

Mladá veda

Young Science

**Remeselníci pracujúci so sklom
v období raného novoveku**

Informačné systémy v systéme zdieľaných bicyklov

**Vlády SR a vývoj starobného dôchodkového
sporenia na Slovensku**

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 2, ročník 8., vydané v decembri 2020

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Aponiovská knižnica, Oponice. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

ČASOVÁ ŠTÚDIA MANAŽÉRSKÝCH FUNKCIÍ STAROSTU OBCE

FUNCTION OF MANAGEMENT TIME STUDY IN MAYOR PERFORMANCE

Eliška Župová, Jennifer Gyenesová ¹

Eliška Župová pôsobí ako odborná asistentka na Fakulte verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Vo svojom výskume sa venuje problematike sociálnych a odborných kompetentností starostov obcí na Slovensku. Jennifer Gyenesová je členkou obecného zastupiteľstva v Kunovej Teplici. Je tiež obchodným zástupcom spoločnosti poskytujúcej služby odpadového hospodárstva. Je absolventkou magisterského štúdia na Fakulte verejnej správy v odbore politológia.

Eliška Župová is an assistant professor at the Faculty of Public Administration, Pavol Jozef Šafárik University in Košice. Deals with the issue of social and professional competencies of mayors in Slovakia municipalities in her research. Jennifer Gyenesová is a member of Municipal council of Kunova Teplica. She is also sale representative for company providing waste management service. Graduates master the Faculty of Public Administration in 2019 in the field of political science.

Abstract

The mayor of the municipality can be understood as a manager who runs the municipality. In performing its function, it performs activities that we can designate as management functions. The paper is focused on the given issue. By observation, it was determined how much time the Mayor of the selected municipality devotes to the managerial functions. With the consent of the mayor of the municipality, the recording of individual activities was carried out directly at the municipal office. Within 10 business days, the data was recorded in pre-prepared forms of the timeline. Subsequent data processing revealed how much time the mayor spends on basic and cross-sectional managerial functions. The most time is spent in organizing and planning, and least leadership.

Key words: municipal mayor, manager, managerial functions

Abstrakt

Starostu obce môžeme chápať ako manažéra, ktorý riadi obec. Pri výkone svojej funkcie uskutočňuje činnosti, ktoré by sme mohli označiť ako manažérske funkcie. Príspevok je zameraný na danú problematiku. Pozorovaním bolo zisťované, koľko času venuje starosta vybranej obce manažérskym funkciám. So súhlasom starostky obce sa zaznamenávanie

¹ Adresa pracoviska: PhDr. Eliška Župová, PhD., Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra sociálnych štúdií, Popradská 66, 040 11 Košice
E-mail: eliska.zupova@upjs.sk

jednotlivých činností uskutočnilo priamo na obecnom úrade. Počas 10 pracovných dní boli evidované dáta do vopred pripravených formulárov časového snímku. Následným spracovaním údajov bolo zistené, koľko času venuje starostka jednotlivým základným a prierezovým manažérskym funkciám. Najviac času venovala organizovaniu a plánovaniu a najmenej vedeniu.

Kľúčové slová: starosta obce, manažér, manažérske funkcie

Úvod

Starosta ako predstaviteľ obce zastupuje obec navonok a vykonáva obecnú správu. Je zodpovedný za riadny chod obce a naplnenie záujmov jej obyvateľov. Organizuje svoju prácu a prácu podriadených tak, aby boli čo najlepšie vykonávané úlohy, ktoré prispievajú k uspokojeniu potrieb občanov. Na dosiahnutie stanovených cieľov má k dispozícii určité zdroje, s ktorými musí vedieť hospodáriť a efektívne ich alokovať. Podobné činnosti realizuje aj manažér no s tým rozdielom, že riadi organizáciu. Aktivity, ktoré starosta aj manažér vykonávajú označujeme ako manažérske funkcie.

Starosta sa od manažéra líši tým, že ide o volenú funkciu. Občania si sami volia starostu v priamych a tajných voľbách. Manažér môže byť do funkcie zvolený na základe výberového konania, postupne sa vypracovať z nižších pozícií alebo môže byť určený nadriadeným. Ďalší rozdiel je ten, že manažér má presne určený pracovný čas. Starosta má stanovené úradné hodiny, ale ide o prácu nepretržitú. Môžu sa vyskytnúť nečakané udalosti, kedy musí starosta okamžite reagovať a zabezpečiť potrebné opatrenia, napr. rôzne poruchy, krízové situácie, povodeň a pod.

Práca starostu nie je jednoduchá. Vyžaduje si trpezlivosť a okrem odborných vedomostí aj schopnosti, zručnosti a osobné vlastnosti. Každý starosta by mal vedieť dodržiavať univerzálne štandardy etického správania obsiahnuté v normách etického charakteru, ktoré by mali pôsobiť komplementárne voči legislatíve (Mitaľ, 2018). Ak nemá určitú autoritu, nemôže očakávať, že bude vedieť riadiť obec a občania ho budú rešpektovať. Starosta by mal byť schopný využívať poznatky z viacerých vedných disciplín a oblastí. Zároveň by mal byť extrovertom, ktorý vie komunikovať s ľuďmi, motivovať a viesť ich, vytvárať partnerstvá s externým prostredím a uspokojovať záujmy občanov.

