**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

Evidenčné číslo: 15210/B/2012/0295584155

# FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV V ŠTÁTNEJ SPRÁVE

**Bakalárska práca**

**2012** **Dominika Bordáčová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

# FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV V ŠTÁTNEJ SPRÁVE

**Bakalárska práca**

| | |
|---|---|
| **Študijný program:** | 6218700 Verejná správa a regionálny rozvoj |
| **Študijný odbor:** | 3.3.5 Verejná správa a regionálny rozvoj |
| **Školiace pracovisko:** | Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja |
| **Vedúci záverečnej práce:** | Ing. Mgr. Tomáš Černěnko, PhD. |

**Bratislava 2012** **Dominika Bordáčová**

## ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne prehlasujem, že bakalársku prácu som vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry a ďalších informačných zdrojov.

Bratislava, 30.4.2012 .....

Podpis študenta

## POĎAKOVANIE

Touto cestou sa chcem poďakovať vedúcemu bakalárskej práce Ing. Mgr. Tomášovi Černěnkovi, PhD. za jeho odborné vedenie, cenné rady, metodickú pomoc, motiváciu a podporu, ktorú mi poskytol pri jej vypracovaní.

# ABSTRAKT

BORDÁČOVÁ, Dominika: *Fluktuácia zamestnancov v štátnej správe*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Národohospodárska fakulta; Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Mgr. Tomáš Černěnko, PhD. – Bratislava: NHF EU, 2012, 55 s.

Cieľom záverečnej bakalárskej práce je zmapovať problematiku fluktuácie v štátnej správe, skúmať príčiny fluktuácie a jej dopady na orgány štátnej správy a ich mieru fluktuácie. Práca je rozdelená do 3 kapitol. Obsahuje 14 grafov, 12 tabuliek a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu fungovania štátu, statusu zamestnanca v štátnej správe, fluktuácie a vzťahu fluktuácie a manažmentu ľudských zdrojov. V ďalšej časti sa charakterizuje samotný cieľ predkladanej práce, použité metódy a metodika práce. Záverečná kapitola sa zaoberá praktickou aplikáciou teoretických znalostí. Hľadá odpovede na otázky fluktuácie – najmä príčin a dopadov, analyzuje fluktuáciu, výdavky na vzdelávanie a finančné straty v tejto oblasti. Výsledkom riešenia danej problematiky je komplexné zhodnotenie a vlastné závery.

**Kľúčové slová**

Fluktuácia, zamestnanec, štátna správa, manažment ľudských zdrojov, stabilizácia, vzdelávanie a kvalifikácia

# ABSTRACT

BORDÁČOVÁ, Dominika: *Staff fluctuation in government*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of National Economy; Department of Public Administration and Regional Development. - Thesis Supervisor: Ing. Mgr. Tomáš Černěnko, PhD. – Bratislava: FNE UE, 2012, 55 s.

The aim of the thesis is to map the problem of fluctuation in government, examine the causes of fluctuation and its impact on state agencies and their fluctuation rate. The work is divided into three chapters. It contains 14 charts, 12 tables and 1 attachment. The first chapter is devoted to the theoretical determination of the functioning of the state, the status of an employee in state administration, fluctuation and fluctuation in relationship with human resources management. The next section describes the very objective of this paper, the methods used and methodology of work. The final chapter deals with the practical application of theoretical knowledge. It is looking for answers to questions of fluctuation – especially the causes and impacts, analyzes fluctuation, education expenses and financial losses in this area. The results of solving given issue are a comprehensive evaluation and own conclusions.

**Keywords**

Fluctuation, employee, government, human resources management, stabilization, education and qualification.

# OBSAH

ZOZNAM TABULIEK ..... 8

ZOZNAM GRAFOV ..... 9

ZOZNAM VZORCOV ..... 10

ÚVOD ..... 12

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ..... 14

1.1 Fungovanie verejnej správy ..... 14

1.2 Status zamestnanca v štátnej správe ..... 16

1.3 Fluktuácia zamestnancov v štátnej správe ..... 17

1.3.1 Formy fluktuácie ..... 18

1.3.2 Príčiny fluktuácie ..... 19

1.3.3 Dopady fluktuácie ..... 19

1.3.4 Meranie fluktuácie ..... 19

1.4 Manažment ľudských zdrojov v podmienkach verejnej správy ..... 20

1.4.1 Vzťah medzi fluktuáciou v manažmentom ľudských zdrojov ..... 22

1.4.2 Stabilizácia zamestnancov ..... 22

1.4.3 Rozvoj, vzdelávanie a kvalifikácia zamestnancov ..... 23

1.4.4 Adaptácia nových zamestnancov ..... 23

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania ..... 25

2.1 Cieľ práce ..... 25

2.2 Metodika práce a metódy skúmania ..... 25

3 Výsledky práce a diskusia ..... 27

3.1 Dotazníkový prieskum fluktuácie ..... 27

3.2 Analýza fluktuácie v orgánoch štátnej správy za jednotlivé roky (2006 - 2010) ..... 32

3.2.1 Poštový regulačný úrad ..... 33

3.2.2 Štatistický úrad SR ..... 33

3.2.3 Úrad pre reguláciu železničnej dopravy ..... 36

3.2.4 Úrad pre verejné obstarávanie ..... 37
3.2.5 Telekomunikačný úrad SR ..... 39
3.2.6 Úrad jadrového dozoru SR ..... 41
3.3 Porovnanie miery fluktuácie v inštitúciách štátnej správy ..... 43
3.4 Porovnanie finančných strát v oblasti vzdelávania spôsobených odchodom zamestnancov z inštitúcií štátnej správy ..... 44
ZÁVER ..... 46
Zoznam použitej literatúry ..... 49
PRÍLOHY ..... 50

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1 Poštový regulačný úrad – stav zamestnancov za obdobie 2006 - 2010 .....33

Tabuľka č. 2 Poštový regulačný úrad – náklady na vzdelávanie za obdobie 2006 - 2010 ..33

Tabuľka č. 3 Štatistický úrad SR – stav zamestnancov za obdobie 2006 - 2010 .....34

Tabuľka č. 4 Štatistický úrad SR – náklady na vzdelávanie za obdobie 2006 – 2010 .....34

Tabuľka č. 5 Úrad pre reguláciu železničnej dopravy – stav zamestnancov za obdobie 2006 - 2010 .....36

Tabuľka č. 6 Úrad pre reguláciu železničnej dopravy – náklady na vzdelávanie za obdobie 2006 – 2010 .....36

Tabuľka č. 7 Úrad pre verejné obstarávanie - stav zamestnancov za obdobie 2006 - 2010 37

Tabuľka č. 8 Úrad pre verejné obstarávanie – náklady na vzdelávanie za obdobie 2006 – 2010 .....37

Tabuľka č. 9 Telekomunikačný úrad SR - stav zamestnancov za obdobie 2006 - 2010 .....39

Tabuľka č. 10 Telekomunikačný úrad SR - náklady na vzdelávanie za obdobie 2006 – 2010 .....40

Tabuľka č. 11 Úrad jadrového dozoru SR - stav zamestnancov za obdobie 2006 - 2010 ...41

Tabuľka č. 12 Úrad jadrového dozoru SR - náklady na vzdelávanie za obdobie 2006 – 2010 .....42

## ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1 Príčiny odchodov zamestnancov ..... 28

Graf č. 2 Dopady fluktuácie na orgány štátnej správy ..... 29

Graf č. 3 Plánovaná miera fluktuácie zamestnancov za rok ..... 29

Graf č. 4 Dĺžka trvania zaškolenia nového zamestnanca ..... 30

Graf č. 5 Schopnosť nového zamestnanca plne nahradiť predchádzajúceho zamestnanca . 31

Graf č. 6 Štatistický úrad SR – vývoj fluktuácie podľa veku zamestnancov ..... 35

Graf č. 7 Štatistický úrad SR – vývoj fluktuácie podľa dĺžky odpracovaných rokov ..... 35

Graf č. 8 Úrad pre verejné obstarávanie – vývoj fluktuácie podľa veku zamestnancov ..... 38

Graf č. 9 Úrad pre verejné obstarávanie – vývoj fluktuácie podľa dĺžky odpracovaných rokov ..... 39

Graf č. 10 Telekomunikačný úrad SR – vývoj fluktuácie podľa veku ..... 40

Graf č. 11 Telekomunikačný úrad SR – vývoj fluktuácie podľa dĺžky odpracovaných rokov ..... 41

Graf č. 12 Úrad jadrového dozoru SR – vývoj fluktuácie podľa veku zamestnancov ..... 42

Graf č. 13 Úrad jadrového dozoru SR – vývoj fluktuácie podľa dĺžky odpracovaných rokov ..... 43

Graf č. 14 Porovnanie fluktuácie v inštitúciách štátnej správy za obdobie 2006 – 2010 (v %) ..... 44

Graf č. 15 Porovnanie finančných strát v oblasti vzdelávania v inštitúciách štátnej správy za obdobie 2006 – 2010 (v €) ..... 45

# ZOZNAM VZORCOV

Vzorec 1 Miera odchodov ..... 20

Vzorec 2 Index stability ..... 20

Vzorec 3 Miera prežitia ..... 20

# ÚVOD

Pre výkonnú a efektívnu verejnú správu sú okrem rôznych metód zavádzaných do verejnej správy veľmi dôležití aj jej zamestnanci. Inými slovami ľudské zdroje sú pre všetky orgány štátnej správy ich najdôležitejším „aktívom“. Je preto nevyhnutné udržať si svojich zamestnancov. Na druhej strane je potrebné sledovať aj ich pohyb z a do inštitúcie. Časté striedanie zamestnancov totiž neprispieva na výkonnosti a efektívnosti štátnej správy a na atraktivite pracovných miest jednotlivých orgánov štátnej správy. Z tohto dôvodu je potrebné a dôležité zaoberať sa problematikou fluktuácie zamestnancov v týchto inštitúciách.

V prvej kapitole je naším zámerom upriamiť pozornosť na teoretické vymedzenie pojmov. Pre lepšie pochopenie danej problematiky v prvom rade poukazujeme na fungovanie štátu a verejnej správy. Následne je našou snahou vymedziť status zamestnanca v štátnej správe. Témou predkladanej bakalárskej práce je teda už spomínaná fluktuácia zamestnancov v štátnej správe. Fluktuáciou zamestnancov sa rozumie pohyb pracovníkov z jedného pracovného miesta na iné. V súčasnej dobe ide o pomerne často skloňovaný pojem, a to nielen v súkromnej sfére, ale aj vo verejnej správe. Našou úlohou však je zamerať sa na orgány štátnej správy. V predkladanej bakalárskej práci je preto našou snahou upozorniť aspoň z malej časti predovšetkým na príčiny fluktuácie zamestnancov a jej dopady na inštitúcie štátnej správy.

Fluktuáciu zamestnancov je možné aj merať a následne vyhodnotiť. Existuje viacero ukazovateľov, no pre naše účely sme si zvolili najvyužívanejší ukazovateľ – mieru fluktuácie. Jej synonymom sú miera odchodov alebo intenzita odchodov. Fluktuácia je však spojená s odchodom zamestnancov, o ktorých sa organizácia starala, a teda aj s prípadnými stratami spôsobenými touto skutočnosťou. Preto pri väčšej miere odchodov má tento fakt negatívny vplyv na orgány štátnej správy. Istá intenzita odchodov pracovníkov je však bežným javom.

Fluktuácia a manažment ľudských zdrojov spolu v značnej miere súvisia. Podrobnejšie sa však venujeme stabilizácii a rozvoju pracovníkov. Rozvoj pracovníkov predstavuje vzdelávanie, prehlbovanie kvalifikácie a adaptáciu zamestnancov.

Druhá kapitola je zameraná na cieľ, metódy a metodiku bakalárskej práce. V našej bakalárskej práci je použitá dotazníková metóda, metóda analýzy a metóda komparácie.

Tretia kapitola zahŕňa výsledky práce a diskusiu. Ide o najdôležitejšiu časť našej bakalárskej práce. Sú v nej aplikované nami nadobudnuté teoretické poznatky o fluktuácii.

Naším cieľom bolo získať údaje na základe dotazníkov zaslaných inštitúciám štátnej správy, následne ich spracovať a vyhodnotiť. Na základe poznatkov analyzovať stav zamestnancov, počet odchodov, vypočítať mieru fluktuácie zamestnancov, vyčísliť náklady na vzdelávanie v týchto orgánoch, vypočítať ich finančné straty spôsobené odchodom zamestnancov a v neposlednom rade ich navzájom porovnať. Zámerom tejto časti bakalárskej práce je pokúsiť sa vyvodiť výsledky a závery na základe týchto skutočností.

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

## 1.1 Fungovanie verejnej správy

Predpokladom fungujúceho štátu je nepochybne kvalitná verejná správa. Verejnou správou sa chápu činnosti, ktoré sa realizujú vo verejnom záujme verejnoprávnym subjektom a súvisia predovšetkým s výkonnou funkciou štátu (Žárska, Černěnko, Kozovský, 2010). *„V súčasnom období masívnej globalizácie a jej konkrétnych dôsledkov, v spojení s vplyvmi súčasnej ekonomickej krízy sa do popredia dostáva viacero problémových faktorov. Je to najmä kríza aktérov a inštitúcií, kríza politického riadenia, kríza hodnôt a kríza rozpočtov. Ak sa dôsledky týchto problémov naakumulujú v jednom časovom období, môže to viesť k ohrozeniu súčasného fungovania spoločnosti“* (Šikula a kol., 2010, s. 662). Odpoveďou na tieto problémy je teoretické, ale predovšetkým praktické redefinovanie (modernizovanie) štátu a verejnej správy, ktoré vytvorí predpoklady na prechod od klasického riadenia spoločnosti (government) k modernému vládnutiu (governance), uskutočňovanému v súlade so základnými princípmi European Governance. Cieľom teda musí byť efektívny štát vo všetkých jeho hlavných rozmeroch (Šikula a kol., 2010).

Postupne sa teda do verejnej správy začali zavádzať najnovšie prúdy ako New Public Management, Governance a Nový Weberiánsky štát. New Public Management znamená snahu dosiahnuť vyššiu efektivitu vlády a reagovať na potreby spotrebiteľov pomocou metód využívaných v súkromnom sektore (Pollit, Bouckeart, 2011). V tomto prípade je však potrebné zohľadňovať všetky špecifiká verejného sektora. Pod pojmom Governance sa rozumie snaha dosiahnuť vyššiu efektívnosť a opodstatnenosť vlády cez zahrnutie viacerých aktérov do vytvárania politiky a implementácie. Nový Weberiánsky štát predstavuje modernizovanie tradičného štátneho aparátu tak, aby sa stal viac profesionálnym, efektívnejším a viac prístupným k občanom. Metódy súkromného sektora môžu mať podpornú pozíciu, ale štát naďalej zostáva dôležitým aktérom s vlastnými pravidlami, metódami a kultúrou (Pollit, Bouckeart, 2011). Samotné zavádzanie týchto prúdov je potrebné z dôvodu lepšej prepojenosti a spolupráce verejnej správy so svojím okolím. Nejde totiž o náhradu klasického modelu byrokracie, ale iba o možné užitočné pohľady na reformu verejnej správy (Žárska, Černěnko, Kozovský, 2010).

