

POLITICKÉ VEDY / POLITICAL SCIENCES

Časopis pre politológiu, najnovšie dejiny, medzinárodné vzťahy, bezpečnostné štúdiá / Journal for Political Sciences, Modern History, International Relations, security studies

URL of the journal / URL časopisu: <http://www.politickevedy.fpvmv.umb.sk>

Author(s) / Autor(i): Nadežda Jankelová – Zuzana Joniaková – Andrea Čajková – Anita Romanová
Article / Článok: Vodcovské zručnosti v komunálnej politike
Publisher / Vydavateľ: Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov – UMB Banská Bystrica / Faculty of Political Sciences and International Relations – UMB Banská Bystrica
DOI: <https://doi.org/10.24040/politickevedy.2021.24.1.181-204>

Recommended form for quotation of the article / Odporúčaná forma citácie článku:

Nadežda Jankelová – Zuzana Joniaková – Andrea Čajková – Anita Romanová. 2021. Vodcovské zručnosti v komunálnej politike. In *Politické Vedy*. [online]. Vol. 24, No. 1, 2021. ISSN 1335 – 2741, pp. 181-204. Available at: DOI: <https://doi.org/10.24040/politickevedy.2021.24.1.181-204>

By submitting their contribution the author(s) agreed with the publication of the article on the online page of the journal. The publisher was given the author's / authors' permission to publish and distribute the contribution both in printed and online form. Regarding the interest to publish the article or its part in online or printed form, please contact the editorial board of the journal: politicke.vedy@umb.sk.

Poskytnutím svojho príspevku autor(i) súhlasil(i) so zverejnením článku na internetovej stránke časopisu *Politické vedy*. Vydavateľ získal súhlas autora / autorov s publikovaním a distribúciou príspevku v tlačenej i online verzii. V prípade záujmu publikovať článok alebo jeho časť v online i tlačenej podobe, kontaktujte redakčnú radu časopisu: politicke.vedy@umb.sk.

VODCOVSKÉ ZRUČNOSTI V KOMUNÁLNEJ POLITIKE¹

LEADERSHIP COMPETENCIES IN COMMUNAL POLICY

Nadežda Jankelová – Zuzana Joniaková – Andrea Čajková –
Anita Romanová*

ABSTRACT

Municipal management and its leadership competencies are becoming an important factor in the development of municipalities and regions. The aim of the paper is to identify those managerial skills that lead to job satisfaction in the environment of municipal and local government authorities. The quantitative survey was carried out by a questionnaire on a sample of 110 top municipal managers and employees of the offices managed by these managers. The questionnaires were processed in SPSS v.23 and Open Office Calc. Descriptive statistics tools such as mean, median, minimum and maximum values in the set of values, standard deviation, quartiles were used. The CART (classification and regression tree) decision tree method was used to identify differences in managerial skills in relation to employee satisfaction. SPSS and Apache OpenOffice Calc were used to process the outputs. The main finding of research is that job satisfaction is related primarily to the use of the ability

* prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD. pôsobí ako profesorka na Katedre manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: nadezda.jankelova@euba.sk.

Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD. pôsobí ako odborná asistentka na Katedre manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: zuzana.joniakova@euba.sk.

doc. PhDr. Andrea Čajková, PhD. pôsobí ako docentka na Katedre verejnej správy, Fakulta sociálnych vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Bučianska 4A, 917 01, Trnava, Slovenská republika, e-mail: andrea.cajkova@ucm.sk. Korešpondujúci autor.

doc. Ing. Anita Romanová, PhD. pôsobí ako docentka na Katedre informačného manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: anita.romanova@euba.sk.

DOI: <https://doi.org/10.24040/politickevedy.2021.24.1.181-204>

¹ Podporené Vedeckou grantovou agentúrou Ministerstva školstva Slovenskej republiky a Slovenskej akadémie vied VEGA 1/0017/20 Zmeny v uplatňovaní manažérskych funkcií v kontexte štvrtjej priemyselnej revolúcie a adaptačné procesy podnikov na Slovensku.

to argue and, secondly, to the use of persuasion. In terms of leadership, the predominant style of managers is consultative, but differences in employee satisfaction have been identified in the orientation of managers on either tasks or performance or on workplace relationships. Managers whose subordinates declared job satisfaction are mainly oriented towards workers and relationships with them. Managers of the second group are characterized by lower adaptation of tasks and lower accessibility to subordinates, e. g. orientation on tasks rather than on interpersonal relationships. Therefore, the use of entrepreneurial competences, communication skills, especially the ability to argue and to a lesser extent as well as the management of people oriented towards interpersonal relationships has a statistically significant impact on employees' job satisfaction.

Key words: Municipal management, leadership competencies, employees' job satisfaction, communal policy

Úvod

Komunálna politika predstavuje širokú škálu činností a aktivít v obciach a mestách, ktoré sú zamerané na rozvoj konkrétneho spravovaného územia, na zvyšovanie kvality poskytovaných služieb občanom, ktorí v danom území žijú. Vykonávať tieto činnosti nie je možné bez kvalitného personálneho obsadenia miest a obcí. I keď je miestna samospráva považovaná skôr za „inštitucionálnu maticu“, než za klasickú inštitúciu samú o sebe (North, 1990), stáva sa komunálny manažment a jeho vodcovské kompetentnosti významným faktorom rozvoja obcí a regiónov. Mnohokrát však pozostáva z predstaviteľov, ktorí nemajú riadiace zručnosti, nepoznajú adekvátne nástroje, čím sú vystavení dlhej ceste pokusov a omylov. V súčasnosti v kontexte krízy súvisiacej s pandémiou Covid-19 je táto otázka v popredí odborných diskusií, nakoľko sa vynárajú nedostatky práve v manažérskych zručnostiach nielen zdravotníckych, ale aj komunálnych manažérov. Špecificky v obdobiach krízy sú testované ich vodcovské schopnosti a zručnosti. Oni sú tí, ktorí by mali byť schopní poskytnúť perspektívu, určovať smer, spravovať očakávania poukázaním na závažnosť situácie, usmerňovať zainteresovaných a demonštrovať kontrolu, ale zároveň ostať pokojní a schopní prijímať nové informácie, pozorne počúvať a konzultovať s odborníkmi z prvej línie. Ak komunálnym manažérom potrebné manažérske zručnosti chýbajú, nedokážu adekvátne riešiť krízové situácie, čím vyvolávajú chaos, paniku, nedôveru u občanov, ale aj u svojich zamestnancov. Uvedená skutočnosť vnáša do riadenia miest a obcí, ktoré sú v centre súčasnej pozornosti, potrebu nielen reaktívneho riešenia aktuálnej mimoriadnej krízovej situácie, ale zároveň aj adaptáciu trvalo udržateľných manažérskych nástrojov a proaktivitu pri ich

implementácii. Komunálna politika je veľmi citlivo vnímaná spoločenským prostredím a všetci vnímame, že len životaschopné úrady, riadené kvalitným manažérskym tímom, dokážu byť oporou riešenia mimoriadnej krízovej situácie a prípadne ďalších, ktoré s globalizáciou súvisia a môžu rovnako nečakane nastať.

V prípade starostov a primátorov ide o volené funkcie, avšak v prípade prednostov úradov ide o proces obsadzovania pracovnej pozície. Na obsadenie pozície prednostu zákon o výkone práce vo verejnom záujme č. 552/2003 Z. z. neurčuje požiadavku výberového konania. Daný postup môže byť upravený v pracovnom poriadku obecného úradu, aj keď vo väčšine prípadov je to len formálny akt vzhľadom na absolútnu kompetenciu starostu pri jeho vymenovaní. Zákon o obecnom zriadení nedefinuje požiadavky na vzdelanie prednostu, hoci vedúci zamestnanci, ktorých riadi, majú spravidla vysokoškolské vzdelanie a z tohto dôvodu by táto podmienka mala byť uzákonená v zákone o obecnom zriadení. Nakoľko prednosta riadi úrad, mal by byť manažérsky kompetentný, mal by ovládať manažérske nástroje, metódy a techniky, ktoré teória manažmentu ponúka a mal by disponovať manažérskymi zručnosťami, ktorými dokáže efektívne riadiť svojich podriadených, zabezpečiť plnenie cieľov samosprávy a pracovnú spokojnosť zamestnancov, vedúcu k ich kvalitným výkonom.

