšieho vzdelávania zamestnancov VS (MV SR, 2017) odporúča venovať na vzdelávanie až 1% z personálnych výdavkov. MMK vynaložil na vzdelávanie zamestnancov v roku 2020 0,14% mzdových výdavkov, čo nie je dostatočné pre zabezpečenie rozvoja pracovnej sily a zďaleka nedosahuje odporúčané 1%.

[24] Rozhovor na referáte personalistiky
[25] Rozhovor na referáte personalistiky

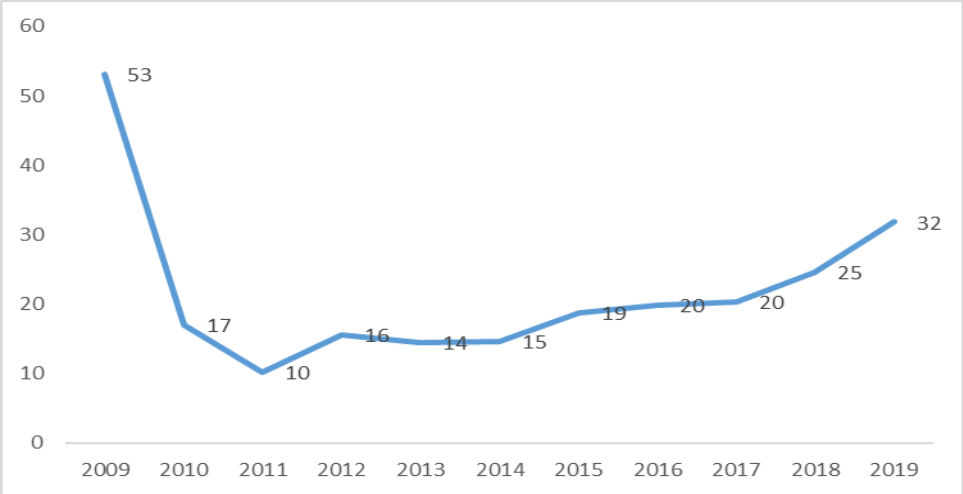
Graf 14 Podiel výdavkov na vzdelávanie na mzdových výdavkoch MMK




Zdroj: údaje zo záverečných účtov mesta Košice

Jednotkové výdavky na vzdelávanie od roku 2011 mierne rastú, v roku 2020 predstavovali v priemere sumu 32 Eur na jedného zamestnanca.

Graf 15 Výdavky na vzdelávanie na 1 zamestnanca MMK




Zdroj: údaje zo záverečných účtov mesta Košice

## Vzdelávacie potreby zamestnancov MMK

Vo februári 2021 realizovalo CIKE pre zamestnancov MMK dotazník o vzdelávaní v rámci projektu Košice 2.0. Dotazník obsahoval 13 otázok ku potrebám vzdelávania zamestnancov. Dotazník bol distribuovaný elektronicky každému zamestnancovi MMK. Dotazník vyplnilo 87 zamestnancov (22% z celkového počtu zamestnancom magistrátu).

Z respondentov vyše tri štvrtiny (78%) uviedlo, že im zamestnávateľ poskytuje možnosť vzdelávať sa. Takmer všetci uviedli, že je potrebné zvyšovať kvalifikáciu (len 2 dali možnosť neviem), 93% má osobnú potrebu vzdelávať sa a zvyšovať si kvalifikáciu. Takže v dotazníku sa prejavila silná osobná motivácia a zainteresovanosť zamestnancov, ktorí vyplnili dotazník na vzdelávaní. Je otázne, či ostatní zamestnanci, ktorí dotazník nevyplnili, nemajú záujem o vzdelávanie. Preto by bolo potrebné doplniť informácie aj cez rozhovory príp. fokusové skupiny.

Štyri pätiny respondentov (82%) by bolo ochotných za vzdelávaním vycestovať, 17% nie. Pri zamestnancoch, ktorí uviedli nie, nevieme dôvod. Častokrát sa pri pracovných cestách môže prejaviť rodová nerovnosť, keď ženy s deťmi majú menšie možnosti vycestovať.

Keď sme odpovede na túto otázku sledovali podľa počtu odpracovaných rokov na MMK, tak najviac respondentov, ktorí by neboli ochotní vycestovať boli v skupine, ktorá pracuje na MMK 3-5 rokov (môžu to byť mladšie ročníky s menšími deťmi) a potom skupiny, ktoré pracujú najdlhšie.

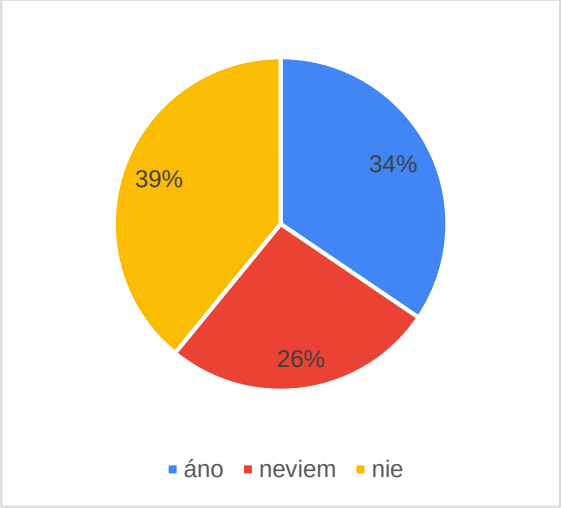
**Tab. 5 Záujem o vycestovanie a počet rokov odpracovaných na MMK**

| | Počet rokov odpracovaných na magistráte | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Mali by ste záujem vycestovať za vzdelávacími aktivitami? | menej ako 3 roky | 3 - 5 rokov | 6 - 10 rokov | 11 - 15 rokov | viac ako 15 rokov |
| áno | 95% | 67% | 91% | 78% | 77% |
| nie | 5% | 33% | 9% | 22% | 23% |

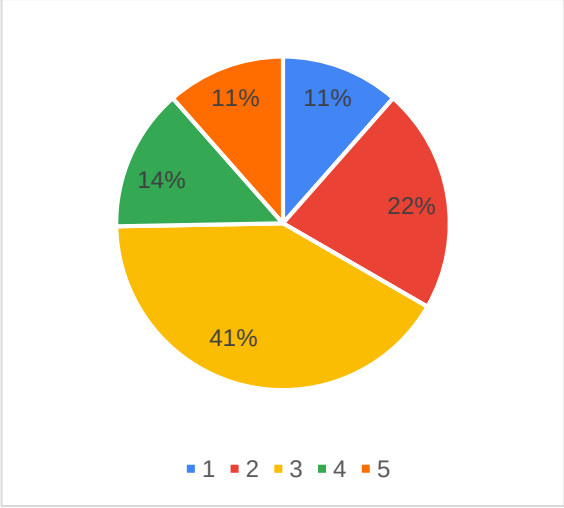
Zdroj: Dotazník CIKE ku vzdelávaniu MMK, 2021

Len tretina respondentov (35%) považuje príležitosti, ktoré ponúka zamestnávateľ, za dostatočné, čo sa prejavilo aj v otázke ku kvalite vzdelávania.

**Graf 16 Dostatočné príležitosti na vzdelávanie**




**Graf 17 Ako hodnotíte kvalitu vzdelávania (1 - výborný až 5 - nedostatočný)**

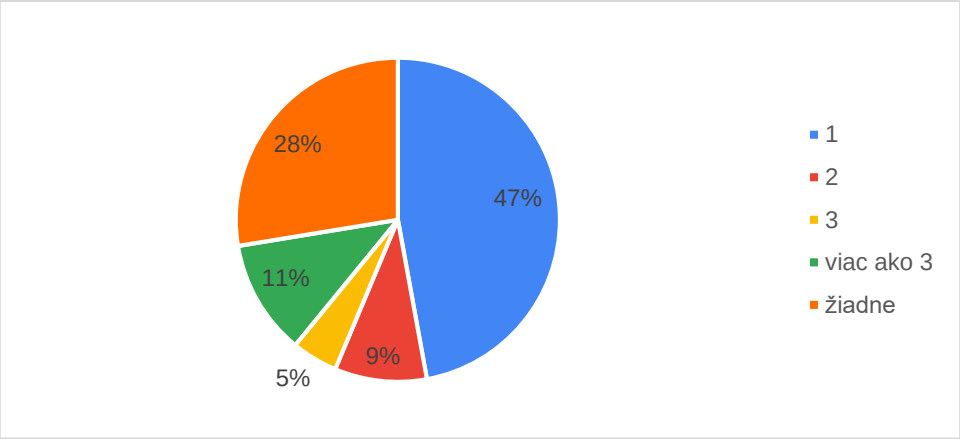



Zdroj: Dotazník CIKE ku vzdelávaniu MKK, 2021

Zisťoval sa aj počet vzdelávacích aktivít, kde väčšina absolvuje 1 – 41%, na druhom mieste je žiadna a to 28%. Tretina absolvuje pravidelne organizované vzdelávacie

aktivity, predpokladáme, že je to odborné vzdelávanie napr. v súvislosti so zmenou legislatívy.

**Graf 18 Koľko vzdelávacích aktivít absolvujete v rámci zamestnania za rok?**




Zdroj: Dotazník CIKE ku vzdelávaniu MKK, 2021

Pri počte vzdelávacích aktivít by bolo zaujímavé vidieť štruktúru pozícií, na ktorých sa zamestnanci vzdelávajú.

Až 52% respondentov absolvuje vzdelávanie mimo zamestnania. Keď sme sa pozreli na vzťah týchto odpovedí ku možnostiam vzdelávania a spokojnosti s ponúkaným vzdelávaním, je evidentné, že väčšina tých, ktorí sa vzdelávajú mimo zamestnania (63%) nemá dostatočné príležitosti na vzdelávanie od zamestnávateľa a nepovažuje vzdelávacie príležitosti od zamestnávateľa za dostatočné.