Teoretické východiská

Starostu obce by sme mohli charakterizovať ako manažéra, ktorý zodpovedá za chod obce. Nesie zodpovednosť za dosahovanie stanovených cieľov a naplnenie záujmov obyvateľov. Prostredníctvom činností, ktoré by sme mohli označiť za manažérske funkcie, vykonáva svoju prácu.

Podľa Sedláka (2001) odpoveď na otázku, kto je manažér, treba hľadať v pojme a obsahu manažmentu. Objektom manažérskoho pôsobenia sú hlavné zdroje organizácie, t. j. ľudské, fyzické, peňažné, informačné zdroje, ktoré organizácia prijíma a využíva z okolia. Úlohou manažérskoho povolania je ich vzájomne kombinovať a využívať tak, aby sa dosiahli žiaduce ciele. S týmto zámerom manažér koordinuje aktivity jemu podriadených ľudí. Manažéra možno definovať ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, teda

ako človeka, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje. Bedrnová (1998) uvádza, že manažér je ten: „kto uvádza všetko do pohybu, kto tomuto pohybu dáva chod a kto podmieňuje účinnosť všetkých procesov, ktoré v podniku prebiehajú“. Sojka (2007) definuje manažéra ako človeka, ktorý disponuje znalosťami, skúsenosťami a obvykle aj právomocou v jemu zverenej oblasti. Jeho primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu.

Manažérske funkcie sú typické úlohy, ktoré manažér rieši v procese svojej práce. Za zakladateľa tejto tradičnej teórie sa považuje Fayol, ktorý vo svojej práci definoval v roku 1913 základné manažérske funkcie a tvrdil, že tieto funkcie sú všeobecným menovateľom všetkých manažérskych prác zameraných na dosahovanie akéhokoľvek cieľa organizácie. Jeho teória bola ďalšími autormi rozpracovávaná a modifikovaná, dopĺňaná o ďalšie manažérske funkcie. Podľa Vružeka (1999, s. 14) „*manažérske funkcie predstavujú vo všeobecnosti konkrétne administratívne povinnosti, ktoré musia byť vykonávané prakticky vo všetkých organizáciách*“. Teória manažmentu (Majtán, 2008; Sedlák, 2001; Vružek, 1999; Armstrong, 2007) vymedzuje základné funkcie manažéra, ktoré vyjadrujú obsah jeho práce a prierezové funkcie, ktoré prechádzajú všetkými základnými funkciami, a to nasledovne:

Plánovanie je považované za najdôležitejšiu manažérsku funkciu, ktorá má vplyv na ostatné funkcie. Úlohou manažéra pri plánovaní je vypracovať cieľ a následne aj stratégiu, prostredníctvom ktorej sa budú ciele dosahovať. Podstatou *organizovania* je znižovanie neurčitosti a zabezpečovanie cieľového správania. Pri organizovaní sa vytvára určitá štruktúra, ktorá obsahuje zosúladené postupy procesov a vzťahov. Cieľom organizovania je efektívne dosahovanie stanovených cieľov a eliminácia nežiaduceho správania. (Majtán, 2007). *Vedenie* je proces, kedy manažér usmerňuje prácu svojich podriadených. Pri tom využíva moc, ktorou disponuje. Cieľom tohto procesu je, aby zamestnanci vykonávali úlohy, ktoré sú im zverené a tým sa dosiahol cieľ, ktorý stanovil manažér. *Kontrola* je chápaná ako činnosť manažéra zameraná na zistenie priebehu jednotlivých činností, ktoré sú v organizácii vykonávané a slúžia určitému cieľu. V organizácii predstavuje dôležitý prvok, pretože umožňuje sledovať výkon činností, ktoré sú vykonávané a na základe toho zabezpečiť prípadnú nápravu, t. j. odstrániť nedostatky a tým zabezpečiť lepšie fungovanie podniku.

Komunikácia (prierezová funkcia) je veľmi dôležitá časť manažérskej práce a rovnako zasahuje do obsahu všetkých ostatných základných funkcií. Komunikácia je prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa. Je teda nevyhnutnou zložkou interakcie v organizácii. Preto je manažér pri svojej manažérskej činnosti povinný komunikovať so svojimi podriadenými, a to najmä v otázkach technických pokynov, inštrukcií, pravidiel a informácií, ktoré potrebujú na úspešné vykonávanie svojej práce. Keďže komunikácia je obojstranným procesom, musí byť manažér vo svojej činnosti citlivo vnímavý aj ku komunikácii smerujúcej zdola (k podnetom podriadených). Pri *rozhodovaní* (prierezová funkcia) manažér vyberá spomedzi viacerých možností tú najlepšiu variantu. Je to proces, ktorý má presne určené kroky a činnosti - od formulácie problému až k určeniu cieľa, ktorý sa rozhodnutím má dosiahnuť a to výberom varianty riešenia až samotným rozhodnutím. Každý manažér, bez ohľadu na oblasť svojho pôsobenia a hierarchiu, musí pri výkone manažérskej práce prijímať a realizovať rozhodnutia. *Motivovanie a*

stimulovanie (prierezová funkcia) sú jedným zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí, ktorí sú v pracovnom procese. Má nezastupiteľné miesto v práci manažéra, pretože motiváciou iných ľudí ich uvádzajú do pohybu a v smere, ktorým manažér chce a s cieľom dosiahnutia výsledkov. Motivácia je skúmaná v dvoch úrovniach, a to v rovine subjektívnej (je to „vnútorný pohon“ človeka) a v rovine objektívnej (schopnosť motivovať druhých ľudí k určitej činnosti). U manažéra je nevyhnutné zastúpenie oboch rovín, pretože iba manažér, ktorý je sám vnútorne motivovaný, dokáže motivovať svojich zamestnancov. (Župová, 2016)