Vo vedeckej literatúre existuje mnoho štúdií, ktoré skúmajú potrebné manažérske kompetencie komunálneho lídra. Sú skúmané hlavne vo vzťahu k zlepšeniu poskytovaných služieb občanom, k zvýšeniu ich spokojnosti, vo vzťahu k technologickým environmentálnym, legislatívnym či demografickým tlakom. Veľká výskumná medzera existuje v identifikácii manažérskych zručností vrcholových lídrov samospráv vo vzťahu k pracovnej spokojnosti zamestnancov. V príspevku skúmame kompetencie prednostov úradov, ktorí majú bezprostredný vplyv na pracovnú spokojnosť pri svojej každodennej manažérskej práci. Uvedenú medzeru sa snažíme predkladanou štúdiou zaplniť. Dnešné trendy riadenia poukazujú na to, že len spokojný zamestnanec zabezpečí spokojnosť klienta/občana a vyššiu kvalitu služieb. Opačne toto tvrdenie neplatí. Orientácia i komunálnych lídrov musí byť preto predovšetkým na zamestnanca, na faktory, ktoré vedú k pracovnej spokojnosti prostredníctvom vhodných manažérskych nástrojov.

1. Súčasný stav poznania problematiky

Problematika manažérskych zručností je popísaná v rôznych súvislostiach mnohými autormi. V kontexte verejnej správy a osobitne samosprávy existujú štúdie o manažérskych zručnostiach len v obmedzenej miere s čiastkovým zameraním na niektorú z nich, predovšetkým v kontexte dosahovania stanovených cieľov samospráv, bez skúmania súvislostí s riadením ľudských zdrojov či organizačnou kultúrou. Najviac skúmanými sú komunikácia, vedenie ľudí, riadenie zmien, či emočná inteligencia, pričom paradoxy zdanlivo nelogických rozporov práce voleného komunálneho lídra v kontexte akceptovania občianskej angažovanosti a rozsiahlou participáciou občanov ako základných zásad dobrej správy vecí verejných ako i schopnosť komunikovania na základe konsenzu, tvoria len parciálnu časť týchto výskumov. Rovnako je to s oblasťami ako schopnosť vytvárania pozitívnej atmosféry pre rokovanie v zákulisí s cieľom udržania spravodlivého zaobchádzania s ľuďmi v komunite a zároveň udržania si voličskej základne, čo sú zručnosti, ktoré sú obzvlášť dôležité v politickej praxi uskutočňovania pluralizmu záujmov občanov s rôznymi politickými ideológiami a teda tvoria špecifickú oblasť výskumu vodcovstva. Špecifiká samosprávy v podobe politického pozadia potvrdzujú **M. Ligouri, M. Sicilia** a **I. Steccolini** (2009) v prostredí talianskej miestnej samosprávy, pričom poukázali na potrebu oddelenia politikov a manažérov, pokiaľ ide o ich úlohy a vzťahy. **J. Nalbandian** a kol. (2013) tvrdia, že ak sa neprepojí priepasť medzi politickou prijateľnosťou a administratívnou udržateľnosťou, povedie to k zníženiu legitimity samosprávnych inštitúcií a k zvýšeniu problémov. V slovenskom prostredí sa legislatívnym vymedzením samosprávy zaoberá **M. Vernarský** (2019) a postavením rôznych orgánov a výsledkami ich pôsobenia **D. Klimovský** a **J. Nemeč** (2021). Autori **D. Klimovský** a **J. Gašparík** (2020) upozorňujú, že interakcie, ktoré vznikajú v rámci implementácie politiky medzi subjektami pôsobiacimi i na komunálnej úrovni môžu nadobúdať rôznu kvalitu a preto je nevyhnutné brať do úvahy tiež význam participatívnej tvorby verejných politik, možné prínosy a zároveň limity. Dôležitosťou aspektu participácie a konkrétnymi prekážkami politickej participácie na komunálnej úrovni sa zaoberá napríklad aj **N. Kováčová** (2018). Súvisí to nielen s tým, že rôzne subjekty majú rôzne postavenie, ale aj s tým, že každý z týchto subjektov obhajuje svoje záujmy. Pokiaľ ide o vzťahy medzi základnými politicko-administratívnymi orgánmi obecnej samosprávy, pri ich klasifikácii je podľa neho možné využiť niekoľko prístupov. Jedným z najviac využívaných je prístup porovnávajúci politicko-

administratívne vzťahy na lokálnej úrovni s politicko-administratívnymi vzťahmi na národnej úrovni. Tento podľa **H. Bäcka** (2005) umožňuje rozlíšiť štyri modely usporiadania vzťahov medzi základnými politicko-administratívnymi orgánmi obecnej samosprávy (pričom v niektorých krajinách sa využíva niekoľko takýchto modelov zároveň) a to „*model snemovej vlády*“ s vlastným výkonným kolektívnym orgánom podľa politickej príslušnosti, „*parlamentný model*“ s vlastným výkonným kolektívnym orgánom bez ohľadu na politické rozloženie síl, „*prezidentský model*“, kedy si samostatne volený starosta vlastne vyberá vlastný kabinet. Taktiež v „*semi-prezidentskom modeli*“ starosta spolupracuje s kolektívnym výkonným orgánom, ktorého členov však určil kolektívny rozhodovací orgán obce (In Klimovský, 2009).

Z hľadiska paralelnej politickej koexistencie potom **C. Copus** (2009) rozlišuje systémy obecnej samosprávy, kde koexistujú monokratické a kolektívne politicko-administratívne orgány, a systémy, bez samostatne pôsobiacich monokratických politicko-administratívnych orgánov (Británia - iba predseda lokálnej rady, bez starostu).

Pri definovaní líderstva **J. Mihálik** (2016) deklaruje, že princíp a podstata vodcovstva – líderstva predstavuje kontinuálny diskurz v demokratických spoločnostiach na všetkých úrovniach rozhodovania a riadenia. Akákoľvek organizačná jednotka prirodzene smeruje k potrebe nastavenia správnych parametrov riadenia, organizácie, hierarchie, predvídaní možných problémov a ich efektívneho riešenia. **R. Bolden** (2004) potvrdzuje požiadavku líderstva ako kľúčovú tak pre úspech jednotlivcov, ale i organizácií a to pre rôzne úrovne vládnutia od lokálnych, regionálnych, národných až po medzinárodné organizácie. Participatívna demokracia, ktorou sa na komunálnej úrovni zaoberal napríklad už **R. L. Cole** (1976, In Cole, Caputo, 1984) a prínosom vybranej formy participácie, ako nástroja sociálnej zmeny, so zreteľom na význam pre občiansku spoločnosť aktuálne napr. **V. Džatková** (2018), tak v skutočnosti predstavuje budovanie a uplatňovanie politickej kultúry vodcovstva a teda aj manažérskych zručností a správy vecí verejných s cieľom presadzovať individuálne a skupinové záujmy v spoločných hodnotách ako odraz multikulturalizmu rôznych spoločenských a politických strán.

Ak teda vnímame vodcovstvo ako proces ovplyvňovaný špecifickým súborom zmienených okolností, vytvárajúcich organizačný kontext, je práve tento kontext významný pre určenie stupňa sily, ktorú má vodca. Hlavnou úlohou lídra je totiž ovplyvňovať skupinu prostredníctvom individuálnych záväzkov pri dosahovaní cieľov skupiny. (Porvazník a kol., 2018) Napríklad **K. Blanchard** (2010)

poukazuje na skutočnosť, že vedenie je založené na nadväzovaní vzťahov vo vnútri príslušnej organizácie a teda vodcovstvo predstavuje schopnosť prinútiť ostatných dobrovoľne dosiahnuť výsledky, ktoré by inak nedosiahli, čiže schopnosť ovplyvňovať ostatných rozpútaním ich sily a potenciálu ovplyvniť väčšie dobro. Spoločne s **P. Hersey** definoval jednu z najvýznamnejších moderných teórií vodcovstva a to *situačnú teóriu*, ktorej podstatou je výber určitého štýlu vedenia vodcu ovplyvňovaný situáciou (v krajine, či obci). (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1985) **S. M. Oliver** (2004, s. 265) definuje vodcovstvo ako proces sociálneho vplyvu, v ktorom jedna osoba získa spoluprácu a podporu druhých pri dosahovaní spoločného cieľa. V tomto kontexte vodcovstva nemožno opomenúť **G. Yukla** (2005), podľa ktorého je vodcovstvo proces ovplyvňovania nasledovníkov vlastným postojom a správaním, aby sa dosiahli organizačné ciele. Oveľa skôr však už definoval vodcovstvo **A. Larson** (1968) ako schopnosť rozhodnúť o tom, čo sa má urobiť a kým by sa to malo robiť. Preto sa dospelo k záveru, že vedúci využívajú svoju právomoc a oprávnenie na rozhodovanie o aktivitách, pridelovanie zodpovedností a zároveň pridelovanie úloh nasledovateľov a keďže vodcovia a nasledovatelia sa denne na pracovisku vzájomne ovplyvňujú, aby dokončili pridelené úlohy, správanie vedúcich má veľký vplyv na výkonnosť nasledovníka a jeho úroveň angažovanosti. Pravdepodobne najpresnejšie vymedzenie vodcovstva ponúka definícia dvojice amerických autorov **H. Koontza** a **H. Wehricha** (1993), ktorí prezentujú, že tvorivé vedenie je vplyv, umenie alebo proces ovplyvňovania ľudí tak, že sa budú ochotne a s nadšením usilovať o dosiahnutie cieľov skupiny.