Postupom času sa teda fungovanie verejnej správy menilo v dôsledku rôznych zmien. Vďaka postupným reformám vo fungovaní verejnej správy, ktoré sú komplexnou systémovou zmenou, si ich realizácia vyžadovala a stále vyžaduje riešenie množstva

problémov. *„Reformné procesy vo verejnej správe priniesli s novými podmienkami mnohé otvorené otázky a odkryli problémy a výzvy, ktoré je nevyhnutné riešiť“* (Búšik, Králik, 2008, s. 69). Podľa Fukuyamu (2004) majú normy pre verejnú správu trvalé dôsledky, preto reforma a rozvoj inštitúcií budú značne ovplyvnené štruktúrou spoločnosti, kultúrou a ďalšími premennými, ktoré však nebudú v plnej moci orgánov verejnej správy. Oslabovaním štátu (decentralizáciou, dekoncentráciou, deregulácioU a debyrokratizáciou), ktorý má jedinečné a nezastupiteľné postavenie v spoločnosti, preberajú určité úlohy verejného sektora pološtátne organizácie alebo súkromní aktéri. Z tohto hľadiska je veľmi ťažké určiť pevné a jasné hranice (Žárska, Černěnko, Kozovský, 2010). *„Rastúca úloha komerčného a občianskeho sektora pri zvládaní týchto verejných úloh vedie k nutnosti nového poňatia úlohy štátu. Zjednodušene povedané, štát musí zvládať posun od dominancie k partnerstvu, pričom si však vymedzuje pole, v ktorom nemôže jeho autoritu efektívne nahradiť žiaden iný aktér“* (Žárska, Černěnko, Kozovský, 2010, s. 33). Z uvedeného teda vyplýva, že je nutnosť vykonať určité reformy vo verejnej správe a veľmi dôležitá je aj potreba mať silný štát (Žárska, Černěnko, Kozovský, 2010). Fukuyama (2004, s. 18) chápe pod pojmom *„sila štátu tak pole pôsobnosti, ako aj jeho kapacitu“*. Pole pôsobnosti znamená súhrn všetkých činností, ktoré štát realizuje. Pod kapacitou však rozumie schopnosť štátu uskutočniť daný projekt a zároveň aj jeho úspešnosť (Žárska, Černěnko, Kozovský, 2010). *„Podľa Drora (2001) je životne dôležité posilňovať kapacity verejnej správy (...), zlepšovať a obohacovať jej funkcie, zvyšovať jej schopnosť adaptovať sa a rýchlo reagovať na meniace sa životné podmienky a potreby ľudí. Odporúča verejnú správu, ktorá bude v porovnaní s jej dnešnou podobou profesionálnejšia, efektívnejšia a kvalitnejšia“* (Potůček, Musil, Mašková, 2008, s. 119).

Čo sa týka debyrokratizácie, *„určitý objem byrokracie vždy zostáva – tzv. rutinné správne úkony v mene štátu“* (Žárska, Černěnko, Kozovský, 2010, s. 72). Z uvedeného vyplýva, že *„žiadna reforma nemôže odstrániť byrokratické rysy úradov“* (Mises, 2002, s. 151). K byrokracii existujú dva prístupy. Prvý prístup je vnímaný z pozitívnej stránky a je reprezentovaný Maxom Weberom, ktorý ju považoval za najefektívnejší spôsob ľudskej organizácie. Ide o organizáciu hierarchického typu, v ktorej je autorita usporiadaná do podoby stupňovitej pyramídy (Giddens, 2005). Weber definoval byrokraciu ako úradnícke povolanie vyznačujúce sa troma štrukturálnymi prvkami, a to: hierarchiou, celoživotnou službou a služobným postupom (Hendrych, 2009). Takisto zdôrazňuje nevyhnutnosť existencie byrokracie ako jadra každej správy (Keller, 1996). Podľa Webera má byrokracia nasledovné znaky: výkon činností je založený na účelnej organizácii, na plnení úloh na

základe právnych predpisov, na pevne stanovených kompetencií (v rámci nich môžu úradníci skúsene a kvalifikovane rozhodovať), na princípe úradnej hierarchie (kontrola a dohľad vyšších úradov nad nižšími úradmi a naopak právo odvolania či sťažovania nižších úradov voči vyšším úradom) a na riadení kariéry úradníkov. (Keller, 1996) Základnou filozofiou byrokracie je teda logika, racionalita v metódach a prístupoch k riadeniu ľudí.

Druhý prístup predstavuje byrokraciu ako negatívny jav. V tomto prípade je synonymom zdĺhavosti, neefektívnosti a plytvania (Giddens, 2005). Jej vlastný hierarchický princíp je označovaný za nedemokratický. Ďalej sa poukazuje na už spomínanú znižujúcu sa efektívnosť úradníckeho povolania v dôsledku dodržiavania právnych predpisov. Ďalšími negatívnymi prvkami sú predovšetkým anonymita a izolácia úradníkov, udržovanie nadbytočného úradného tajomstva podporujúceho mocenské záujmy byrokracie, solidarita byrokracie navonok, čo spôsobuje jej nepriehľadnosť a niekedy aj nezodpovednosť jednotlivých úradníkov, zdĺhavé vybavovanie záležitostí občanov (Hendrych, 2009).

Najvýznamnejšiu časť verejnej správy tvorí štátna správa. Subjektom štátnej správy je samotný štát, ktorý je tvorený sústavou orgánov štátnej správy (Kosorín, 1995). Práve orgány štátnej správy sú predmetom našej bakalárskej práce.

Výkonnosť a efektívnosť orgánov štátnej správy nezávisia len od najlepšej organizácie vzťahov a od zavádzania najlepších metód práce, ale predovšetkým od zamestnancov schopných, odborne pripravených vykonávať prácu, pripravených na špeciálne nároky a spôsoby výkonu činností v jednotlivých zložkách. Navyše sa pracovníci musia stotožniť s cieľmi, udržiavať svoju občiansku bezúhonnosť a zodpovednosť. Tieto vlastnosti sú bezpodmienečne nevyhnuté pre pôsobenie na všetkých miestach štátnej správy (Kosorín, 1995). Z toho vyplýva, že úroveň poskytovaných služieb závisí aj od samotných zamestnancov štátnej správy. Takisto výkon jednotlivých funkcií orgánov štátnej správy ovplyvňuje aj fluktuácia zamestnancov, ktorá je témou našej bakalárskej práce.

## 1.2 Status zamestnanca v štátnej správe

Môžeme teda konštatovať, že zamestnanci sú neodmysliteľnou súčasťou štátnej správy. Témou našej bakalárskej práce je fluktuácia zamestnancov v štátnej správe, je preto potrebné si vymedziť aj status zamestnanca v štátnej správe. V štátnej správe pracujú

zamestnanci v štátnozamestnaneckom pomere a vo verejnom záujme. Štátnu službu právne upravuje Zákon č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov a prácu vo verejnom záujme upravuje Zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme.

Štátnym zamestnancom sa rozumie fyzická osoba pracujúca v štátnozamestnaneckom pomere, ktorá uskutočňuje štátnu službu v služobnom úrade v príslušnom odbore štátnej služby. „*Štátna služba je činnosť, ktorou štátny zamestnanec v ustanovenom rozsahu plní úlohy štátneho orgánu pri výkone štátnej správy alebo úlohy pri výkone štátnych záležitostí v služobnom úrade*“ (Štátna služba, 2010).

Štátna služba je vybudovaná na nasledujúcich princípoch: profesionality, politickej neutrality, nestrannosti, efektivity, stability štátnozamestnaneckého pomeru a etiky (Štátna služba, 2010).

Zamestnanec v štátnej správe má zvláštny status, ktorý súvisí s výkonom určitých funkcií. Ide o tzv. kariérny systém. Ten zaručuje trvalý služobný pomer a služobný platový postup to znamená, že štátnu službu možno charakterizovať ako celoživotné zamestnanie. Ide o zamestnanie ako každé iné, je však sprevádzané vyššou zodpovednosťou (Hendrych, 2009).

Zamestnanec pracujúci vo verejnom záujme je fyzická osoba, ktorá je v pracovnoprávnom vzťahu pri výkone práce vo verejnom záujme, ako aj štatutárny orgán, ktorý je v pracovnoprávnom vzťahu. Verejný záujem predstavuje záujem, ktorý prináša majetkový prospech alebo iný prospech všetkým občanom alebo aspoň väčšine občanov (Práca vo verejnom záujme, 2010).

## 1.3 Fluktuácia zamestnancov v štátnej správe

Fluktuácia alebo pracovná mobilita je všeobecne vnímaná ako pohyb jednotlivých pracovníkov, resp. i celých profesijných a kvalifikačných skupín, a to tak vo vnútri sociálnej štruktúry danej organizácie, ako aj medzi ním a sociálnymi systémami iných organizácií (Nový, 2002).

Fluktuáciu možno chápať z rôznych hľadísk. Pre potreby našej bakalárskej práce sa však pod pojmom fluktuácia rozumie prechod pracovníka z jedného pracoviska do druhého. Z uvedeného vyplýva nasledujúce rozdelenie na (Armstrong, 2007):

**1. vonkajšiu fluktuáciu**, teda o opustenie organizácie,

**2. vnútornú fluktuáciu** ako prechod na iné pracovisko v rámci danej organizácie.

### *1.3.1 Formy fluktuácie*

Fluktuácia ma viacero podôb. Okrem vonkajšej a vnútornej mobility sa za najdôležitejšie formy považujú potenciálna a reálna fluktuácia (Koubek, 1997):

**1. potenciálna fluktuácia** sa prejavuje vysokou nespokojnosťou pracovníka s pracovným miestom alebo s pracovnými podmienkami organizácie. Ide o možný odchod pracovníka z inštitúcie štátnej správy. Skúmanie potenciálnej fluktuácie spočíva v sledovaní dvoch základných procesov a to: sledovanie adaptačného procesu nových pracovníkov a sledovanie spokojnosti/nespokojnosti s podmienkami práce ostatných pracovníkov, ktorí už prešli adaptačným procesom.

**2. reálna fluktuácia** vyjadruje skutočný odchod pracovníka z organizácie. Reálna fluktuácia môže mať veľa podôb, pre účely našej bakalárskej práce sú však dôležité nasledujúce: fluktuácia na vlastnú žiadosť pracovníka, po vzájomnej dohode pracovníka a vedenia organizácie, na základe svojvoľného odchodu pracovníka z organizácie, z dôvodu uvoľnenia zamestnanca z pracovného pomeru, sporadická, individuálna, hromadná, a pod.

Medzi ďalšie formy fluktuácie podľa Tomšíka (1991) patria aj:

- **horizontálna a vertikálna fluktuácia**, pri horizontálne mobilite ide o taký pohyb pri ktorom nedochádza k zmene úrovne pracovnej pozície, ale v našom prípade nás zaujíma skôr vertikálna mobilita, ktorá naopak mení úroveň pracovnej pozície, v dôsledku čoho v orgánoch štátnej správy dochádza k služobnému postupu.
- **profesionálna fluktuácia** znamená zmenu povolania, pracovník opúšťa jedno povolanie a začína vykonávať iné,
- **odchod z pracovného procesu**, môže byť dočasný alebo trvalý. V prípade dočasného odchodu je to napríklad odchod na materskú dovolenku. V prípade trvalého odchodu ide o úmrtie, odchod do dôchodku či trvalú pracovnú neschopnosť,
- **žiaduca a nežiaduca fluktuácia**, posúdenie toho, do akej miery je mobilita žiaduca alebo nežiaduca, je celkom komplikované, pretože existujú minimálne tri hľadiská, z ktorých je možné tento fakt skúmať. Pritom tieto hľadiská nemusia byť v súlade, môžu byť dokonca protichodné. Ide o celospoločenské hľadisko, hľadisko zamestnávateľa a hľadisko zamestnanca.

### *1.3.2 Príčiny fluktuácie*

Príčiny mobility zamestnancov sú veľmi často zložité a nemožno preto hľadať iba jednu jedinú. Obyčajne ide o spojenie viacerých príčin ako (Pichňa, 1994):

1. osobné (lepšia perspektíva, pomalá kariéra),
2. technické, resp. organizačné (nespokojnosť s pracovnými podmienkami, medziľudské vzťahy),
3. rodinné (migrácia),
4. finančné (nedostatočný plat),
5. iné – napríklad odchod do starobného dôchodku.

### *1.3.3 Dopady fluktuácie*

Fluktuácia má istý dopad tak na organizáciu štátnej správy, ako aj na jej zamestnanca. Strata zaškolených zamestnancov, možný únik citlivých informácií (porušenie úradného tajomstva), zvýšené nároky na pracovníka, ktorý je dočasne na tej danej pozícii, čiže nevykonáva len svoju prácu, narušenie plynulého chodu inštitúcie, náklady spojené s výberom, prijímaním a adaptáciou nového pracovníka, toto všetko sú dopady fluktuácie na inštitúcie štátnej správy. Noví zamestnanci majú nižšiu produktivitu práce, sú menej výkonní, čo predstavuje vyšší výskyt chýb a zmätok. Tento fakt má takisto nepriaznivý vplyv na inštitúcie.

Ľudské zdroje sú nákladné. Keď zamestnanci odchádzajú, obvykle to pre inštitúciu štátnej správy znamená finančnú stratu (Milkovich, Boudreau, 1993).

Fluktuácia nie je striktne len negatívnym javom. Treba ju chápať ako prirodzený jav. Mnoho manažérov verí, že fluktuácia je ospravedlniteľným nákladom. Ľudia prichádzajú a odchádzajú to znamená, že istá miera fluktuácie v podmienkach organizácie je nutnosťou. Prekročenie určitej hranice sa však považuje za škodlivé, až patologické (Pichňa, 1994).

Vedúci pracovníci môžu na základe poznania príčin, foriem a dôsledkov fluktuácie na orgány štátnej správy *„cieľavedome a plánovito prispievať k znižovaniu fluktuácie na optimum“* (Pichňa, 1994, s. 66).

### *1.3.4 Meranie fluktuácie*

Fluktuácia by sa mala analyzovať preto, aby sa dokázali predpovedať budúce straty zamestnancov a rozpoznať príčiny, ktoré ich vedú k odchodu zo zamestnania. Je potom

možné vytvárať plány na odstránenie týchto dôvodov, ktoré spôsobujú straty zamestnancov a aj problémy pri ich nahradení (Armstrong, 1999). Riadenie procesov pracovnej mobility, a teda aj meranie fluktuácie je nepochybne súčasťou manažmentu ľudských zdrojov.

Každý fluktuačný pohyb je potrebné hodnotiť individuálne (Pichňa, 1994). V záujme objektívneho porovnania skutočností je dobré uskutočňovať rozbory fluktuácie pravidelne (aspoň jedenkrát ročne). Závery sa teda vyhodnocujú a spracovávajú do časových radov (Stýblo, 1993).

Fluktuácia sa meria rôznymi spôsobmi (Armstrong, 1999), no pre účely našej bakalárskej práce sme sa rozhodli použiť najčastejšie používaný koeficient, a to mieru odchodov (intenzitu odchodov, mieru fluktuácie).

**1. miera odchodov** (intenzita odchodov, miera fluktuácie) pracovníkov z inštitúcie štátnej správy je teda tradičným ukazovateľom, ktorý meria stratu zamestnancov. Vypočíta sa ako:

Vzorec 1 Miera odchodov

$$\frac{\text{počet zamestnancov, ktorí behom určitého obdobia (spravidla rok)odišli}}{\text{priemerný počet zamestnancov v tom istom roku}} \text{ x } 100$$

**2. index stability** je považovaný za vylepšenie ukazovateľa miery odchodov. Vyjadruje tendenciu zamestnancov zostať v organizácii. Pre jeho výpočet sa používa nasledujúci vzorec:

Vzorec 2 Index stability

$$\frac{\text{počet zamestnancov 1a viac rokov zamestnaných v organizácii}}{\text{počet zamestnancov zistených pred rokom}} \text{ x } 100$$

**3. miera prežitia**

Vzorec 3 Miera prežitia

$$\frac{\text{počet zostávajúcich zamestnancov po určitom počte mesiacov alebo rokov}}{\text{počet zamestnancov získaní na začiatku obdobia}} \text{ x } 100$$

## 1.4 Manažment ľudských zdrojov v podmienkach verejnej správy

Medzi manažmentom vo verejnom a súkromnom sektore sú isté rozdiely, ktoré je potrebné si uvedomiť. Ide najmä o špecifické postavenie inštitúcií verejnej správy, ktorých

služby nie sú poskytované na trhovom princípe. Ďalším rozdielom je, že *„ v manažmente verejnej správy mimoriadne silne pôsobia politické faktory, občianska kontrola, verejná voľba a mienka, verejný záujem, správne konanie a iné“* (Tej, 2007). Okrem toho uplatňovanie postupov manažmentu je spojené aj s relatívnou voľnosťou konať. Veľkým problémom je však to, že vo verejnej správe je relatívna voľnosť konať a hľadať riešenia obmedzené práve právnymi predpismi (Hendrych 2009).