Problematikou manažérskej práce starostu obce sa vo svojich štúdiách venovali viacerí autori (Belajová 2012; Gecíková 2012; Klimovský 2009; Papcunová 2012), no časová štúdiá v práci starostu v slovenských štúdiách absentuje, jedinou realizoval Tej (2012). Zaoberal sa skúmaním času pri vykonávaní pracovnej činnosti. Výsledkom jeho štúdie bolo, koľko činností vykonal starosta danej obce v sledovanom časovom období, ktoré predstavovalo štyri týždne. Pozorovaním zistil, že za toto obdobie vykonal starosta 63 typov činností a najviac času mu zabralo plánovanie a následne organizovanie. Zvyšným manažérskym funkciami venoval menej času. Najmenej času využil na realizáciu činností, ktoré nezaraďujeme medzi manažérske funkcie.

Cieľ a metódy skúmania

Charakteristika práce manažéra cez manažérske funkcie je problematikou, ktorej sa venuje skôr manažment súkromných organizácií. V oblasti verejnej správy (konkrétne samosprávy) sa štúdie tejto problematike nevenujú. Na základe štúdia teoretických východísk bola formulovaná výskumná otázka: *Koľko času venuje starosta obce jednotlivým manažérskym funkciam?*

Hlavným cieľom príspevku bolo zistiť, koľko času venuje starosta jednotlivým manažérskym funkciam pri výkone svojej funkcie.

Na zistenie, koľko času venuje starosta jednotlivým manažérskym funkciam bola využitá metóda priameho štruktúrovaného pozorovania ako objektívneho, zámerného, cieľavedomého, plánovitého a systematického spôsobu zaznamenávania práce starostky obce.

Priame pozorovanie bolo realizované osobne, bol sledovaný priebeh činností práce starostky obce. Zásada štruktúrovaného pozorovania bola dodržaná v zmysle rozdelenia činností na menšie javy, ktoré boli pozorované, zaznamenávané a vyhodnocované.

Dodržané boli aj zložky pozorovania:

- *Cieľ pozorovania:* dôvod pre vypracovanie analytickej časti príspevku
- *Predmet pozorovania:* výkon funkcie starostky obce a manažérskych funkcií
- *Plán pozorovania:* pracovné dni, štvrtok a piatok, v čase od 7.30 do 12.00, miesto pozorovania: výkon práce starostky obec Kunova Teplica
- *Spôsob pozorovania:* zaznamenávanie činnosti do hodnotiaceho hárku, ktorý obsahuje identifikačnú a časovú časť. Do identifikačnej časti boli zaznamenávané jednotlivé úkony a manažérske funkcie. Začiatok, koniec a trvanie úkonov boli zaznamenávané

do časovej časti, ktorá ešte obsahuje kumulatívny čas a % času. Osobitná časť tvorila poznámky pozorovateľa.

- *Vyhodnotenie:* spracovanie a vyhodnotenie formulárov boli interpretované v nasledujúcom texte príspevku.

Výsledky časovej štúdie

Zo zosumarizovaných údajov bolo zistené, že starostka počas sledovaného obdobia vykonala 123 typov činností. Tieto činnosti boli pridelené k jednotlivým manažérskym funkciám. Vyskytli sa dve aktivity, ktoré sa priradili k iným úlohám, nakoľko nepatria medzi základné manažérske funkcie. Zistené dáta sú uvedené v tabuľke č. 1

Manažérska funkcia	Počet činností	Prepočet činností v minútach	Prepočet činností na %
Plánovanie	31	541	27,24
Organizovanie	65	851	42,85
Vedenie	2	88	4,43
Kontrola	23	494	24,87
Iné	2	12	0,61
Spolu	123	1986	100,00

Tabuľka 1 – Základné manažérske funkcie

Zdroj: vlastné spracovanie

Počas sledovaného obdobia venovala starostka základným manažérskym funkciám celkovo 1986 minút. Bolo to spolu 123 typov činností. Funkcia, ktorej venovala starostka najviac času bola organizovanie, t. j. 851 minút, čo tvorí 42,85% celkového času. Predmetom organizovania je rozdelenie pracovných úloh, dávať do súladu finančné a všetky ostatné prostriedky, ktoré majú napomáhať dosahovaniu cieľov. Pomocou tejto funkcie starostka organizovala najmä svoju prácu a prácu svojich podriadených, zamestnancov obecného úradu. Keďže má úrad málo zamestnancov, organizovanie ich práce je pre starostku jednoduchšie. Môže byť s nimi v bezprostrednom kontakte a riadiť ich prácu osobne. Bolo by žiaduce, aby mala obec viac zamestnancov na určité pozície, ale finančný stav obce to nedovoľuje. Preto mnoho činností a aktivít organizuje priamo starostka. Vzťah s obyvateľmi obce je tiež bezprostredný. Nakoľko ide o malú obec, nie je ťažké zorganizovať činnosti tak, aby prospeli každému. Sledovať záujmy obyvateľov a uspokojovať ich potreby je osobnejšie ako v prípade veľkých obcí. S rôznymi námetmi a problémami sa občania môžu obrátiť priamo na starostku a naopak. Starostka môže určité veci riešiť bezprostredne s občanmi. Nie sú potrebné sprostredkovateľské orgány ako v prípade väčších obcí.