P. G. Northouse (2001) dopĺňa, že riadenie a vedenie sú podobné, pretože ich úlohou je ovplyvňovať nasledovníkov/ostatných. Zároveň však uvádza, že existuje mierny rozdiel medzi vedením a riadením. Účelom riadenia je umožniť organizáciám efektívne pracovať, zatiaľ čo hlavnou funkciou vedenia je poskytovať zmeny a motiváciu; vedenie sa zaoberá víziou, účelom a zámermi, zatiaľ čo vedúci sa zaoberajú krátkodobými a dlhodobými operáciami. Ďalej demonštroval, že emocionálne zapojenie manažérov je nízke, zatiaľ čo vodcovia menia myslenie zamestnancov tým, že prinášajú etiku, nové a kreatívne nápady. V kontexte strategického riadenia, potrebného i v miestnej samospráve ponúkajú **I. Ansoff** a **H. Mintzberg** pravdepodobne najucelenejšie prístupy k vymedzeniu manažérskej práce a to *funkčno – preskriptívny prístup* vychádzajúci z klasickej teórie manažmentu, podľa ktorej je možné dopredu identifikovať, ktoré funkcie, resp. činnosti manažéri vykonávajú (Ansoff, 1984) a *observačno – deskriptívny*

prístup vymedzujúci role manažéra, čím vychádza z predpokladu, že priebeh manažérskej práce zahŕňa množstvo dielčích, ťažko definovaných činností, ktoré komplikujú vyčlenenie podstatných znalostí potrebných k práci manažéra. (Mintzberg, 1973)

F. P. J. Perez, T. Lopez-Guzman a F. G. S. Cruz (2018) sa v rámci strategického riadenia zaoberali výkonnosťou a realizovali výskum manažérskych zručností vo vzťahu k výkonu jednotlivcov v kontexte miestnej samosprávy v Španielsku. Výsledky poukázali na ocenenie emočnej inteligencie pre zlepšenie výkonu a potrebu rozvoja vodcovstva verejných manažérov. Zmierňujúcu úlohu rozpätia riadenia v spojení medzi vedením zamestnancov a ich výsledkami v podobe výkonnosti v obciach v Nórsku mali snahu preskúmať **G. Thompson, R. Buch a L. Glaso** (2019). Ich výsledky poukázali na pozitívny vzťah medzi vedením zamestnancov a uspokojením z práce pri súčasnom znižovaní rozpätia riadenia. Špecificky v prostredí verejnej správy je manažérska zručnosť vedenia podľa **A. Sancina, M. Meneguzza a D. Cristofoliho** (2014) výrazne determinovaná politickými, ekonomickými a sociálnymi turbulenciami. Tieto aspekty rovnako významne vplyvajú aj komplexne na manažment municipalít. Ich výskum bol realizovaný v talianskych mestách na vzorke ich predstaviteľov a ponúka nové empirické informácie o konkrétnych vodcovských činnostiach, ktoré vykonávajú talianski manažéri miest, pričom diskutuje o rozdieloch medzi časom venovaným niektorým činnostiam a vnímaním ich štýlu vodcovstva. Zaujímavým poznatkom, deklarujúcim dôležitosť vodcovstva, sú zistenia štúdie holandských autorov **J. M. Lewisa, L. M. Ricarda a E. H. Klijna** (2018), ktorí na základe výsledkov v rámci 323 predstaviteľov miest tvrdia, že vodcovstvo má silnejší účinok ako hnacie sily inovácií a externé vytváranie sietí na inovačnú kapacitu miest. V oblasti vedenia boli **L. M. Ricardom, E. H. Klijnom, J. M. Lewisom a T. Ysom** (2017) identifikované ako najvýznamnejšie štýly v prostredí mestských samospráv štýl transformácie a štýl, ktorý sa viac venuje motivácii zamestnancov, riskovaniu a zahrnutiu zamestnancov do rozhodovania.

Na Slovensku sa vodcovstvu v obciach venovali **I. Geciková a V. Papcunová** (2011), či **V. Žofčínová** (2018), ktoré vymedzili podstatu vodcovstva v kontexte mestskej samosprávy z hľadiska schopnosti ako presvedčiť, viesť a povzbudzovať podriadených ku kvalitnej práci smerom k dosiahnutiu organizačných cieľov. Oblasťami súvisiacimi napríklad s rodovým hľadiskom či straníckou príslušnosťou sa zaoberali **P. Maškarinec a D. Klimovský** (2016) či **M. Sloboda** (2014).

V oblasti komunikácie vodcov prevládajú výskumy o komunikačných zručnostiach smerom navonok. **M. Vos** a **E. Westerhoudt** (2008) vymedzili pridanú hodnotu komunikácie a zdôraznili potrebu proaktívneho prístupu, ktorý je dôležité uplatňovať aj na úrovni samospráv. V slovenských podmienkach sa internej komunikácii v prostredí vyšších územných celkov venovala **K. Ďurková** a kol. (2011). Jej odporúčania možno uplatniť aj na municipality, pričom podľa autorky je pri internej komunikácii dôležité vytvárať priaznivé prostredie, ktoré všestranne podporuje dosahovanie dobrých pracovných výkonov a podporuje snahy neustále sa zlepšovať a plniť strategické ciele organizácie. Vo verejnej správe, ale aj v samospráve však znížená participácia na spoločnom výsledku, iné motívy ako dosahovanie zisku pri stanovovaní cieľov, politické pozadie a mnohé ďalšie nabúravajú vytváranie priaznivého prostredia pre efektívnu vnútornú komunikáciu a vytvárajú komunikačné bariéry. Medzi najdôležitejšie komunikačné zručnosti patria vyjednávanie, aktívne počúvanie, empatia a asertivita.

Významnou súčasťou manažérskych zručností sú cieľavedomosť, formulácia vízie, motivácia a angažovanosť, flexibilita a adaptabilita, prijímanie rizika, intuícia, zodpovednosť, sebadôvera, otvorenosť. Uvedené schopnosti manažérov v prostredí nórskej samosprávy vyzdvihli **E. Holen-Rabbersvik** a kol. (2018), ktorí skúmali tieto zručnosti vo vzťahu k riešeniu makroekonomických problémov a v kontexte obecnej úrovne. Súčasťou povinnej výbavy manažéra je strategické myslenie, schopnosť predvídať a podnikateľsky myslieť a to, ako upozorňuje **T. Peráček** a kol. (2017), i v kontexte procesov vytvárania znalostného prostredia a schopnosti využívať IKT ako nosič informácií a poznatkov vo forme e-governmentu. **M. A. Allers** a **B. Van Ommeren** (2016) deklarujú tieto schopnosti prostredníctvom stratégií zlučovania miest v Holandsku ako strategického konania ich predstaviteľov. Zručnosti spolupráce miest a iných organizácií vyzdvihuje aj **H. Getha-Taylor** (2008), pričom navrhuje zakomponovať tieto zručnosti do kompetenčných modelov ich vrcholových predstaviteľov.

V dnešnom dynamickom prostredí je dôležitou schopnosťou riadiť zmeny. **N. Piercy**, **W. Phillips** a **M. Lewis** (2013) uvádzajú, že uplatňovanie nástrojov manažmentu zmien verejným sektorom zostáva relatívne nedostatočne preskúmanou oblasťou. Podobné skúsenosti majú aj samosprávy. Ako najdôležitejšiu prekážku riadenia zmien v prostredí samospráv bol identifikovaný odpor k zmenám. (Jankelová, Čajková, Larionova, 2018) **E. Soltani**, **P. C. Lai** a **V. Mahmoudi** (2007) však tvrdia, že napriek zvýšenému záujmu o riadenie

zmien, len veľmi málo programov na zmenu prináša zlepšenie v konečnom dôsledku alebo dokonca zlepšuje poskytovanie služieb. Svojím výskumom v prostredí verejnej správy vo Veľkej Británii zistili, že hlavným problémom je neúčinný príspevok vrcholového manažmentu k riadeniu programov organizačných zmien.

V literatúre sa stretáme s adaptáciou potreby takých zručností komunálnych manažérov, prostredníctvom ktorých by boli schopní reagovať na výzvy Industry 4.0, ktorá ovplyvňuje všetky súčasti spoločenského života. V tomto kontexte sa však veľa hovorí o „Smart Cities“ a ich charakteristike (Huston, Rahimzad a Parsa, 2015; Michelucci, DeMarco a Tanda, 2016), zároveň taktiež o potrebe riadenia prispievajúceho k udržateľnosti životného prostredia (Čábyová a Krajčovič, 2020) a adekvátneho plánovania (Butoracová Šindleryová a kol. 2019), oproti zručnostiam manažérov tieto mestá riadiť, čo je nevyhnutné v dnešnej dobe pod tlakom rastu populácie, globálnej hospodárskej reštrukturalizácie a klimatických porúch.