Metódy a techniky manažmentu zavádzané do verejnej správy sú spojené s reformou a modernizáciou verejnej správy. Predovšetkým ide o zvýšenie efektívnosti, hospodárnosti a odbyrokratizovania verejnej správy. Manažérske praktiky sa vo verejnej správe dotýkajú najmä jej vnútornej organizačnej štruktúry a efektívneho riadenia z vecného a personálneho hľadiska (Hendrych, 2009).

Manažment ľudských zdrojov predstavuje najdôležitejšie aktivity inštitúcií verejnej správy. Je potrebné sa nimi zaoberať na základe vypracovanej stratégie úloh hlavne v oblasti: plánovania ľudských zdrojov, získavania a výberu pracovníkov, ich udržania, odmeňovania, rozvoja, ale aj existujúcich medziľudských vzťahov. Z tohto pohľadu veľmi záleží na prijatej a realizovanej personálnej politike sledujúcej ciele a záujmy inštitúcie (vo verejnej správe ide o ciele deklarovanej vládnej politiky a jej každodenné napĺňanie) (Tej, 2007).

Ľudské zdroje v orgánoch štátnej správy teda predstavujú zamestnanci, ktorí svojou pracovnou činnosťou aktivizujú a využívajú ostatné zdroje – materiálové, finančné i informačné – a dosahujú ich ciele. Ľudské zdroje je nutné riadiť – plánovať ich počet a požadovanú štruktúru, vyhľadávať, vyberať, prijímať a rozmiestňovať, hodnotiť a riadiť pracovný výkon, zabezpečovať odmeňovanie, sociálne zabezpečenie a vykonávať ďalšie činnosti spojené s ich efektívnym využívaním (Vetráková, 2011). Ľudským kapitálom sa rozumie súhrn vedomostí, schopností a zručností zamestnancov. Podľa Krninskej (2002, s. 151) sa *„ľudský kapitál v súčasnej ekonomike považuje za faktor rovnocenný fyzickému či finančnému kapitálu a moderným technológiám.“* Z uvedeného možno konštatovať, že nie je problém mať samotné orgány štátnej správy vybavené dobrou technikou a technológiou, ale oveľa ťažšie je mať k dispozícií kvalifikovanú pracovnú silu. Ľudia sa tak stávajú kľúčovým faktorom efektivity orgánov štátnej správy.

### *1.4.1 Vzťah medzi fluktuáciou v manažmentom ľudských zdrojov*

V tejto časti našej bakalárskej práce je nevyhnutné, aby sme si vysvetlili prepojenosť medzi fluktuáciou a manažmentom ľudských zdrojov. *„Rozvoj a manažment ľudských zdrojov je neustály proces, v ktorom nastáva u zamestnanca zmena pracovného správania, zvyšuje sa úroveň jeho vedomostí, zručností a jeho motivácia k lepšiemu uplatneniu“* (Koubek, 2007). Fluktuácia úzko súvisí s manažmentom ľudských zdrojov a v konečnom dôsledku znamená odchod zo zamestnania z určitých dôvodov. Je preto úlohou pracovníkov manažmentu ľudských zdrojov, aby evidoval dôvody týchto odchodov a po uplynutí určitého času ich pravidelne vyhodnocoval (Armstrong, 1999). Odchody zamestnancov následne vyvolávajú sled procesov, ktoré musí manažment ľudských zdrojov vykonať. Ide o procesy ako získavanie, výber, prijímanie a adaptácia nového zamestnanca, vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, stabilizácia zamestnancov. V našej bakalárskej práce sa však venujeme najmä adaptácii nových zamestnancov, vzdelávaniu a kvalifikácii a stabilizácii zamestnancov.

Kľúčovou úlohou manažmentu ľudských zdrojov je vytvárať pre svojich zamestnancov čo najvýhodnejšie podmienky, podporovať ich spolupatričnosť, posilniť ich spoluzodpovednosť a v neposlednom rade zabezpečiť ich stabilitu a rozvoj.

### *1.4.2 Stabilizácia zamestnancov*

Súčasná spoločnosť kladie veľmi vysoké nároky na zamestnancov pri výkone činností štátnej správy. Preto na dosiahnutie žiaducej a potrebnej kvality práce orgánov štátnej správy má rozhodujúci vplyv stabilita schopných a výkonných zamestnancov (Berčík, 1999).

Stabilizáciu zamestnancov je potrebné chápať ako samostatný proces, ktorému musia venovať pozornosť jednotliví pracovníci manažmentu ľudských zdrojov, ako aj samotní vedúci pracovníci. Možno ho rozčleniť na dva subprocesy (Armstrong, 1999).

1. riešenie príčin a stavu reálnej fluktuácie,
2. zvyšovanie úrovne stability pracovníkov alebo riešenie príčin potenciálnej fluktuácie.

Stabilizácia sa zameriava na zníženie fluktuácie, čiže zníženie pohybu pracovnej sily do a z inštitúcie štátnej správy, aby sa znižovali personálne náklady a predišlo sa poklesu produktivity (Dvořáková, 2007). Inými slovami sa organizácie *„zameriavajú na znižovanie množstva odchodov hlavne preto, aby znížili výdaje s nimi spojené, ako aj*

*výdaje spojené s náhradou zamestnancov. Kvalita stabilizovanej pracovnej sily je tak ovplyvnená predovšetkým štruktúrou odchodov"* (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 393).

Stabilizácia sa dostáva do popredia hlavne pri nových zamestnancoch, pretože ich fluktuácia prevyšuje fluktuáciu ostatných skupín zamestnancov. Nový zamestnanec je nutný prispôsobiť sa nielen požiadavkám práce, ale aj začleniť sa do štruktúry sociálnych vzťahov na pracovisku a sociálnemu systému. Tieto skutočnosti sa nazývajú adaptáciou. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

### *1.4.3 Rozvoj, vzdelávanie a kvalifikácia zamestnancov*

Orgány štátnej správy investujú nemalé finančné prostriedky do rozvoja svojich zamestnancov. Preto odchod zaškolených zamestnancov má nepriaznivý dopad na tieto inštitúcie.

Vzdelávanie zamestnancov ako integrálna súčasť manažmentu ľudských zdrojov je úzko prepojené s cieľmi inštitúcií štátnej správy. Z uvedeného vyplýva, že orgány štátnej správy *„podporujú vzdelávanie, ktoré je v súlade s ich potrebami, cieľmi a filozofiou. Ťažisko vzdelávania je v rozvoji ľudského potenciálu, aby bol schopný podávať vysoký a kvalitný pracovný výkon"* (Vetráková, 2011, s. 128).

Pod označením odborné vzdelávanie sa rozumejú kvalifikácia zamestnancov a adaptácia nových pracovníkov (Vetráková, 2011).

V súlade s potrebami inštitúcií štátnej správy je zabezpečené prehlbovanie a zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov v oblasti špecializovaného štúdia za účelom získania špecializácie a formou školení, seminárov, odborných kurzov, odborných konferencií a vedeckých podujatí.

### *1.4.4 Adaptácia nových zamestnancov*

Vetráková (2011, s. 129) rozumie pod pojmom adaptácia zamestnancov *„orientáciu nového zamestnanca na pracovné miesto a pracovný kolektív."* Podľa Čihovskej, Hasprovej, Matušovičovej (2010) sa adaptáciou uskutočňuje prispôsobenie nového pracovníka inštitúcii štátnej správy a naopak a to v období po jeho nástupe do zamestnania. To znamená, že novoprijatý zamestnanec sa postupne zaškoľuje na pracovné a sociálne prostredie. Ide teda o proces spojený s uvedením zamestnanca na pracovisko, jeho zoznámením s podmienkami práce a spolupracovníkmi. Hlavnú zodpovednosť za zaškolenie pracovníka má bezprostredný manažér nového zamestnanca. Prvou úlohou je

zapracovať zamestnanca tak, aby rýchlo získal schopnosť robiť prácu samostatne a výkonne. Po istom čase je nový zamestnanec schopný nahradiť predchádzajúceho, no v každej inštitúcii štátnej správy je táto skutočnosť iná. Obdobie adaptácie teda závisí od druhu pracovného miesta a predpokladov zamestnanca na vykonávanie práce. Dĺžka procesu adaptácie nemusí byť zhodná so skúšobnou dobou (Armstrong, 2007).

# 2 CIEĽ PRÁCE, METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

## 2.1 Cieľ práce

Cieľom našej bakalárskej práce je zmapovať problematiku fluktuácie zamestnancov v štátnej správe, poukázať na príčiny a dopady fluktuácie na príklade orgánov štátnej správy - Poštový regulačný úrad, Štatistický úrad SR, Najvyšší kontrolný úrad, Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou, Úrad pre reguláciu železničnej dopravy, Úrad pre verejné obstarávanie, Telekomunikačný úrad SR, Letecký úrad SR, Úrad jadrového dozoru SR, Daňové riaditeľstvo SR a Úrad vlády SR, a na základe dostupných organizáciami zaslaných zdrojov a z ich výročných správ analyzovať mieru fluktuácie v priebehu rokov 2006 – 2010.

## 2.2 Metodika práce a metódy skúmania

Metodikou sa všeobecne rozumie súbor postupov a prístupov vo vedeckom bádaní. Metóda predstavuje spôsob, ktorým sa od východiska dospeje k výsledku (Gonda, 2009). V našej bakalárskej práci sa zaoberáme sledovaním faktorov, ktoré zapríčiňujú alebo ovplyvňujú fluktuáciu a jej dopad na orgány štátnej správy. Dosiahnutie tohto cieľa si však žiada využitie viacerých spôsobov - metód skúmania. Na jeho uskutočnenie sme teda zvolili metódu prieskumu prostredníctvom nami zostaveného dotazníka, metódu analýzy získaných údajov a metódu komparácie.

Pri písaní našej bakalárskej práce sme použili nasledovný postup:

- naštudovanie si domácej a zahraničnej literatúry, informácií z internetu a na základe toho stanovenie cieľov a vypracovanie teoretickej časti bakalárskej práce,
- zber a spracovanie informácií z dotazníkov, zo získaných údajov a z výročných správ,
- analýza a komparácia výsledkov práce,
- formulovanie záveru práce.

K zvládnutiu tejto problematiky bolo nutné naštudovať si domácu aj zahraničnú literatúru, ako aj informácie z internetu. Na základe toho sme zostavili osnovu, pomocou ktorej sme vytýčili hlavné body. Tieto skutočnosti nás viedli k stanoveniu cieľov a vypracovaniu teoretickej časti bakalárskej práce.

Ďalším krokom bol zber a spracovanie údajov z dotazníkov, z údajov zaslaných od orgánov štátnej správy a z výročných správ dostupných na internete.

Dotazník predstavuje spôsob písomného kladenia otázok a získavania písomných odpovedí. Ide o najfrekventovanejšiu metódu zisťovania údajov. Je určený predovšetkým

na hromadné získavanie dát (Gavora, 2008). Dotazníky boli zaslané orgánom štátnej správy, následne sa uskutočnil ich zber, spracovanie a vyhodnotenie.

Analýza je rozčlenenie zložitej skutočnosti na jednotlivé časti, čím sa vytvárajú podmienky na poznanie ich jednotlivých stránok (Lisý, 2007). Metóda analýzy sa uskutočnila na základe údajov poskytnutých od inštitúcií štátnej správy a z ich výročných správ. Skúma a vysvetľuje nami zistené výsledky o celkovom počte zamestnancov v každej inštitúcii, o počte odídených pracovníkov a o nákladoch na vzdelávanie v jednotlivých rokoch.

V našej bakalárskej práci používame aj metódu komparácie. Komparácia znamená porovnávanie objektov alebo ich prvkov s cieľom stanoviť ich zhodné alebo rozdielne znaky (Lisý, 2007). Pomocou tejto metódy sme porovnávali mieru fluktuácie v inštitúciách štátnej správy za jednotlivé roky, ako aj finančné straty súvisiace so vzdelávaním spôsobené odchodmi zamestnancov.

Po ukončení zberu informácií sme získané údaje spracovali prostredníctvom softwaru Microsoft Excel. Vytvorené grafy a tabuľky sme vyhodnotili a tie predstavujú zistenia našej bakalárskej práce.

# 3 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

V tejto časti našej bakalárskej práce uvádzame podrobne celý priebeh nášho skúmania, ktorý sme realizovali prostredníctvom dotazníkovej metódy, metódy analýzy a metódy komparácie.

## 3.1 Dotazníkový prieskum fluktuácie

Dotazník je častou metódou získavania informácií, pretože relatívne rýchlo a s nízkymi nákladmi dáva uspokojivé množstvo aktuálnych informácií (Hendrych, 2009). Zostavený dotazník, ktorý je v našej bakalárskej práci uvedený ako príloha č. 1, bol zaslaný elektronickou poštou 37 inštitúciám štátnej správy. Z celkového počtu sa nám vrátilo 11 dotazníkov, čo predstavuje 29,7% návratnosť. Medzi týchto 11 inštitúcií štátnej správy patria: Poštový regulačný úrad, Štatistický úrad SR, Najvyšší kontrolný úrad, Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou, Úrad pre reguláciu železničnej dopravy, Úrad pre verejné obstarávanie, Telekomunikačný úrad SR, Letecký úrad SR, Úrad jadrového dozoru SR, Daňové riaditeľstvo a Úrad vlády SR. Prieskum sme začali v marci 2012 a ukončili v apríli 2012. Pre účely našej bakalárskej práce boli respondentmi pracovníci z odboru ľudských zdrojov. Dotazník bol zostavený tak, aby mu jednotlivé subjekty rozumeli. Zahŕňal úvodné oslovenie so žiadosťou o jeho vyplnenie a spoluprácu. Respondentov sme taktiež požiadali o zaslanie údajov o bývalých zamestnancoch v období piatich rokov, t.j. rokov 2006 – 2010. Tieto výsledky boli spracované metódou analýzy a komparácie. Dotazník obsahoval spolu 8 otázok, a to uzavreté, polouzavreté, t.j. aj s možnosťou doplnenia vlastnej odpovede, a otvorené otázky. Všetky tri spôsoby otázok sme vhodne kombinovali, v dôsledku čoho bolo našou snahou zaznamenať vyššiu účinnosť tejto dotazníkovej metódy.

Prvou otázkou z dotazníka bolo naším zámerom zistiť, či respondenti sledujú fluktuáciu zamestnancov alebo nie. Zistili sme, že dvaja z opýtaných vôbec nesledujú fluktuáciu. Zvyšných deväť jej však pozornosť venuje.