**Tab. 6 Vzdelávanie mimo MMK a vzdelávanie od MMK**

| | Poskytuje vám zamestnávateľ dostatočné príležitosti na vzdelávanie | |
|---|---|---|
| Absolvujete nejaké vzdelávacie aktivity mimo zamestnania? | áno | nie |
| áno | 49% | **63%** |
| nie | 51% | 37% |

Zdroj: Dotazník CIKE ku vzdelávaniu MMK, 2021

**Tab. 7 Vzdelávanie mimo MMK a spokojnosť s dostatočnosťou príležitostí od zamestnávateľa**

| | Považujete vzdelávacie príležitosti od zamestnávateľa za dostatočné? | | |
|---|---|---|---|
| Absolvujete nejaké vzdelávacie aktivity mimo zamestnania? | áno | neviem | nie |
| áno | 40% | 39% | **71%** |
| nie | 60% | 61% | 29% |

Zdroj: Dotazník CIKE ku vzdelávaniu MKK, 2021

V dotazníku sa zisťovali vzdelávacie potreby zamestnancov. Vo výsledkoch sa prejavil silný dopyt zamestnancov popri odbornom vzdelávaní po vzdelávaní v oblastiach: projektové riadenie, komunikácie, rozšírených funkcionalitách MS Office, projektové riadenie, interná komunikácia, externá komunikácia, kontakt so zákazníkom, IT

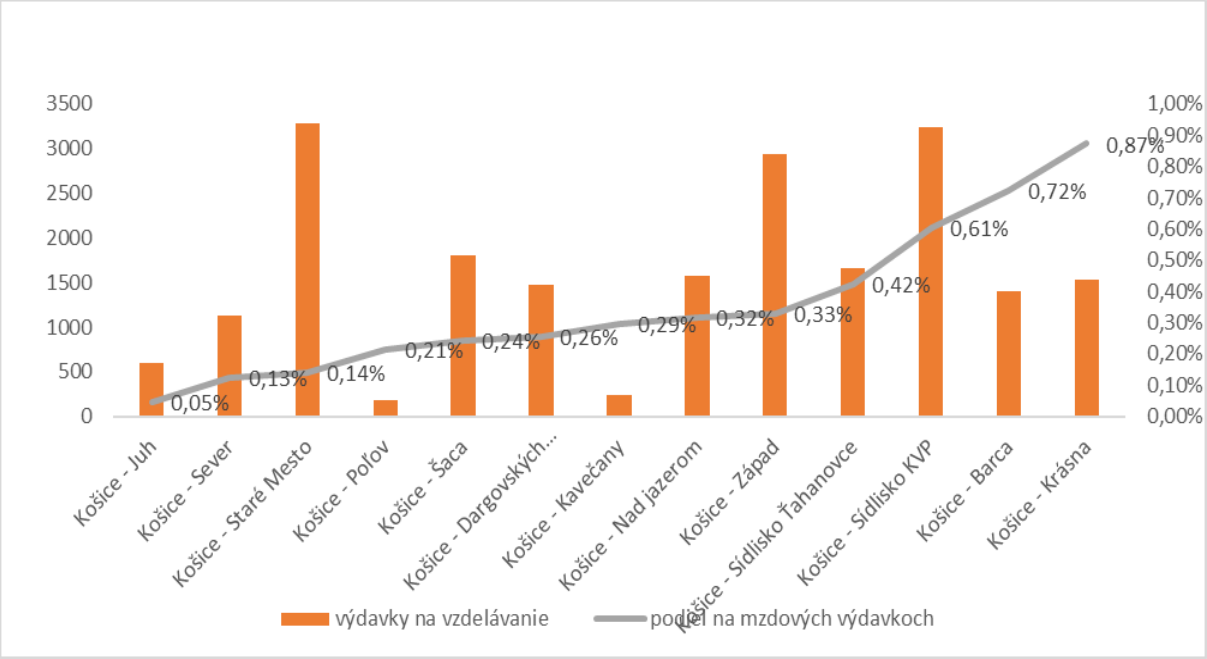
zručnosti (Microsoft OZce - Excel, Word, Powerpoint), prezentačné zručnosti, manažérske zručnosti (leadership, plánovanie, práca s tímom atď.), osobnostný a kariérny rozvoj (silné a slabé stránky, riešenie konfliktov, time management atď.), manažment zmien (zavádzanie zmien na pracovisku a ich adaptácia v rámci interných procesov), cudzí jazyk a i.

Bolo by vhodné detailne zmapovať potreby vzdelávania podľa jednotlivých referátov realizovaním fokusových skupín alebo rozhovorov so zamestnancami na hlbšie pochopenie ich vzdelávacích potrieb. Dotazník nebol reprezentatívny, ale jeho výsledky jednoznačne poukazujú na dopyt zamestnancov po vzdelávaní a ďalšom rozvoji.

### Vzdelávanie v mestských častiach

Vzdelávanie v MČ sme analyzovali z rozpočtov MČ uverejnených na ich webstránkach. MČ, ktoré nie sú uvedené v grafe, neuvádzali žiadne výdavky na vzdelávanie zamestnancov. Pri vyjadrení %- neho podielu výdavkov na vzdelávanie na mzdových výdavkoch, investuje 11 MČ do vzdelávania zamestnancov viac v porovnaní s MMK. Najviac investovali v roku 2019 MČ Krásna, Barca a Sídlisko – KVP.

**Graf 19 Výdavky na vzdelávanie v 13 MČ za rok 2019**




Zdroj: webstránky MČ

V roku 2017 bola schválená **Koncepcia ďalšieho vzdelávania zamestnancov verejnej správy Slovenskej republiky** (MV SR, 2017), kde sú uvedené nasledujúce odporúčania ako pristupovať ku vzdelávaniu zamestnancov v územnej samospráve:

- pri zabezpečovaní ďalšieho vzdelávania zamestnancov územnej samosprávy uplatňovať systémový prístup k vzdelávaniu;

- vzdelávanie všetkých zamestnancov by sa malo uskutočňovať v nasledujúcich oblastiach:
    - odborné vzdelávanie,
    - jazykové vzdelávanie,
    - manažérske vzdelávanie,
    - vzdelávanie zamerané na osobnostný rozvoj,
    - vzdelávanie v oblasti informačných technológií.
- vytvoriť pozíciu manažéra ďalšieho vzdelávania predovšetkým vo väčších obciach, mestách a samosprávnych krajoch;
- odporučiť obciam, mestám a samosprávnym krajom presadzovať v rámci rozpočtov obcí, miest a samosprávnych krajov proaktívny, plánovitý prístup k ďalšiemu vzdelávaniu svojich zamestnancov a vyčleniť finančné prostriedky na jeho zabezpečovanie vo výške najmenej 1 % z objemu miezd zamestnancov za predchádzajúci kalendárny rok;
- vzdelávanie je potrebné monitorovať a viacúrovňovo hodnotiť s cieľom zistiť jeho efektívnosť;
- odporučené je adaptačné vzdelávanie nových zamestnancov
- úrad by mal vytvárať ročné plány vzdelávania, ktoré by mali obsahovať:
    - identifikácie vzdelávacích priorít organizácie/úradu,
    - analýzy štruktúry zamestnancov,
    - rozdielu medzi úrovňou požadovaných kompetencií zamestnancov a úrovňou skutočných kompetencií zamestnancov,
    - výšky finančných prostriedkov určených na vzdelávanie

Vzdelávanie v miestnej samospráve sa venuje aj **Národná stratégia vzdelávania v miestnej samospráve**, ktorá je výstupom projektu Delivering Good Governance in Slovakia, ktorý bol financovaný Európskou komisiou a realizovaný Centrom expertízy Rady Európy (Council of Europe). Vychádza z Analýzy potrieb v oblasti vzdelávania v miestnej samospráve z roku 2020, ktorá analyzovala stav potrieb v oblasti vzdelávania a kapacít v miestnej samospráve na základe dotazníkového prieskumu s takmer 400 respondentmi so slovenských samospráv a fokusových skupín (1 z nich bola aj so zamestnancami v Košiciach). (Sedlačko, et al., 2021)

Stratégia identifikovala 9 problémov progresívneho vzdelávania zamestnancov v slovenských samosprávach (Sedlačko, et al., 2021):

1. Absencia plánovania vzdelávania v miestnych samosprávach (vrátane identifikovania vzdelávacích potrieb a hodnotenia kvality a účinku vzdelávania)
2. Kolísajúca kvalita ponúkaného a následne aj kontrahovaného vzdelávania
3. Absencia vlastníctva agendy vzdelávania v samospráve. Nízke kapacity v oblasti personalistiky a personálneho plánovania.
4. Nízka úroveň mäkkých zručností zamestnancov miestnych samospráv
5. Nízka úroveň digitálnych zručností zamestnancov miestnych samospráv
6. Motivácia zamestnancov miestnych samospráv a poslancov zúčastňovať sa vzdelávacích programov
7. Nedostatočná ponuka manažérskeho, exekutívneho vzdelávania pre primátorov, starostov, prednostov a ďalších/iných vedúcich pracovníkov

8. Absencia poznatkového riadenia, predovšetkým v kontexte výmeny zamestnancov a príkladov dobrej praxe
9. Nedostatočná ponuka celoživotného vzdelávania pre zamestnancov miestnych samospráv. Mnohí zamestnanci pracujú na miestnych úradoch aj viac ako 30 rokov a pre mnohých je to jediná pracovná skúsenosť po absolvovaní vysokej školy. Zamestnanci miestnych úradov dnes nemajú možnosť sa systematicky a priebežne vzdelávať v technických/počítačových oblastiach, analytických zručnostiach, práci s dátami, v oblasti zavádzania inovácií a nových postupov v tvorbe verejných politík.

## 3.5. Analýza mzdových výdavkov magistrátu a okolitých obcí

Tvorbu kapacít ovplyvňujú finančné zdroje na zamestnancov, mzdové výdavky a systém odmeňovania.
Z tohto dôvodu sme bližšie analyzovali štruktúru mzdových výdavkov predmetných obcí.

Ministerstvo financií SR sme na základe zákona o slobodnom prístupe k informáciám požiadali o poskytnutie údajov o rozpočtových nákladoch pre vybranú vzorku obcí za roky 2005-2019. Údaje o počtoch obyvateľov v období 2005-2019 sme extrahovali z databázy Štatistického úradu SR. V analýze skúmame kategóriu 610 Mzdy, platy, služobné príjmy a ostatné osobné vyrovnania, ktorá patrí do bežných výdavkov (hlavná kategória 600). Ide o celkové personálne výdavky na zamestnancov magistrátu a obcí vrátane ich rozpočtových organizácií.