Skoro každodenným úkonom bolo organizovanie úloh pracovníkov aktivačných prác a to prostredníctvom koordinátora. S koordinátorom riešila aj mnohé iné organizačné úkony a to napr. príprava kosačiek na letnú sezónu alebo objednávka a nákup náradí potrebných pre aktivačných pracovníkov. Organizovanie vykonávala aj so svojou sekretárkou. Rozdeľovali si úlohy týkajúce sa administratívnych záležitostí, najmä došlej pošty. Tieto úkony boli dôležité

z toho dôvodu, aby boli dodržané lehoty na odpovede, prípadne lehoty splatnosti pri finančných operáciách. Svoju činnosti organizovala aj vo vzťahu k účtovníčke, kedy jej pripravovala doklady na zaúčtovanie. Keďže účtovníčka nevykonáva svoju prácu priamo na úrade každý deň, organizovanie voči nej sme mali možnosť zaznamenať len v jednom prípade. Z uvedených nám vyplýva, že svoje činnosti organizovala vo vzťahu k všetkým svojim podriadeným. V rámci združenia Mikroregiónu Domica bola spoluorganizátorkou environmentálneho dňa. Mala za úlohu návrh a dizajn tričiek a ich objednávku a následné vytvorenie prezenčnej listiny. V mnohých prípadoch sa stalo, že na úrad prišiel obyvateľ obce s konkrétnym problémom. Úlohou starostky bol daný problém prehodnotiť pomocou podkladov, ktoré obyvateľ poskytol a navrhnúť riešenie. Pri týchto úkonoch vybavovala rôzne telefonáty, písala žiadosti alebo vyhľadávala potrebné údaje. Išlo napr. o žiadosť splátkového kalendáru, riešenie problému túlavých psov v obci, reklamácia vyúčtovania plynu, vysporiadanie pozemkov, žiadosť ohľadom súdneho rozhodnutia a pod. Všetky tieto úlohy boli vo vzťahu k obyvateľom obce. Organizovanie sme mali možnosť zaznamenať aj pri príprave podkladov pre nové projekty, ale aj dokumenty potrebné pre ÚPSVaR, hlavného kontrolóra alebo do banky. Vyskytli sa aj nečakané situácie, kedy boli nahlásené poruchy v obci, a to konkrétne porucha čističky odpadových vôd a prasknutie vodovodného potrubia. V oboch prípadoch boli potrebné okamžité úkony a to telefonické nahlásenie poruchy, zabezpečenie potrebných ľudí na zabránenie ďalších škôd a následné opatrenia na odstránenie vyskytnutých porúch. Z uvedených úkonov môžeme vidieť, prečo je organizovanie najviac využívanou funkciou. Organizovanie svojej práce a práce podriadených pracovníkov prispieva k efektívnejšiemu dosahovaniu cieľov a úloh.

Druhá funkcia, ktorej starostka venovala najviac času je plánovanie. Celkovo to je 541 minút, čo predstavuje 27,24% celkového času. Plánovanie je jednou z nevyhnutných činností každého starostu. Vopred si naplánovať jednotlivé aktivity je efektívne z viacerých uhľov pohľadu. Z časového hľadiska je účinné z dôvodu, aby si starosta a jeho podriadení mohli rozložiť pracovný čas na plnenie úloh. S tým súvisí aj personálne plánovanie, kde sa zadedia pracovníci na jednotlivé úkony, prípadne sa vytvoria nové pracovné podmienky, ak to finančná situácia dovoľuje. Finančné plánovanie súvisí so stanovenými cieľmi. Dlhodobé finančné plánovanie je dôležité z pohľadu celkového rozvoja obce, krátkodobé zase súvisia s jej bežným chodom. Plánovaním sa stanovené ciele dosahujú jednoduchšie.

Do tejto funkcie boli zaradené úlohy, ktoré plánovala s koordinátorom aktivačných prác. Pre efektívny výkon zamestnancov aktivačných prác je dobré si vopred naplánovať jednotlivé činnosti na daný deň. Väčšinu času plánovala vo vzťahu s inými. S obyvateľmi sociálnych bytoviek naplánovali termín jarného upratovania a svojpomocné opravenie chodníkov a s domovníkom družstevného bytu činnosti súvisiace s úpravou prostredia okolo bytovky. Zástupca firmy predložil ponuku na obnovenie verejného osvetlenia v obci, vysvetlil výhody a podmienky na realizáciu a dohodli sa na ďalšom stretnutí a následnom podaní projektu. S vedúcim inžinierskych stavieb naplánovali asfaltovanie poškodených ciest a chodníkov v obci. Riaditeľke materskej školy navrhla zorganizovať deň matiek a následne naplánovali program na ten deň. Pomocou hlavného kontrolóra obce pripravovala program na zasadnutie obecného zastupiteľstva. Samozrejme, že starostka si vopred plánovala aj svoj pracovný čas.

Takmer každý deň si vopred naplánovala úlohy na daný deň a na konci mesiaca pripravila plán práce na ďalší mesiac.