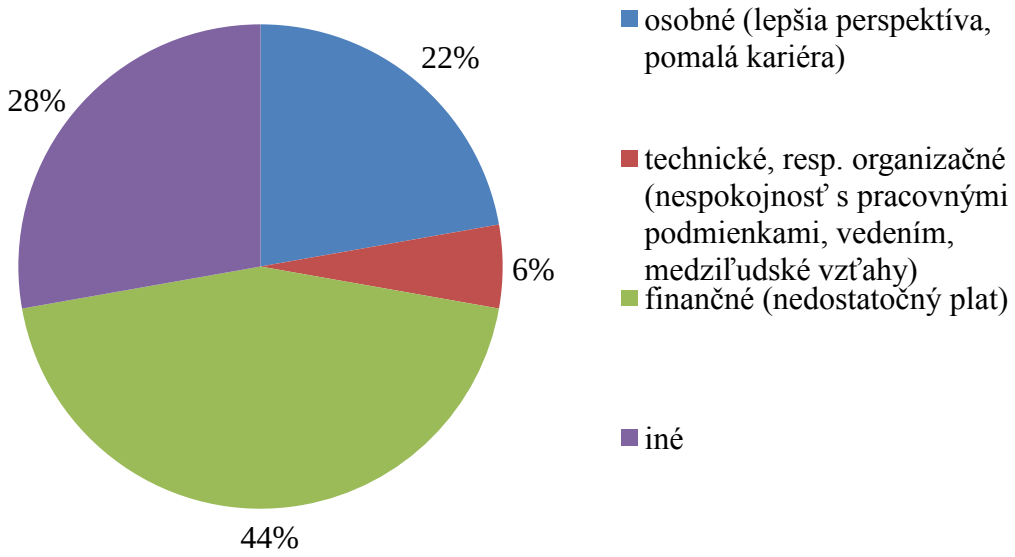
V otázke č. 2 sme sa opýtali na skutočnosť, či respondenti vidia problém v tom, ak sa na jednom pracovnom mieste často striedajú zamestnanci. Dvaja respondenti uviedli, že v tom problém nevidia. Ostaní s týmto objektívne existujúcim faktom problém majú.

V tretej otázke sme sa zamerali na to, či je častejšia vonkajšia alebo vnútorná fluktuácia. Vonkajšia fluktuácia predstavuje úplne opustenie organizácie a vnútorná fluktuácia prechod na iné pracovisko v rámci danej inštitúcie štátnej správy. Zaujímavým

zistením bolo, že iba jeden zo subjektov si vybral alternatívu „vnútorná“. Zvyšných desať inštitúcií odpovedalo, že je častejšia práve vonkajšia fluktuácia.

Tendencia otázky č. 4 bolo opýtať sa respondentov na najčastejšie príčiny odchodov zamestnancov z ich inštitúcie. Podmienkou samozrejme nebolo, aby subjekty označili len jednu alternatívu, pretože zamestnancov je veľa a každý odchádza z rôznych príčin. Na grafe č. 1 môžeme vidieť, aké sú odpovede respondentov. Dôležitým faktom je, že až 44% opýtaných uviedlo, že najčastejšou príčinou odchodov zamestnancov sú finančné dôvody, čiže nedostatočný plat zamestnancov. 28% subjektov si zvolilo možnosť „iné“ a v tomto prípade mali možnosť aj doplniť svoju odpoveď. Uviedli odchod do starobného dôchodku a hlavne nevyhnutné organizačné zmeny v úrade. 22% predstavuje príčiny „osobné (lepšia perspektíva, pomalá kariéra)“. Zvyšných 6% sú dôvody súvisiace s nespokojnosťou s pracovnými podmienkami, vedením a medziľudské vzťahy.

Graf č. 1 Príčiny odchodov zamestnancov

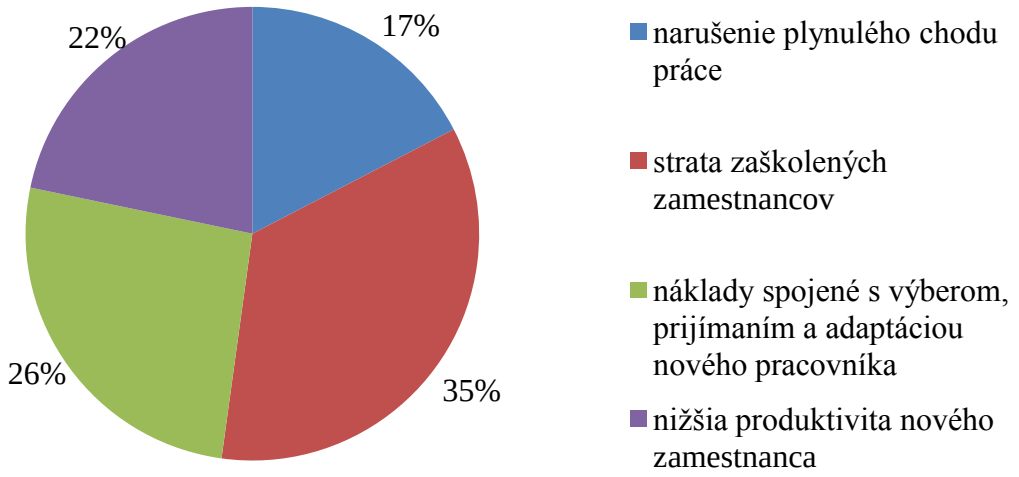



Prameň: autor, vlastný výskum

Otázkou č. 5 sme skúmali, aký dopad má fluktuácia na organizáciu. Podobne ako v otázke č. 4 išlo o viacnásobnú otázku, to znamená, že subjekty mali možnosť označiť viac odpovedí. Pomocou grafu č. 2 môžeme skonštatovať, že najväčším dopadom fluktuácie je „strata zaškolených zamestnancov“. Túto alternatívu zvolilo až 35% opýtaných. Druhou najčastejšie volenou možnosťou, ktorá predstavovala 26%, bola „náklady spojené s výberom, prijímaním a adaptáciou nového pracovníka“. Možnosť „nižšia produktivita nového pracovníka“ mala 22% a „narušenie plynulého chodu práce“ 17%. Ani jeden

z opýtaných neuviedol, že fluktuácia môže spôsobiť „možný únik citlivých informácií“ alebo si nezvolil možnosť „iné“.

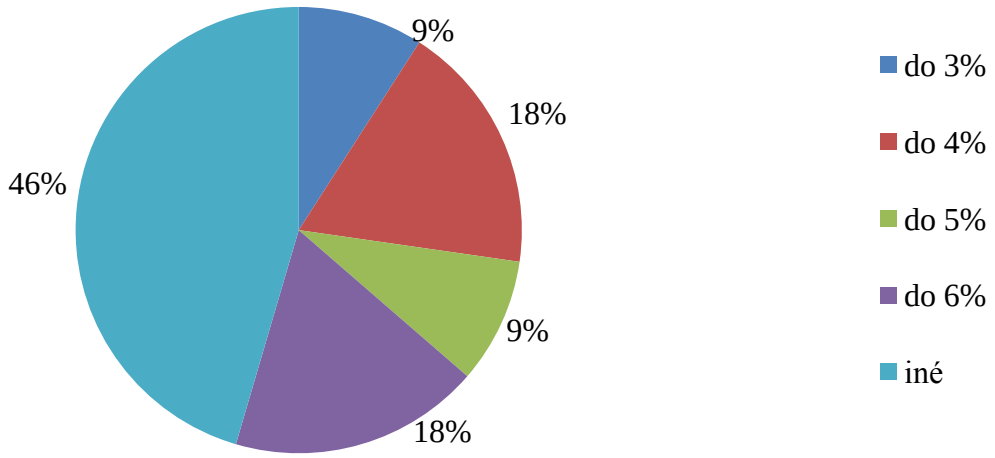
Graf č. 2 Dopady fluktuácie na orgány štátnej správy




Prameň: autor, vlastný výskum

V šiestej otázke mali respondenti uviesť, aká je plánovaná miera fluktuácie zamestnancov v organizácii za rok. Odpovede boli rozdelené podľa bežne plánovanej miery fluktuácie v organizáciách. 46% respondentov označilo voľbu „iné“ a doplnili vlastnú odpoveď, že mieru fluktuácie neplánujú. Ostatné subjekty plánujú ročnú mieru fluktuácie. Na možnosť „do 6%“ odpovedalo 18% opýtaných a rovnako aj na odpoveď „do 4%“. Ten istý výsledok mali aj varianty „do 5%“ a „do 3%“, čo predstavovalo 9% pre každú z nich. Rozdelenie je znázornené na grafe č. 3.

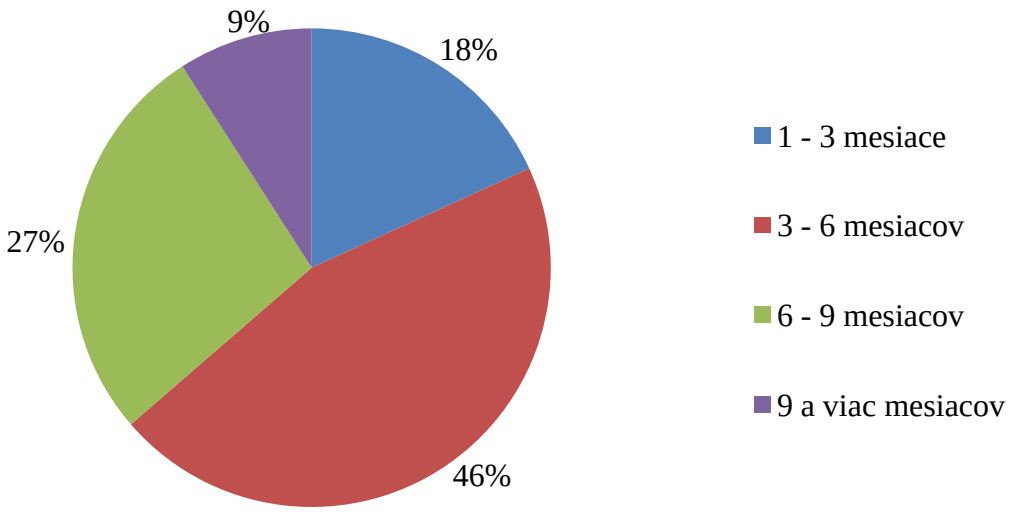
Graf č. 3 Plánovaná miera fluktuácie zamestnancov za rok




Prameň: autor, vlastný výskum

Odpovede na otázky č. 7 a č. 8 boli kategorizované do intervalov. Pri otázke č. 7 nás vo veľkej miere zaujímalo, ako dlho trvá zaškolenie nového zamestnanca. Odpoveď „1 – 3 mesiace“ uviedlo 18% opýtaných, až 46% trvá zaškolenie nového zamestnanca „3 – 6 mesiacov“. Interval „6 – 9 mesiacov“ uviedlo 27% respondentov a poslednú možnosť „9 a viac mesiacov“ uviedlo 9%. Na základe grafu č. 4 môžeme teda potvrdiť, že výrazná časť, t.j. 46%, sa snaží zaškoliť svojho nového zamestnanca v priebehu 3 – 6 mesiacov.

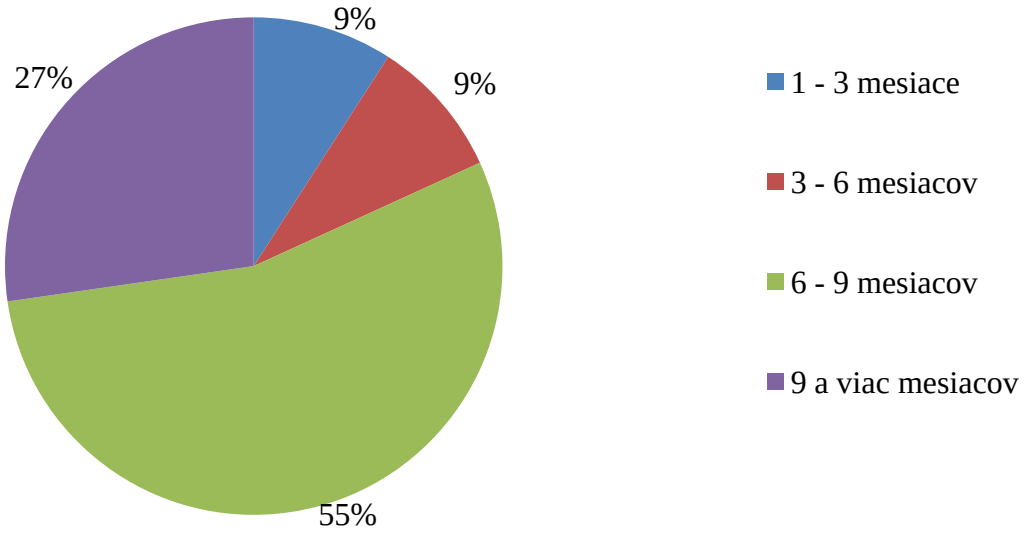
Graf č. 4 Dĺžka trvania zaškolenia nového zamestnanca




Prameň: autor, vlastný výskum

V otázke č. 8 sme zisťovali, za aký čas je nový zamestnanec schopný plne nahradiť predchádzajúceho zamestnanca. Intervaly sú rovnaké ako pri otázke č. 7. Odpovede respondentov nám ukazuje graf č. 5. Možnosť „1 – 3 mesiace“ a „3 – 6 mesiacov“ si zvolilo zhodne 9% opýtaných. Najväčšie zastúpenie až 55% mala odpoveď „6 – 9 mesiacov“. Poslednú možnosť „9 a viac mesiacov“ uviedlo 27%. Môžeme teda pozorovať, že nový zamestnanec v inštitúciách štátnej správy potrebuje dlhší čas, aby bol schopný nahradiť predchádzajúceho zamestnanca.

Graf č. 5 Schopnosť nového zamestnanca plne nahradiť predchádzajúceho zamestnanca




Prameň: autor, vlastný výskum

Hlavým cieľom našej bakalárskej práce bolo upozorniť na príčiny fluktuácie a jej dopady na orgány štátnej správy. Otázka č. 4 nám odpovedá na najčastejšie príčiny fluktuácie zamestnancov. Najviac respondentov uviedlo ako najčastejšiu príčinu odchodov pracovníkov práve finančné dôvody (nedostatočný plat). Hlavným problémom v tejto oblasti sú lepšie platové podmienky v organizáciách pôsobiacich v súkromnej sfére, ktoré tak dokážu získavať odborníkov z orgánov štátnej správy. Predmetom ďalšieho štúdia preto bude, kam odchádzajú zamestnanci štátnej správy – či zostávajú vo verejnom alebo súkromnom sektore. Medzi ďalšie dôvody odchodov zamestnancov patria nevyhnutné organizačné zmeny v orgánoch štátnej správy. Odchody spôsobené organizačnými zmenami reagovali na vládou nariadené znižovanie počtu zamestnancov štátnej správy.

V našej bakalárskej práci nás okrem príčin fluktuácie vo veľkej miere zaujíma aj to, ako fluktuácia ovplyvňuje inštitúcie štátnej správy. Na túto skutočnosť sme a pýtali v otázke č. 5 a zistením bolo, že za najväčší dopad považujú práve stratu zaškolených zamestnancov. Inštitúcie štátnej správy dbajú na vzdelanostnú úroveň a odborný rast svojich zamestnancov a zabezpečujú prehlbovanie ich kvalifikácie s cieľom získania požadovaných odborných vedomostí a schopností potrebných pre kvalitné plnenie úloh na danom pracovnom mieste. Dávajú však nemalé finančné prostriedky na zaškolenie svojich zamestnancov, a preto táto strata pre nich znamená negatívny jav.