**Tab. 8 Personálne náklady magistrátu a rozpočtových organizácií mesta Košice v Eur**

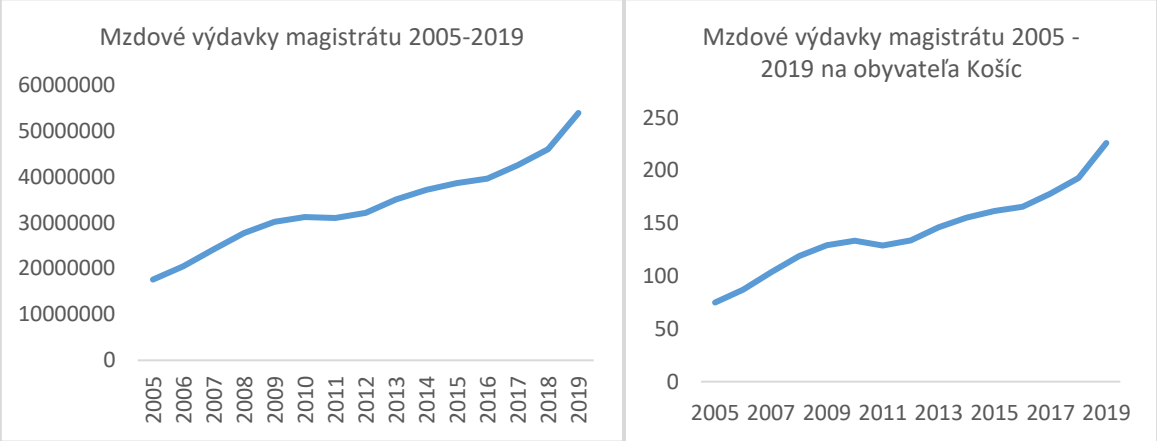
| Rok | BV611 Tarifný plat[26] | BV612 Príplatky[27] | BV613 Náhrady[28] | BV614 Odmeny |
|---|---|---|---|---|
| 2005 | 14 645 272 | 2 067 318 | 15 702 | 887 544 |
| 2006 | 16 994 013 | 2 341 334 | 14 927 | 1 122 799 |
| 2007 | 19 874 722 | 2 903 230 | 16 400 | 1 420 325 |
| 2008 | 22 433 319 | 3 495 734 | 21 636 | 1 820 076 |
| 2009 | 25 103 496 | 3 858 000 | 22 250 | 1 246 462 |
| 2010 | 25 182 090 | 4 294 666 | 24 582 | 1 731 547 |
| 2011 | 25 088 286 | 4 271 549 | 21 877 | 1 640 416 |
| 2012 | 25 450 335 | 4 655 380 | 21 224 | 2 022 577 |
| 2013 | 27 620 446 | 5 250 197 | 21 390 | 2 179 606 |
| 2014 | 28 582 624 | 5 565 449 | 21 822 | 3 026 355 |
| 2015 | 29 928 741 | 5 845 397 | 19 560 | 2 896 888 |
| 2016 | 30 610 059 | 6 253 520 | 20 692 | 2 723 348 |
| 2017 | 32 663 882 | 6 690 632 | 22 745 | 3 204 305 |
| 2018 | 35 247 191 | 7 330 488 | 26 620 | 3 486 341 |
| 2019 | 41 936 960 | 7 848 996 | 26 698 | 4 152 594 |

[26] Tarifný plat, osobný plat, základný plat
[27] Príplatky za prácu nadčas podľa osobitných zákonov
[28] Náhrada za pracovnú pohotovosť, služobnú pohotovosť a náhrada, odmena za pohotovosť

Zdroj: spracovanie vlastné, údaje MF SR

Personálne náklady na verejné služby v meste rastú absolútne aj relatívne. Za 15 rokov sa strojnásobili (z 17,6 mil. Eur na 54 mil. Eur celkovo a zo 75 Eur na obyvateľa na 226 Eur na obyvateľa). Mierny pokles nastal v roku 2010 (dôsledok finančnej krízy, súvisí s poklesom poukázaného výnosu DPFO s časovým oneskorením).

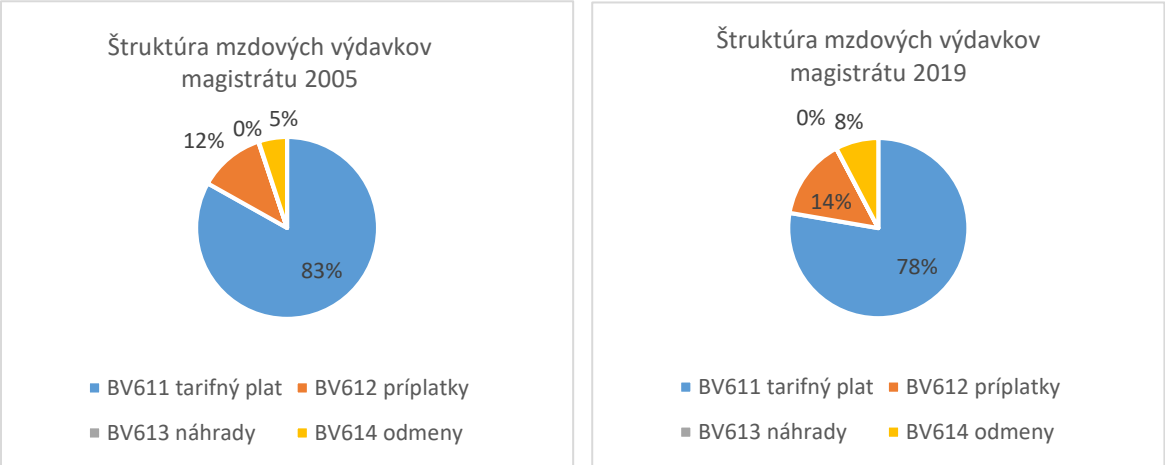
**Graf 20 Mzdové výdavky magistrátu**




Zdroj: spracovanie vlastné, údaje MF SR

Bližšie sme sa pozreli na štruktúru mzdových výdavkov, v ktorej nenastali zásadné zmeny sledovanom období. V roku 2019 podiel základných platov predstavoval 78% a podiel odmien 8%. Za 15 rokov málinko narástol podiel odmien na platoch (z 5 na 8%). Odmeny ako pohyblivá zložka mzdy (takzvané nekonsolidované odmeňovanie) by mali byť naviazané na výkon. Odmeňovanie na základe výkonu (performance-related pay, PRP) alebo možnosť určiť pohyblivú zložku platu je jedným zo spôsobov ako ovplyvňovať motiváciu zamestnancov, čo je bežné pre súkromný sektor, ale stále nie dostatočne využívané vo verejnom sektore.[29]

**Graf 21 Štruktúra mzdových výdavkov magistrátu**



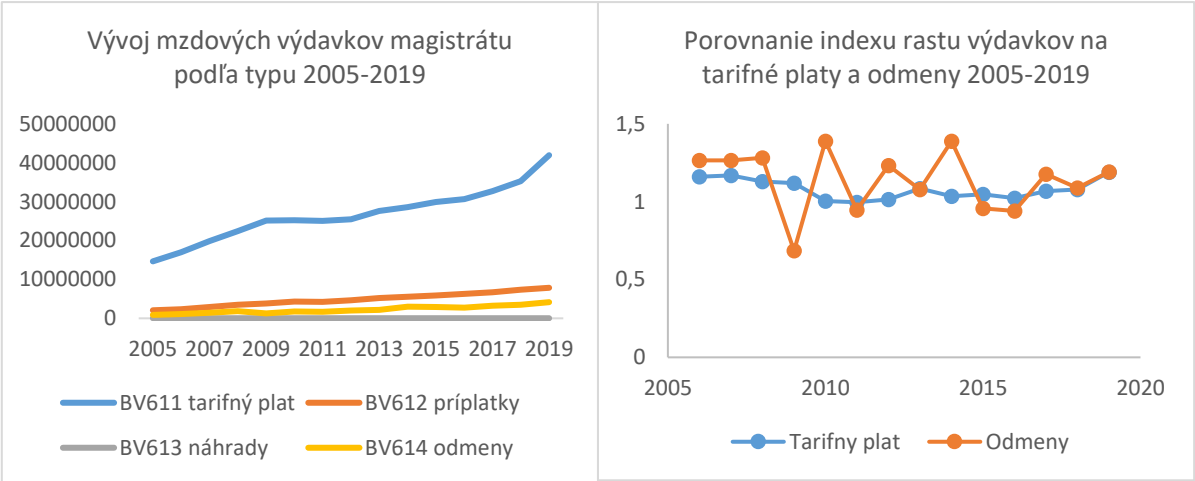

[29] Malíková, Jacko a kol.: New Public Management a Slovensko.Podoby a aplikácia prístupov. UK BA. 2013

Zdroj: spracovanie vlastné, údaje MF SR

Odmeňovanie by malo byť prepojené s manažmentom výkonnosti, o ktorom zatiaľ nemáme dostatok informácii z magistrátu a bolo by potrebné viac sa mu venovať. Na magistráte sa realizuje pravidelné hodnotenie zamestnancov, ktoré prebiehalo raz ročne, ale bude už prebiehať dva krát ročne[30], jeho výstupy by mali byť prepojené s priznaním odmien zamestnancov.

Magistrát pri odmeňovaní svojich zamestnancov postupuje podľa zákona o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme. Za sledované obdobie narástli tarifné platy 2,7 krát a odmeny 4,7 krát. Tarifné platy sú učené zákonom a ich vývoj je stabilný – ako ukazuje graf, ktorý porovnáva index rastu výdavkov na odmeny a na tarifné platy. Najväčší nárast tarifných platov bol v rokoch 2006-2008 pravdepodobne ešte súvisiaci s nastavovaním dobiehajúcej decentralizácie. Naopak výdavky na odmeny sú volatilné a nevykazujú stály rastový trend (napr. v rokoch 2015-2016 objem vyplatených odmien klesal).

**Graf 22 Vývoj mzdových výdavkov magistrátu**




Zdroj: spracovanie vlastné, údaje MF SR

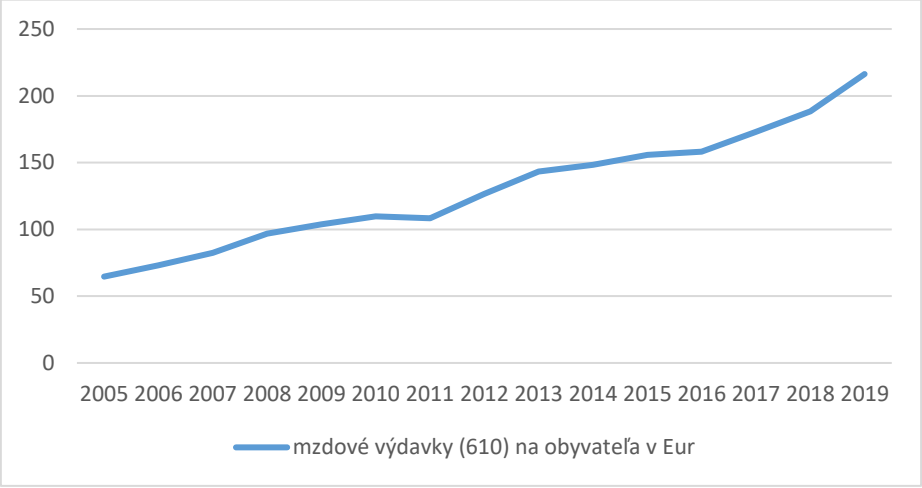
Situácia v odmeňovaní sa výrazne líši v sledovaných mestských častiach a obciach.

V priemere za celú vzorku a celé obdobie 2005-2019 mzdy na jedného obyvateľa vzrástli o cca 400% (cca 4 násobne v 2019 v porovnaní s 2005, zo 60 Eur na obyvateľa na 250 Eur na obyvateľa).

Priemerný podiel tarifných platov na celkových mzdových výdavkoch sa v sledovanom období výrazne nemení, (od 88% do 85%), ale medián je pod priemerom, čo indikuje, že vo vzorke je pomerne významná časť obcí, ktoré majú veľmi vysoké podiely tarifných platov (podkategórie 611) na celkových mzdových výdavkoch, teda nevyplácajú odmeny.