Kontrola venovala 494 minút, čo predstavuje 24,87%. Kontrola je dôležitá z toho dôvodu, aby sa predchádzalo vzniku nepredvídaných problémov alebo či sú dané úlohy plnené podľa vopred stanovených cieľov. Z personálneho hľadiska vykonávala kontrolu plnenia prác aktívnych pracovníkov priamo počas vykonávania ich činností a kontrolovala ich dochádzku do práce. V materskej škole vykonala priebežnú kontrolu dochádzky zamestnancov, ale aj detí, keď bol zvýšený počet absencií z dôvodu chrípkového obdobia. Vtedy bolo potrebné okamžite implementovať opatrenia, pretože prevádzkovať materskú školu pre nízky počet detí nebolo efektívne. Riešením toho bolo vyhlásenie chrípkových prázdnin na dobu jedného týždňa. Z finančného hľadiska vykonala spolu so sekretárkou kontrolu pokladnice a pokladničnej knihy. V administratívnej oblasti kontrolovala správnosť údajov uvedených v daňovom priznaní za obec a každodenne kontrolovala došlú obecnú poštu v mailovej aj papierovej podobe. Kontrolu však ale vykonala aj v súčinnosti s inými osobami. S požiarnym technikom vykonala kontrolu hasiacich prístrojov v jednotlivých objektoch obce, čo predstavovalo obecný úrad, materskú školu, sociálnu bytovku a futbalový štadión. S vedúcim inžinierskych stavieb kontrolovali stav ciest v obci a zaznamenávali úseky potrebné na opravu. Hlavný kontrolór obce pripravil všeobecné záväzné nariadenia, ktoré následne skontroloval spolu so starostkou. Následnú kontrolu vykonala aj po odstránení porúch, ktoré sa v obci počas pozorovania vyskytli. Kontrolu v obci môže vykonávať aj obecné zastupiteľstvo, nie len starostka, ktoré kontroluje najmä efektívnosť vynakladania dostupných prostriedkov. Ďalším kontrolným orgánom obce je hlavný kontrolór, ktorý bol spomenutý aj v konkrétnom prípade počas pozorovania. Okrem vyššie uvedených môžu kontrolu v obci vykonávať aj externí zamestnanci, napr. požiarny technik, hygienická kontrola, kontrola zamestnancov aktívnych prác z ÚPSVaR a pod. Kontrola je dôležitou funkciou, pretože vďaka nej sa môžu zistiť nedostatky, ktoré sa dajú včas odstrániť. Z časového hľadiska je významná nie len priebežná kontrola, ale aj následná. Ak sa zaevidujú nedostatky na konci sledovaného obdobia, je možné urobiť nápravy a také opatrenia, aby sa v budúcnosti vyhlo takýmto chybám.

Funkcia, ktorej venovala starostka najmenej času je vedenie. Uplatnená bola iba v dvoch prípadoch, čo jej celkovo zabralo 88 minút, čiže iba 4,43 %. V oboch prípadoch viedla schôdzu. Prvá sa týkala zamestnancov aktívnych prác, pri ktorej ich oboznamovala s novými možnosťami kurzov, školení a rekvalifikácií cez ÚPSVaR. Druhá schôdza sa týkala novoprijatých zamestnancov. Dohodli si podmienky výkonu práce, pracovný čas a vopred si naplánovali aktivity, ktoré budú vykonávať. Keďže tieto schôdze boli skôr neformálne, bola možnosť zúčastniť sa na nich a zaznamenať jednotlivé činnosti. Vedenie je spojené so schopnosťou vystupovať a viesť ľudí. Pomocou vedenia by mal vedieť starosta podnietiť ľudí, aby čo najlepšie prispievali k vytýčeným cieľom. Vedením však starosta aj informuje, usmerňuje, oboznamuje, motivuje a stimuluje, deleguje právomoci a pod. Počas vedenia rôznych schôdzí, poradí, zastupiteľstiev prijíma informácie, návrhy a podnety a uzatvára rôzne dohody medzi zúčastnenými.

Medzi iné činnosti boli zaradené tie, ktoré sa nedali zatriediť ani do jednej zo základných manažérskych funkcií. Sem patrila činnosť, ktorá súvisela s doplnením obecnej pečiatky na okresnom súde. Pri poruche vodovodného potrubia okolo sociálnej bytovky bolo potrebné posúdiť mieru poškodenia, tak sme presun z obecného úradu k danej bytovke zaradili medzi iné úlohy. Tieto dve aktivity zabrali starostke obce iba 12 minút, čo tvorí 0,61 % celkové času.

Výsledkom pozorovania je zistenie, koľko času venuje starostka obce základným manažérskym funkciám. Uvedené interpretácie a časové vymedzenie jednotlivých činností poukazuje na to, že úkony vykonané starostkou obce patria jednoznačne k manažérskym funkciám.

Počas pozorovania boli zaznamenávané aj prierezové manažérske funkcie. Obdobne ako základné, zistené údaje boli zosumarizované do tabuľky č. 2. Uvedomujeme si, že prierezové manažérske funkcie sú náročnejšie na zaznamenávanie a vyhodnotenie. Napriek uvedenému bolo našu snahou zaznamenať a vyhodnotiť aj tieto činnosti kvôli obohateniu skúmanej problematiky, tiež kvôli záujmu autoriek.