Vzhľadom na zameranie nášho výskumu vo vzťahu k pracovnej spokojnosti zamestnancov, považujeme za potrebné vysvetliť aj túto oblasť.

Pracovná spokojnosť je pojem, ktorý sa začal teoreticky skúmať od druhej polovice minulého storočia. Od tejto doby sa začali v rámci pracovnej spokojnosti vytvárať ucelené teórie, koncepcie a rástol počet výskumov, čo vyústilo do dnešných snáh o vzájomnú teoreticko-metodologickú i praktickú konfrontáciu rôznych autorov a ich teórií. Do dnešných čias je využívaná definícia pracovnej spokojnosti **E. A. Locka**, ako príjemného alebo pozitívneho emocionálneho stavu, rezultujúceho z ocenenia vlastnej práce alebo pracovných skúseností. (Locke, Latham, 1990) Ide teda o subjektívne prežívaný vzťah človeka k práci a k podmienkam, za akých ju vykonáva. Autori zaoberajúci sa touto oblasťou sa snažili zachytiť pracovnú spokojnosť modelovo tak, aby vyjadrili nielen jej podstatu, ale aj významné prvky a vzťahy navonok. (Sahito and Vaisanen, 2017; Christen, Iyer and Soberman 2006) V literatúre sú spracované aj možnosti jej merania. **B. Aziri** (2011) uvádza, že zvyčajná spokojnosť s prácou sa meria pomocou všeobecných vedeckých výskumných metód ako je napríklad dotazník. Medzi najbežnejšie používané techniky na meranie spokojnosti s prácou patrí Minnesotský dotazník spokojnosti a Index popisu práce.

Pracovná spokojnosť je súčasťou životnej spokojnosti a spoločne vedú k lepšej kvalite života a k lepšiemu zdraviu. (Ihmels 2014, Kollárik 2011) Takéto vnímanie pracovnej spokojnosti sa odráža aj v súčasných trendoch sveta práce (napr. zladzovanie súkromného a pracovného života), ktoré reagujú na

demografické trendy, na zvyšujúce sa tlaky na rýchlosť, kvalitu, flexibilitu a tiež na zmenu hodnôt zamestnancov. Autori skúmajú aj opak pracovnej spokojnosti a to pracovnú nespokojnosť a jej príčiny. **N. Extremera** a kol. (2020) tvrdia, že nedostatočne ocenená práca, ktorá sa zdá byť nezmysluplná, nevyužíva potenciál zamestnanca, neumožňuje mu zakúsiť pocit kontroly a flexibilné využitie času a je bez spätnej väzby, znemožňuje dosiahnuť tzv. flow a radosť z práce a vyúsťuje do pracovnej nespokojnosti. Pracovná nespokojnosť so sebou prináša negatívne dôsledky nielen pre zamestnávateľa v podobe zhoršeného výkonu, vyhýbania sa práci, absencií, neskorých príchodov, straty záujmu o prácu a následnému odchodu zo zamestnania, ale aj pre zamestnanca v podobe stresu, zdravotných, psychických, sociálnych či ekonomických problémov, v konečnom dôsledky všetko faktorov ovplyvňujúcich poskytovanie verejných služieb.

Prostredníctvom kvantitatívneho výskumu sa tento článok snaží dostať pod formálne inštitucionálne usporiadanie, aby bolo možné lepšie porozumieť pravidlám, ktoré sa používajú, a ktorými sa riadi miestne vedenie, čiže cieľom ktorého je identifikovať tie manažérske zručnosti, ktoré vedú k pracovnej spokojnosti v prostredí úradov mestskej a obecnej samosprávy.

2. Metódy

Kvantitatívny prieskum bol realizovaný dotazníkovou formou. Distribuované boli dva dotazníky – vrcholovým manažérom (prednostom úradov) a zamestnancom. Dotazník pre manažéra bol distribuovaný dvomi cestami - emailovou komunikáciou a osobným stretnutím riešiteľov s manažérmi. Dotazník pre zamestnancov bol distribuovaný v príslušnej organizácii prostredníctvom daného manažéra, pričom bol anonymný a obsahoval len jednu otázku, týkajúcu sa pracovnej spokojnosti zamestnanca na škále od 1 po 4 (1- nespokojný, 2 – skôr nespokojný, 3 – skôr spokojný, 4 – úplne spokojný). Počet respondentov predstavuje 110 vrcholových komunálnych manažérov. Pri tvorbe vzorky sme vychádzali z členov dobrovoľnej organizácie, ktorá združuje prednostov miestnych územných samospráv (Asociácia prednostov miestnej územnej samosprávy v Slovenskej republike). Na stránke asociácie sú uvedené mailové adresy a telefónne kontakty prednostov. Aktuálne je združených v tejto asociácii cca 150 prednostov. Vychádza sa pritom z predpokladu, že pozícia prednostu je zriadená minimálne v 140 mestách Slovenskej republiky a tiež v obciach s vyšším počtom obyvateľov, kde si to vyžaduje organizácia práce úradu. Opodstatnená

potreba zriadiť v obci túto pracovnú pozíciu je najmä v obciach s počtom obyvateľov nad 3 000.

Dotazník pre manažéra obsahoval okrem identifikačných údajov niekoľko oblastí manažérskych zručností, potrebných v práci komunálneho manažéra a identifikovaných na základe literárnej rešerše a to komunikovanie, vedenie, motivácia, delegovanie, koučovanie, roly v plánovacom či kontrolnom procese, oblasť manažmentu času, riešenia konfliktov či podnikovej kultúry. V každej z týchto oblastí skúmal hĺbkovo stav ich poznania a využívania jednotlivými manažérmi buď odpoveďami v rámci posudzovacích škál, alebo výberom zo stanovených možností. Spracovanie dotazníkov bolo zrealizované v štatistickom programe SPSS v.23 a Open Office Calc. Použité boli nástroje popisnej štatistiky ako priemer, medián, minimálna a maximálna hodnota v súbore hodnôt, štandardná odchýlka, kvartily. Na zistenie rozdielov v zručnostiach manažérov vo vzťahu k pracovnej spokojnosti zamestnancov bola použitá metóda rozhodovacieho stromu CART (classification and regression tree). Na spracovanie výstupov bol využitý program SPSS a v Apache OpenOffice Calc. Pri tomto nástroji je potrebné, aby závislá premenná (pracovná spokojnosť) bola v binárnom tvare. Preto sme získané priemerné hodnoty pracovnej spokojnosti rozdelili do dvoch skupín. 1. skupina - pracovná spokojnosť, kde sme zaradili úrady s priemernými hodnotami 2,6 a vyššie, 2. skupina – pracovná nespokojnosť, kde sme zaradili úrady s priemernými hodnotami nižšími ako 2,4. Pri priemerných hodnotách v intervale 2,4 – 2,6 sme za účelom zaradenia do niektorých z uvedených dvoch skupín využili medián a kvartily, aby sme lepšie poznali hodnoty súboru, nakoľko priemer v tomto prípade nemá dostatočnú výpovednú hodnotu.

Princíp pri tomto nástroji spočíva v tom, že strom je štruktúra, ktorá charakterizuje súbor respondentov. Postupne vyberá položky podľa dôležitosti, s ktorou predikujú závislú premennú, v našom prípade pracovnú spokojnosť zamestnancov, teda rozdelenie na manažérov, ktorých zamestnanci vykazujú pracovnú spokojnosť a manažérov, ktorých podriadení vykazujú pracovnú nespokojnosť. Položka, ktorá najlepšie charakterizuje obe skupiny je vybraná na prvej úrovni stromu (najvyššia vetva). Nasledujúca premenná, ktorá predikciu ešte upresňuje, je vybraná ako druhá. Miera významnosti je určená ako improvement – interpretovaná ako miera zlepšenia separácie. Na to, aby položka bola významná, musí mať improvement nad určitou hranicou (obvyčajne to býva 0,001). Takýmto spôsobom sa postupuje ďalej. Pokiaľ ďalšie premenné už významne neprispievajú k charakteristike oboch skupín, strom končí. Stromový

prepočet vyberá také delenie pre každú fázu vetvenia, ktoré je optimálne, nemusí to byť práve stredová hodnota.

Vzhľadom na zistenia vyššie uvedených štúdií a v súlade so stanoveným cieľom sme sformulovali tri výskumné otázky, ktorých zodpovedanie uvedieme v časti Výsledky a Diskusia.

