UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH

SOCIÁLNE KOMPETENTNOSTI STAROSTOV OBCÍ NA SLOVENSKU

Eliška Župová

Fakulta verejnej správy

Košice 2018

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH
FAKULTA VEREJNEJ SPRÁVY
KATEDRA SOCIÁLNYCH ŠTÚDIÍ

SOCIÁLNE KOMPETENTNOSTI STAROSTOV OBCÍ NA SLOVENSKU

VEDECKÁ MONOGRAFIA

ELIŠKA ŽUPOVÁ

KOŠICE 2018

Sociálne kompetentnosti starostov obcí na Slovensku

Vedecká monografia

© 2018 Eliška Župová

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy

Vedecký redaktor:

prof. JUDr. Igor Palúš, CSc.

Fakulta verejnej správy, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Slovenská republika

Recenzenti:

prof. PhDr. Jíři Bláha, CSc.

Ekonomická fakulta, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Česká republika

doc. Ing. Ivana Butoracová Šindleryová, PhD.

Fakulta sociálnych vied, Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovenská republika

Všetky práva sú vyhradené. Toto diela ani žiadnu jeho časť nemožno reprodukovať, ukladať do informačných systémov alebo inak rozširovať bez súhlasu majiteľa autorských práv.

Za vedeckú a jazykovú stránku tejto publikácie zodpovedá autorka. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

Dostupné od: 19.06.2018

ISBN 978-80-8152-620-6

Vzor citácie:

ŽUPOVÁ, Eliška, 2018. *Sociálne kompetentnosti starostov obcí na Slovensku*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. ISBN 978-80-8152-620-6

OBSAH

ÚVOD **6**

1 SÚČASNÝ STAV TEORETICKÉHO POZNANIA **9**

1.1 Starosta 9

1.1.1 Starosta v obecnej samospráve 10

1.1.2 Starosta v kontexte manažérskej práce 14

1.1.3 Starosta ako líder 18

1.2 Kompetentnosti ako metavedomosti pre výkon práce 22

1.2.1 Teoretické vymedzenie kompetentností a súčasné prístupy k vymedzeniu kompetentností 22

1.2.2 Kľúčové a manažérske kompetentnosti 26

1.2.3 Využitie kompetentností v praxi manažéra 30

1.3 Interpersonálna (sociálna) kompetentnosť a sociálna inteligencia 33

1.3.1 Sociálna inteligencia a emocionálna inteligencia 34

1.3.2 Interpersonálna kompetentnosť 36

2 CIEĽ VÝSKUMU, METODIKA A METÓDY SKÚMANIA **42**

2.1 Cieľ práce a hypotézy 43

2.1 Sumár výskumných zistení vzťahu kompetentností a sociálno-demografických charakteristík 44

2.2 Organizácia výskumu a charakteristika výskumného súboru 45

2.3 Metóda výskumu 50

2.4 Štatistické analýzy 52

3 VÝSLEDKY VÝSKUMU A ICH INTERPRETÁCIA **55**

3.1 Deskriptívna analýza miery zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností v kontexte sociálno-demografických charakteristík 55

3.2 Analýza vzťahu medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a sociálno-demografickými charakteristikami 79

3.3 Prediktory interpersonálnych kompetentností – lineárna regresná analýza 86

4 DISKUSIA A NÁVRH SOCIO-TECHHNICKĆH OPATRENÍ **92**

ZÁVER **96**

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV **99**

ZOZNAM TABULIEK A ILUSTRÁCII

Obrázok 1 Model pracovného výkonu 25
Obrázok 2 Hierarchický model štruktúry sociálnej kompetentnosti 39

