

PHDR. ĽUBA VÁVROVÁ, CSC.,  
Centrum rozvoja samospráv

# Zvládanie stresu

❓ Čo podporuje dobrú organizáciu práce  
a času v samospráve?

❓ Ako zefektívniť  
priebeh schôdzí?

❓ Čím sa dá dotvárať pozitívne  
pracovné prostredie?

Obsah	Strana
1. Úvod.....	X
2. Úloha a proces .....	X
3. Schôdza .....	X
4. Zvládanie stresu .....	X

## 1. Úvod

Podľa známeho Paretovho princípu 80/20 by ste mali **80 % svojho času a energie sústrediť na tých 20 % práce, ktorá je skutočne dôležitá**. Spočíva to vlastne v účinnosti – schopnosti robiť správne veci správne.

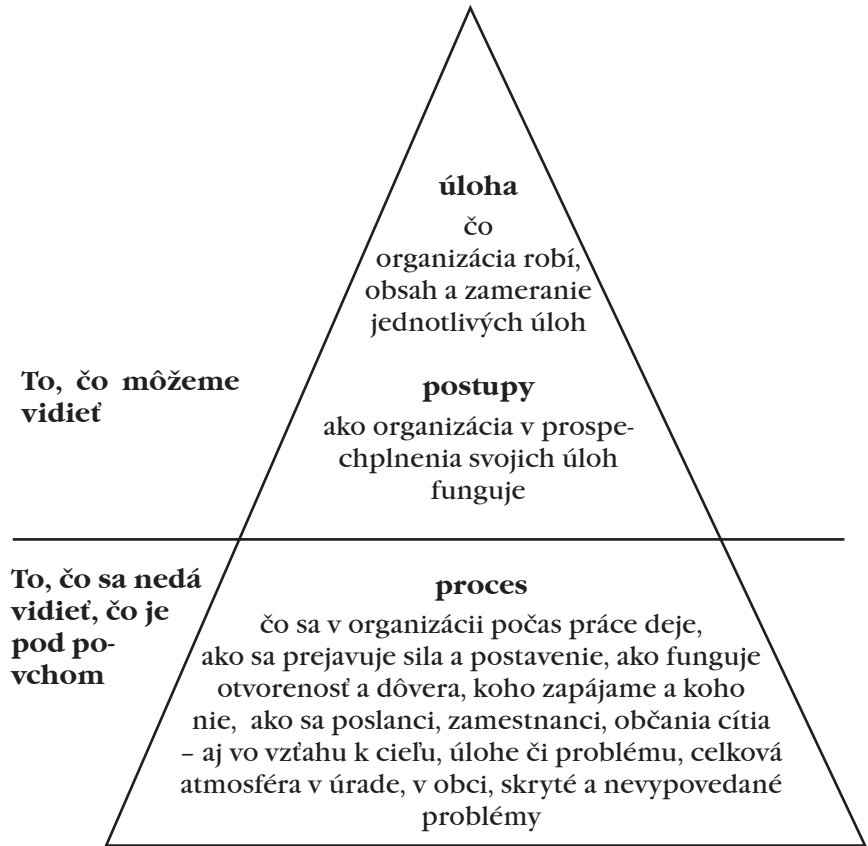
**Paretov princíp 80/20 vyjadruje potrebu maximálne sa sústrediť na podstatné veci.** V čase naplnenom mnohými úlohami, meniacimi sa podmienkami, a v štvorročnom cykle pre samosprávu typickom spravidla zakončenom veľkou výmenou manažérov, je to vždy ťažké. Organizácia vašej práce a času závisí aj od toho, o akú zmenu sa usilujete a ako ju chcete dosiahnuť.

**Náš fiktívny cieľ** Vráťme sa naposledy k nášmu fiktívnemu cieľu – v **priebehu nasledujúcich 4 rokov sa plne včleniť do nového samosprávneho celku**. Teraz už máte viac informácií a nástrojov, modelov, aby ste si mohli lepšie dopracovať stratégiu. Je mnoho iných cieľov, problémov a úloh, na ktoré ich môžete využiť.

Neuvádzame žiaden presný formát, závisí to od vášho zváženia. Niekomu stačí premyslieť si veci v hlave (žiaľ, v dvoch a viacerých hlavách sa nedá myslieť na to isté – treba komunikovať nahlas a s viacerými), iný potrebuje dobrý tím; pre niekoho tvoria tím dvaja, iní potrebujú všetkých poslancov a manažérov; niekto vie vytvárať a využívať rôznorodé tímy.

## 2. Úloha a proces

Dôležitým východiskom pre riadenie vlastnej práce je **pochopenie vzťahu medzi úlohou a procesom – spôsobom jej dosahovania**.