Manažérska funkcia	Počet činností	Prepočet činností v minútach	Prepočet činností na %
Koordinácia	3	27	6,98
Rozhodovanie	18	243	62,79
Komunikácia	5	117	30,23
Spolu	26	387	100

Tabuľka 2 – Prierezové manažérske funkcie

Zdroj: vlastné spracovanie

Prierezovým manažérskym funkciám venovala starostka obce celkovo 387 minút. Najviac času jej zabrala funkcia rozhodovanie. Celkovo to predstavuje 243 minút, t. j. 62,79 % celkového času. Zákon určuje starostom isté rozhodovacie kompetencie. Sú to tie, ktoré nie sú vyhradené obecnému zastupiteľstvu, ale výlučne starostovi, napr. rozhoduje o svojom zástupcovi, o zamestnancoch obecného úradu, vo finančnej oblasti o alokácii finančných prostriedkoch, určovanie odmien zamestnancom a pod. V istých prípadoch potrebuje schválenie rozhodnutia obecným zastupiteľstvom. Počas pozorovania boli zaznamenané prípady, v ktorých rozhodovala starostka výlučne sama a nepotrebovala súhlas obecného zastupiteľstva. Rozhodovanie bolo evidované v rôznych oblastiach. V materskej škole rozhodovala vo viacerých prípadoch. Keďže je väčšina detí zo sociálne slabšieho prostredia, niektorí rodičia majú problém s úhradou stravného. Bolo potrebné riešenie, aby sa zamedzilo prípadnému zadlženiu. Rozhodnutím je teda zmeny výšky poplatku za stravné. Počas chrípkového obdobia sa zaznamenala vysoká absencia detí. Tým pádom starostka rozhodla o vyhlásení chrípkových prázdnin, nakoľko počet detí nedosahoval stanovený počet, t. j. 5. Vyskytla sa aj nečakaná situácia, kedy došlo k poruche tlačiarne. V tomto prípade rozhodovala o možnosti opravy starej alebo kúpe úplne novej tlačiarne, čo bolo aj výsledným riešením. V rámci ponuky nového projektu dlhodobo nezamestnaných cez ÚPSVaR mala

možnosť prijať nových zamestnancov na obecný úrad. Pre obmedzený počet osôb sa musela rozhodovať medzi viacerými, ktorí by spĺňali stanovené kritériá. Pri ročnom vyúčtovaní elektriny mali obyvatelia sociálnej bytovky preplatok. Na konci mesiaca starostka vykonala kontrolu dochádzky aktívnych pracovníkov. Počas toho zistila, že niektorí nemali úplnú dochádzku alebo mali neospravedlnené absencie. V dôsledku toho rozhodla o vyradení daných pracovníkov. Pri týchto uvedených činnostiach môžeme vidieť, aké je rozhodovanie dôležité. Výsledkom každého rozhodnutia by mal byť výber čo najlepšieho variantu riešenia.

Koordinácii venovala starostka iba 27 minút, čo predstavuje 6,98 %. Celkovo to boli iba tri aktivity. V prvom rade koordinovala činnosť kolegu, kedy mu nariadila, aby zabezpečil pozvánky na environmentálny deň a ich následnú tlač. Počas príprav kosačiek na letnú sezónu zabezpečila ich presun prostredníctvom šoféra nákladného auta. Ten mal za úlohu odvoz a dovoz kosačiek do servisu. V poslednom rade koordinovala počítačového technika, ktorý prišiel nainštalovať novú tlačiareň do materskej školy. Vo všetkých troch prípadoch môžeme vidieť, že koordinovala činnosť iných osôb. Niektoré aktivity je lepšie delegovať na iných a to z dôvodu efektívnejšieho plnenia úloh a nie každé činnosti vie starostka obce zabezpečiť a plniť sama. Z uvedených teda vyplýva, že koordinovať môže jedine starosta "manažér", pretože vo všetkých prípadoch riadi činnosti podriadených alebo skupiny.

Komunikácia bola zaznamenaná iba v tých prípadoch, kedy starostka nevykonávala žiadnu inú funkciu. Celkovo to bolo 117 minút, čo predstavuje 30,23 %. V jednom prípade komunikovala prostredníctvom telefónu, kedy poskytovala informácie príslušníkom policajného zboru. V ostatných prípadoch išlo o priamu komunikáciu. So sociálnou pracovníčkou si ozrejmovali informácie ohľadom rodiny zo sociálne znevýhodneného prostredia, ktorá zanedbáva povinnú školskú dochádzku svojich detí. Následne táto funkcia prešla do plánovania, t. j. ako budú postupovať pri riešení tohto problému, a organizovania, kedy už priamo implementovali opatrenia. V ďalšom prípade išlo o návštevu starostu zo susednej obce. Počas konverzácie si vymieňali informácie potrebné na výkon práce, nové možnosti zadávania projektov, podrobnosti ohľadom environmentálneho dňa a pod. Pri poslednom pozorovaní bol vedený rozhovor so starostkou, ktorý sa týkal našej práce. Pýtali sme sa na informácie potrebné k zhrnutiu získaných dát, príklady z praxe, názory a pod. Poďakovali sme sa za umožnenie vykonať pozorovanie počas výkonu jej práce.

Ak by bola komunikácia evidovaná v každom prípade, bola by najviac využívanou manažérskou funkciou. Zber, triedenie, vymieňanie, používanie a odovzdávanie informácií patrí ku komunikácii. Je to proces, ktorý prebieha stále a vyskytuje sa pri každej činnosti či už v priamej alebo nepriamej forme. Počas pozorovania starostka využívala najmä priamu formu. Je to najlepší spôsob komunikácie, nakoľko sa prípadné nejasnosti dajú vyriešiť promptne, ako aj reagovať na informácie a podnety bezprostredne. Nepriamu formu využívala prostredníctvom telefónu a mailu.