Tabuľka 1 Štruktúra vzorky podľa sociálno-demografických ukazovateľov 46
Tabuľka 2 Štruktúra vzorky podľa pohlavia a veku 48
Tabuľka 3 Štruktúra vzorky podľa pohlavia a vzdelania 49
Tabuľka 4 Štruktúra vzorky podľa vzdelania a veľkosti obce 49
Tabuľka 5 Štruktúra vzorky podľa funkčného obdobia a veľkosti obce 49
Tabuľka 6 CI 95 % - Intervalový odhad aritmetického priemeru populácie 53
Tabuľka 7 Schopnosť vytvárať kontakty podľa veku starostov 57
Tabuľka 8 Schopnosť vytvárať kontakty podľa pohlavia starostov 57
Tabuľka 9 Schopnosť vytvárať kontakty podľa vzdelania starostov 57
Tabuľka 10 Schopnosť vytvárať kontakty podľa funkčného obdobia starostov 58
Tabuľka 11 Schopnosť vytvárať kontakty podľa veľkosti obce, v ktorej starostovia pôsobia 58
Tabuľka 12 Schopnosť udržiavať siete podľa veku starostov 61
Tabuľka 13 Schopnosť udržiavať siete podľa pohlavia starostov 61
Tabuľka 14 Schopnosť udržiavať siete podľa vzdelania starostov 61
Tabuľka 15 Schopnosť udržiavať siete podľa funkčného obdobia starostov 61
Tabuľka 16 Schopnosť udržiavať siete podľa veľkosti obce, v ktorej starostovia pôsobia 61
Tabuľka 17 Schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene podľa veku starostov 64
Tabuľka 18 Schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene podľa pohlavia starostov 64
Tabuľka 19 Schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene podľa vzdelania starostov 64
Tabuľka 20 Schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene podľa funkčného obdobia starostov 64
Tabuľka 21 Schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene podľa veľkosti obce, v ktorej starostovia pôsobia 65
Tabuľka 22 Preferovaný štýl riešenia konfliktu podľa veku starostov 68
Tabuľka 23 Preferovaný štýl riešenia konfliktu podľa pohlavia starostov 68
Tabuľka 24 Preferovaný štýl riešenia konfliktu podľa vzdelania starostov 68
Tabuľka 25 Preferovaný štýl riešenia konfliktu podľa funkčného obdobia starostov 68
Tabuľka 26 Preferovaný štýl riešenia konfliktu podľa veľkosti obce, v ktorej starostovia pôsobia 69
Tabuľka 27 Schopnosť empatie podľa veku starostov 72
Tabuľka 28 Schopnosť empatie podľa pohlavia starostov 72
Tabuľka 29 Schopnosť empatie podľa vzdelania starostov 72
Tabuľka 30 Schopnosť empatie podľa funkčného obdobia starostov 72
Tabuľka 31 Schopnosť empatie podľa veľkosti obce, v ktorej starostovia pôsobia 72
Tabuľka 32 Schopnosť manipulácie podľa veku starostov 75
Tabuľka 33 Schopnosť manipulácie podľa pohlavia starostov 76
Tabuľka 34 Schopnosť manipulácie podľa vzdelania starostov 76
Tabuľka 35 Schopnosť manipulácie podľa funkčného obdobia starostov 76
Tabuľka 36 Schopnosť manipulácie podľa veľkosti obce, v ktorej starostovia pôsobia 76
Tabuľka 37 Vzťah medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a vekom starostov 79
Tabuľka 38 Rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a pohlavím starostov 80

Tabuľka 39 Rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a vzdelaním starostov 82
Tabuľka 40 Rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a funkčným obdobím starostov 83
Tabuľka 41 Rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a funkčným obdobím starostov 83
Tabuľka 42 Rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a veľkosťou obcí, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu 85
Tabuľka 43 Rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a veľkosťou obcí, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu 85
Tabuľka 44 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť vytvárať kontakty 86
Tabuľka 45 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť udržiavať siete 87
Tabuľka 46 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene 87
Tabuľka 47 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť riešiť konflikty - prispôsobenie 88
Tabuľka 48 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť riešiť konflikty - vyhnutie 88
Tabuľka 49 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť riešiť konflikty - spolupráca 88
Tabuľka 50 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť riešiť konflikty - kompromis 89
Tabuľka 51 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť riešiť konflikty - súťaženie 89
Tabuľka 52 Lineárny model vysvetľujúci empatiu 90
Tabuľka 53 Lineárny model vysvetľujúci manipuláciu 90

Graf 1 Schopnosť starostov vytvárať kontakty 56
Graf 2 Schopnosť starostov udržiavať siete 60
Graf 3 Schopnosť starostov komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene 63
Graf 4 Preferovaný štýl riešenia konfliktu u starostov 66
Graf 5 Schopnosť empatie u starostov 71
Graf 6 Schopnosť manipulácie u starostov 75
Graf 7 Zvládanie interpersonálnych kompetentností u starostov 78

ÚVOD

K dosiahnutiu výkonu je potrebné, aby osoba, ktorá činnosť vykonáva, disponovala určitými schopnosťami. Tieto schopnosti sú nazývané kompetentnosti a tvoria súbor predpokladov potrebných k úspešnému výkonu činnosti, k dosiahnutiu cieľa a tiež k tomu, aby bolo možné osobu označiť za kompetentnú.