**Úloha a proces**

Čo to pre vás znamená z **hľadiska organizácie vašej práce a času?**

### **Riziko jednostrannosti**

**Ak sa zameriate len na úlohu a postupy**, to, čo nemôžete prehliadnúť – **procesy prebiehajúce pod povrchom – vás spravidla nečakane zaskočia a zastavia**. Sú to tie nečakané silné búrky hnevu a nespokojnosti, ale aj zloba a žiarlivosť. Nekultúrnosť vo vyjadrovaní. Ohovárania a podrážkanie. Záškodníctvo a zlodejčina. Nechutné politikárčenie.

### **Rovnováha**

Organizácia práce spočíva v **rovnováhe s prihliadnutím na maximálne sústredenie sa na podstatné veci**. Ak hovoríme o rovnováhe, máme na mysli schopnosť nezábúdať ani na vlastnú rodinu, svoje fyzické a psychické zdravie. Športujete?

### **Spoločnosť**

Dobrá organizácia práce spočíva vo vytvorení stabilného a **kvalifikovaného kolektívu zamestnancov**, na ktorých profesionalitu sa primátor, starosta či manažér samosprávy môže spoľahnúť. V tomto zmysle má významnú úlohu **kontinuita v odbornosti**.

### **Poznanie úloh**

**Špecifickosť štvorročných volebných cyklov a politika** (niekedy politikárčenie) vnáša do fungovania mestského či obecného úradu niekedy zbytočný zmätok a často pôsobí aj kontraproduktívne. Preto je dôležité dobre poznať zamestnancov a manažérov úradu aj úlohy, lebo aj staré treba plniť. **Nové úlohy treba stanoviť v súlade s poznaním všetkých možností ich úspešnej realizácie**.

### **Delegovanie ako zručnosť**

Organizácia práce sa prejavuje aj v schopnosti delegovať. Delegovanie ako zručnosť manažéra samosprávy **vychádza z vlastného sebavedomia a sebaocenenia starostu – primátora**.

**Viem, že to viem, a dokážem dôverovať inému, že to môže robiť rovnocenne – možno aj lepšie v prospech obce.**



Máloktoľ riadiaci pracovník si uvedomuje, že schôdzu nemusí viesť on – zvládnú to určite aj iní (a po tréningu komunikácie, vedenia schôdzí či zvládání facilitáčnych zručností ešte lepšie); **delegovanie posilňuje sebavedomie a vzťahy v tíme**; a čo je najdôležitejšie manažér získava priestor na lepšie zapojenie sa do prerokovávanej problematiky.

### **Organizačná štruktúra**

Dobrá organizácia práce spočíva v kvalitnej, aktualizovanej organizačnej štruktúre. Spočíva **v dobrej práci oddelenia ľudských zdrojov, ktoré spolu so starostom** – primátorom, či prednostom prediskutovalo so všetkými zamestnancami ich zmluvy, náplne práce a hodnotenia s cieľmi na nasledujúce obdobie.

**Organizačná štruktúra** je premyslené rozmiestnenie kvalifikovaných ľudských zdrojov na zabezpečenie všetkých úloh úradu. Navyše by mala poskytovať priestor pre vízie, proaktivitu, originalitu. **Organizačná štruktúra, ktorá nebola aktualizovaná častejšie ako raz za štyri roky, hovorí minimálne o zárodku stagnácie.**

**Podpora zabezpečenia úloh**

Samozrejme, **zmena organizačnej štruktúry vedie nevyhnutne k zmene individuálne stanovenej náplne práce** a úloh. Koľko nových kompetencií prešlo na obce, koľko nových projektov sa tvorí, koľko iných úloh vzniká, napríklad v súvislosti so zavedením EURA...

### **Plánovanie práce**

Organizácia práce spočíva v dobrom systematickom a kolektívnom plánovaní práce. Existujú úrady, kde sú **pravidelné porady manažmentu samozrejmosťou** – orientujú sa na najbližšie obdobie, niektoré sa zaobera-

jú výhľadmi, niektoré prezentujú výsledky práce jedného odboru iným.

### **Dvojstranná komunikácia**

Organizácia práce spočíva v dobrej dvojstrannej komunikácii. V „dobrom“ hovorení (slovami, neverbálne i takzvanou paralingvistikou – tónom, moduláciou hlasu...). Vychádza aj z „aktívneho“ počúvania – zo schopnosti dávať najavo, že počúvame, prejavovať porozumenie, pýtať sa, všímať si slová obsahujúce dôležitú správu hovoriaceho.

### **Čas na komunikáciu s občanmi**

Organizácia práce starostu či primátora a manažéra závisí od jeho schopnosti vyčleniť si dostatok času na komunikovanie s občanmi. **Samospráva znamená prácu s občanom a pre občana**, nie mechanické plnenie úloh.

### **Vnímanie procesov**

To je presne tá **podstata ukrytá pod povrchom** – schopnosť vnímať procesy – čo sa v organizácii počas práce deje; ako sa prejavuje sila a postavenie jednotlivcov či skupín; ako funguje otvorenosť a dôvera v úrade i mimo neho; koho zapájame do aktivít viac a koho nie a prečo; ako sa poslanci, zamestnanci, občania cítia a prečo – aj vo vzťahu k cieľu, úlohe či problému; aká je celková atmosféra v úrade, čo je príčinou skrytých a nevy povedaných problémov v obci, ak také existujú.