Uvedené prierezové funkcie a ich časové trvanie zaznamenané počas pozorovania poukazujú na to, že bol splnený aj druhý čiastkový cieľ. Jeho účelom bolo zistenie, koľko času venuje starosta vybranej obce prierezovým manažérskym funkciám.

Zaznamenávané funkcie boli vykonané osobitne, ale vyskytli sa aj situácie, kedy jednotlivé funkcie na seba nadväzovali alebo sa vykonávali dve súčasne. Najviac sa to týkalo prípadov, kedy starostka spolu s koordinátorom aktivačných prác pripravovali úkony na daný deň. Z jednej strany úlohy spolu plánovali, ale súčasne starostka organizovala prácu koordinátora. Kombinácia týchto dvoch funkcií sa vyskytla aj v prípade, kedy zástupca firmy ponúkal možnosti propagovania obce. Spolu naplánovali vzhľad tabule a následne vytvorili objednávku. Mnohé ostatné funkcie sa vykonávali súčasne s komunikáciou, napr. pri riešení mnohých prípadov, organizovaní prác, vedení alebo realizovaní kontroly.

Nadväznosť jednotlivých funkcií boli zaregistrované vo viacerých prípadoch. Išlo najmä o záležitosti, keď na úrad prišiel obyvateľ s konkrétnym problémom. Najprv prebiehala bezprostredná komunikácia medzi starostkou a obyvateľom o riešenej otázke. Následne si starostka naplánovala ako bude postupovať a potom sa pustila priamo do riešenia problematiky, organizovala svoju prácu. Príkladom by sa dalo uviesť, kedy staršia pani mala vyúčtovaný nedoplatok za elektrinu, čo sa jej zdalo nereálne oproti skutočne spotrebovanej elektrine. S potrebnými podkladmi prišla za starostkou a vysvetlila o čo sa jedná. Následne starostka posúdila problematiku a prostredníctvom telefonátov požiadala danú spoločnosť o kontrolu správnosti vyúčtovania s reálnym stavom. Na to telefonicky oznámila pani zistené skutočnosti. Vyskytli sa aj poruchy, kedy nadväznosť jednotlivých funkcií bola podobná. Najskôr prostredníctvom komunikácie, telefonicky bola nahlásená porucha. Pomocou ďalších telefonátov boli zabezpečené kompetentné osoby na odstránenie závad. Organizovaním ich práce sa vyskytnuté nedostatky odstránili, čo sa potvrdilo následnou kontrolou. Na konci mesiaca sa vykonala kontrola dochádzky zamestnancov aktivačných prác. Objavili sa osoby, ktoré nesplnili túto dochádzku a rozhodovalo sa o ich vyradení. Následne im prostredníctvom komunikácie bolo oznámené vylúčenie z evidencie. Nadväznosť funkcií sme mohli zaznamenať aj v prípade, keď bola vykonaná kontrola hasiacich prístrojov spolu s požiarnym technikom. Po kontrole boli zosumarizované údaje a spísaný zápis o kontrole. V uvedených príkladoch možno vidieť, že jednotlivé funkcie so sebou súvisia. Z toho vyplýva, že základné manažérske funkcie sa dopĺňajú s prierezovými.

Pri vykonávaní jednotlivých funkcií sa vyžaduje venovať pozornosť všetkým faktorom, ktoré by mohli ovplyvniť danú situáciu. Nakoľko jednotlivé funkcie navzájom súvisia je treba ich dôkladne vykonávať a nezanedbávať jednu kvôli druhej. Za všetky vykonané činnosti nesie starosta zodpovednosť. Preto je podstatné dôkladne si vopred premyslieť, ako bude postupovať pri riešení úloh. Plánovanie je dôležité z pohľadu budúcich aktivít obce. Organizovanie práce starostu a podriadených prispieva k efektívnemu dosahovaniu cieľov a zabezpečuje riadny chod celej obce. Bez organizovania by mohol nastať zmätok, ktorý môže viesť k finančným alebo iným stratám. Schopnosť viesť ľudí patrí k jedným z vlastností, ktoré by starosta mal mať. Vedenie sa uplatňuje pri rôznych schôdzach a obecných zastupiteľstvách a je spojená so schopnosťou ovplyvniť ľudí takým spôsobom, aby dobrovoľne prispievali k plneniu úloh. Prehľad o vykonávaných činnostiach, hospodárení obce, dosahovaných cieľoch sa uskutočňuje prostredníctvom kontroly. Tá je dôležitá z hľadiska celkového pohľadu, kedy sa vykonáva na konci určitého obdobia. Využívanie manažérskych funkcií starostom obce patrí k jeho prioritným činnostiam. Vykonáva aj iné aktivity, ktoré by sa dali kategorizovať k jednotlivým funkciám.

Záver

Starosta ako predstaviteľ samosprávneho manažmentu využíva pri výkone svojej činnosti manažérske funkcie. Výsledkom pozorovania boli dáta evidované vo formulároch časového snímku. Spracovaním týchto údajov bol zistený celkový počet vykonaných činností, ich jednotlivé časové trvanie a prepočet času na percentá. Každá činnosť bola priradená k manažérskej funkcii. Z toho vyplýva, že bol splnený hlavný cieľ príspevku, ktorý mal za úlohu zistiť, koľko času venuje starosta vybranej obce jednotlivým manažérskym funkciám.