Vedecká monografia prináša pohľad na problematiku kompetentností u starostov obcí v Slovenskej republike. V centre záujmu je interpersonálna (sociálna) kompetentnosť charakterizovaná súborom kompetentností (interpersonálnych schopností a zručností) a je tvorená komfortom v sociálnych (interpersonálnych) situáciách, do ktorých starosta vstupuje každodenne pri výkone funkcie.

Sociálna (interpersonálna) kompetentnosť je nevyhnutnou schopnosťou akéhokoľvek manažéra. Manažérom má byť aj starosta, vstupuje do sociálneho prostredia a úroveň zvládania interpersonálnych kompetentností je prediktorom úspešného správania sa v interpersonálnych situáciách. Svojim správaním v týchto situáciách ovplyvňuje vnútorné prostredie obce, zamestnancov obecného úradu, poslancov obecného zastupiteľstva, občanov v obci a tiež externé prostredie, a to pri spolupráci s inými obcami, s vyššími územnými celkami, pri uzatváraní zmlúv a dohôd so súkromnými organizáciami, či predstaviteľmi tretieho sektora.

Ústredným cieľom vedeckej monografie je zameranie sa na problematiku interpersonálnych kompetentností. Pri spracovaní výskumu bolo podstatná otázka - aká je miera zvládania interpersonálnych kompetentností u starostov obcí v Slovenskej republike?

Cieľom výskumu je na základe aktuálneho teoretického poznania a výsledkov empirického skúmania identifikovať mieru zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností starostov obcí, analyzovať vzťah medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a sociálno-demografickými charakteristikami starostu obce.

Pri snahe o naplnenie stanoveného cieľa sa štruktúra monografie vyčlenila nasledovne:

Úvodná teoretická kapitola je teda rozdelená na dve na seba nadväzujúce podkapitoly. Prvá podkapitola vymedzuje postavenie starostu z hľadiska platnej slovenskej a európskej legislatívy, ktorá upravuje výkon funkcie starostu obce, rozsah právomocí a zodpovedností. Táto kapitola uvádza aj manažérsky pohľad na prácu starostu obce, vo význame

manažérskych funkcií a manažérskych rolí z pohľadu teórie manažmentu. Druhá podkapitola je v úvode zameraná na výklad pojmov kompetentnosť, čo sa často zamieňa s pojmom kompetencia. Kompetentnosti sú tie danosti, ktoré manažéra odlišujú od jemu podriadených zamestnancov. Na tomto mieste sú uvedené rôzne prístupy autorov k pojmu kompetentnosť a vymedzujme kľúčové kompetentnosti k efektívnemu výkonu činnosti. Pozornosť je upriamená na interpersonálnu (sociálnu) kompetentnosť a sociálnu inteligenciu ako predpoklady úspešnej manažérskej práce, tiež v prípade výkonu funkcie starostu.

Druhá kapitola práce má výskumný charakter a jej štruktúra je štandardná (cieľ, popis výskumného súboru, metódy skúmania). Predmetom výskumu sú interpersonálne kompetentnosti. Objektom výskumu sú starostovia obcí Slovenskej republiky. Metódou skúmania je *Dotazník interpersonálnej kompetentnosti starostov obcí (DIKSO)* tvorený štandardizovanými dotazníkmi (s požadovanou reliabilitou) domácich a zahraničných autorov.

Tretia kapitola uvádza výsledky celoslovenského výskumu zameraného na zistenie miery interpersonálnych kompetentností starostov obcí v Slovenskej republike. Získané výsledky sú štruktúrované v logicky nadväzujúcich podkapitolách. V prvej podkapitole sú interpretované miery zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností podľa sociálno-demografických charakteristík starostov obcí. Druhá podkapitola analyzuje vzťah medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a sociálno-demografickými charakteristikami u starostov obcí a vyúsťuje do tretej podkapitoly, ktorá testuje modely lineárnej regresnej analýzy.