Ďalšími faktami, ktorými sme sa zaoberali, boli dĺžka trvania zaškolenia nového zamestnanca a jeho schopnosť plne nahradiť predchádzajúceho zamestnanca. Čas potrebný

na zaškolenie nového zamestnanca predstavuje vo väčšine inštitúcií 3 – 6 mesiacov. Čo sa týka schopnosti náhrady, tento čas je o niečo dlhší t.j. 6 – 9 mesiacov. Schopnosť nahradiť predchádzajúceho zamestnanca novým zamestnancom úzko súvisí s adaptáciou nového zamestnanca, kam sa zaraďujeme aj už spomínané zaškolenie, ďalej tento čas slúži na oboznámenie sa s pracovnými postupmi, pre zamestnanca taktiež s novým pracovným prostredím. Je rovnako potrebné, aby sa zamestnanec naučil zvládať svoje povinnosti správne a včas a byť zodpovedný. Je potrebné, aby sa naučil riadiť sa právnymi predpismi. V neposlednom rade je dôležité včleniť sa do kolektívu. Dobré medziľudské vzťahy sú dôležitým aspektom efektivity zamestnanca.

## 3.2 Analýza fluktuácie v orgánoch štátnej správy za jednotlivé roky (2006 - 2010)

Analýza bola uskutočnená na základe nami vyžiadaných údajov o bývalých zamestnancoch zaslaných od respondentov v rozmedzí piatich rokov (2006 - 2010) a zároveň z informácií dostupných z výročných správ týchto inštitúcií v časti Ľudské zdroje. Pre neúplnosť poskytnutých informácií a odvolávok zo strany respondentov sme teda niektoré údaje čerpali súčasne aj z už spomínaných výročných správ, ktoré boli zverejnené na internetovej stránke každej z nich. Pre jednotnosť sme čerpali len údaje do roku 2010, pretože nie všetky inštitúcie majú zverejnené výročné správy aj za rok 2011. Naším zámerom bolo z týchto údajov zistiť celkový počet zamestnancov, počet odídených zamestnancov a vypočítať a porovnať mieru fluktuácie v jednotlivých rokoch. Okrem toho bolo našou snahou tiež vyčísliť náklady na vzdelávanie zamestnancov za tieto roky, prepočítať ich na jedného zamestnanca a zároveň vypočítať finančné straty v oblasti vzdelávania spôsobené odchodom zamestnancov, keďže strata zaškolených zamestnancov má podľa dotazníkovej metódy najväčší dopad na inštitúcie štátnej správy.

V štyroch prípadoch (Štatistický úrad SR, Úrad pre verejné obstarávanie, Telekomunikačný úrad SR a Úrad jadrového dozoru) bola sledovaná fluktuácia za obdobie rokov 2006 – 2010 aj podľa veku a podľa dĺžky odpracovaných rokov zamestnancov. Inštitúcie štátnej správy potrebujú schopných zamestnancov. Dlhšie pôsobiaci pracovníci majú tendenciu podávať kvalitnejší výkon a preto bolo naším zámerom analyzovať aj to, aká je fluktuácia z hľadiska dĺžky praxe a tak isto z hľadiska vekovej kategórie.

### *3.2.1 Poštový regulačný úrad*

Poštový regulačný úrad mal v priemere 16,2 zamestnancov v období rokov 2006 – 2010. Na základe tabuľky č. 1 môžeme vidieť, že fluktuácia v tomto prípade nie je. V rokoch 2008 a 20010 odišiel rovnako jeden zamestnanec, v obidvoch skutočnostiach z dôvodu odchodu do starobného dôchodku.

Tabuľka č. 1 Poštový regulačný úrad – stav zamestnancov za obdobie 2006 - 2010

| **Stav k 31.12./Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Počet zamestnancov** | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 |
| **Počet odídených zamestnancov** | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| **Miera fluktuácie v %** | 0 | 0 | 5,88 | 0 | 5,88 |

Prameň: autor, vlastný výskum

Vzdelávanie zamestnancov bolo realizované na základne Plánu vzdelávania, ktorý odrážal vzdelávacie potreby a ciele služobného úradu. Zamestnanci absolvovali počas nami skúmaného obdobia okrem konferencií, seminárov a iných krátkodobých foriem vzdelávania aj interné vzdelávanie k zákonu o správnom konaní, jazykové vzdelávanie, vzdelávanie k práci s informačnými technológiami zamerané na získanie osvedčenia ECDL, výcvik komunikačných zručností, vzdelávanie súvisiace so zavedením eura v SR. Podľa tabuľky č. 2 výdavky na vzdelávanie boli v rokoch 2006 – 2010 približne rovnaké.

Tabuľka č. 2 Poštový regulačný úrad – náklady na vzdelávanie za obdobie 2006 - 2010

| **Stav k 31.12./Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
|---|---|---|---|---|---|
| **N celkom v €** | 2 608,51 | 3 347,57 | 3 184,35 | 3 062,13 | 2 752,16 |
| **N na 1 zamestnanca v €** | 153,44 | 196,92 | 187,31 | 191,38 | 161,89 |
| **Finančné straty v €** | 0 | 0 | 187,31 | 0 | 161,89 |

Prameň: autor, vlastný výskum[1]

### *3.2.2 Štatistický úrad SR*

Štatistický úrad mal v priemere 1 027,8 zamestnancov za obdobie rokov 2006 – 2010. Pomocou tabuľky č. 3 môžeme konštatovať, že najväčší počet odídených zamestnancov bol v roku 2007, a to 153 osôb a miera fluktuácie v tomto roku predstavovala až 14,84%. Bolo to spôsobené najmä organizačnou zmenou, a to v troch etapách. V roku 2010 bolo nevyhnutné pristúpiť k optimalizačným a úsporným

[1] Náklady na vzdelávanie celkom za roky 2006, 2007, 2008 prepočítané konverzným kurzom 1€ = 30,126 Sk

opatreniam, v dôsledku čoho je tiež evidovaný veľký počet odchodov, čo predstavuje až 71 zrušených miest (nadbytočnosť zamestnancov) a mieru fluktuácie 11,10%.

Tabuľka č. 3 Štatistický úrad SR – stav zamestnancov za obdobie 2006 - 2010

| **Stav k 31.12./Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Počet zamestnancov** | 1 096 | 1 031 | 995 | 999 | 1 018 |
| **Počet odídených zamestnancov** | 65 | 153 | 73 | 58 | 113 |
| **Miera fluktuácie v %** | 5,93 | 14,84 | 7,34 | 5,81 | 11,10 |

Prameň: autor, vlastný výskum

Vzdelávanie sa každoročne zabezpečuje podľa Plánu vzdelávania na príslušný rok na základe aktuálnych potrieb jednotlivých útvarov Štatistického úradu SR. Vzdelávanie zamestnancov bolo v priebehu rokov 2006 – 2010 zamerané najmä na prehlbovanie znalostí v oblasti vecne príslušnej problematiky, jazykovej prípravy, zručností v používaní informačno-komunikačných technológií (ECDL, MS Office), osobnostného rozvoja, komunikácie so zákazníkmi a manažérskej prípravy. V tabuľke č. 4 môžeme vidieť, že celkové náklady na vzdelávanie sú najvyššie v roku 2009. Najväčšie finančné straty pri vzdelávaní spôsobené odchodom zamestnancov (5 119,68 €) sa však zaznamenali v roku 2008, pretože náklady na jedného zamestnanca boli vysoké, čiže predstavovali 70,13 €, a z úradu odišlo 73 pracovníkov. V roku 2007, kedy bola zachytená najväčšia miera fluktuácie t. j. 14,84%, predstavovali finančné straty 1 468,59 €.

Tabuľka č. 4 Štatistický úrad SR – náklady na vzdelávanie za obdobie 2006 – 2010

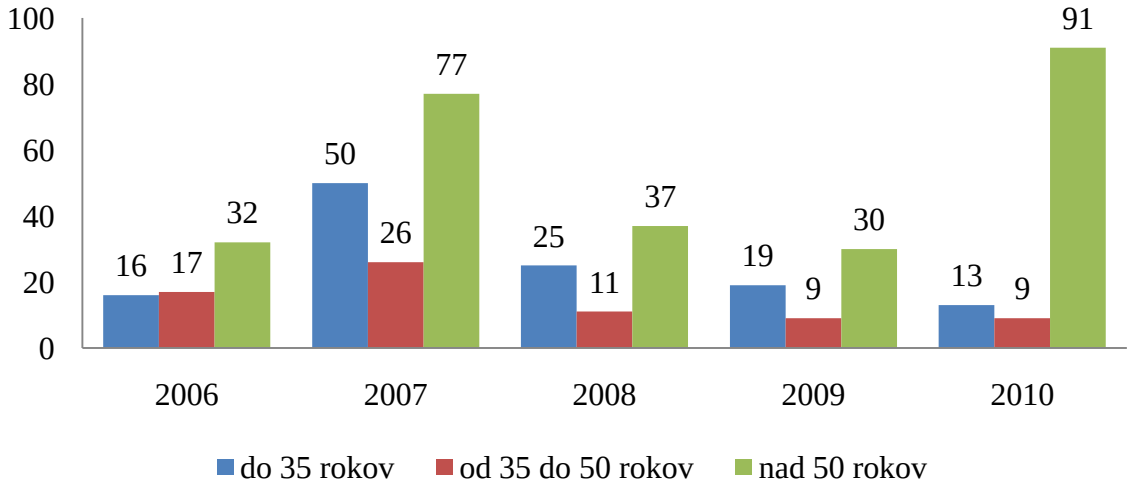
| **Stav k 31.12./Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Náklady celkom v €** | 24 762,66 | 27 734,18 | 69 782 | 81 742 | 32 049 |
| **Náklady na 1 zamestnanca v €** | 22,59 | 26,90 | 70,13 | 81,82 | 31,48 |
| **Finančné straty v €** | 1 468,59 | 4 115,74 | 5 119,68 | 4 745,78 | 3 557,50 |

Prameň: autor, vlastný výskum[2]

Na grafe č. 6 môžeme pozorovať, ako sa vyvíjala fluktuácia v Štatistickom úrade SR podľa veku pracovníkov. V sledovaných rokoch možno vidieť, že najviac odchodov sa zaznamenal práve u ľudí nad 50 rokov.

[2] Náklady na vzdelávanie celkom za roky 2006, 2007, 2008 prepočítané konverzným kurzom 1€ = 30,126 Sk

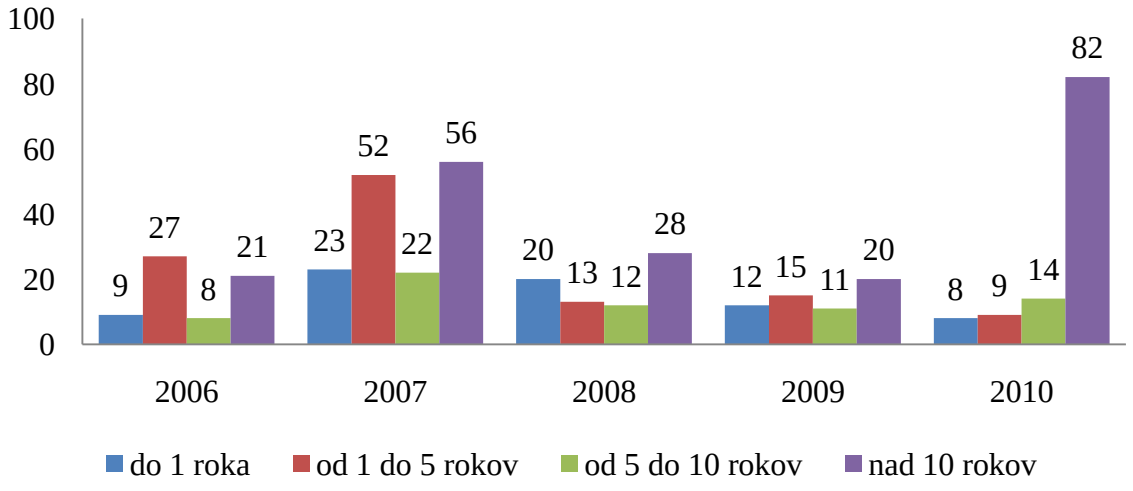
Graf č. 6 Štatistický úrad SR – vývoj fluktuácie podľa veku zamestnancov




Prameň: autor, vlastný výskum

Na základe grafu č. 7 môžeme konštatovať, aký priebeh mala fluktuácia podľa dĺžky praxe v Štatistickom úrade SR. Dĺžka praxe najväčšieho počtu odídených zamestnancov predstavovala viac 10 rokov, a to najmä v roku 2010. Táto skutočnosť súvisí s grafom č. 6, pretože v roku 2010 odišiel najväčší počet zamestnancov nad 50 rokov a predpokladá sa, že ich pôsobenie v inštitúcií trvalo dlhšie ako 10 rokov.

Graf č. 7 Štatistický úrad SR – vývoj fluktuácie podľa dĺžky odpracovaných rokov




Prameň: autor, vlastný výskum

### *3.2.3 Úrad pre reguláciu železničnej dopravy*

Priemerný počet zamestnancov Úradu pre reguláciu železničnej dopravy je 68,4 osôb. Vychádzame z tabuľky č. 5 na ktorej môžeme vidieť, že najviac odchodov bolo zaznamenaných v roku 2007 – 11 zamestnancov, a to najmä z dôvodu organizačných zmien, a miera fluktuácie je v tomto prípade vo výške 16,67%. Ďalšou príčinou, prečo ľudia odchádzajú, sú lepšie finančné podmienky v organizáciách zabezpečujúcich železničnú dopravu na Slovensku, takže úrad môže získať odborníkov z týchto organizácií zvyčajne až pod dosiahnutí ich dôchodkového veku. Z uvedeného vyplýva, že zaškolených, výkonnostne zdatných zamestnancov v produktívnom veku si úrad nedokáže stabilizovať. Táto skutočnosť však spôsobuje nadmerné pracovné zaťaženie existujúceho stavu zamestnancov.

Tabuľka č. 5 Úrad pre reguláciu železničnej dopravy – stav zamestnancov za obdobie 2006 - 2010

| **Stav k 31.12./Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Počet zamestnancov** | 63 | 66 | 66 | 74 | 73 |
| **Počet odídených zamestnancov** | 5 | 11 | 6 | 6 | 7 |
| **Miera fluktuácie v %** | 7,94 | 16,67 | 9,09 | 8,11 | 9,59 |

Prameň: autor, vlastný výskum

Vzdelávanie bolo v sledovanom období sústredené predovšetkým na: vstupné vzdelávanie/školenia novoprijatých zamestnancov, vzdelávania a príprava na certifikát ECDL, v oblasti výpočtovej techniky, odborné vzdelávanie formou školení, kurzov a seminárov, rozvoj osobnostného potenciálu a zručnosti zamestnancov. Na základe tabuľky č. 6 môžeme konštatovať, že najväčšie finančné straty zapríčinené odchodom zamestnancov z úradu, boli v roku 2008 a tvorili 738,59 €.

Tabuľka č. 6 Úrad pre reguláciu železničnej dopravy – náklady na vzdelávanie za obdobie 2006 – 2010

| **Stav k 31.12./Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Náklady celkom v €** | 5 441,94 | 3 835,13 | 8 124,50 | 5 967,58 | 4 248,43 |
| **Náklady na 1 zamestnanca v €** | 86,38 | 58,11 | 123,10 | 80,64 | 58,20 |
| **Finančné straty v €** | 431,90 | 639,19 | 738,59 | 483,86 | 407,38 |

Prameň: autor, vlastný výskum[3]

[3] Náklady na vzdelávanie celkom za roky 2006, 2007, 2008 prepočítané konverzným kurzom 1€ = 30,126 Sk

### *3.2.4 Úrad pre verejné obstarávanie*

Priemerný počet osôb Úradu pre verejné obstarávanie za roky 2006 – 2010 predstavuje 105,4 zamestnancov. Fluktuácia zamestnancov je podľa tabuľky č. 7 vysoká, najviac ich však odišlo v roku 2010, čo predstavuje 38 zamestnancov a miera fluktuácie je v tomto prípade až 38%, čo bolo spôsobené organizačnými zmenami v úrade, t.j. zmenou organizačného poriadku a organizačnej štruktúry úradu. Taktiež je veľmi ťažké nájsť vhodných odborníkov, ktorí by boli ochotní pri takom finančnom ohodnotení, ktoré ponúka úrad v rámci existujúceho právneho stavu, pracovné pozície prijať.