[30] Rozhovor na magistráte

Graf 23 Mzdové výdavky magistrátu, MČ a 41 obcí 2005-2019

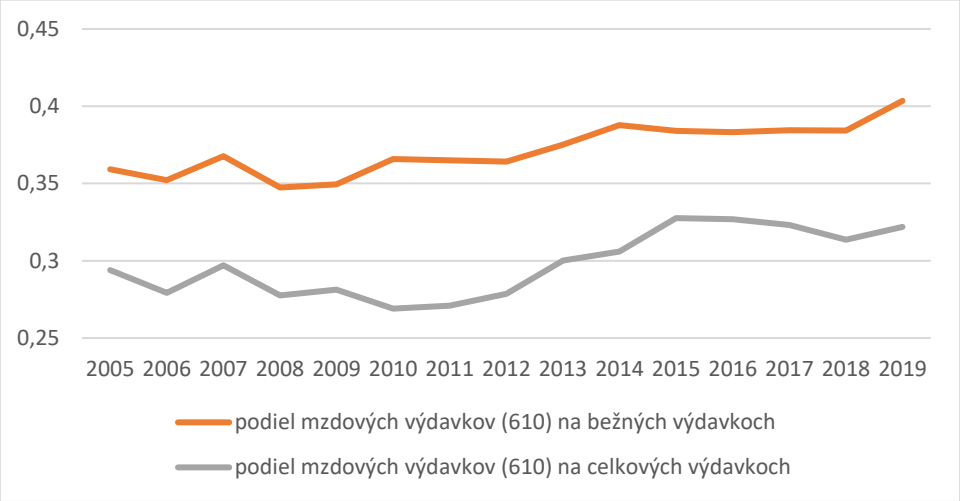



Zdroj: spracovanie vlastné, údaje MF SR

Vo vzorke pätina obcí (19,8%) vypláca len tarifné platy, bez príplatkov a odmien (a ďalších plnení v tejto kategórii).

Podiel mzdových výdavkov na bežných výdavkov (kategória 600) priemerne za celú vzorku rástol (cca od 36% v roku 2005 na do 40% v roku 2019), z celkových výdavkoch obcí tvorili približne tretinu v roku 2019.

Graf 24 Podiel mzdových výdavkov na bežných a celkových výdavkoch




Zdroj: spracovanie vlastné, údaje MF SR

Zaujímavé bolo bližšie analyzovať štruktúru a objem personálnych výdavkov podľa veľkostnej štruktúry obcí. Empirický výskum potvrdzuje, že väčšie obce uplatňujú úspory z rozsahu, ktoré prispievajú ku znižovaniu „prevádzkových nákladov" a väčšej efektívnosti samospráv. Revízia výdavkov MF SR[31] to potvrdzuje pri analýze výdavkov obcí na správu podľa veľkostných kategórií (tab.).

Tab. 9 Výdavky na správu podľa veľkosti obce

| tis. obyv. | do 0,25 | 0,25-0,5 | 0,5-1 | 1-2 | 2-3 | 3-4 | 4-5 | 5-10 | 10-20 | 20-50 | 50-100 | nad 100 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| % výd. na správu | 50% | 37% | 28% | 20% | 17% | 16% | 17% | 12% | 11% | 11% | 12% | 21% |

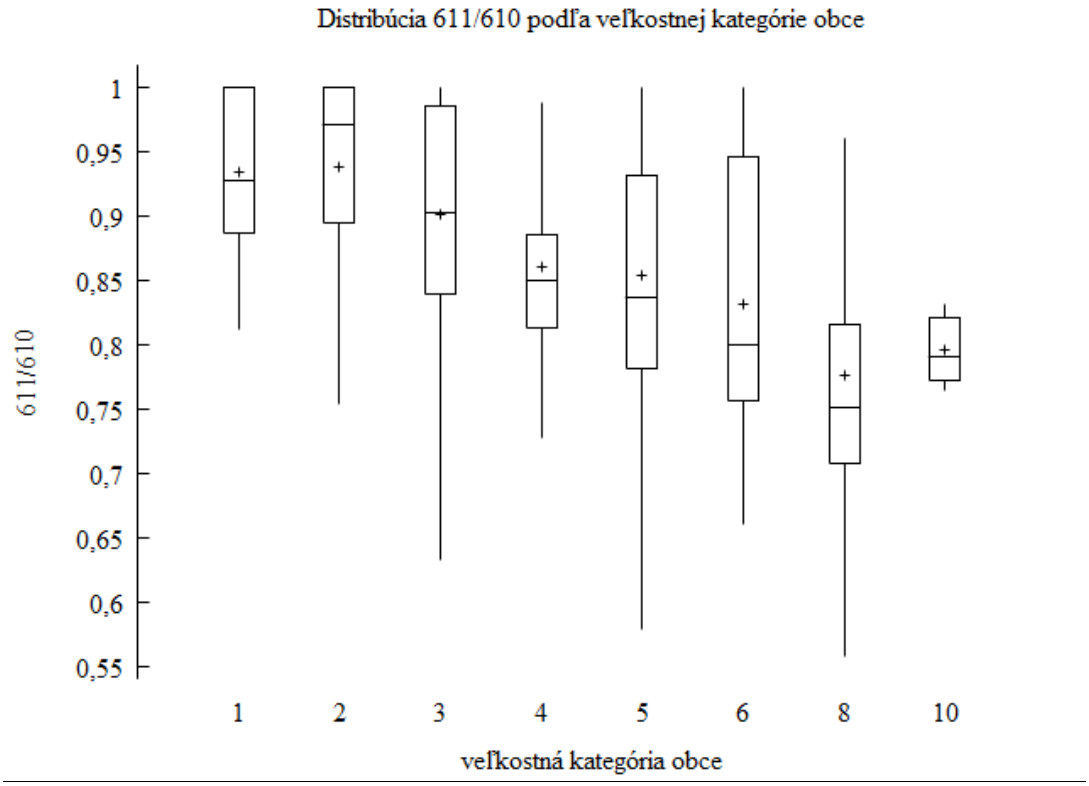
Zdroj: MF SR, 2020

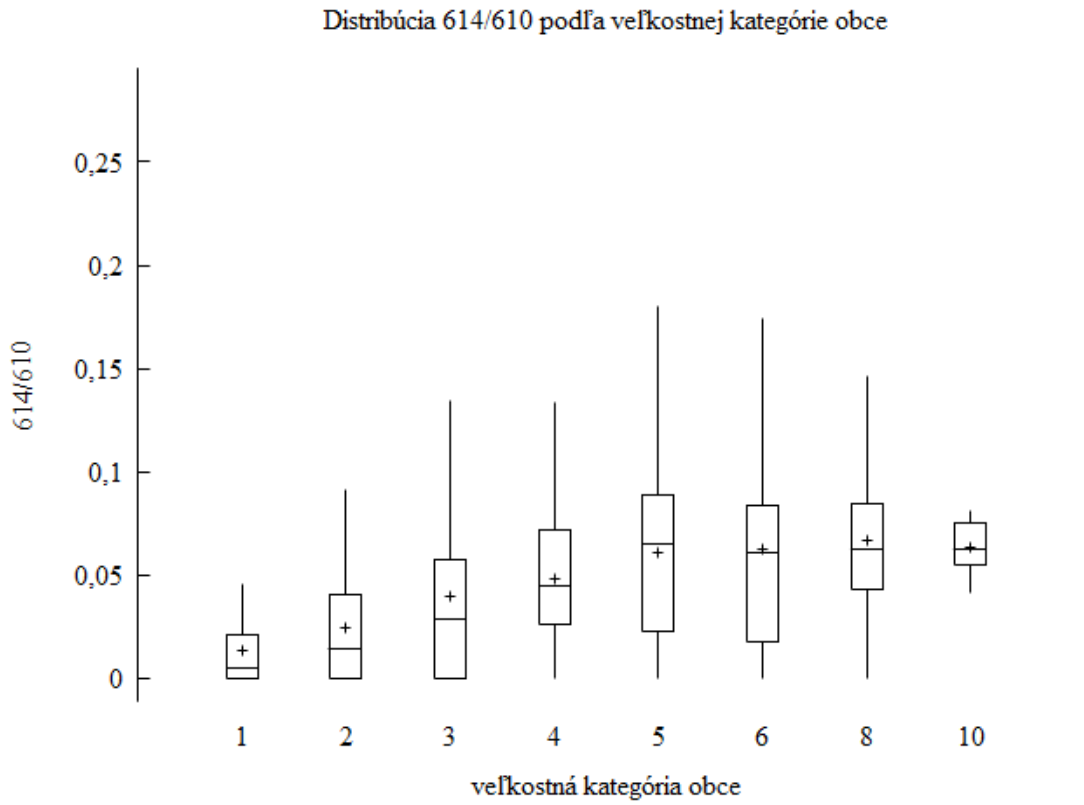
Pozreli sme sa na distribúciu jednotlivých typov mzdových kategórií (tarifné platy, príplatky, náhrady a odmeny) podľa veľkostí obcí a mestských častí[32]. Faktorizované boxploty (faktorom je veľkostná kategória obce) naznačujú, že s rastom veľkosti obce (mestskej časti) klesá priemer aj medián podielu tarifných platov na celkových mzdových výdavkov a samozrejme stúpa podiel iných zložiek mzdy. Analýza mzdových výdavkov, opäť poukazuje na inštitucionálne bariéry rozdrobenosti samosprávy. V tejto súvislosti by bolo vhodné uvažovať o zlučovaní malých mestských častí, resp. malých obcí.

[31] MF SR: Revízia výdavkov zamestnanosti a odmeňovania vo verejnej správe, 2020

[32] Pozn. veľkostná kategória 1 obsahuje obce s počtom obyvateľov <199; 2 je 199<počet obyvateľov>499; 3 je 499<počet obyvateľov>999; 4 je 999<počet obyvateľov>1 999; 5 je 1 999<počet obyvateľov>4 999; 6 je 4 999<počet obyvateľov>9 999; 7 je 9 999<počet obyvateľov>19 999; 8 je 19 999<počet obyvateľov>49 999; 9 je 49 999<počet obyvateľov>99 999; 10 je 99 999<; vo veľkostnej kategórii 10 je len magistrát mesta Košice, ktorý teoreticky vykazuje počet obyvateľov nula, pretože sú rozpočítaní do mestských častí, ale magistrát poskytuje služby všetkým obyvateľom. Veľkostné kategórie 7 a 9 nie sú vo vzorke zastúpené.