3. Výsledky a diskusia

Výskumné otázky boli nasledovné:

1. *Ktoré manažérske zručnosti vnímajú komunálni manažéri na Slovensku ako najvýznamnejšie v súvislosti so zabezpečením pracovnej spokojnosti zamestnancov? Je rozdiel vo vnímaní významu týchto zručností medzi manažérmi, ktorých podriadení vykazujú pracovnú spokojnosť a manažérmi, ktorých podriadení sú nespokojní v práci. V hodnotení ktorých zručností sa najviac odlišujú uvedené dve skupiny manažérov?*

Na základe získaných odpovedí konštatujeme, že najväčší význam pripisujú riadiaci pracovníci etickým princípom ako profesionálna etika, čestnosť, poctivosť, následne odborným a odborovým znalostiam, vzdelaniu a schopnosti nadhľadu, ekonomickým a právnym znalostiam ako aj znalostiam jazykovým. Pri odpovedi na druhú a tretiu časť výskumnej otázky, či je rozdiel vo vnímaní významu týchto zručností medzi dvomi sledovanými skupinami manažérov a zároveň v ktorých zručnostiach je rozdiel najmarkantnejší, sme použili štatistický nástroj classification and regression tree, uvedený v metodike. Strom je štruktúra, ktorá charakterizuje súbor respondentov. Východiskový uzol (node 0) preto znamená počet a percento manažérov dvoch skupín (59,1/40,9%). Ďalej máme súbor rôznych zručností, ktoré respondenti hodnotili. Zaujímá nás, v hodnotení ktorých zručností sa najviac odlišujú tieto dve sledované skupiny manažérov. Uvedeným nástrojom sme vyberali položky podľa dôležitosti, s ktorou predikujú závislú premennú, teda pracovnú spokojnosť/nespokojnosť. Položka, ktorá najlepšie charakterizuje obe skupiny je vybraná na prvej úrovni stromu (najvyššia vetva). Prvá významná premenná je podnikateľské kompetencie (cieľavedomosť, mať víziu, motivácia a angažovanosť, flexibilita a adaptabilita, prijímanie rizika, intuícia, zodpovednosť, sebadôvera, otvorenosť), kde významnosť je najvyššia (improvement 0,336). Z výsledkov je zrejmé, že najvýraznejší rozdiel vykazuje položka podnikateľské kompetencie, ktorú

manažéri so „spokojnými“ zamestnancami hodnotia vyššie a manažéri, ktorých podriadení sú pracovne nespokojní, nižšie. V prvom delení stromu podľa podnikateľských kompetencií vidíme teda dva uzly. Uzol 1, kde narástol podiel manažérov druhej skupiny na 85,5%. A uzol 2, kde narástol podiel manažérov prvej skupiny na 100%. Teda z toho plynie, že manažéri so spokojnými podriadenými majú vyššie hodnoty v podnikateľských kompetenciách. Uzol 2 už ďalej nepokračuje. Rozdeľovacia hodnota a percentá nie sú až také dôležité, hlavné je to, že rozdiely vo vnímaní sú podstatné/zreteľné. Respondenti s hodnotením podnikateľských kompetencií menej ako 3,5 (na 5 bodovej škále) sa ďalej členia podľa druhej významnej premennej. Nasledujúca premenná, ktorá predikciu ešte upresňuje, je vybraná ako druhá. Druhou významnou premennou v tejto oblasti sú komunikačné zručnosti (improvement 0,034), čiže táto položka je menej významná ako prvá. Preto je v druhej vetve a týka sa manažérov s nižším hodnotením podnikateľských kompetencií, preto je iba vo vetve vľavo. Opäť máme dva uzly, uzol 3 a 4. Všimame si ten z nich, kde podiel manažérov s „nespokojnými“ zamestnancami ďalej narástol. A to je uzol 3 s nižšími hodnotami komunikačných zručností (respondenti s hodnotením podnikateľských kompetencií menej ako 3,5 a komunikačných zručností menej ako 2,5), kde podiel manažérov s „nespokojnými“ zamestnancami narástol z 85% na 98,9% (98,9% nie a 1,1% áno). Takto dostávame interpretáciu, že v prvej časti pre manažérov so „spokojnými“ zamestnancami sú charakteristické vyššie hodnoty podnikateľských kompetencií a komunikačných zručností. Pre druhú skupinu manažérov sú charakteristické nižšie hodnoty podnikateľských kompetencií a komunikačných zručností. Z hľadiska poradia dôležitosti je dôležitejšia oblasť podnikateľských kompetencií, pretože je na vyššej úrovni delenia. Uzol 4 - medzi respondentmi s hodnotením podnikateľských kompetencií menej ako 3,5 a komunikačných zručností viac ako 2,5 je rozdelenie 31,9% áno a 68,1% nie. Ten má kombináciu respondentov s nižšími podnikateľskými kompetenciami a vyššími komunikačnými zručnosťami. Z hľadiska interpretácie si však všimame hlavne tie vetvy, kde percentuálny podiel skupín narastá jedným alebo druhým smerom, pretože tie dávajú interpretáciu položiek.

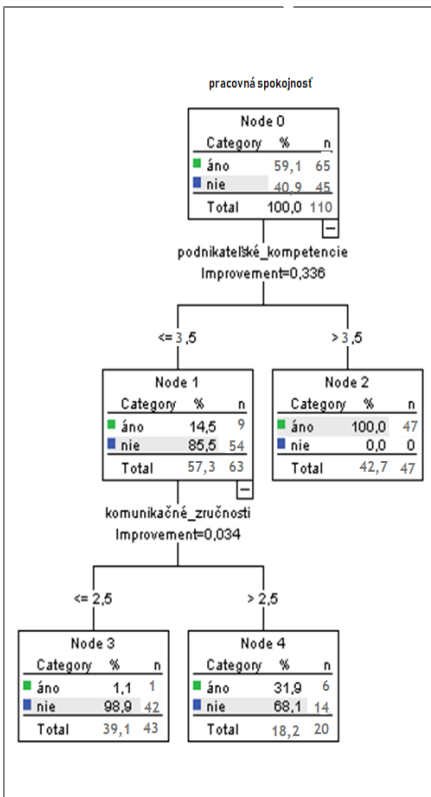
V rámci odpovede na druhú časť výskumnej otázky sme zistili, že komunálni manažéri, ktorých podriadení vykazujú pracovnú spokojnosť, kladú dôraz v prvom rade na podnikateľské kompetencie a to cieľavedomosť, víziu, motiváciu a angažovanosť, flexibilitu a adaptabilitu, prijímanie rizika, intuíciu, zodpovednosť, sebadôveru, otvorenosť a v druhom rade na komunikačné

zručnosti. Ostatné premenné pri skúmaní zručností neboli významné. Z uvedeného dôvodu nie sú uvedené v diagrame.

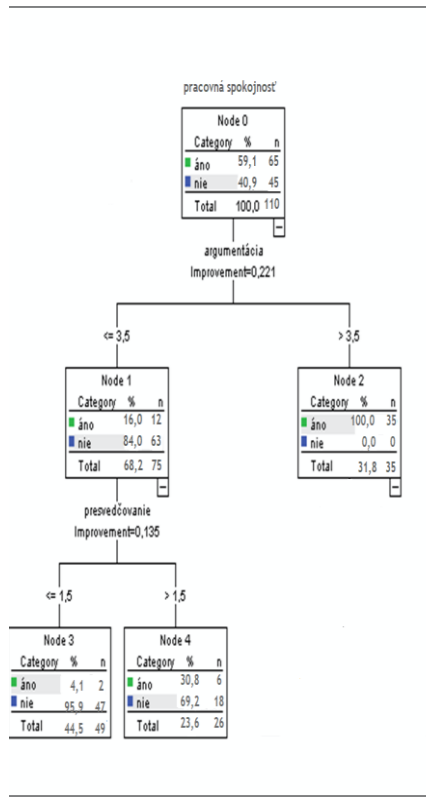
Postup riešenia je znázornený na obrázku 1.

Obrázok 1 Classification and regression tree pre oblasť významných manažérskych zručností

Obrázok 2 Classification and regression tree pre oblasť komunikačných zručností



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe SPSS a v Apache OpenOffice Calc.



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe SPSS a v Apache OpenOffice Calc.

2. *Ktoré z komunikačných zručností sú komunálnymi manažermi využívané v riadiacej praxi? Vedie ich využívanie k pracovnej spokojnosti zamestnancov?*

Komunikačné zručnosti predstavujú širokú škálu nástrojov. Preto sme hlbšie skúmali túto oblasť zručností u manažérov vo vzťahu k pracovnej spokojnosti. Jednalo sa o aktívne načúvanie, argumentáciu, presvedčovanie, dôveryhodnosť, spätnú väzbu a vyjednávanie. Najmenej využívanou komunikačnou zručnosťou je presvedčovanie s priemerným ohodnotením 2,42 (hodnotiaci škála využívania komunikačných zručností 1 – nikdy, 2 – zriedkavo, 3 – niekedy, 4 – často, 5 – takmer vždy) a vyjednávanie, ktoré získalo priemerné ohodnotenie 2,54. Práve v týchto zručnostiach však boli významné rozdiely medzi manažermi. Vysoko ohodnotenou zručnosťou bolo aktívne načúvanie (priemer 4,01 a medián 4).