Tabuľka č. 7 Úrad pre verejné obstarávanie - stav zamestnancov za obdobie 2006 - 2010

| **Stav k 31.12./Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Počet zamestnancov** | 101 | 100 | 110 | 116 | 100 |
| **Počet odídených zamestnancov** | 18 | 25 | 22 | 22 | 38 |
| **Miera fluktuácie v %** | 17,82 | 25 | 20 | 18,97 | 38 |

Prameň: autor, vlastný výskum

Vzdelávanie v sledovanom období zahŕňalo najmä: adaptácia nových zamestnancov, odborná príprava, semináre, školenia, kurzy, workshopy k prijatiu meny euro na Slovensku, jazyková výučba, zvýšenie počítačovej gramotnosti formou školení a testovaní na ECDL. V roku 2009 sa uskutočnili finančne náročné, ale veľmi dôležité vzdelávacie podujatia. Išlo najmä o kurzy manažérskych zručností, vzdelávanie v oblasti informačných technológií a v oblasti osobnostného rozvoja. Tieto skutočnosti sa odrazili aj na nákladoch na vzdelávanie, ako je možné vidieť v tabuľke č. 8. V roku 2009 predstavovali teda celkové náklady na vzdelávanie 17 441,06 € a zároveň v tomto roku boli aj najväčšie finančné straty v dôsledku odchodu zaškolených zamestnancov vo výške 3 307,79 €.

Tabuľka č. 8 Úrad pre verejné obstarávanie – náklady na vzdelávanie za obdobie 2006 – 2010

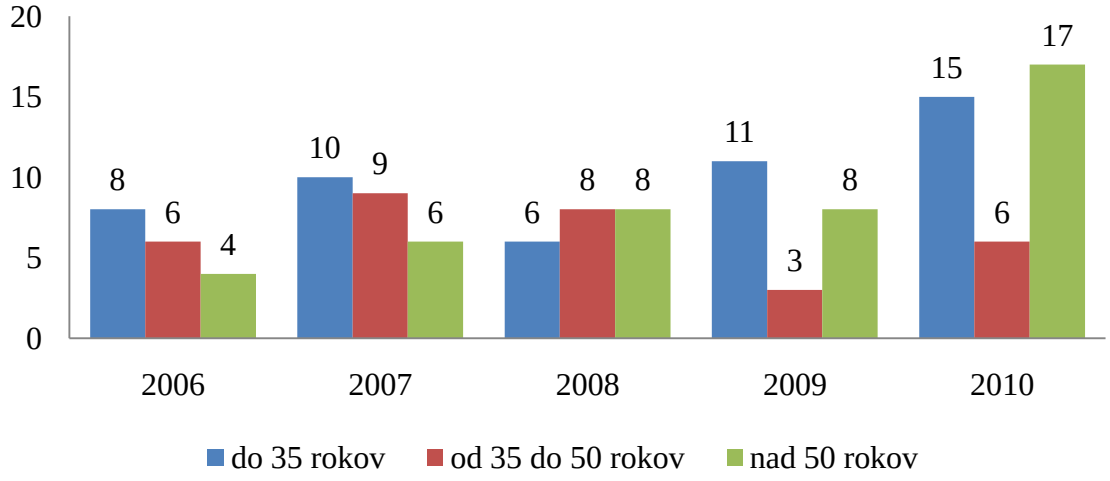
| **Stav k 31.12./Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Náklady celkom v €** | 9 874,89 | 13 059,09 | 15 945,51 | 17 441,06 | 5 642,60 |
| **Náklady na 1 zamestnanca v €** | 97,77 | 130,59 | 144,96 | 150,35 | 56,43 |
| **Finančné straty v €** | 1 759,88 | 3 264,77 | 3 189,10 | 3 307,79 | 2 144,19 |

Prameň: autor, vlastný výskum[4]

[4] Náklady na vzdelávanie celkom za roky 2006, 2007, 2008 prepočítané konverzným kurzom 1€ = 30,126 Sk

Graf č. 8 nám znázorňuje analýzu fluktuácie podľa veku odídených zamestnancov v Úrade pre verejné obstarávanie. Ako sme už spomínali a je možné vidieť aj na grafe č. 8, najväčší počet odchodov bol v roku 2010, a to najmä u pracovníkov nad 50 rokov. Na druhom mieste boli zastúpení zamestnanci do 35 rokov.

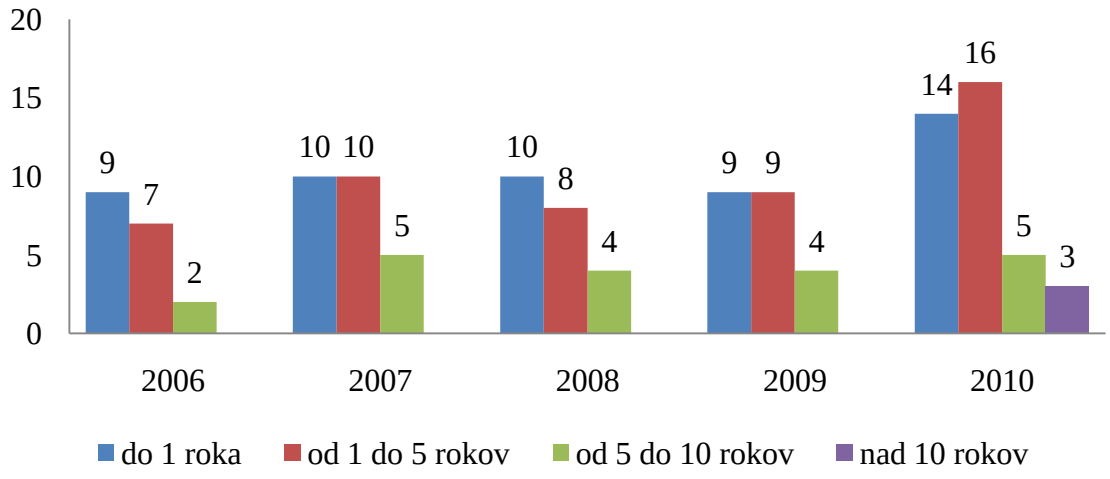
Graf č. 8 Úrad pre verejné obstarávanie – vývoj fluktuácie podľa veku zamestnancov




Prameň: autor, vlastný výskum

Podľa nasledujúceho grafu sme sledovali vývoj fluktuácie podľa odpracovaných rokov v úrade. Z grafu č. 9 nám teda vyplýva, že najväčšie množstvo odchodov je spojené s dĺžkou trvania pracovného pomeru do 1 roka a na druhom mieste sú odchody s dĺžkou praxe od 1 do 5 rokov. Je to spôsobené tým, že zamestnanci strávia na úrade niekoľko rokov, čím si spravia prax nevyhnutnú na trhu práce a potom odchádzajú na lepšie platené pracovné miesta. Ako sme už spomínali vyššie, je teda ťažké nájsť odborníkov schopných vykonávať túto prácu pri takých finančných podmienkach, aké Úrad pre verejné obstarávanie ponúka.

Graf č. 9 Úrad pre verejné obstarávanie – vývoj fluktuácie podľa dĺžky odpracovaných rokov




Prameň: autor, vlastný výskum

### *3.2.5 Telekomunikačný úrad SR*

Priemerný evidenčný stav zamestnancov za roky 2006 – 2010 je 164,6 osôb. Najviac pracovníkov (41 zamestnancov) opustilo úrad v roku 2007, čo znázorňuje tabuľka č. 9 a miera fluktuácie v tomto roku bola až 27,33%. Ide o výrazné percento oproti ostatným sledovaným rokom. Tento fakt bol vyvolaný práve tým, že vláda nariadila znižovanie stavu zamestnancov štátnej správy, čo spôsobilo odchody väčšieho počtu zamestnancov, t.j. išlo o organizačné zmeny v úrade. Ďalším z hlavných problémov v oblasti odchodu zamestnancov sú takisto aj naďalej lepšie platové podmienky v organizáciách pôsobiacich v oblasti telekomunikácií, ktoré dokážu získavať odborníkov z Telekomunikačného úradu SR. V roku 2008 sa úrad zameral na stabilizáciu svojich zamestnancov a podarila sa výrazne znížiť miera fluktuácie na 7,55%.

Tabuľka č. 9 Telekomunikačný úrad SR - stav zamestnancov za obdobie 2006 - 2010

| **Stav k 31.12./Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Počet zamestnancov** | 183 | 150 | 159 | 174 | 157 |
| **Počet odídených zamestnancov** | 18 | 41 | 12 | 13 | 17 |
| **Miera fluktuácie v %** | 9,84 | 27,33 | 7,55 | 7,47 | 10,83 |

Prameň: autor, vlastný výskum

Vzdelávanie sa uskutočňovalo formou školení, kurzov, seminárov, porád, získanie Osvedčenia ECDL, odborného a jazykového vzdelávania. V tabuľke č. 10 sú uvedené

najvyššie náklady na vzdelávanie v roku 2010, ktoré tvorili 36 765 €, ale najvyššie finančné straty v oblasti vzdelávania, ktoré spôsobili odchod zamestnancov, boli v roku 2007 a to 7 294,47 €. Ako sme uviedli vyššie, v tomto roku sa zaznamenal najväčší počet odídených zamestnancov z úradu.

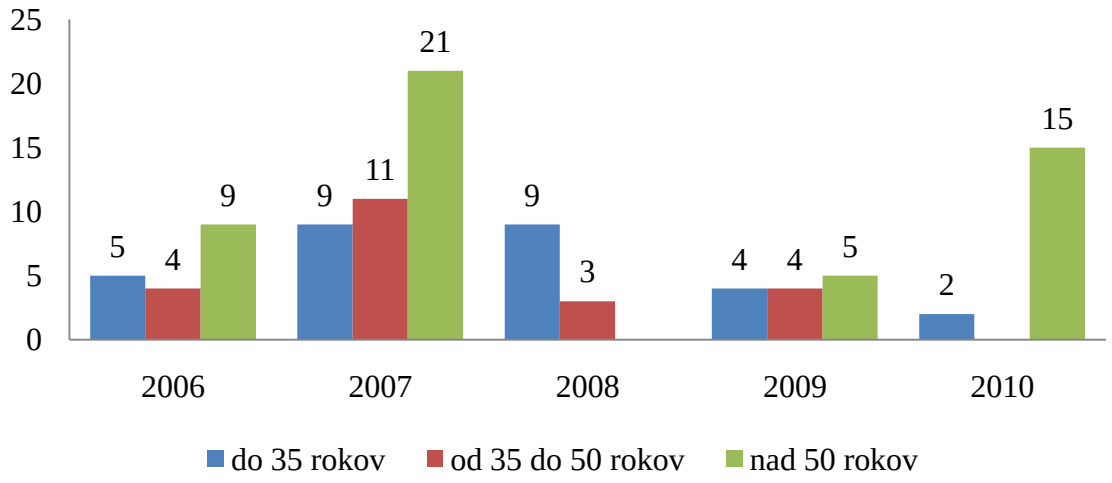
Tabuľka č. 10 Telekomunikačný úrad SR - náklady na vzdelávanie za obdobie 2006 – 2010

| **Stav k 31.12./Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Náklady celkom v €** | 24 264,95 | 26 687,08 | 28 079,80 | 26 523 | 36 765 |
| **Náklady na 1 zamestnanca v €** | 132,60 | 177,91 | 176,60 | 152,43 | 234,17 |
| **Finančné straty v €** | 2 386,72 | 7 294,47 | 2 119,23 | 1 981,60 | 3 980,92 |

Prameň: autor, vlastný výskum[5]

Telekomunikačný úrad SR na základne grafu č. 10 dosiahol najviac odchodov svojich zamestnancov v roku 2007 a to vo veku nad 50 rokov.

Graf č. 10 Telekomunikačný úrad SR – vývoj fluktuácie podľa veku

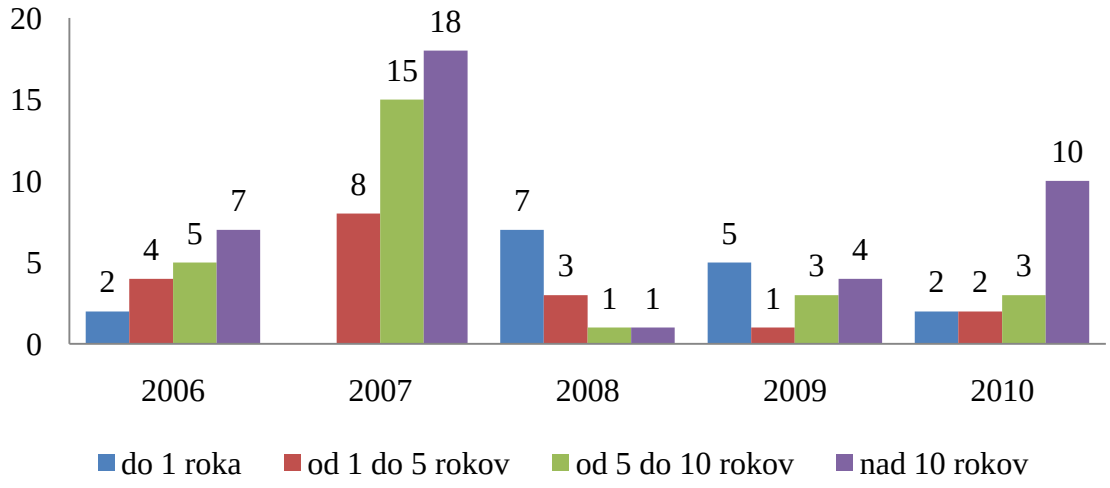



Prameň: autor, vlastný výskum

Aj graf č. 11 nám znázorňuje vývoj fluktuácie Telekomunikačného úradu SR, ale podľa dĺžky odpracovaných rokov. Vidíme, že v roku 2007 je miera odchodov najvyššia, a to u zamestnancov s dĺžkou praxe nad 10 rokov. Pravdepodobne je to spôsobené tým, že v roku 2007 odchádzali najčastejšie zamestnanci vo veku nad 50 rokov a na úrade pôsobili dlhšie obdobie.

[5] Náklady na vzdelávanie celkom za roky 2006, 2007, 2008 prepočítané konverzným kurzom 1€ = 30,126 Sk

Graf č. 11 Telekomunikačný úrad SR – vývoj fluktuácie podľa dĺžky odpracovaných rokov




Prameň: autor, vlastný výskum

### *3.2.6 Úrad jadrového dozoru SR*

Stav zamestnancov v úrade za obdobie rokov 2006 – 2010 je priemerne 85 osôb. Tabuľka č. 11 nám ukazuje, že najväčší počet odchodov bol v roku 2006, a to 13 osôb. Miera fluktuácie je v tomto roku 15,66%. Je nutné podotknúť, že záujem o prácu v oblasti jadrového dozoru nad jadrovou bezpečnosťou jadrových zariadení na Slovensku je minimálny, vzhľadom na nízke mzdové ohodnotenie tejto vysoko náročnej odbornej práce.