Obr. 1 Distribúcia podielov tarifných platov (611) a odmien (614) na celkových mzdových výdavkoch podľa veľkostnej kategórie obce

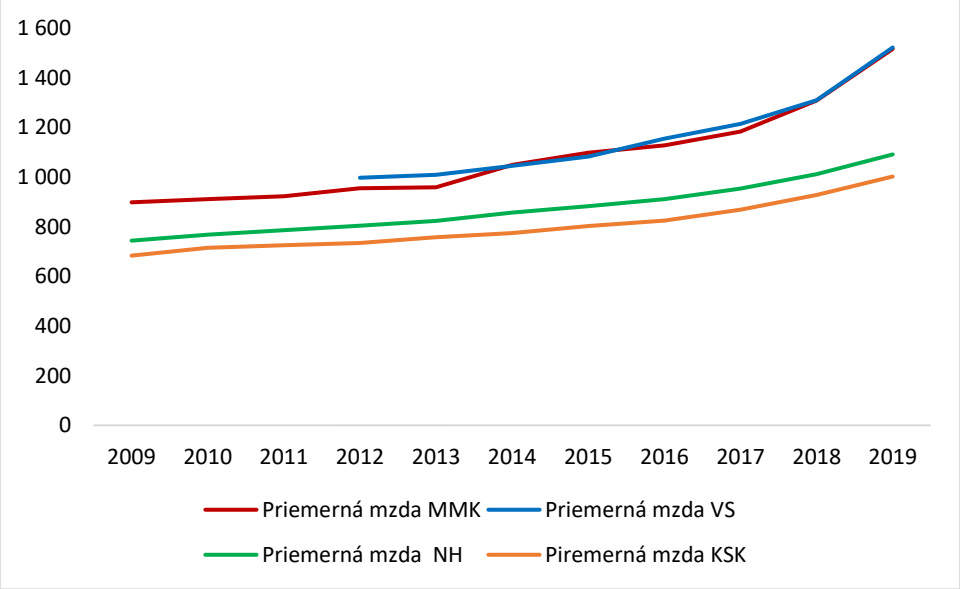



Zdroj: spracovanie vlastné, údaje MF SR

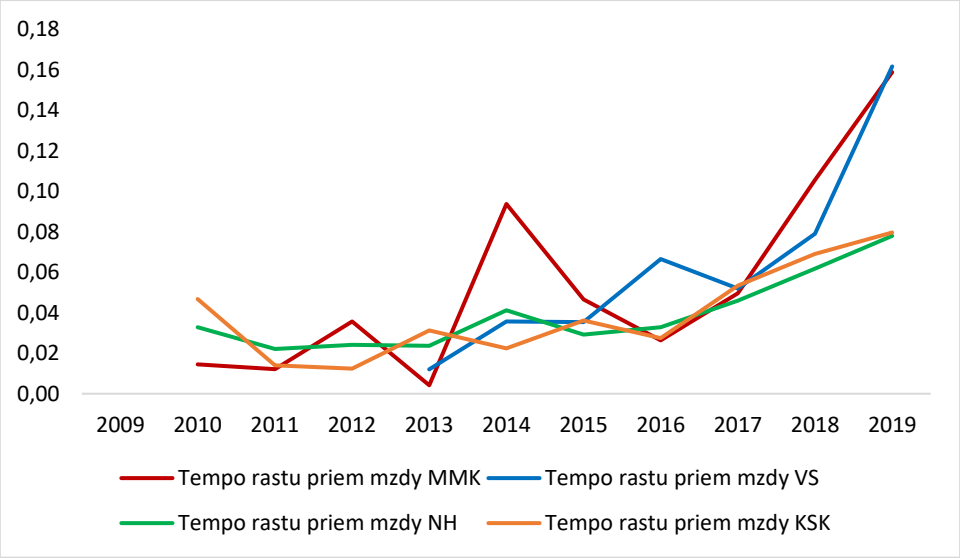
Sú mzdy na magistráte konkurencieschopné voči súkromnému sektoru? Porovnali sme priemerné nominálne mzdy na MMK (na základe údajov z Referátu personalistiky) a priemernú mzdu v národnom hospodárstve, priemernú mzdu vo verejnej správe (dostupná od roku 2012) a aj priemernú nominálnu mzdu v Košickom samosprávnom kraji. Priemerná mzda na MKK kopíruje vývoj priemernej mzdy vo verejnej správe, ktoré sú obe nad priemerom mzdy v národnom hospodárstve. Určité zrýchlenie tempa rastu miezd MMK a vo verejnej správe oproti priemernej nominálnej mzde v národnom hospodárstve a oproti mzdám v Košickom samosprávanom kraji je možné badať od roku 2017, čo môže byť v určitej miere spôsobené aj legislatívne ukotvenou valorizáciou platov vo verejnej správe.

Graf 25 Porovnanie priemerných nominálnych miezd v Eur




Zdroj údajov: Referát personalistiky, ŠÚ SR

Graf 26 Porovnanie tempa rastu priemernej nominálnej mzdy MMK, NH, VS, KSK




Zdroj údajov: Referát personalistiky, ŠÚ SR

Zaujímavý je pohľad na mzdové výdavky magistrátu mesta Košice a jednotlivých mestských častí mesta Košice rozdelených na centrum, sídliskové mestské časti a periférne mestské časti.

Najvyššie mzdy v Eur na obyvateľa (aj v celkovej sume v Eur) v kategórii 610 v období 2005-2019 dosahuje magistrát. Ďalej, zreteľne vyššie mzdy v Eur na obyvateľa dosahuje Šaca, Džungľa a Staré mesto (v celkovej sume v Eur, hoci s veľkým odstupom po magistráte nasleduje Staré mesto). Sídliskové MČ majú nižšie hodnoty miezd na obyvateľa. Oproti tomu majú sídliskové mestské časti vyšší podiel miezd na celkových aj bežných výdavkoch.

Hoci magistrát dosahuje najvyššie mzdy na obyvateľa a aj v celkovej hodnote, na rozdiel od mestských častí poskytuje zo svojho rozpočtu transfery (640), preto má podiel výdavkov na mzdy na celkových a bežných výdavkoch v konečnom dôsledku nižší.

Najvyšší podiel základných „tarifných miezd" (611) na celkových mzdách majú periférne mestské časti (Tab. 10, stĺpec 611/610). V dôsledku toho, majú tieto mestské časti zároveň najnižšie odmeny (612) a príplatky (613). Odmeny a príplatky vyplácajú zamestnancom skôr sídliskové mestské časti.

**Tab. 10 Prehľad mzdových výdavkov a ich vzťahu k iným výdavkom za 22 MČ Košíc a magistrát mesta Košice v roku 2019**

| | | 610pc | 611/610 | 610/CV | 610/600 | 620/600 | 630/600 | 640/600 | 650/600 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Magistrát | 226,18 | 0,78 | 0,25 | 0,30 | 0,11 | 0,32 | 0,27 | 0,00 |
| Ce | Sever | 44,75 | 0,88 | 0,49 | 0,51 | 0,19 | 0,27 | 0,03 | 0,00 |
| | Staré Mesto | 112,82 | 0,76 | 0,44 | 0,46 | 0,18 | 0,33 | 0,03 | 0,00 |
| Sídliskové časti | Západ | 22,61 | 0,73 | 0,37 | 0,43 | 0,18 | 0,37 | 0,02 | 0,00 |
| | Dargovských hrdinov | 22,33 | 0,80 | 0,41 | 0,54 | 0,21 | 0,21 | 0,04 | 0,00 |
| | Sídlisko Ťahanovce | 18,01 | 0,78 | 0,42 | 0,47 | 0,17 | 0,36 | 0,01 | 0,00 |
| | Sídlisko KVP | 22,82 | 0,73 | 0,30 | 0,35 | 0,14 | 0,50 | 0,02 | 0,00 |
| | Nad jazerom | 20,33 | 0,74 | 0,34 | 0,37 | 0,17 | 0,37 | 0,10 | 0,00 |
| | Luník IX | 22,70 | 1,00 | 0,29 | 0,34 | 0,23 | 0,41 | 0,01 | 0,00 |
| | Juh | 55,43 | 0,68 | 0,49 | 0,52 | 0,20 | 0,28 | 0,00 | 0,00 |
| Periférne časti | Kavečany | 59,13 | 0,84 | 0,28 | 0,39 | 0,15 | 0,41 | 0,05 | 0,00 |
| | Ťahanovce | 45,92 | 0,93 | 0,24 | 0,34 | 0,12 | 0,47 | 0,07 | 0,00 |
| | Lorinčík | 69,48 | 0,98 | 0,31 | 0,43 | 0,15 | 0,41 | 0,00 | 0,01 |
| | Pereš | 40,26 | 1,00 | 0,22 | 0,30 | 0,11 | 0,58 | 0,00 | 0,01 |
| | Myslava | 33,24 | 0,80 | 0,16 | 0,28 | 0,11 | 0,58 | 0,04 | 0,00 |
| | Košická Nová Ves | 42,14 | 0,83 | 0,26 | 0,33 | 0,13 | 0,47 | 0,07 | 0,00 |
| | Barca | 51,78 | 1,00 | 0,26 | 0,31 | 0,17 | 0,48 | 0,01 | 0,03 |
| | Šebastovce | 63,10 | 0,92 | 0,35 | 0,35 | 0,13 | 0,52 | 0,00 | 0,00 |
| | Krásna | 29,81 | 0,82 | 0,23 | 0,32 | 0,12 | 0,49 | 0,07 | 0,00 |
| | Šaca | 123,63 | 0,74 | 0,33 | 0,36 | 0,14 | 0,47 | 0,02 | 0,01 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Poľov | 67,58 | 0,98 | 0,27 | 0,37 | 0,14 | 0,46 | 0,02 | 0,01 |
| | Džungľa | 169,14 | 0,74 | 0,34 | 0,46 | 0,16 | 0,39 | 0,00 | 0,00 |
| | Vyšné Opátske | 48,65 | 1,00 | 0,36 | 0,37 | 0,14 | 0,49 | 0,01 | 0,00 |

Poznámka: Zelená farba – najvyššie pozorované hodnoty v stĺpci, červená farba – najnižšie pozorované hodnoty v stĺpci; 611 – tarifné platy, CV – celkové výdavky, 600 bežné výdavky, 610 mzdy, 620 Poistné, 630 tovary a služby, 640 bežné transfery, 650 splácanie úrokov a ostatné platby súvisiace s úvermi, pôžičkami a návratnými finančnými výpomocami.

Zdroj: spracovanie vlastné, údaje MF SR

Z rozhovorov s pracovníkmi ekonomického oddelenia magistrátu, pracovníkov finančného oddelenia mestskej časti KE (Dargovských hrdinov) a iných obcí v blízkosti Košíc vyplynulo, že pociťujú nedostatok pripravenej pracovnej sily v oblasti účtovníctva štátnej správy a územnej samosprávy. V porovnaní s podvojným účtovníctvom príznačným pre súkromný sektor je účtovníctvo štátnej správy a územnej samosprávy zložitejšie. Uchádzači zaujímajúci sa o tieto pozície prichádzajú zo škôl alebo zo súkromného sektora na túto činnosť nepripravený a nemajú predstavu o komplexnosti účtovníctva štátnej správy a územnej samosprávy a stáva sa, že na týchto pozíciách vzhľadom na svoje skúsenosti nezotrvajú dlho, alebo je potrebné ich doškoľovať vlastnými silami a za pochodu. V prípadových štúdiách zo zahraničia sme ukázali, že mestá realizujú program stáži a spolupráce so vzdelávacími inštitúciami pri príprave pracovnej sily. Je to príklad ako by mohol MMK spolupracovať so vzdelávacími inštitúciami v regióne poskytujúce vzdelanie v oblasti verejnej správy alebo ekonómie, aby posilnili (resp. zaradili) predmety venujúce sa problematike účtovníctva štátnej správy a územnej samosprávy a tým prispeli k zvýšeniu kvalifikovanosti pracovnej sily v tejto oblasti.