Pri odpovedi na druhú časť výskumnej otázky, či využívanie komunikačných zručností súvisí s pracovnou spokojnosťou zamestnancov, sme použili opäť štatistický nástroj rozhodovacieho stromu CART (classification and regression tree). Postup bol rovnaký ako pri prvej výskumnej otázke. Na prvej úrovni stromu je vybraná položka, ktorá najlepšie charakterizuje obe skupiny. Je to argumentácia, kde významnosť je najvyššia (improvement 0,221). Z výsledkov je zrejmé, že najdôležitejší rozdiel je v položke argumentácia, ktorú manažéri so spokojnými zamestnancami hodnotia vyššie a manažéri s „nespokojnými“ zamestnancami nižšie. V prvom delení stromu podľa argumentácie vidíme teda dva uzly. Uzol 1, kde narástol podiel manažérov druhej skupiny na 84%. A uzol 2, kde narástol podiel manažérov 1. skupiny na 100%. Z uvedeného vyplýva, že manažéri so spokojnými zamestnancami dosahujú vyššie hodnoty v argumentácii. Uzol 2 už ďalej nepokračuje. Respondenti s hodnotením argumentácie menej ako 3,5 sa ďalej členia podľa druhej významnej premennej, ktorá predikciu ešte upresňuje a je to presvedčovanie. Improvement je 0,135, čiže táto položka je menej významná ako prvá, preto je v druhej vetve. A týka sa manažérov s nižším hodnotením argumentačných zručností, preto je iba vo vetve vľavo. Opäť máme dva uzly, uzol 3 a 4. Všimáme si ten z nich, kde podiel manažérov s „nespokojnými“ zamestnancami ďalej narástol. A to je uzol 3 s nižšími hodnotami schopnosti presvedčovania (menej ako 1,5), kde podiel manažérov s „nespokojnými“ zamestnancami narástol z 84% na 95,9%. Takto dostávame interpretáciu, že v prvej časti pre manažérov so „spokojnými“ zamestnancami sú charakteristické vyššie hodnoty argumentačných zručností a schopnosti presvedčiť. Pre druhú skupinu manažérov sú charakteristické nižšie

hodnoty argumentačných zručností a schopnosti presvedčiť. Z hľadiska poradia dôležitosti je dôležitejšia oblasť argumentácie, pretože je na vyššej úrovni delenia. Uzol 4 - medzi respondentmi s hodnotením argumentácie menej ako 3,5 a presvedčovania viac ako 1,5 je rozdelenie 30,8% áno a 69,2% nie. Ten má kombináciu respondentov s nižšími argumentačnými zručnosťami a vyššou schopnosťou presvedčovať. Rovnako ako v prvej výskumnej otázke si z hľadiska interpretácie všimame hlavne tie vetvy, kde percentuálny podiel skupín narastá jedným alebo druhým smerom, pretože tie sú podstatné pre interpretáciu položiek.

V rámci odpovede na druhú časť výskumnej otázky sme zistili, že komunálni manažéri, ktorých podriadení vykazujú pracovnú spokojnosť, kladú dôraz v prvom rade na schopnosť argumentovať a v druhom rade na schopnosť presvedčovať. Ostatné premenné pri skúmaní komunikačných zručností neboli významné. Z uvedeného dôvodu nie sú zobrazené v diagrame. Postup riešenia je znázornený na obrázku 2.

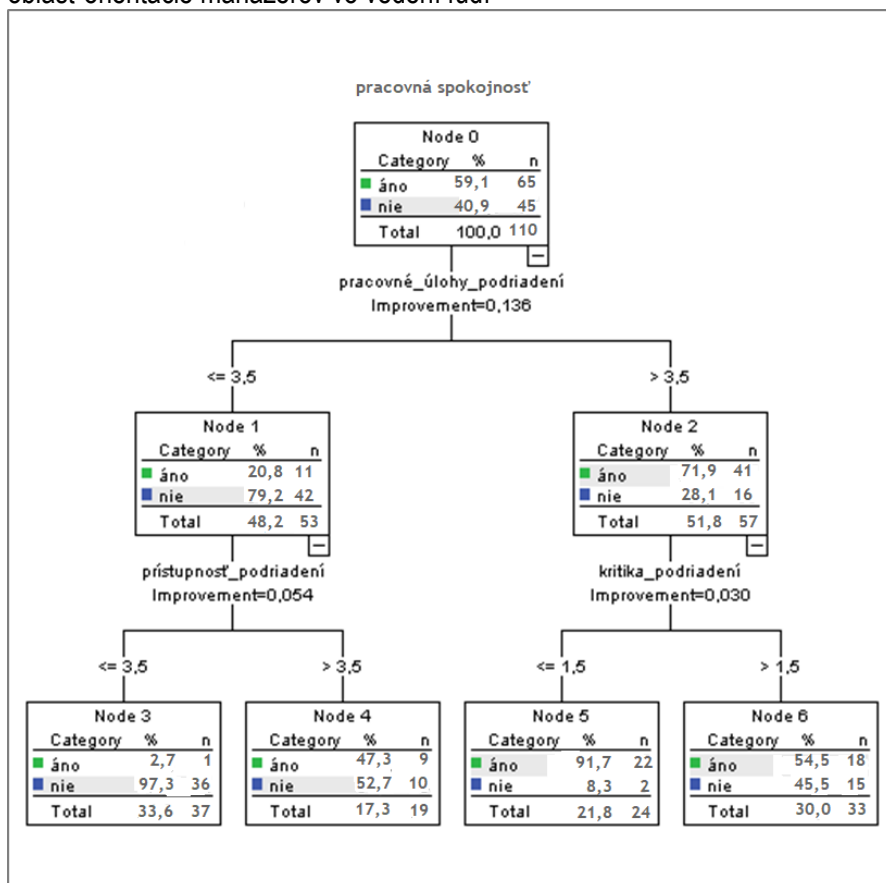
- 3. Aká orientácia v oblasti vedenia ľudí prevláda u komunálnych manažérov vo vzťahu k dvom dimenziám, ktorými sú orientácia na úlohy a orientácia na pracovníkov? V čom je odlišnosť vo vedení ľudí medzi manažérmi, ktorých podriadení vykazujú pracovnú spokojnosť a manažérmi, ktorých podriadení sú nespokojní v práci.*

Prevládajúcim štýlom vedenia u manažérov je štýl konzultatívny, pri ktorom manažér rozhoduje, avšak snaží sa o svojom rozhodnutí presvedčiť svojich podriadených, skôr než rozhodne, alebo umožní svojim podriadeným vyjadriť postoj k jeho predstavám o správnom rozhodnutí. Aká je však orientácia manažéra aj pri konzultatívnom štýle, resp. pri ďalších deklarovaných štýloch a v súvislosti s pracovnou spokojnosťou, sme zisťovali ďalším postupom.

Podobne, ako pri predchádzajúcich výskumných otázkach, sme aj pri tejto otázke použili štatistický nástroj rozhodovacieho stromu CART. Východiskový uzol (node 0) znamená počet a percento obidvoch skúmaných skupín manažérov. Ďalej máme súbor prístupov k vedeniu ľudí, u ktorých respondenti hodnotili ich uplatňovanie na škále od 1 po 5, kde 1 znamená nikdy a 5 takmer vždy. Zaujímá nás, v hodnotení ktorých prístupov k vedeniu sa najviac odlišujú tieto dve sledované skupiny manažérov. Uvedeným nástrojom sme vybrali položky podľa dôležitosti, s ktorou predikujú závislú premennú. Prvá významná premenná je pracovné úlohy podriadení, teda či prispôsobujú manažéri pracovné