Štvrtá kapitola uvádza návrhy sociálno-technických opatrení pre samotných starostov obcí k zvýšeniu miery interpersonálnych kompetentností nevyhnutných k dosiahnutiu požadovaného pracovného výkonu, tiež k dosiahnutiu požadovanej úrovne sociálneho správania, ktoré predpokladá profesionálne zastávanie funkcie manažéra obce. Tieto odporúčania môžu byť podnetné aj pre kandidátov na samotnú funkciu pri snahe o zodpovedanie si otázky, či sú takúto funkciu schopní zastávať pri najbližších voľbách do orgánov samosprávy obcí, ktoré budú v novembri 2018. Sú formulované odporúčania pre samotných voličov, ktorým možno táto monografia prinesie obraz o efektívnom starostovi – manažérovi v obciach na Slovensku.

Vedecká monografia je interdisciplinárna. Prepája poznatky z oblasti práva pri legislatívnom vymedzení starostu obce ako voleného predstaviteľa verejnej moci, poznatky

manažmentu pri definovaní starostu ako manažéra obce, poznatky z oblasti manažmentu ľudských zdrojov pri vymedzení kompetentností potrebných v práci manažéra, poznatky verejno-politické pri formulovaní aktuálnych problémov obcí. Monografia má snahu podať ucelený a systematický rozbor interpersonálnych kompetentností.

Práca uvádza stav a odráža skutočnosť zvládania interpersonálnych kompetentností u starostov obcí na Slovensku. Prezentované teoretické vymedzenia predkladajú vedeckej komunite nové a užitočné informácie pre rozvoj teoretického poznania v oblasti interpersonálnych kompetentností. Vedecká monografia zároveň obohacuje skúmanú problematiku o nové, originálne poznatky syntetizovaním už známych, odborných vedeckých znalostí o danej téme Výsledkom vlastnej vedeckej práce je návrh odporúčaní, ktoré prinášajú prínosy pre praktické riešenie problémov v samosprávnom manažmente a uvádzajú opodstatnenosť a význam skúmaných premenných v profile starostu obce. Súbor navrhnutých socio-technických opatrení je výsledkom jedinečného vedeckého výskumu, ktorý v podmienkach slovenskej územnej samosprávy realizovaný nebol.

Autorka

1 SÚČASNÝ STAV TEORETICKÉHO POZNANIA

Jedna z najstarších definícií vymedzuje manažéra ako človeka, ktorý dosahuje ciele prostredníctvom rúk iných ľudí. Ďalšie definície charakterizujú manažéra napr. podľa základných a prierezových funkcií, ktoré sú obsahom jeho práce a podľa rolí, ktoré plní pri výkone svojej práce a v situáciách, ktoré rieši. V posledných desaťročiach je manažér charakterizovaný podľa kompetentností. Kompetentnosti predikujú úspech v činnosti manažéra – úspech pri výkone odborných činností (odborné kompetentnosti), úspech v porozumení a zvládaní interpersonálnych vzťahov a situácií (interpersonálne/sociálne kompetentnosti) a úspech pri zvládaní a hodnotení vlastnej osobnosti (základné kompetentnosti).

Aj starostu obce možno považovať za manažéra. Neriadi síce organizáciu, no riadi obec. Voliči, ale aj spoločnosť očakávajú, že ekonomické a sociálne ciele obce budú dosiahnuté pod vedením starostu. Prosperita obce do značnej miery závisí od kompetentností starostu obce.

1.1 Starosta

Verejná správa je správa vecí verejných, vo verejnom záujme, ktorú realizujú orgány štátnej správy a územnej samosprávy ako svoju povinnosť. Verejná správa je formou verejnej moci. Štátna správa je výkonná, nariaďovacia a podzákonná činnosť, ktorú vykonáva štát prostredníctvom svojich orgánov. Samospráva je samostatný druh organizujúcej činnosti štátu, ktorú vykonáva subjekt od štátu odlišný, ale zároveň štátom aprobovaný. Je to samostatná, slobodná seba správa. Ako súčasť verejnej správy je územná samospráva vyjadrení snahy realizovať úlohy na zabezpečenie záujmov územného spoločenstva relatívne samostatne a bez priamej ingerencie štátu a štátnych orgánov (Jesenko 2017).