## 3.6. Organizačná kultúra a etika

Organizačná kultúra determinuje to, ako sa zamestnanci správajú aj v oblasti etiky. To ako reagujú v rôznych etických situáciách ovplyvňujú formálne systémy (napr. etický kódex úradu, zásady, štruktúry) a neformálne (napr. etické normy, príklady správania sa zamestnancov v praxi). (Huhtala, et al., 2013)

Z výskumov vyplýva, že etické správanie v organizáciách ovplyvňujú nasledujúce faktory (Kaptein, 2008):

- Jasnosť, konkrétne a zrozumiteľné očakávania týkajúce sa správania zamestnancov (napr. formulované v etických kódexoch),
- Zhodnosť správania nadriadených, do akej miery sú zamestnanci vo vedúcich pozíciách dobrým príkladom z hľadiska etiky,
- Zhodnosť vrcholového manažmentu, miera, do akej sa vrcholový manažment organizácie správa v súlade s etickými očakávaniami,
- Uskutočniteľnosť, či podmienky vytvorené organizáciou, umožňujú zamestnancom plniť očakávania v oblasti etiky,
- Podpora, do akej miery organizácia podporuje etické správanie vedenia a zamestnancov,
- Transparentnosť, miera, do akej je viditeľné manažérske a zamestnanecké správanie a jeho dôsledky,

- Diskutovateľnosť, príležitosť diskutovať o etických otázkach, napr. o etických dilemách alebo o neetickom správaní,
- Sankcionovateľnosť, rozsah presadzovania etického správania prostredníctvom trestu za neetické správanie a odmeny za etické správanie.

Čím silnejšia je prítomnosť týchto faktorov, tým viac etická je organizačná kultúra a ovplyvňuje správanie zamestnancov smerom ku etickým hodnotám.

MMK nemá vypracované Etický kódex pre zamestnancov, ale má prijaté Etické zásady a pravidlá správania zamestnancov, ktoré sú zverejnené v intranete pre zamestnancov. Nie sú zverejnené na webstránke mesta Košice. Zásady majú 12 bodov a zameriavajú sa najmä na komunikáciu s občanmi a medzi zamestnancami navzájom (Obr. 2). Tieto zásady sú úsporné a neposkytujú zamestnancom jasné návody, ako sa správať pri etických dilemách.

Obr.2 Etické zásady zamestnancov MMK

**ETICKÉ ZÁSADY A PRAVIDLÁ SPRÁVANIA ZAMESTNANCOV**

V kontakte s občanmi, spolupracovníkmi, podriadenými, nadriadenými, zástupcami orgánov a organizácií je potrebné dodržiavať etické zásady a pravidlá správania:

1. Záležitosti občanov riešiť bez prieťahov, ale i bez uprednostňovania; konať v súlade s právnymi predpismi - tak, aby občania neutrpeli vo svojich oprávnených nárokoch ujmu.
2. Pri komunikácii zachovávať sebaovládanie; obsah rozhovoru s občanmi zamerať na riešený problém.
3. Zachovať mlčanlivosť o skutočnostiach, s ktorými sa zamestnanci oboznámili v priebehu vybavovania záležitostí občanov.
4. Neriešiť v prítomnosti vybavovaných občanov iné pracovné problémy a úlohy.
5. Bez výzvy spolupracovníkov nezasahovať do ich komunikácie s občanmi (teda do konkrétnych prípadov, ktoré práve riešia).
6. Nevymieňať a hlavne nekonfrontovať si odlišné názory so spolupracovníkmi za účasti občanov.
7. V prítomnosti občanov nespochybňovať odbornú spôsobilosť, zručnosti, vlastnosti a osobnostné predpoklady iných osôb (iných občanov, spolupracovníkov, zamestnancov iných oddelení a referátov, pracovníkov spolupôsobiacich, resp. spolupracujúcich organizácií...).
8. Odlišné názory a postoje, ktoré je žiadúce objasniť alebo zosúladiť, riešiť formou otvorenej komunikácie na osobných pracovných stretnutiach a poradách.
9. Otázky, súvisiace s nutnosťou upraviť pracovné postupy, disciplínu a pod. (pokiaľ ich nie je potrebné zovšeobecniť) riešiť len za účasti tých, ktorých sa týkajú. Priestorom na zovšeobecnenie sú jednoznačne a výlučne pracovné stretnutia a porady.
10. Neriešiť pracovné problémy na chodbách.
11. Neprijímať od občanov pozornosti, dary, zvýhodnenia a pod.
12. Chrániť oprávnené záujmy mesta Košice a MMK , vyplývajúce z jeho pôsobnosti.

Zdroj: MMK, 2021

Podľa hodnotenia Otvorená samospráva, rebríček miest 2018 Transparency International Slovensko polovica (48) zo stovky najväčších miest zverejňovala na svojich internetových stránkach etický kódex zamestnancov samosprávy. Etický kódex volených predstaviteľov zverejňovala len tretina (38) zo 100 najväčších miest. (TIS, 2018)

Správa konštatuje, že mestá nemajú etické komisie, splnomocnencov pre etiku alebo etických poradcov. Neevidujú etické podnety a neriešia etické dilemy. (TIS, 2018) Pri porovnaní miest, Košiciam chýbali všetky typy etickej infraštruktúry.

Obr.4 Porovnanie etickej infraštruktúry vo vybraných mestách

| Mesto | Etický kódex zamestnancov | Splnomocn. pre etiku | Etická komisia | Etické podnety | Etické školenia |
|---|---|---|---|---|---|
| Košice | nie | nie | nie | nie | nie |
| Bratislava - Staré Mesto | áno | nie | nie | nie | nie |
| Vranov nad Topľou | áno | nie | nie | nie | nie |
| Nitra | áno | nie | nie | nie | nie |
| Trenčín | áno | nie | nie | nie | nie |
| Trnava | áno | nie | nie | nie | nie |
| Liptovský Mikuláš | áno | čiastočne | nie | áno | áno |

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO

Zdroj: (TIS, 2018)

Vo februári 2020 Mestské zastupiteľstvo v Košiciach schválilo pomerne detailne rozpracovaný Etický kódex volených predstaviteľov samosprávy mesta Košice[33], ktorý je dostupný na webstránke mesta.

Bolo by potrebné, aby MMK spracovalo aj Etický kódex pre zamestnancov a ten zverejnilo na webstránke mesta pre verejnosť.

Inšpiráciou môže byť nový komplexný Etický kódex zamestnanca mesta Bratislavy z roku 2021 (má 23 strán), ktorý podrobne stanovuje princípy, procesy a povinnosti, jasne určuje etickú infraštruktúru, bližšie špecifikuje postupy zamestnancov pri prijímaní darov a podrobne popisuje proces nahlasovania oznámení vo veci porušenia etického kódexu, ak aj proces ich následného riešenia. Tiež je doplnený o témy verejného obstarávania a majetkových priznaní.[34] Uvádzame jeho preambulu pre inšpiráciu.

Obr. 3 Preambula Etického kódexu zamestnancov mesta Bratislava

Hlavné mesto Slovenskej republiky Bratislava je otvorené, transparentné a demokratické mesto, ktoré pre svojich zamestnancov vytvára pracovné prostredie založené na spolupráci, otvorenej komunikácii a etických hodnotách, s cieľom zabezpečovať kvalitné služby pre svojich obyvateľov, obyvateľky a ďalšie osoby, ktoré využívajú služby hlavného mesta. Etický kódex zamestnanca hlavného mesta SR Bratislavy stanovuje základné princípy a pravidlá správania sa zamestnancov hlavného mesta tak, aby presadzovali verejný záujem, rozvoj a prosperitu mesta, otvorenosť a transparentnosť samosprávy a vytvárali a udržiavali dôveru verejnosti vo verejnú inštitúciu. Etický kódex ako základná etická norma stanovuje a podporuje základné zásady a pravidlá správania, ktoré každý zamestnanec ctí, dodržiava, a tak vytvára základ budovania profesionálnej etiky a udržiavania dôvery verejnosti.

Zdroj: Etický kódex mesta Bratislava

[33] https://static.kosice.sk/pages/Wn3oK1PrA98EdF/eticky_kodex_05_02_2020_schvaleny.pdf
[34] https://zastupitelstvo.bratislava.sk/data/att/56521.pdf

### 3.7. Pracovné prostredie a materiálno-technické vybavenie

Pracovné prostredie ovplyvňuje výkon zamestnancov, preto sme sa v rozhovoroch so zamestnancami a zamestnankyňami referátu strategického rozvoja a referátu rozpočtu a financovania pýtali aj na materiálno-technické vybavenie.

Zamestnanci, s ktorými sme sa rozprávali boli v odpovediach na otázky ku materiálno-technickému zabezpečeniu nenároční a skromní. Nesťažovali sa, ale z rozhovorov vyplynulo, že im chýba niektoré základné vybavenie. Na referáte strategického rozvoja je poruchová tlačiareň, na referáte rozpočtu by potrebovali výmenu stoličky a zvýšenie monitora. Zamestnanci poukázali na nedostatky budovy magistrát. *„Problém je s oknami. V lete je horúco. V niektorých kanceláriách je klíma, ale kde nie je klíma je veľmi horúco. V zime je zase prievan."* Z prievanu môžu mať zamestnanci zdravotné problémy, ktoré aj naznačili v rozhovore. Na referáte rozpočtovania chýba kuchynka, ocenili umiestnenie automatov na vodu na chodby.

Silne odporúčame venovať sa mapovaniu pracovného prostredia. Aby zamestnanci mali zabezpečené dostatočné technické vybavenie a všetko potrebné na bezpečnú prácu (napr. kvalitnú stoličku, monitor v optimálnej výške) Pretože ak nie sú dodržané ergonomické princípy pri dizajne pracoviska (napr. poloha monitoru, klávesnice), môže to spôsobiť zdravotné problémy zamestnancov. Taktiež sa zaoberať ďalšími faktormi prostredia vrátane mikroklímy (teplota, prúdenie vzduchu napr. merať teplotu v priestoroch a v prehrievaných kanceláriách plánovať inštalovanie klimatizácie.

# Bibliografia


Aberdeen City Council, 2017. *Aberdeen City Council Workforce Plan,* Aberdeen: s.n.

ACELG, 2013. *Future-Proofing Local Government: National Workforce Strategy 2013 - 2020.* Melbourne: Local Government Practice Unit.

Armstrong, M., 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice.* 11 ed. London: Kogan Page.

Bristol City Council, 2019. *Bristol City Council: Workforce Strategy 2020-2022,* s.l.: Bristol.

EP, 2019. *Women in local and regional government.* [Online] Available at: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2019/635549/EPRS_ATA(2019)635549_EN.pdf

Fastiggi, M., Meerow, S. & Miller, T. R., 2020. Governing urban resilience: Organisational structures and coordination strategies in 20 North American city governments. *Urban studies,* 58(6), pp. 1262-1285.