úlohy schopnostiam podriadených a prideliujú im špeciálne úlohy, kde významnosť je najvyššia (improvement 0,136). Strom nám teda dáva odpoveď, že najdôležitejší rozdiel je v tejto položke. Na obrázku vidíme, že vyššie hodnoty prispôsobenia/pridelenia úloh podriadeným sú typickejšie pre manažérov so spokojnými zamestnancami (71,9% áno, 28,1% nie) a naopak, u druhej skupiny manažérov je typické nižšie hodnotenie tohto typu vedenia (uzly 1 a 2). Na nižšej úrovni sú ešte dve ďalšie významné premenné: prístupnosť, znamenajúca, či je manažér prístupný k svojim podriadeným, môžu sa s ním rozprávať aj o osobných problémoch – improvement 0,054 - pre respondentov s nižším hodnotením prvej premennej – menej ako 3,5. Kritika, znamenajúca kritizovanie svojich podriadených za zle prevedenú prácu aj v prítomnosti ostatných podriadených – improvement 0,030 - (pre respondentov s vyšším hodnotením prvej premennej – viac ako 3,5. Všímame si ďalej hlavne tie vetvy stromu, ktoré výrazne rozdeľujú závislú premennú – pretože tie nám dávajú interpretáciu, čo je typické pre ktorú skupinu. Teda sú to hlavne uzly 3 a 5 (node 3, node 5). Môžeme vidieť, že respondenti s nižšími hodnotami prispôsobenia úloh a zároveň nižšími hodnotami prístupnosti sú prevažne manažéri, ktorých zamestnanci sú pracovne nespokojní. Na druhej strane vysoké hodnoty prispôsobenia a nízka kritika podriadených sú typické pre respondentov, ktorých podriadení vykazujú pracovnú spokojnosť. Ak stručne zhrnieme odpoveď na druhú časť výskumnej otázky, manažérov prvej skupiny charakterizuje vyššie prispôsobenie úloh a nízka kritika podriadených. V rámci skúmaných dimenzií sú orientovaní na pracovníkov a vzťahy s nimi. Manažérov druhej skupiny charakterizuje nižšie prispôsobenie úloh a nižšia prístupnosť k podriadeným, teda orientácia skôr na úlohy ako na interpersonálne vzťahy. Postup riešenia je znázornený na nasledujúcom obrázku.

Obrázok 3 Rozhodovací strom CART (classification and regression tree) pre oblasť orientácie manažérov vo vedení ľudí



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe SPSS a v Apache OpenOffice Calc.

Záver

Obecný úrad zabezpečuje organizačné a administratívne záležitosti komunálnej politiky prostredníctvom orgánov miestnej samosprávy, čiže obecného zastupiteľstva a starostu, ako aj orgánov zriadených obecným zastupiteľstvom. Zamestnáva v závislosti od veľkosti rôzny počet zamestnancov, ktorí sa na čele s prednosťou snažia o plnenie cieľov samosprávy. Ak vodcovstvo predstavuje dynamický proces práce v skupine, kde jednotlivci v určitom období

v určitom organizačnom kontexte ovplyvňuje ostatných členov skupiny ochotne sa zaviazat' k dosiahnutiu cieľov alebo úloh skupiny, mal by prednosta ako líder a vrcholový manažér vo vzťahu k zamestnancom disponovať manažérskymi zručnosťami, prostredníctvom ktorých dokáže zabezpečiť pracovnú spokojnosť zamestnancov pre ich efektívny výkon v kontexte definovanej snahy ovplyvňovať ostatných rozpútaním ich sily a potenciálu ovplyvniť väčšie dobro, čo predstavuje základný princíp dobrého lídra v komunálnej politike.

Prednostovia na skúmaných úradoch síce vnímajú ako najvýznamnejšie manažérske zručnosti dodržiavanie etických princípov ako profesionálna etika, česťnosť, poctivosť, následne odborné a odborové znalosti, vzdelanie a schopnosť nadhľadu, ekonomické a právne znalosti a znalosti jazykové, ale vo vzťahu k pracovnej spokojnosti zamestnancov sú najdôležitejšie podnikateľské kompetencie cieľavedomosť, vízia, motivácia a angažovanosť, flexibilita a adaptabilita, prijímanie rizika, intuícia, zodpovednosť, sebadôvera, otvorenosť a v druhom rade komunikačné zručnosti. Pri hlbšom skúmaní komunikačných zručností bolo zistené, že pracovná spokojnosť súvisí predovšetkým s využívaním schopnosti argumentovať a v druhom rade s využívaním schopnosti presvedčovať. V rámci vedenia ľudí je prevládajúcim štýlom manažérov štýl konzultatívny, avšak rozdiely vo vzťahu k pracovnej spokojnosti zamestnancov boli zistené pri orientácii manažérov buď na úlohy a výkony alebo na vzťahy na pracovisku. Manažéri, ktorých podriadení deklarovali pracovnú spokojnosť sú orientovaní prevažne na pracovníkov a vzťahy s nimi. Manažérov druhej skupiny charakterizuje nižšie prispôsobenie úloh a nižšia prístupnosť k podriadeným, teda orientácia skôr na úlohy ako na interpersonálne vzťahy. Na základe nášho výskumu môžeme konštatovať, že štatisticky významný vplyv na pracovnú spokojnosť zamestnancov má využívanie podnikateľských kompetencií, komunikačných zručností, predovšetkým schopnosti argumentovať a v menšej miere presvedčovať ako i vedenie ľudí orientované na interpersonálne vzťahy.

Významným momentom potreby vzdelania v oblasti manažérskych zručností je krízové riadenie, v rámci ktorého všetky vyššie uvedené zručnosti sú nevyhnutnosťou. Ich absencia v týchto špecifických podmienkach ovplyvňuje mnohé oblasti, či celkovo schopnosť krízovú situáciu manažérom zvládnuť, čo nepriaznivo interferuje nielen samotných zamestnancov a samozrejme ich spokojnosť, ale najmä občanov a celú komunitu. Komunálni lídri bez adekvátnych manažérskych zručností nie sú schopní vôbec poskytovať informácie médiám

a zainteresovaným aktérom s cieľom upokojiť komunitu a zároveň zvýšiť dôveryhodnosť inštitúcie.

Literatúra:

- ALLERS, M. A. – VAN OMMEREN, B. 2016. Intermunicipal cooperation, municipal amalgamation and the price of credit. In *Local Government Studies*, roč. 42, č. 5, s. 717 – 738. <https://doi.org/10.1080/03003930.2016.1171754>.
- ALONSO, P. – LEWIS, G. B. 2001. Public service motivation and job performance - Evidence from the federal sector. In *American Review of Public Administration*, roč. 31, č. 4, s. 363 - 380. <https://doi.org/10.1177/02750740122064992>
- ANSOFF, H. I. 1984. *Implanting Strategic Management*. Prentice-Hall International, 1984. ISBN 0-13-451808-x
- AZIRI, B. 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. In *Management Research and Practice*, 4, s. 77 - 86.
- BASS, B. 1995. Concepts of Leadership: The Beginnings. In *The Leader's Companion*, New York, The Free Press, 1995, s. 49 - 50.
- BÄCK, H. 2005. Institutional Settings of Leadership and Community Involvement. In HAUS, M.; HEINELT, H.; STEWART, M. (eds.). *Urban Governance and Democracy: Leadership and Community Involvement*. London: Routledge, s. 65-101. ISBN 978-0-415-45979-2.
- BLANCHARD, K. 2010. *Leading at a Higher Level*. Upper Saddle River NJ: FT Press, 2010. P. xvi.
- BLANCHARD, K. – ZIGARMI, P. – ZIGARMI, D. 1985. *Leadership and the One Minute Manager: Increasing effectiveness through situational leadership*. USA : Morrow in New York, 1985, 111 s. ISBN 9780007103416.
- BOLDEN, R. et al. 2003. *A Review of leadership theory and Competency frameworks: Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre*. University of Exeter: Centre for Leadership studies, 2003.
- BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, I. – GARAJ, M. – DANČIŠINOVÁ, L. 2019. Community planning perspective and its role within the social policy of the municipalities. In *Social sciences*, roč. 8, č. 6, s. 1-17. <https://doi.org/10.3390/socsci8060183>
- COLE, R. – CAPUTO, D. 1984. The Public Hearing as an Effective Citizen Participation Mechanism: A Case Study of the General Revenue Sharing

- Program. In *The American Political Science Review*, roč. 78, č. 2, s. 404 - 416. <https://doi.org/10.2307/1963372>
- COPUS, C. 2009. English Elected Mayors: Developing a new form of local political leadership in England, or moving on in the same old style? In DELWIT, P.; PILET, J.- B.; REYNAERT, H.; STEYVERS, K. (eds.). *Local Political Leadership in Europe: Town Chief, City Boss or Loco President?* Brugge: Vanden Broele, s. 29-57. ISBN 978-90-8584-937-7
- ČÁBYOVÁ, L. – KRAJČOVIČ, P. 2020. *The role of SoLoMo marketing and media in the communication of eco-innovations*. 1. vyd. - Budapešť : Wolters Kluwer, 2020. 176 s. ISBN 978-963-295-952-8
- DŽATKOVÁ, V. 2018. Politická dimenzia občianskej spoločnosti. In *Politické vedy*. roč. 21, č. 1, 2018, s. 8 - 23. ISSN 1335 – 2741, <http://dx.doi.org/10.24040/politickevedy.2018.21.1.8-23>
- ĐURKOVÁ, K. a kol. 2011. *Vyššie územné celky a ich interná komunikácia*. Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2011. ISBN 978-80-8105-329-0.
- EXTREMERA, N. – MÉRIDA-LÓPEZ, S. – QUINTANA-ORTS, C. – REY, L. 2020. On the association between job dissatisfaction and employee's mental health problems: Does emotional regulation ability buffer the link? In *Personality and Individual Differences*, 155: 109710.
- GETHA-TAYLOR, H. 2008. Identifying Collaborative Competencies. In *Review of Public Personnel Administration*, roč. 28, č. 2, s. 103-119. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315434>
- GECIKOVA, I. – PAPANUNOVA, V. 2014. The Fulfillment of managerial functions "leadership" as one aspect of ensuring competencies in conditions of municipal self - government in Slovakia. In *Region in the Development of Society 2014*. Brno: Mendel University, 2014. s. 224 – 235.
- HÖLEN-RABBERSVIK, E. – EIKEBROKK, T. R. – FENSLI, R. W. – THYGESEN, E. – SLETTEBO, A. 2018. Critical issues for employees in inter-municipal health care services: a multiple case study. In *BMC Health Services research*, roč. 18, č. 805. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3586-8>.
- HUSTON, S. – RAHIMZAD, R. – PARSAN, A. 2015. 'Smart' sustainable urban regeneration: Institutions, quality and financial innovation. In *Cities*, Roč. 48, s. 66 -75. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.05.005>.