S aplikáciou teórie manažmentu, s uvedením konkrétnych príkladov a pozorovaním bolo potvrdené, že činnosti ktoré starostka vykonávala patria jednoznačne k manažérskym funkciám. Tým pádom môžeme starostu obce chápať ako predstaviteľa samosprávneho manažmentu.

Pre podrobnejšie zistenie venovanej problematike by sa v budúcnosti mohol uskutočniť obdobný výskum, pri ktorej by sa sledoval výkon viacerých starostov. Ak by sa použilo pozorovanie, odporúčili by sme uskutočniť počas viacerých týždňov a v rozdielnych mesiacoch. Väčšia výskumná vzorka a dlhšie zaznamenávanie jednotlivých funkcií by poskytlo kvalitatívne a kvantitatívne odlišné údaje, oproti údajom zisteným v príspevku.

Pred Mintzbergovou štúdiou manažérskych rolí bola úloha manažéra považovaná za kombináciu manažérskych funkcií (Fayol, 1931). Už v roku 1970 kritizoval Mintzberg tradičný prístup ako nerealistický. Jeho pozorovania práce manažérov a na tom založené odborné štúdie ho viedli okrem iného k záveru, že funkcie nám povedia len málo z toho, čo manažér skutočne robí. Vo svojej práci charakterizuje Mintzberg manažéra nasledovne: *„Manažér je preťažený úlohami, napriek tomu však nemôže len tak jednoducho delegovať svoje úlohy na iných. V dôsledku toho je nútený pracovať v nadčasoch a je nútený tiež vykonávať mnohé svoje úlohy povrchné. Jeho prácu výrazne charakterizuje stručnosť, útržkovitosť a slovná komunikácia“*.

Počas pozorovania bolo zaznamenaných veľa takých prípadov, kedy starostka vykonávala činnosti, ktoré by vedela delegovať na podriadenú, sekretárku. Išlo o úkony, keď vybavovala rôzne žiadosti a tlačivá obyvateľom. Odporúčaním do budúcnosti pre starostku je, aby činnosťou, pri ktorej sa nevyžaduje jej stanovisko poverila svoju sekretárku. Tým pádom získa viac času na výkon iných funkcií, čo podporuje aj dávnu Mintzbergovu štúdiu.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
PhDr. Ondrej Mital', PhD.*

Použitá literatúra

1. ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247- 1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažérska psychológia a sociológia*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-239-0.
4. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.

5. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-72610-64-3.
6. MAJTÁN, Miroslav a kol., 2008. *Manažment*. Bratislava: Sprint. ISBN 80-890-8572-9.
7. SEDLÁK, Mikuláš, 2001. *Manažment*. Bratislava: IuraEdition . ISBN 80-890-4718-1.
8. SOJKA, Ladislav, 2007. *Základy manažmentu*. Prešov: PU v Prešove. ISBN 80-8068-653-6.
9. KLIMOVSKÝ, Daniel, 2009. Viest' obec je poslanie, nie prebenda: Európske krajiny hľadajú optimálny spôsob výberu starostov a primátorov. In: *Verejná správa*, č. 25-26, s.42- 44. ISSN 1335-7883.
10. MITAL, Ondrej, 2018. Komplementárne pôsobenie etického a právneho normatívneho systému. In: *Časopis pro právní vědu a praxi*, roč. 26, č. 2, s. 259-282. ISSN 1805-2789.
11. VRUŽEK, Štefan a Jozef VÝROST, 1999. Teória a prax manažmentu. In: *Ekonomické rozhľady = Economic review: vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave = Quarterly journal of the University of Economics Bratislava*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, roč. 28, č. 3, s. 295-296. ISSN 0323-262X.
12. BELAJOVÁ, Anna, 2012. Dôvody a podmienky pre profesionalizovanie výkonu verejnej správy na Slovensku. In: I. GECÍKOVÁ, eds. *Kvalita samosprávneho manažmentu na miestnej úrovni, Zborník príspevkov z vedeckého workshopu*. Mojmirovce: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Inštitút aplikovaného manažmentu, s. 9-19.
13. PAPUNCOVÁ, Viera, 2012. Kvalifikačné predpoklady starostu pre výkon funkcie z pohľadu obyvateľov, In: I. GECÍKOVÁ, eds. *Kvalita samosprávneho manažmentu na miestnej úrovni, Zborník príspevkov z vedeckého workshopu*. Mojmirovce: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Inštitút aplikovaného manažmentu, s. 29-36.
14. TEJ, Juraj. Využitie časovej štúdie v monitoringu činností predstaviteľov miestnej samosprávy. In: I. GECÍKOVÁ, eds. *Kvalita samosprávneho manažmentu na miestnej úrovni, Zborník príspevkov z vedeckého workshopu*. Mojmirovce: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Inštitút aplikovaného manažmentu, s. 37-40
15. ŽUPOVÁ, Eliška, 2016. Manažér – osobnosť, kompetentnosť, moc. In: G. KRAVČÁKOVÁ a kol., eds. *Organizačné správanie: vysokoškolská učebnica, druhé prepracované vydanie*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, s. 98- 115.