Európska charta miestnej samosprávy (1985) je základným európskym štandardom práva na miestnu samosprávu. Jesenko (2017) zdôrazňuje, ako významne charta poukazuje na dôležitosť miestnej samosprávy – už v samotnej preambule. Zásady vyjadrené v tejto charte sa vzťahujú na všetky druhy miestnych spoločenstiev, ktoré na území zmluvného štátu existujú. (Kukliš, Virová 2012). Podľa Európskej charty miestnej samosprávy je samospráva prirodzenoprávny inštitút, ktorý je výrazom alebo prejavom práva a schopnosti obyvateľstva spravovať tú časť verejných záležitostí, ktorá je im vlastná. Podmienky výkonu funkcií na

miestnej úrovni sú upravené v čl. 7 Európskej charty miestnej samosprávy. Vyplýva z neho slobodný výkon funkcií miestnych volených zástupcov.

Územná samospráva je na Slovensku vykonávaná na dvoch úrovniach, a to obcami a vyššími územnými celkami. Na Slovensku je dnes 2751 obcí a 140 miest (k 1.1.2018 – zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky). Na čele obce stojí občanmi v priamych komunálnych voľbách volený starosta obce na štvorročné funkčné obdobie.

Pre účely práce bude starosta obce vymedzený ako predstaviteľ decentralizovanej verejnej moci v obciach na území Slovenska a bude vymedzený ako významný predstaviteľ samosprávneho manažmentu z pohľadu teórie manažmentu.

1.1.1 Starosta v obecnej samospráve

Starosta ako jeden z orgánov obce je upravený v čl. 69 zákona č. **460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky** ktorý vyjadruje, že „*starostu obce volia obyvatelia obce, ktorí majú na jej území trvalý pobyt, na základe všeobecného, rovného a* ***priameho*** *volebného práva tajným hlasovaním na štvorročné obdobie. Starosta obce je výkonným orgánom obce; vykonáva správu obce a zastupuje obec navonok.*“

Nepriama voľba starostu obce je v Českej republike, kde starostu volí obecné zastupiteľstvo. Rovnako vo Švédsku volí obecné zastupiteľstvo svojho predsedu – a ten je zároveň aj starostom obce. Úvahy o zmenu legislatívy na nepriamu voľbu starostu prebehli aj u nás. V Holandsku je napr. na post starostu obce *burgemeester* vyhlásené výberové konanie, ktoré vypisuje obecná rada. (Konečný 2016) V Anglicku sa pri malých obciach napríklad vôbec nevytvárajú klasické zastupiteľské orgány. Všetci obyvatelia samosprávnej jednotky sú súčasťou akoby zhromaždenia orgánov samosprávy. (Zajíček 2008)

Starosta obce je volený funkcionár miestnej samosprávy, od ktorého sa očakáva, že bude ochotný a profesionálne schopný pracovať v prospech rozvoja obce, ako aj potrieb a záujmov jej obyvateľov. V pozícii starostu sa spája výkon obecnej samosprávy a miestnej štátnej správy. (Palúš, Hencovská 2013) Funkcia starostu obce je v podmienkach slovenského konštitucionalizmu budovaná na monokratickom princípe a to v odlišnosti od zastupiteľstva, ktoré je kolektívnym orgánom rozhodujúcim v zbore – a tu, sa tak ústavná úprava postavenia orgánov obce v Slovenskej republike zakladá na rozlišovaní zastupiteľského orgánu, ktorým je obecné zastupiteľstvo a na rozlišovaní výkonného orgánu, ktorým je starosta obce (Jesenko 2017). Uvedené upravuje a zdôrazňuje § 13 zákona **č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení**.

Podľa ods. 1 tohto ustanovenia je predstaviteľom obce a najvyšším výkonným orgánom obce starosta.