Goodman, D., French, E. P. & Battaglio, R. P., 2014. Determinants of Local Government Workforce Planning. *American Review of Public Administration,* 45(2), pp. 135-152.

Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K. & Mauno, S., 2013. Ethical Organisational Culture as a Context for Managers'. *Journal of Business Ethics* , Issue 114, pp. 265-282.

Kaptein, M., 2008. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model.. *Journal of Organizational Behavior,* 29(7), p. 923–947.

Koglin, T., 2015. Organisation does matter – planning for cycling in Stockholm and Copenhagen. *Transport Policy*, Zväzok 39, pp. 55-62.

LGA, 2014. *Three dimensions of workforce planning in local authorities*, s.l.: JSSC. Local Government Association (LGA).

Malíková, Ľ., Jacko, T. & kol., a., 2013. *New Public Management a Slovensko: Podoby a aplikácia princípov.* Bratislava: Univerzita Komenského.

Maškarinec, P. & Klimovský, D., 2017. Determinants of Women's Descriptive Representation in the 2014 Czech and Slovak Local Elections.. *Lex Localis* , 15(3).

MV SR, 2017. *Koncepcia ďalšieho vzdelávania zamestnancov verejnej správy Slovenskej republiky*, Bratislava: Ministerstvo vnútra SR.

Poliak, P., 2015. *Interkultúrne rozdiely v manažmente organizácií*, Banská Bystrica: UMB FF.

Sedlačko, M. a iní, 2021. *Národná stratégia vzdelávania v miestnej samospráve na Slovensku*, Bratislava: Fakulta sociálnych a ekonomických vied v Bratislave, Univerzita Komenského, Ústav verejnej politiky.

Stadt Bern, 2021. *Willkommen in der Stadtverwaltung Bern*, s.l.: Bern.

Stadt Winterthur, 2019. *Wir arbeiten für Winterthur*, s.l.: Personalamt der Stadt Winterthur.

Špaček, D., 2016. *Public management v teorii a praxi.* Brno: Masarykova univerzita.

TIS, 2018. *Otvorená samospráva 2018. Analýza transparentnosti 100 najväčších miestnych samospráv na Slovensku*, Bratislava: Transparency International Slovensko.

# Prílohy

## Príloha 1

Zoznam obcí, ktoré vyplnili dotazník o štruktúre obyvateľov

| **Obce** |
|---|
| Baška |
| Belža |
| Beniakovce |
| Vajkovce |
| Bočiar |
| Rozhanovce |
| Malá Ida |
| Družstevná pri Hornáde |
| Hyľov |
| Kokšov-Bakša |
| Milhosť |
| Nižná Myšľa |
| Ploské |
| Sokoľ |
| Trebejov |

| |
|---|
| Valaliky |
| Vyšný Klátov |
| Zlatá Idka |
| Budimír |
| Čaňa |
| Geča |
| Nižná Hutka |
| Gyňov |
| Košická Belá |
| Nižný Klátov |
| Ždaňa |

## Príloha 2

### Cyklus plánovania pracovnej sily pre lokálne samosprávy britskej Asociácie miestnych samospráv

Zdroj: (LGA, 2014)

**Fáza 1 - Porozumenie prostredia, v ktorom pôsobí miestny úrad**

Zaistenie toho, aby si úrad uvedomoval národné a miestne vplyvy a ako môžu tieto vplyvy ovplyvňovať služby, ktoré chce a môže poskytovať.

**Fáza 2 - Vízia úradu**

Stanovenie vízie, aké služby chce úrad poskytovať, jeho priority, štandardy a či si tieto služby želá poskytovať sám, prostredníctvom partnerstiev alebo prostredníctvom zmluvných služieb.

**Fáza 3 - Požiadavky na pracovnú silu**

Stanovenie počtu a typu ľudí (spolu s požiadavkami na zručnosti), s ktorými potrebuje úrad naplniť svoju víziu. Mali by obsahovať informácie o tom:

- ktoré oblasti služieb sa zmenšia alebo zastavia a ktoré oblasti sa zväčšia
- ktoré oblasti budú poskytované inak a akými spôsobmi
- ktoré oblasti práce sa budú zadávať externe (outsourcing)
- aké nové služby sa plánujú
- aká bude organizačná štruktúra úradu
- čo sa bude robiť v partnerstve a kto budú partneri
- aký bude potrebný počet a typ zamestnancov
- ako boli identifikované požiadavky na budúce zručnosti a kompetencie pracovných síl
- aké zloženie pracovných síl je potrebné na zabezpečenie toho, aby diverzita pracovných síl odrážala zloženie miestnej komunitu na všetkých úrovniach

**Fáza 4 - Analýza medzery**

Stanovenie rozdielu (medzery) medzi budúcimi požiadavkami na pracovnú silu a jej súčasným počtom a zložením zahŕňa porovnanie v týchto oblastiach:

- pracovné role
- oblasť verejných služieb
- úväzok: plný alebo čiastočný úväzok
- charakter zmluvy - na dobu určitú, na dobu neurčitú, príležitostná práca atď.
- povaha vzťahu s organizáciou - priamo zamestnaný, zamestnaný prostredníctvom poskytovateľa služieb atď.
- pracovná doba – počet hodín týždenne, dni v týždni, atď.
- lokalita
- existujúce voľné pracovné miesta
- rodová a etnická štruktúra
- požiadavky na zručnosti a kompetencie pre jednotlivé špecializácie a základné kompetencie

### Fáza 5 - Implementácia a plán zmien

Stanovenie jasnej stratégie a merateľného plánu ako zabezpečiť prechod medzi požadovaným a súčasným stavom pracovných síl. Stratégia by mala obsahovať:

- jasné priority
- akčný plán na dosiahnutie identifikovaných zmien
- kľúčové riziká pre úspešnú implementáciu
- zahŕňa:
    - rozvoj a rekvalifikácia existujúcich pracovných síl
    - generovanie flexibility pracovných síl
    - náborové stratégie a stratégie na udržanie zamestnancov
    - stratégiu odmeňovania
    - rozvoj vodcovstva
    - hodnotenie vplyvu na rovnosť príležitostí
- stratégia by mala byť realistická vo vzťahu ku možnostiam lokálneho trhu práce
- je prepojená s finančným plánom
- zohľadňuje možné partnerstvá
- má jasné míľniky a priradenú zodpovednosť
- berie do úvahy zručnosti manažérov a manažérov ĽZ v oblasti manažmentu zmien, ktoré budú potrebovať na uskutočnenie zmeny
- zabezpečuje, aby boli manažéri aktívne zapojení do stratégie pracovných síl a jej implementácie
- má jasnú komunikačnú stratégiu
- zahŕňa konzultácie s expertmi

### Fáza 6 - Riadenie a monitorovanie stratégie a plánu

Zaistenie toho, aby plán mal jasnú stratégiu riadenia a kontroly a aby tieto fungovali efektívne počas procesu implementácie

### Fáza 7 - Opätovné potvrdenie

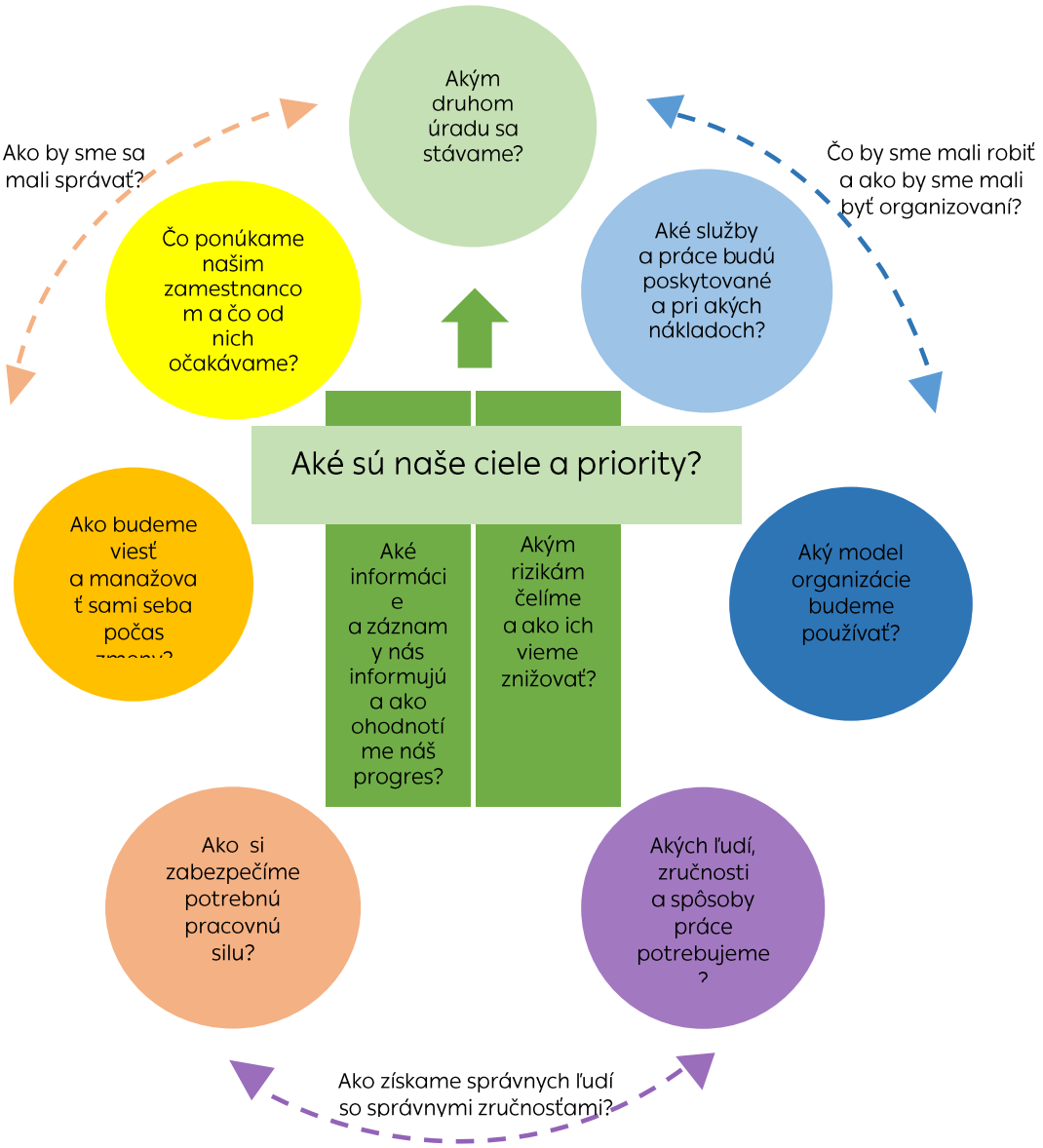
Zaistenie toho, aby stratégia pracovných síl stále zodpovedala potrebám úradu (návrat do fázy 1) sa realizuje tým, že sa sleduje dosiahnutie miľníkov, je komunikovaný dosiahnutý progres a ťažkosti dosahovania cieľov a následne je stratégia upravovaná podľa potreby.