Tabuľka č. 11 Úrad jadrového dozoru SR - stav zamestnancov za obdobie 2006 - 2010

| **Stav k 31.12./Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Počet zamestnancov** | 83 | 84 | 81 | 87 | 90 |
| **Počet odídených zamestnancov** | 13 | 7 | 7 | 5 | 9 |
| **Miera fluktuácie v %** | 15,66 | 8,33 | 8,64 | 5,75 | 10 |

Prameň: autor, vlastný výskum

Vzdelávanie bolo orientované na všetky odborné oblasti, ktoré Úrad jadrového dozoru SR zabezpečuje. Vzdelávanie bolo tematicky rozdelené na: všeobecné (ekonomika, právo, medzinárodné vzťahy), informatika (napríklad získanie Osvedčenia ECDL), jazykové kurzy (najmä odborný anglický jazyk). Údaje za roky 2006 a 2009 sme nemali k dispozícii. No podľa dostupných informácií najviac vynaložených celkových nákladov na vzdelávanie bolo v roku 2010 – 110 000 €, čo nám ukazuje aj tabuľka č. 12. Ďalej môžeme vidieť, že v tomto roku sú aj najväčšie finančné straty v oblasti vzdelávania spôsobené odchodom zamestnancov, ktoré predstavujú 11 000 €.

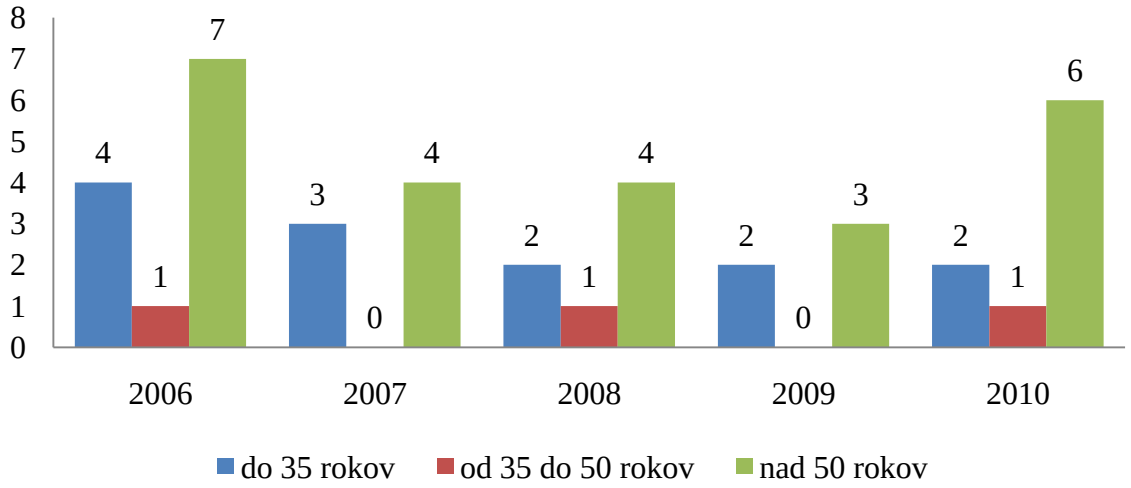
Tabuľka č. 12 Úrad jadrového dozoru SR - náklady na vzdelávanie za obdobie 2006 – 2010

| **Stav k 31.12./Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Náklady celkom v €** | - | 76 346,01 | 96 262,36 | - | 110 000 |
| **Náklady na 1 zamestnanca v €** | - | 908,88 | 1 188,42 | - | 1 222,22 |
| **Finančné straty v €** | - | 6 362,17 | 8 318,97 | - | 11 000 |

Prameň: autor, vlastný výskum[6]

Na základne grafu č. 12 je možné povedať, že fluktuácia v Úrade jadrového dozoru počas jednotlivých rokoch podľa veku bola najmä u zamestnancov nad 50 rokov.

Graf č. 12 Úrad jadrového dozoru SR – vývoj fluktuácie podľa veku zamestnancov

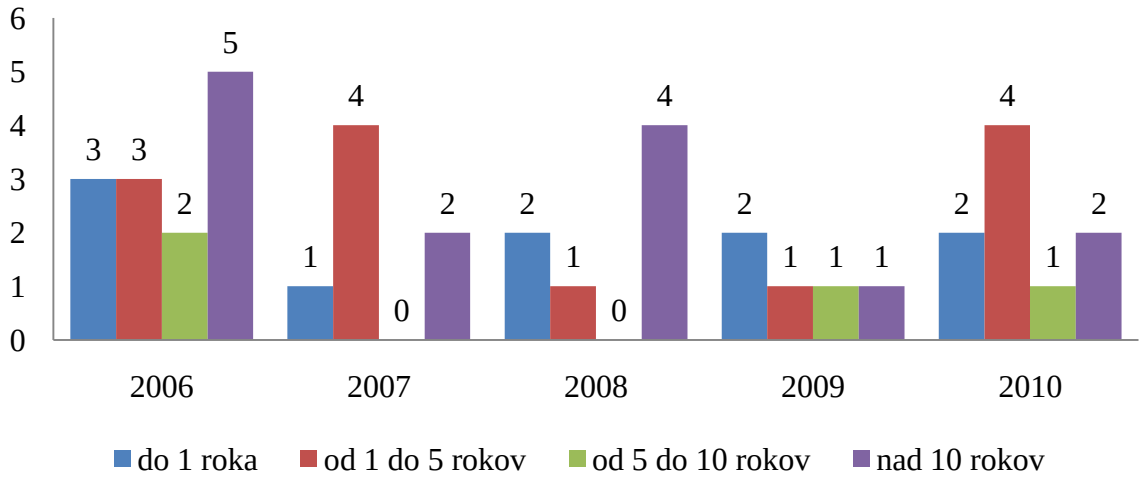



Prameň: autor, vlastný výskum

Pomocou grafu č. 13 môžeme skonštatovať, že vývoj odchodov prebiehal predovšetkým u zamestnancoch, ktorí pracovali v úrade viac ako 10 rokov. V rokoch 2007 a 2010 sa zaznamenali odchody s dĺžkou praxe od 1 do 5 rokov.

[6] Náklady na vzdelávanie celkom za roky 2007, 2008 prepočítané konverzným kurzom 1€ = 30,126 Sk

Graf č. 13 Úrad jadrového dozoru SR – vývoj fluktuácie podľa dĺžky odpracovaných rokov

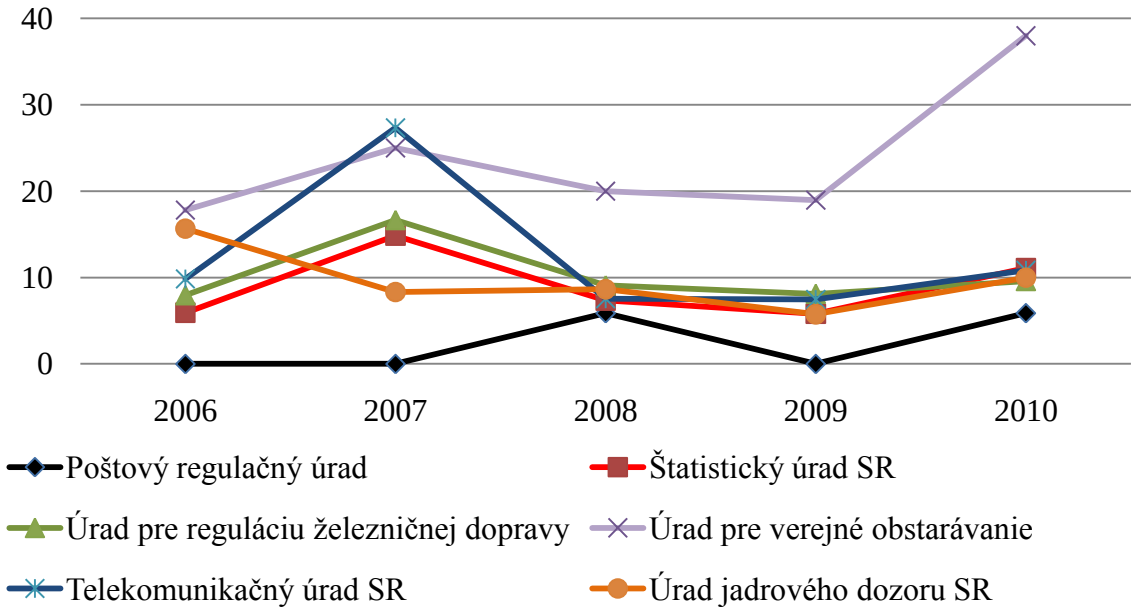



Prameň: autor, vlastný výskum

## 3.3 Porovnanie miery fluktuácie v inštitúciách štátnej správy

Na základe nami vypočítaných údajov o miere fluktuácii sme zostavili graf č. 14. Môžeme vidieť, ako sa vyvíjala fluktuácia v už spomínaných orgánoch štátnej správy v rokoch 2006 – 2010. Z grafického znázornenia vyplýva, že pri porovnávaní fluktuácie je najvyššia intenzita odchodov v Úrade pre verejné obstarávanie, a najvyššie percento dosiahla práve v roku 2010. Poštový regulačný úrad nezaznamenal fluktuáciu zamestnancov, aj keď na grafe môžeme vidieť istý pohyb pracovníkov, no v tomto prípade išlo skôr o odchod z prirodzeného dôvodu, a to odchod do starobného dôchodku. Štatistický úrad, Úrad pre reguláciu železničnej dopravy a Telekomunikačný úrad SR evidovali najväčšiu mieru odchodov v roku 2007, čo bolo spôsobené predovšetkým nutnými organizačnými zmenami v týchto úradoch. Naopak zo spomínaných inštitúcií (okrem Poštového regulačného úradu) sa počas sledovaného obdobia zaznamenala najnižšia miera fluktuácie v Úrade jadrového dozoru SR, pričom najvyššiu hodnotu dosiahla v roku 2006.

Graf č. 14 Porovnanie fluktuácie v inštitúciách štátnej správy za obdobie 2006 – 2010 (v %)

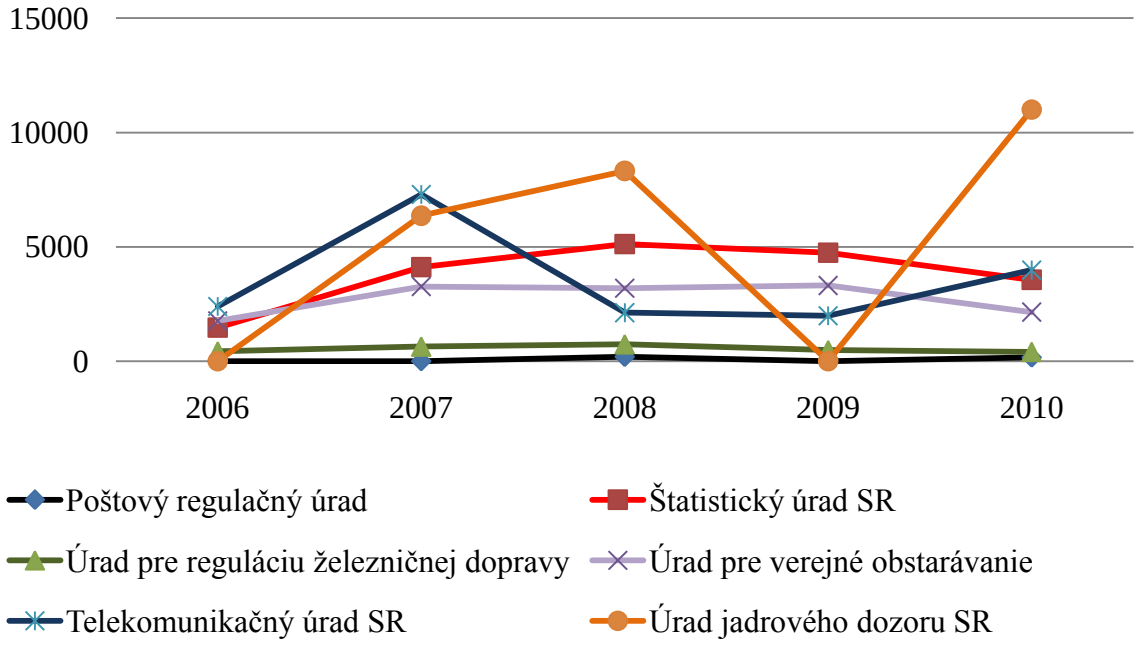



Prameň: autor, vlastný výskum

## 3.4 Porovnanie finančných strát v oblasti vzdelávania spôsobených odchodom zamestnancov z inštitúcií štátnej správy

Akékoľvek finančné straty sú pre inštitúcie štátnej správy nepriaznivým, no bežným javom. Na grafe č. 15 môžeme vidieť straty v dôsledku odchodov zamestnancov z nami sledovaných orgánov štátnej správy. To, aké sú tieto straty závisí predovšetkým od nákladov na vzdelávanie jedného zamestnanca a od počtu odídených osôb. Celkovo najväčšie finančné straty zaznamenali roky 2007 a 2008. V prípade Úradu jadrového dozoru sme nemali k dispozícii údaj o nákladoch na vzdelávanie, v dôsledku čoho sme nedokázali vypočítať finančné straty, a preto v rokoch 2006 a 2009 je táto hodnota nulová. Z dostupných zdrojov bol najväčší výkyv v Úrade jadrového dozoru SR v roku 2010 a v Telekomunikačnom úrade SR, a to v roku 2007. Pri ostatných orgánoch štátnej správy sú v sledovaných rokoch finančné straty približne rovnaké.

Graf č. 15 Porovnanie finančných strát v oblasti vzdelávania v inštitúciách štátnej správy za obdobie 2006 – 2010 (v €)




Prameň: autor, vlastný výskum

# ZÁVER

Fluktuácia zamestnancov ako taká predstavuje pohyb pracovníkov z organizácie a do organizácie. Cieľom našej bakalárskej práce bolo skúmať túto problematiku na príkladoch orgánov štátnej správy. V prvom rade sme sa však museli zamerať na teoretické vymedzenie tohto pojmu a pojmov s ním súvisiacich. V ďalšom kroku bolo našou úlohou venovať sa praktickej aplikácii teoretických poznatkov. Využili sme pritom dotazníkovú metódu, metódu analýzy a metódu komparácie.

Naším hlavným zámerom bolo skúmať, ako vnímajú nami sledované inštitúcie štátnej správy svoju fluktuáciu, odchody svojich zamestnancov. Prvou úlohou bolo zistiť, aká je častejšia forma fluktuácie, či vonkajšia alebo vnútorná. Okrem jednej všetky odpovedali že vonkajšia fluktuácia, čiže prechod zamestnancov do úplne inej organizácie. Ďalším zásadným krokom bolo skúmať príčiny odchodov pracovníkov. Príčin odchodov je viacero, preto sme sa zamerali na najčastejšie dôvody fluktuácie. Naším zistením bolo, že za najčastejšiu príčinu odchodov považujú organizácie práve finančné dôvody. Z uvedeného vyplýva, že orgány štátnej správy nedokážu naplniť očakávania svojich zamestnancov. Okrem platových podmienok boli odchody zamestnancov podmienené najmä nevyhnutnými organizačnými zmenami v inštitúciách.

Našou ďalšou snahou bolo skúmať, ako fluktuácia ovplyvňuje chod inštitúcie. Zistili sme, že fluktuácia má najvýraznejší dopad na stratu zaškolených zamestnancov v orgánoch štátnej správy. K ostatným dôsledkom fluktuácie patria náklady na nábor, prijímanie a prípravu zamestnancov. Viaceré inštitúcie uvádzali ako možný dôsledok aj nižšiu produktivitu práce nového zamestnanca to znamená, že práca je vykonávaná nekvalitne, resp. nový zamestnanec podáva nízky výkon. V dôsledku týchto skutočností sme zamerali svoju pozornosť na nového zamestnanca, čiže na jeho zaškolenie a schopnosť plne nahradiť predchádzajúceho zamestnanca. Schopnosť úplne nahradiť predošlého pracovníka nespočíva iba v samotnom vzdelávaní, ale aj v jeho adaptácii. Adaptácia je teda dvojaká, a to pracovná adaptácia, ktorej cieľom je dosiahnuť prispôsobenie človeka na prácu a sociálna adaptácia, ktorá ma za úlohu začleniť pracovníka do kolektívu zamestnancov a vytvoriť dobré medziľudské vzťahy.