Činnosť starostu je upravená v ods. 4 § 13 uvedeného zákona. Starosta zvoláva a vedie zasadnutia obecného zastupiteľstva a obecnej rady, vykonáva obecnú správu, zastupuje obec vo vzťahu k štátnym orgánom, k právnickým a fyzickým osobám, vydáva pracovný poriadok, organizačný poriadok obecného úradu a poriadok odmeňovania zamestnancov obce, informuje obecné zastupiteľstvo o vydaní a zmenách organizačného poriadku obecného úradu, rozhoduje vo všetkých veciach správy obce, ktoré nie sú zákonom alebo štatútom obce vyhradené obecnému zastupiteľstvu (napr. voliť a odvolávať hlavného kontrolóra a to podľa § 18 ods.1). Podľa ods. 5 tohto ustanovenia je starosta štatutárnym orgánom obce a rozhoduje o právach, právom chránených záujmoch alebo povinnostiach fyzických osôb a právnických osôb v oblasti verejnej správy. Tiež koná v mene obce navonok, prejavuje vôľu obce vo vzťahu k tretím osobám. Pozícia starostu ako štatutárneho orgánu obce nie je absolútna resp. univerzálna – v niektorých prípadoch je potrebnú súhlas obecného zastupiteľstva, napr. na dispozíciu s majetkom. (Palúš 2016; Jesenko 2017). Napr. vo veciach náhrady škody spôsobenej nezákonným rozhodnutím alebo nesprávnym úradným postupom orgánov obecnej samosprávy pri výkone samosprávy v mene obecnej samosprávy koná starosta obce (Kantorová 2017). Starosta môže pozastaviť výkon uznesenia obecného zastupiteľstva, ak sa domnieva, že odporuje zákonu alebo je pre obec zjavne nevýhodné. Ide však iba o výkon uznesenia, nevzťahuje sa na všeobecne záväzné nariadenie.

V Španielsku sa v obciach s počtom obyvateľov menším ako 100 obyvateľov zastupiteľstvo nevolí, ale priamo sa volí starosta a ten riadi obec nástrojmi priamej demokracie, t. j. rozhodovanie o dôležitých otázkach sa uskutočňuje priamo na zhromaždení obyvateľov. Všeobecne záväzné nariadenia obce *bandos* vydáva iba starosta. Dominuje jeho pozícia ako najvyššieho predstaviteľa obce. (Palúš 2002)

Mandát starostu pozostáva z dvoch strán podstaty, a to reprezentatívnej, ktorá vyjadruje, že sa starosta nesmie dostať do konfliktu nielen so záujmami obce, ale nesmie sa dostať ani do rozporu s cieľmi štátu vo vzťahu k územiu Slovenskej republiky, jej obyvateľmi i teritoriálnej štruktúre štátu (Gašpar 1998). Druhá strana vyjadruje, že starosta majúc na zreteli záujmy obce a jej obyvateľov musí napĺňať podstatu samosprávy obce i jej poňatie ako správneho celku. Voľnosť mandátu vymedzuje v právnom zmysle hranice konania starostu obce, v rámci ktorých sa môže pri výkone svojej funkcie pohybovať. (Palúš 2012)

Podmienky volieb na post starostu upravuje § 165 **zákona č. 180/2014 Z. z. o podmienkach výkonu volebného práva** a vyjadruje, že za starostu obce môže byť zvolený

kandidát, u ktorého nenastali prekážky vo výkone volebného práva, má trvalý pobyt v obci, v ktorej kandiduje a v deň volieb dovŕšil 25 rokov veku (v Rakúsku je aktívne aj pasívne volebné právo už pri hranici 18 roku veku a podmienka trvalého pobytu môže byť spolkovou krajinou zrušená).

Rovnaký spôsob kreovania funkcie starostu ako v Slovenskej republike, t.j. priamou voľbou občanmi, je aj v spolkovej krajine Nemecka, Bádensko - Württembersko (zaradená do juhonemeckého modelu usporiadania obecnej samosprávy). Ústava štátu Bádensko - Württembersko upravuje v článku 72, že *„ľudia žijúci v obciach a okresoch musia mať zastúpenie svojich predstaviteľov volených vo všeobecných, priamych, slobodných, rovných a tajných voľbách*“ (Grundgesetz Baden - Württember 1950).

Bližšie je postavenie starostu v štáte Bádensko - Württembersko upravené v Obecnom poriadku *Gemeindeordnung* v § 42 - § 51 (Gemeindeordnung 2000). Na čele obecnej správy stojí starosta, ktorý je volený občanmi obce na osem rokov. Druhý starosta je jeho asistent, v menších obciach túto úlohu môžu plniť náhradníci poverení obecným zastupiteľstvom. V Slovenskej republike je ekvivalent tejto inštitúcie tzv. zástupca starostu, ktorého písomne na to poverí zastupovaním starosta z radu poslancov obecného zastupiteľstva (ods.1 § 13b zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení)

Legislatívne požiadavky na výkon funkcie starostu zákon vymedzuje podobne ako v prípade Slovenskej republiky. Starosta obce musí mať trvalý pobyt v spolkovej krajine Nemecka a v čase volieb dovŕšiť 25 rokov. Zákon však vymedzuje aj hornú vekovú hranicu a tou je 65 rokov. Zaujímavou legislatívnou požiadavkou je, že starosta „*musí poskytovať istotu obhajovania zásad slobodnej demokracie*“ v zmysle Základného zákona Spolkovej republiky Nemecko (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland 1949). Zákon však už neuvádza, akým spôsob túto istotu starosta musí preukázať.