Príloha 3

Business Workforce Dialogue

„Dialóg o pracovnej sile v samospráve"

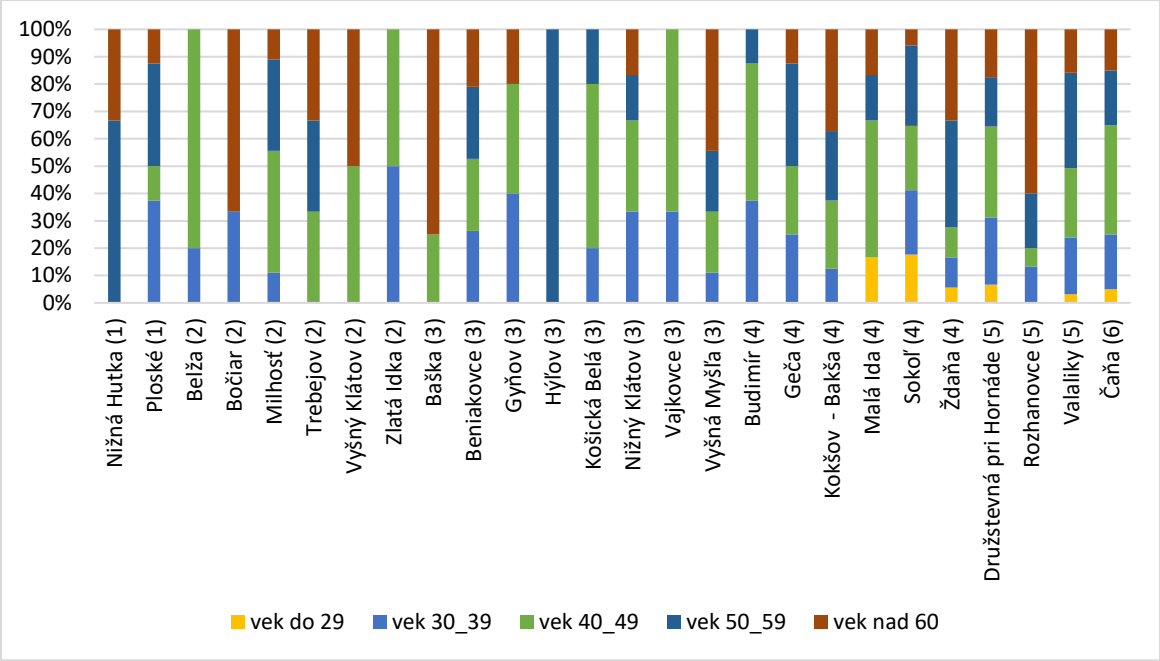
Zdroj: (LGA, 2014)



| |
|---|
| A. Aké sú naše ciele a priority? |
| Aký je cieľ úradu? Na čo existuje? Na čo slúži? Aké sú jeho krátkodobé a dlhodobé priority? |
| B. Akým úradom sa stávame? |
| Aká je vízia úradu v zmysle jeho úlohy v poskytovaní služieb? Aké sú ústredné hodnoty tejto vízie? |
| C. Aké služby a práce budú poskytované a pri akých nákladoch? |
| Aké služby, v akých objemoch, kvalite a pri akom rozpočte budú poskytované v budúcnosti? Aké aktivity bude potrebné vykonávať za účelom poskytovania služieb a pri akých nákladoch? |
| D. Aký model organizácie budeme používať? |
| Ako budú služby v budúcnosti poskytované? Napríklad, ako bude zabezpečený outsourcing, partnerstvá alebo bude zahrnutý dobrovoľnícky sektor? |
| E. Čo ponúkame našim zamestnancom a čo od nich očakávame? |
| Čo ponúkneme zamestnancom a čo budeme od nich očakávať? Ako zabezpečíme to, aby sa každý správal v súlade so správaním úradu? |
| F. Akých ľudí, zručnosti a spôsoby práce potrebujeme? |
| Ako sa zmenia naše požiadavky na ľudí v zmysle počtu a zručností? |
| G. Ako si zabezpečíme potrebnú pracovnú silu? |
| Bude pracovná sila schopná odpovedať na naše meniace sa potreby? Ako bude atrahovaná, udržiavaná a rozvíjaná za účelom poskytovania služieb? |
| H. Ako budeme viesť a manažovať sami seba počas zmeny? |
| Čo by mali naši manažéri robiť a sú schopní to robiť? Máme jasný prístup k manažovaniu zmien a máme zdroje na implementáciu zmien? |
| I. Akým rizikám čelíme a ako ich vieme znižovať? |
| Aké sú riziká rôznych zvažovaných organizačných a personálnych možností? Ako zavedieme vyvážený prístup k rizikám dovoľujúci inovácie ale zabezpečujúci adekvátnu pružnosť? |
| J. Aké informácie a záznamy nás informujú a ako ohodnotíme náš progres? |
| Aké údaje by sme mali hľadať, aby nám pomohli pri našich rozhodnutiach? Monitorujeme správne oblasti, aby sme vedeli, či ideme po správnej ceste? |

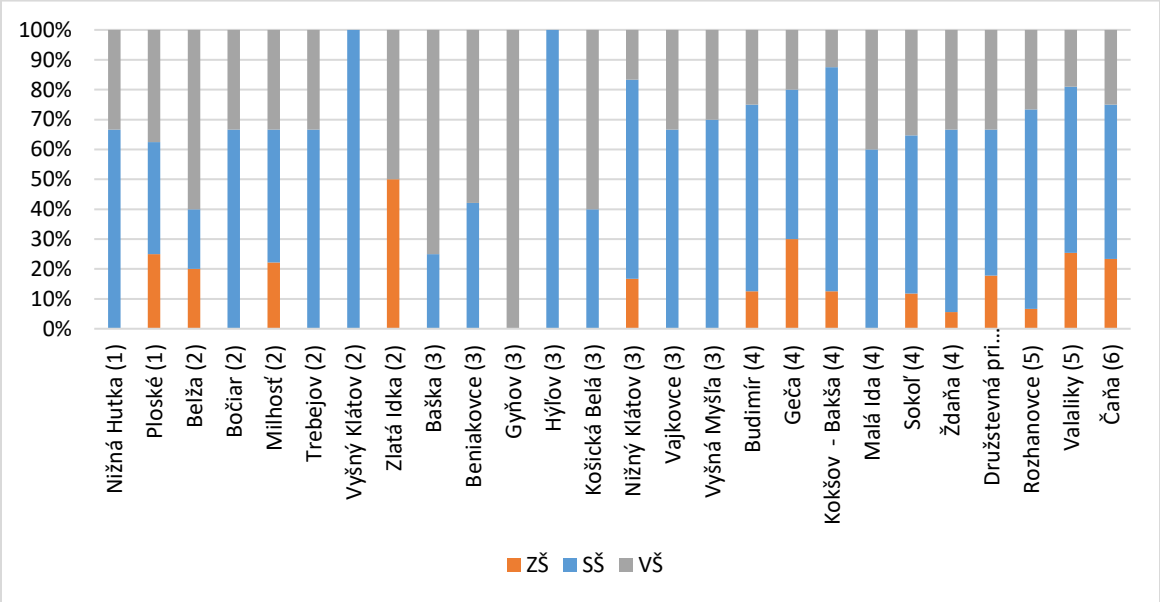
## Príloha 4

## Veková štruktúra zamestnancov 26 obcí vo funkčnej oblasti Košíc




Pozn. Veľkostná kategória uvedená za názvom obce; veľkostná kategória 1 obsahuje obce s počtom obyvateľov <199; 2 je 199<počet obyvateľov>499; 3 je 499<počet obyvateľov>999; 4 je 999<počet obyvateľov>1 999; 5 je 1 999<počet obyvateľov>4 999; 6 je 4 999<počet obyvateľov>9 999

## Vzdelanostná štruktúra zamestnancov 26 obcí vo funkčnej oblasti Košíc




Pozn. Veľkostná kategória uvedená za názvom obce; veľkostná kategória 1 obsahuje obce s počtom obyvateľov <199; 2 je 199<počet obyvateľov>499; 3 je 499<počet obyvateľov>999; 4 je 999<počet obyvateľov>1 999; 5 je 1 999<počet obyvateľov>4 999; 6 je 4 999<počet obyvateľov>9 999

Príloha 5

Rodová štruktúra volených predstaviteľov v samospráve MČ

| | Starosta/Starostka | | Počet poslancov a poslankýň | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Názov mestskej časti** | **Meno a priezvisko** | **Pohlavie** | **Muži** | **Ženy** | **SPOLU** |
| **BARCA** | František Krištof | M | 6 | 1 | 7 |
| **DARGOVSKÝCH HRDINOV** | Mgr. Jozef Andrejčák | M | 10 | 3 | 13 |
| **DŽUNGLA** | Adriana Šebeščáková Balogová | Ž | | | |
| **JUH** | JUDr. Jaroslav Hlinka | M | 12 | 1 | 13 |
| **KAVEČANY** | JUDr. Martin Balčík | M | 3 | 1 | 4 |
| **KOŠICKÁ NOVÁ VES** | Ing. Michal Krcho | M | 3 | 2 | 5 |
| **KRÁSNA** | Ing. Peter Tomko | M | 6 | 1 | 7 |
| **LORINČÍK** | Bc. Damán Exner | M | 3 | 2 | 5 |
| **LUNÍK IX** | Mgr. Marcel Šaňa | M | nedostupné - obsah sa pripravuje | | 7 |
| **MYSLAVA** | Ing. Iveta Šimková | Ž | 4 | 1 | 5 |
| **NAD JAZEROM** | Ing. Mgr. Lenka Kovačevičová | Ž | 7 | 6 | 13 |
| **PEREŠ** | Ing. Jozef Karabin, MBA | M | 3 | 2 | 5 |
| **POĽOV** | Roland Lacko | M | 2 | 2 | 4 |
| **ŠACA** | Ing. Daniel Petrík | M | 6 | 1 | 7 |
| **ŠEBASTOVCE** | Monika Puzderová | Ž | 1 | 4 | 5 |
| **SEVER** | Ing. František Ténai, MBA | M | 9 | 4 | 13 |
| **SÍDLISKO KVP** | Mgr. Ladislav Lorinc | M | 10 | 3 | 13 |
| **SÍDLISKO ŤAHANOVCE** | Mgr. Ing. Miloš Ihnát | M | 10 | 3 | 13 |
| **STARÉ MESTO** | Ing. Igor Petrovčík | M | 8 | 5 | 13 |
| **ŤAHANOVCE** | Ing. Ján Nigut | M | 4 | 1 | 5 |
| **VYŠNÉ OPÁTSKE** | Ing. Viktor Mikluš | M | 4 | 2 | 6 |
| **ZÁPAD** | Mgr. Marcel Vrchota | M | 13 | 0 | 13 |