### **Hospodárenie s časom**

Dobre zorganizovaná práca umožňuje dobre hospodáriť s časom. Faktom je, že práca starostu – primátora nemá časové ohraničenie; nezaručuje voľné víkendy ani sviatky. Práve preto je dôležité hľadať všetky možnosti, ako si čo najlepšie organizovať prácu a ako hospodáriť s časom. Aj starosta či primátor má k dispozícii len 24-hodinový deň.

### 3. Schôdza

Najčastejším požiaračom času každého manažéra sú schôdze.

Všeobecne sa **kritika schôdzí** sa všeobecne sústreďuje na:

- ich **nezmyselnosť** (schôdza pre schôdzu),
- **dĺžku** (často neúnosnú a nezmyselnú),
- **rečenie** o nezmysloch,
- ich **bezúčelnosť dospieť k riešeniu** a k reálnym aktivitám,
- ich **účelnosť skomplikovať** aj tú najjednoduchšiu vec.

Čo môžete zlepšiť?

- obsah schôdze je vopred jasný,
- program a dĺžka sú stanovené,
- vo vopred rozoslanom programe je presne uvedené, čo má schôdza vyriešiť,
- stanovený cieľ rokovania je podložený všetkými potrebnými informáciami a je dosiahnuteľný,
- rokovací poriadok je známy a dodržiava sa,
- podkladové materiály všetci dostali včas,
- účastníci schôdze sa na rokovanie dobre pripravili,
- účastníkmi schôdze sú len tí, ktorí tam majú a musia byť.



Čo ešte pomáha?

- ak je to možné, schôdzu vedie nezainteresovaný facilitátor,
- v prípade schôdze zastupiteľstva – všetci prešli školením o efektívnych schôdzach a manažmente času

## 4. Zvládanie stresu

Stres je to, čomu by sme sa všetci chceli vyhnúť. **Určité množstvo stresu je však zároveň zdrojom potrebného adrenalínu.** Je možné, aby sa nám **dobré endorfíny** tvorili aj v práci? Čo môže byť pre vás ich zdrojom?



zdroj dobrých endorfínov	užitočnosť pre mňa		
	áno	nie	nepodstatné
dobry kolektív			
humor			
dobre výsledky			
nové zaujímavé úlohy			
výzvy - úlohy, ktorých dosah sa prejaví vo vzdialenejšej budúcnosti			
pohyb			
rôznorodosť úloh			
možnosť ísť sa vzdelávať			
cestovať			
doplňte si aj iné:			

Vytvárajte pre seba i iných také prostredie a **podmienky, v ktorých sa vytvárajú** pozitívne endorfíny. V práci trávime podstatnú časť pracovného dňa a každý dobrý skutok týmto smerom sa ráta.

### Zapojenosť do projektu

Staré dobré príslovie „**V zdravom tele zdravý duch**“ ostáva základom. V súčasnosti je mnoho miest a obcí, kde



funguje projekt **Zdravé mesto**. Vráťte sa k nemu a spolu s kolegami prediskutujte jeho plnšie využitie pre seba, kolektív i obec/mesto. Ak do projektu nie ste zapojení, zistite si jeho možnosti, využite skúsenosti kolegov, vymyslite nové aktivity.

### Ako odbúrať stres?

- **vždy sa dobre pripravte** – vaše vedomosti by mali byť širšie ako to, čo potrebujete prezentovať,
- ak vám to vyhovuje, urobte si **nanečisto generálku**,
- pripravte si varianty; spomeňte si – ľudia sú rôzni a preto potrebujú rôzne argumenty,
- **premýslite si**, čo všetko sa môže stať a aké otázky vám môžu klásť,
- **predstavte si** celú situáciu, ktorú máte pre sebou,
- **zhlboka dýchajte**,
- použite na uvoľnenie **autosugesciu** – naučte sa aj iné techniky uvoľnenia,
- nezabudnite sa **pohybovať**,
- zamerajte sa na **nadviazanie kontaktu**; zoznámte sa s ľuďmi (všetko neznáme má tendenciu viac stresovať),
- pripomienky a námietky berte ako **prejav záujmu o danú tému**, nebojujte s nimi, premýšľajte, čo sa z nich dá použiť; niekedy aj hlúposť môže veci posunúť,
- pred náročnou úlohou sa snažte byť **oddýchnutý**,
- pri komunikácii používajte vizualizáciu – **grafy, tabuľky, farby** – zjednodušujú porozumenie,
- využívajte **prestávky** – hlboký nádych vás povzbudí, hlboký výdych vás upokojí,
- uvedomte si, že **stres nie je vždy taký viditeľný**, ako sa vám zdá, tak sa zbytočne nestresujte ešte viac,