Právne predpisy v Nemecku nevymedzujú kvalifikáciu, ktorú by mal kandidát na vykonávanie funkcie starostu spĺňať. Z predvolebného prieskumu však vyplýva, že na post starostu nastupuje prevažne zamestnanec verejnej správy alebo aktívny člen miestnej politickej strany. (Wer wird gewählt? 2014)

Zákon č. 253/1994 Z. z. o právnom postavení a platových pomeroch starostov obcí a primátorov miest v § 2 hovorí o tom, že funkcia starostu obce je verejná funkcia, ktorá sa nevykonáva v pracovnom pomere, teda medzi zvoleným starostom a obcou nevzniká pracovnoprávny vzťah. Starosta teda nemá súhrn pracovných povinností, ktoré musí vykonávať. Jeho pozícia je charakteristická výkonom funkcie. Podľa § 13 ods. 1 zákona o obecnom zriadení sa výkon povinností starostu považuje za výkon verejnej funkcie. S tým

úzko súvisí aj § 139 a § 128 ods. 1 **zákona č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon** v znení neskorších predpisov, kde je starosta definovaný ako verejný činiteľ, je v pozícií voleného funkcionára obce, ktorý sa podieľa na plnení úloh štátu a spoločnosti a využíva pri tom právomoc, ktorá mu bola zákonom zverená. Starosta obce pri výkone svojich právomocí požíva status verejného činiteľa, čo mu zabezpečuje nielen zvýšenú trestnoprávnu ochranu, ale aj špeciálnu trestnoprávnu zodpovednosť (Kantorová 2009).

Verejná správa na Slovensku prechádza od roku 1989 mnohými reformnými, transformačnými a modernizačnými zmenami. Decentralizácia verejnej správy a presun kompetencií na samosprávne jednotky priniesla v podmienkach Slovenskej republiky významné zmeny v riadení a financovaní samospráv. Tieto zmeny so sebou priniesli aj problémy, o ktorých tak laická ako aj odborná verejnosť diskutuje. Právomoci starostu sú úzko prepojené s právomocami obecného zastupiteľstva, no zákon ich dostatočne nevymedzil (napr. nedokonalosť sistačného práva starostu obce). Prenesený výkon kompetencií zo štátu je síce financovaný štátom, no zásadný problém ich realizácie vyriešený nie je. Štát na obec preniesol vyše 200 právomocí bez realizácie seriózneho výskumu, či je obec schopná tieto kompetencie zabezpečiť. Obce majú toľko prenesených kompetencií, že nestíhajú zabezpečovať výkon vlastných, originálnych kompetencií. Pôsobnosti sú stanovené rovnako pre obec so 100 obyvateľmi, ako aj pre obec s 100 000 obyvateľmi.

Rakúsko má upravený výkon kompetencií spôsobom, že ak obec nedokáže zabezpečiť výkon kompetencie, tak štát zabezpečí náhradu. V Maďarsku sa zabezpečovanie kompetencií delí z hľadiska počtu obyvateľov. (Konečný 2016)

Ďalším zásadným problémom je schopnosť obce realizovať tieto kompetencie po stránke finančnej, ale aj personálnej. Demokracia je u nás postavená oveľa vyššie ako odbornosť pri volených funkciách v našom prípade starostu obce. Legislatíva nemyslí na to, či je starosta spôsobilý z odborného hľadiska riešiť správu obce, nakladať s prostriedkami obce a vykonávať správu zákonom zverených záležitostí.

V spojení ponímania starostu ako voleného predstaviteľa verejnej moci v obciach, sa v jeho funkcii spája výkon obecnej samosprávy i miestnej štátnej správy tak, ako je tomu vo Francúzsku, kde má starosta veľmi silné postavenie - „nosí dvojitú čiapku“ - je na obecnej úrovni najvyšším predstaviteľom samosprávy a aj miestnej štátnej správy. Označuje sa aj ako obecný monarcha a lokálny barón.