- CHRISTEN, M. – IYER, G. – SOBERMAN, D. 2006. Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, In *Journal of Marketing*, 70, s. 137 - 150.
- IHMELS, C. 2014. *Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit, Lebenszufriedenheit und Motivation: Eine empirische Untersuchung*. Igel Verlag, Hamburg.
- JANKELOVÁ, N. – ČAJKOVÁ, A. – LARIONOVA, N. 2018. *Moderné trendy v manažmente organizácií miestnej samosprávy ako nástroj trvalo udržateľného rozvoja*. 1. vydanie. Brno : MSD, 2018. 209 s. ISBN 978-80-7392-285-6.
- KLIMOVSKÝ, D. - GAŠPARÍK, J. 2020. Základný rámec participatívnej tvorby verejných politík a súvisiace pojmy. In: Klimovský, D. (ed.) *Participatívne procesy v praxi čítanka participatívnej tvorby verejných politík*. 2. vyd. Bratislava: MV SR/ÚSR ROS, s. 12 – 26. ISBN 978-80-89051-63-2.
- KLIMOVSKÝ, D. - NEMEC, J. 2021. Local Self-Government in Slovakia. In: Brezovnik, B., Hoffman, I., Kostrubiec, J. (eds.): *Local Self-Government in Europe*. Maribor: Institute for Local Self-Government Maribor, s. 355 – 382. ISBN 978-961-7124-00-2. <https://doi.org/10.4335/978-961-7124-00-2>.
- KOLLÁRIK, T. 2011. *Sociálna psychológia + psychológia práce = sociálna psychológia práce?* Bratislava: Univerzita Komenského, 2011.
- KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. 1993, 465 s.
- KOVÁČOVÁ, N. 2019. Analysis of Municipal Elections 2018 in Context of K. Reif and H. Schmitt's Theory. In *Politické vedy*. roč. 22, č. 4, s. 149-171. ISSN 1335-2741. <http://doi.org/10.24040/politickevedy.2019.22.4.149-171>
- LARSON, A. 1968. *Eisenhower: the President nobody knew*, New York : FREWIN, NY. 210p. ISBN 10: 0090984501 ISBN 13: 9780090984503
- LEWIS, J. M. – RICARD, L. M. – KLIJN, E. H. 2018. How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. In *International Review of Administrative Sciences*, roč. 84, č. 2, s 288 - 307. <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>
- LIGOURI, M. – SICILIA, M. – STECCOLINI, I. 2009. Politicians versus managers: roles and interactions in accounting cycles. In *International Journal of Public Sector Management*, roč. 22, č. 4, s. 310. <https://doi.org/10.1108/09513550910961592>.
- LOCKE, E. A. – LATHAM, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall, p.4.

- MAŠKARINEC, P. – KLIMOVSKÝ, D. 2016. Independent Candidates in the Local Elections of 2014 in the Czech Republic and Slovakia: Analysis of Determinants of Their Successfulness. In *Lex Localis*, roč. 14, č. 4, s. 853 - 871.
- MICHELUCCI, F. V. – DeMARCO, A. – TANDA, A. 2016. Defining the Role of the Smart-City Manager: An Analysis of Responsibilities and Skills. In *Journal of Urban Technology*, roč. 23, č. 3, s. 23 - 42. <https://doi.org/10.1080/10630732.2016.1164439>.
- MIHÁLIK, J. 2016. Súčasné výzvy politického líderstva na Slovensku: populizmus, radikalizmus a extrémizmus. In: *Interpolis '16*: Zborník vedeckých prác : 13. medzinárodná vedecká konferencia doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. Banská Bystrica : Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov UMB, 2016. - ISBN 978-80-557-1249-9, pp. 84 - 94.
- MINTZBERG, H. 1973. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: PrenticeHall. ISBN 978-00-60-44556-0.
- NALBANDIAN, J. – O'NEIL, R. – WILKES, J. M. – KAUFMAN, A. 2013. Contemporary Challenges in Local Government: Evolving Roles and Responsibilities, Structures, and Processes. In *Public Administration Review*, roč. 73, č. 4, s. 567 - 574. <https://doi.org/10.1111/puar.12059>.
- NORTHOUSE, P. G. 2001. *Leadership Theory and Practice*, 2. vyd. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- OLIVER, S. M. 2004, *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*. London : Routledge, 2004. 463 s. ISBN 0-415-33419-5.
- PERÁČEK, T. – KOCISOVA, L. – MUCHA, B. 2017. Importance of the e-government act and its impact on the management and economy of the enterprise in the Slovakia. In *Management and Economics in Manufacturing*. Global Scientific Conference on Management and Economics in Manufacturing, s. 90 - 96.
- PEREZ, F. J. P. – LOPEZ-GUZMAN, T. – CRUZ, F. G. S. 2018. Emotional intelligence as a management skill. Study applied in the municipalities of the province of Cordoba (Spain). In *Noesis-Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, roč. 27, č. 53, s. 98 - 120. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>.
- PIERCY, N. – PHILLIPS, W. – LEWIS, M. 2013. Change management in the public sector: the use of cross-functional teams. In *Production Planning and Control*, roč. 24, č. 10-11 s. 976-987. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666913>.

- PORVAZNIK, J – LJUDVIGOVA, I. – ČAJKOVÁ, A. 2018. Holistic Competence of Leadership and Managerial Subjects. In *Politické vedy*, roč. 21, č. 2, ISSN 1335 – 2741, s. 56-77. <http://dx.doi.org/10.24040/politickevedy.2018.21.2.56-77>
- RICARD, LM. – KLIJN, EH. – LEWIS, JM. – YSA, T. 2017. Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. In *Public Management Review*, roč.: 19 č. 2, s: 134 - 156. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1148192>
- SAHITO, Z. – VAISANEN, P. 2017. The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories. In *International Journal of Higher Education*, roč. 3, s. 209- 230.
- SANCINO, A. – MENEGUZZO, M. – CRISTOFOLI, D. 2014. Italian Managers: Caged Leaders. In *European Public Leadership in Crisis*, roč. 3, č. 75 - 84. <https://doi.org/10.1108/S2045-794420140000003014>.
- SLOBODA, M. 2014. Women's Participation and Incumbency Advantage in Slovak Cities: The Case Study of Mayoral Elections in Slovakia. In *Social Research*, roč. 36, č. 3, s. 101 - 112.
- SOLTANI, E. – LAI, PC. –MAHMOUDI, V. 2007. Managing change initiatives: Fantasy or reality? The case of public sector organisations. In *Total Quality Management and Business Excellence*, roč. 18, č. 1-2, s. 153-179. <https://doi.org/10.1080/14783360601053319>.
- THOMPSON, G. – BUCH, R. – GLASO, L. 2019. Servant leadership, span of control, and outcomes in a municipality context. In *Journal of General Management*, roč. 44, č. 2, s. 87 – 95. <https://doi.org/10.1177/0306307018810584>.
- VERNARSKÝ, M. 2019. Current State's Attitude Towards Municipal Self-Government in Slovakia. In *Slovak Journal of Political Sciences*, roč. 19, č. 2. <https://doi.org/10.34135/sjps.190203>
- VOS, M. – WESTERHOUDT, E. 2008. Trends in government communication in The Netherlands. In *Journal of Communication Management*, roč. 12, č. 1, s. 18-+. <https://doi.org/10.1108/13632540810854217>
- YUKL, G. A. 2005. *Leadership in organizations*, 5. vyd. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- ŽOFČINOVÁ, V. 2018. Status of mayor of the municipality in branch of labour law. In: *Právni rozpravy 2018 s podtitulem "Nové jevy a právo"*. Hradec Králove: Magnanimitas, 2018, s. 256 - 262.