Pre zabezpečenie kvalitných výkonov a splnenie daných úloh, je teda dôležitým faktorom zosúladenie ľudského potenciálu s pracovnými úlohami, výber kvalitných a vysoko odborne zdatných zamestnancov, ich vzdelávanie, výchova, stabilizácia a starostlivosť. Stabilizácia je chápaná ako proces, pri ktorom sa manažment ľudských

zdrojov snaží znižovať pohyb pracovnej sily z a do inštitúcie štátnej správy. Tento proces je zameraný najmä na zníženie výdavkov sprevádzaných s týmto javom.

Inštitúcie štátnej správy dbajú o odborné zvyšovanie kvalifikácie svojich zamestnancoch. Cieľom vzdelávania je pomôcť trvalému rozvoju znalostí a spôsobilostí všetkých cieľových skupín zamestnancov tak, aby boli plne schopní profesionálne, efektívne, pružne a nestranne plniť svoje pracovné úlohy.

Fluktuácia sa väčšinou chápe ako neželaný jav, no netreba hneď brať tento fakt ako niečo zlé. V určitej miere je prípustná. Metódou analýzy sme sa usilovali vymedziť stav zamestnancov, počet odídených pracovníkov a hlavne bolo našou snahou vyčísliť a porovnať mieru fluktuácie v inštitúciách štátnej správy. Na základe uvedeného sme zistili, že najväčšiu fluktuáciu pociťuje Úrad pre verejné obstarávanie. Najvyššia fluktuácia sa v takmer všetkých nami skúmaných inštitúciách zaznamenala práve v roku 2007, a to predovšetkým kvôli organizačným zmenám. Okrem miery fluktuácie bolo naším úsilím v štyroch prípadoch orgánov štátnej správy analyzovať vývoj fluktuácie, a to z hľadiska veku a dĺžky odpracovaných rokov.

Práve z dôvodu straty zaškolených zamestnancov v orgánoch štátnej správy bolo naším ďalším zámerom zaoberať sa v nami skúmaných inštitúciách aj vzdelávaním, kvalifikáciou a adaptáciou zamestnancov, hlavne v tomto prípade analyzovať a vyčísliť náklady na vzdelávanie samotných pracovníkov a finančné straty v dôsledku odchodov pracovníkov z inštitúcií štátnej správy. Celkové výdavky na zamestnancov a prípadné straty súvisia predovšetkým s počtom zamestnancov v každej organizácii a tento fakt sme zohľadnili prepočítaním na jedného zamestnanca. Najvyššie finančné straty vďaka odídeným zamestnancom mal v porovnaní s ostatnými orgánmi Úrad jadrového dozoru.
Môžeme teda konštatovať, že je potrebné investovať do zamestnancov v štátnej správe takým spôsobom, ktorý zaistí vysokú kvalitu výkonu štátnej správy, upraví im platy a pracovné podmienky tak, aby boli konkurencieschopné s podmienkami, ktoré ponúkajú organizácie v súkromnom sektore. Najdôležitejším faktom je predovšetkým to, aby nenastal odliv týchto pracovníkov do súkromného sektora, inými slovami, aby nedochádzalo k pozitívnym externalitám pre súkromný sektor.

Podľa Programového vyhlásenia vlády (2012, s. 33) *„vláda podporí odborné vzdelávanie zamestnancov orgánov verejnej moci, ale tiež zavedie také pravidlá prijímania zamestnancov, ktoré preveria odbornú spôsobilosť uchádzačov na kvalitatívne vyššej úrovni. V riadiacich procesoch vlády sa postupne uplatní jednotný systém riadenia ľudských zdrojov vo verejnej správe.“*

Dúfame, že predkladaná bakalárska práca môže byť podkladom pre ďalšie konkrétnejšie spracovanie uvedenej problematiky.

# ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY


ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERČÍK, P. a kol. 1999. *Manažment ľudských zdrojov v miestnej štátnej správe*. Bratislava: Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, 1999. 49 s. ISBN ISBN 978-80-247-2903-9.

BÚŠIK, J. – KRÁLIK, J. 2008. *Základy verejnej správy IV*. Bratislava: Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, 2008. 162 s. ISBN 978-80-8054-440-9

ČIHOVSKÁ, V. – HASPROVÁ, M. – MATUŠOVIČOVÁ, M. 2010. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2010. 226 s. ISBN 978-80-225-3021-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FUKUYAMA, F. 2004. *Budování státu podle Fukuyamy*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-86851-09-5.

GAVORA, P. 2008. *Úvod do pedagogického výskumu*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8.

GIDDENS, A. 2005. *Sociologie*. Praha: Argo, 2005. 596 s. ISBN 80-7203-124-4.

GONDA, V. a kol. 2009. *Metodika vedeckej práce*. Bratislava : EKONÓM, 2009. 252 s. ISBN 978-80-225-2797-2.

HENDRYCH, D. 2009. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009. 232 s. ISBN 978-80-7357-458-1.

KELLER, J. 1996. *Sociologie, byrokracie a organizace*. Praha: SLON – Sociologické nakladatelstvi, 1996. 191 s. ISBN 80-85850-15-X.

KELLER, J. 2005. *Úvod do sociologie*. Praha: SLON – Sociologické nakladatelství, 2005. 204 s. ISBN 80-86429-39-3.

KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOSORÍN, J. 1995. *Manažment verejnej správy*. Bratislava: Ekonóm, 1995. 131 s. ISBN 80-225-0696-6.

KOUBEK, J. 1997. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRNINSKÁ, R. 2002. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.

LISÝ, J. a kol. 2007. *Ekonómia v novej ekonomike*. Bratislava: IURA EDITION, 2007. 634 s. ISBN 978-80-8078-164-4.

MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, a.s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

MISES, L. 2002. *Byrokracie*. Praha: Liberální institut, 2002. 205 s. ISBN 80-86389-22-7.

NOVÝ, I. a kol. 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

PICHŇA, J. 1994. *Základy personalistiky I.* Bratislava: SOFA, 1994. 157 s. ISBN 80-85752-05-0.

POLLIT, CH. – BOUCKEART, G. 2011. *Public management reform*. Third Edition. Oxford: Oxford University, 2011. 367 s. ISBN 978-0-19-959508-2.

POTŮČEK, M. – MUSIL, J. – MAŠKOVÁ, M. 2008. *Strategické volby pro českou společnost. Teoretické východiska*. Praha: SLON. 376 s. ISBN 80-86429-50-4.

STÝBLO, J. 1993. *Personální management*. Praha: Grada, a. s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

ŠIKULA, M. a kol. 2010. *Stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti.* Bratislava: VEDA, 2010. 695 s. ISBN 978-80-224-1151-6.

TOMŠÍK, M. a kol. 1991. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikovohospodářská, 1991. 236 s. ISBN 80-7079-146-2.

TEJ, J. 2007. *Správa a manažment.* Prešov: ManaCon, 2007. 232 s. ISBN 978-80-89040-33-9.

VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2011. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-33.

ŽÁRSKA E. – ČERNĚNKO T. – KOZOVSKÝ D. 2010. *Verejná správa I.* Bratislava: Ekonóm, 2010. 179 s. ISBN 978-80-225-3113-9.

**Internetové zdroje**

Úrad vlády Slovenskej republiky: Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na roky 2012 – 2016. [online]. Máj 2012. [cit. 2012-05-04]. Dostupné na internete: < http://www.vlada.gov.sk/data/files/2008_programove-vyhlasenie-vlady.pdf>.

Ústredný portál verejnej správy Slovenskej republiky: Práca vo verejnom záujme. [online]. 1.1.2010 [cit. 2012-02-20]. Dostupné na internete: <http://portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=17&etype=1&eventid=912>.

Ústredný portál verejnej správy Slovenskej republiky: Štátna služba. [online]. 1.1.2010 [cit. 2012-02-20]. Dostupné na internete: <http://portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=39&aid=483>.

**Výročné správy**

Poštový regulačný úrad: Výročná správa za rok 2006. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.posturad.sk/images/upload/odpocet_2006.pdf >.

Poštový regulačný úrad: Výročná správa za rok 2007. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: <http://www.posturad.sk/images/upload/Vyrocna_sprava_2007Sk.pdf>.

Poštový regulačný úrad: Výročná správa za rok 2008. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.posturad.sk/images/upload/PRU_vyrocna_sprava_2008.pdf >.

Poštový regulačný úrad: Výročná správa za rok 2009. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.posturad.sk/images/upload/vyrocna_sprava_pru_2009.pdf >.

Poštový regulačný úrad: Výročná správa za rok 2010. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete:
<http://www.posturad.sk/images/upload/vyrocne_spravy/vyrocna_sprava_za_rok_2010.pdf >.

Štatistický úrad SR: Výročná správa za rok 2006. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://portal.statistics.sk/files/Onas/vyrocne_spravy_susr/vs2006_final.pdf >.

Štatistický úrad SR: Výročná správa za rok 2007. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://portal.statistics.sk/files/Onas/vyrocne_spravy_susr/vs2007.pdf >.

Štatistický úrad SR: Výročná správa za rok 2008. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete:
<http://portal.statistics.sk/files/Onas/vyrocne_spravy_susr/vyrocna_sprava_susr_2008_v5.pdf >.

Štatistický úrad SR: Výročná správa za rok 2009. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://portal.statistics.sk/files/Onas/vyrocne_spravy_susr/vs_2009_sl.pdf >.

Štatistický úrad SR: Výročná správa za rok 2010. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://portal.statistics.sk/files/Onas/vyrocne_spravy_susr/vs_2010.pdf >.

Úrad pre reguláciu železničných odvetví: Výročná správa za rok 2006. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.urzd.sk/dokumenty/vyrocnasprava2006.pdf >.

Úrad pre reguláciu železničných odvetví: Výročná správa za rok 2007. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.urzd.sk/dokumenty/vyrocnasprava2007.pdf >.

Úrad pre reguláciu železničných odvetví: Výročná správa za rok 2008. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.urzd.sk/dokumenty/vyrocnasprava2008.pdf>.

Úrad pre reguláciu železničných odvetví: Výročná správa za rok 2009. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.urzd.sk/dokumenty/vyrocnasprava2009.pdf >.

Úrad pre reguláciu železničných odvetví: Výročná správa za rok 2010. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.urzd.sk/dokumenty/vyrocnasprava2010.pdf >.

Úrad pre verejné obstarávanie: Výročná správa za rok 2006. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: <http://www.uvo.gov.sk/download/2007/sprava2006/2006_SPRAVA.pdf>.

Úrad pre verejné obstarávanie: Výročná správa za rok 2007. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: <http://www.uvo.gov.sk/download/2008/sprava2007/2007_SPRAVA.pdf >.

Úrad pre verejné obstarávanie: Výročná správa za rok 2008. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: <http://www.uvo.gov.sk/download/2009/sprava2008/2008_sprava.pdf>.

Úrad pre verejné obstarávanie: Výročná správa za rok 2009. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: <http://www.uvo.gov.sk/download/2010/sprava2009/2009_sprava.pdf >.

Úrad pre verejné obstarávanie: Výročná správa za rok 2010. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: <http://www.uvo.gov.sk/download/2011/sprava2010/2010_sprava.pdf>.

Telekomunikačný úrad SR: Výročná správa za rok 2006. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.teleoff.gov.sk/data/files/6882.pdf>.

Telekomunikačný úrad SR: Výročná správa za rok 2007. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.teleoff.gov.sk/data/files/74.pdf>.

Telekomunikačný úrad SR: Výročná správa za rok 2008. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.teleoff.gov.sk/data/files/6942.pdf>.

Telekomunikačný úrad SR: Výročná správa za rok 2009. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.teleoff.gov.sk/data/files/6812.pdf >.

Telekomunikačný úrad SR: Výročná správa za rok 2010. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.teleoff.gov.sk/data/files/18061.pdf>.

Úrad jadrového dozoru SR: Výročná správa za rok 2006. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.ujd.gov.sk/files/anurep/vs2006.pdf >.

Úrad jadrového dozoru SR: Výročná správa za rok 2007. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.ujd.gov.sk/ujd/web.nsf/final_web_08.pdf >.

Úrad jadrového dozoru SR: Výročná správa za rok 2008. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.ujd.gov.sk/files/infover/WEB_VS_2008.pdf>.

Úrad jadrového dozoru SR: Výročná správa za rok 2009. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.ujd.gov.sk/files/infover/VS2009_pre%20web.pdf>.

Úrad jadrového dozoru SR: Výročná správa za rok 2010. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné na internete: < http://www.ujd.gov.sk/files/infover/VS2010_web.pdf >.

# PRÍLOHY

## Zoznam príloh a prílohy

**PRÍLOHA 1:** Dotazník

## PRÍLOHA 1

# DOTAZNÍK

Vážená pani, vážený pán,

volám sa Dominika Bordáčová a som študentkou tretieho ročníka Ekonomickej univerzity v Bratislave, Národohospodárskej fakulty, odboru verejná správa a regionálny rozvoj. Mojou úlohou je vypracovať bakalársku prácu na tému „Fluktuácia zamestnancov v štátnej správe“. Touto cestou by som Vás preto chcela požiadať o vyplnenie dotazníka, ktorý bude spracovaný a použitý v bakalárskej práci a zaberie Vám iba pár minút. Pri každej otázke je potrebné krížikom označiť možnosť zodpovedajúcu Vášmu hodnoteniu.

Zároveň by som Vás chcela poprosiť o zaslanie údajov o Vašich bývalých zamestnancoch za predchádzajúcich päť rokov, a to: **rok** narodenia a **dĺžka** pracovného pomeru zamestnanca. Tieto údaje budú použité výlučne pre účely bakalárskej práce pre analýzu fluktuačných tendencií.

Vopred Vám veľmi pekne ďakujem za spoluprácu.

**1. Sledujete fluktuáciu zamestnancov?**

Áno ☐ Nie ☐

**2. Vidíte problém v tom, ak sa na jednom pracovnom mieste často striedajú zamestnanci?**

Áno ☐ Nie ☐

**3. V rámci organizácie je častejšia vonkajšia (opustenie organizácie) alebo vnútorná (prechod na iné pracovisko v rámci organizácie) fluktuácia?**

Vonkajšia ☐ Vnútorná ☐

**4. Aké sú najčastejšie príčiny odchodov Vašich zamestnancov?**

| | |
|---|---|
| a) osobné (lepšia perspektíva, pomalá kariéra) | |
| b) technické, resp. organizačné (nespokojnosť s pracovnými podmienkami, vedením, medziľudské vzťahy) | |
| c) rodinné (migrácia) | |
| d) finančné (nedostatočný plat) | |
| e) iné ..... | |

**5. Uveďte, aký dopad má fluktuácia na organizáciu:**

| | |
|---|---|
| narušenie plynulého chodu práce | |
| strata zaškolených zamestnancov | |
| možný únik citlivých informácií | |
| náklady spojené s výberom, prijímaním a adaptáciou nového pracovníka | |
| nižšia produktivita nového zamestnanca | |
| iné ..... | |

**6. Uveďte, aká je plánovaná miera fluktuácie zamestnancov v organizácii za rok:**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| do 3% | | do 4% | | do 5% | | do 6% | | iné | |

.....

**7. Ako dlho trvá zaškolenie nového zamestnanca?**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 - 3 mesiace | | 3 - 6 mesiacov | | 6 - 9 mesiacov | | 9 a viac mesiacov | |

**8. Za aký čas je nový zamestnanec schopný plne nahradiť predchádzajúceho zamestnanca?**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 - 3 mesiace | | 3 - 6 mesiacov | | 6 - 9 mesiacov | | 9 a viac mesiacov | |