Ako uvádza Palúš a Hencovská (2013), do všetkých oblastí pôsobnosti samosprávy sa premieta požiadavka súladu demokracie a odbornosti, ktorá sa na úrovni obecnej samosprávy najvýraznejšie prejavuje v osobe starostu obce.

Na základe uvedeného je zrejmé, že starosta disponuje mnohými právomocami a vykonáva rozsiahlu oblasť povinností, preto sa domnievame, že do tejto funkcie by mal byť zvolený vhodný kandidát, ktorý disponuje nielen osobnostnými predpokladmi, ale aj manažérskymi zručnosťami, sociálnou a odbornou kompetentnosťou na výkon takejto funkcie.

1.1.2 Starosta v kontexte manažérskej práce

Pri vymedzení manažérskej práce vo verejnej správe je potrebné vychádzať z inštitucionálneho rozmeru organizácie verejnej správy. Na mysli máme subjekty a vykonávateľov (nositeľov, realizátorov) verejnej správy vrátane stanovenia rozsahu ich pôsobnosti a právomoci. Ak je subjektom verejnej správy obec, nositeľom verejnej moci sú orgány obce - starosta obce a obecné zastupiteľstvo. Starosta ako monokratický orgán je realizátorom verejnej správy, je manažérom verejnej správy. Starosta je predstaviteľ samosprávneho manažmentu.

Úlohou manažéra vo verejnej správe je zaistiť efektívne fungovanie organizácie a dosahovanie požadovaných výsledkov. K naplneniu manažérskej práce je mu zákonom zverená právomoc, ktorá ho oprávňuje k uplatneniu moci. Zároveň však nesie zodpovednosť v okruhu vymedzenej pôsobnosti.

Manažér súkromnoprávnej organizácie môže to, čo nie je zákonom zakázané. Manažér organizácie verejnej správy môže to, čo je zákonom dovolené. Najväčšiu časť práce manažéra vo verejnej správe tvorí dodržiavanie zákona, rozhodnutí iných subjektov a pravidiel. Manažérom vo verejne správe je každý riadiaci pracovník, ktorý sa podieľa na dosiahnutí cieľa, v prípade verejnej správy napĺňa zákonom stanovenú úlohu, má v rukách rozhodovaciu právomoc v oblasti svojej pôsobnosti, udáva smer činnostiam a realizuje funkcie manažmentu v obsahu svojej práce, a to aj v prípade, ak nemá podriadených zamestnancov. V tomto prípade nesie zodpovednosť za súhrn úloh jemu zverených v okruhu pôsobnosti.

Existujú rôzne prístupy k vymedzeniu manažérskej práce, avšak najucelenejšie vymedzenie určuje odborná literatúra nasledovnými prístupmi (Bedrnová a kol. 2012):

Prvý, *funkčno – preskriptívny* prístup vychádza z klasickej teórie manažmentu, podľa ktorej je možné dopredu identifikovať, ktoré funkcie, resp. činnosti manažéri vykonávajú. Podstatu práce manažéra vyjadrujú manažérske funkcie, činnosti. Ide o plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu. Okrem základných funkcií manažmentu odborná literatúra uvádza aj prierezové funkcie, a to rozhodovanie, stimuláciu, komunikáciu, koordináciu. Aplikáciou poznatkov manažmentu je možné manažérsku prácu starostu vymedziť prostredníctvom manažérskych funkcií. Starosta je teda manažér, obsahom jeho práce sú manažérske funkcie, ktoré vykonáva sám a tiež v súčinnosti s obecným zastupiteľstvom.

Jednou z činností starostu je strategické plánovanie. Strategické plánovanie pomáha predvídať okolnosti z vnútorného a vonkajšieho prostredia obce. Vízie obce, špecifiká obce, záujmy a potreby obyvateľov obce, podnikateľov v obci a požiadavky iných miestnych aktérov sú formulované v programe rozvoja obce (alebo program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce), v rozpočte obce, programovom rozpočte obce, marketingových plánov obce alebo plánov komunitného rozvoja obce. Starosta obce však plánuje aj operatívne pri každodenných činnostiach v obci s ohľadom na potreby obce. Úlohou starostu obce je previesť formulované vízie z plánov do reálnych aktivít.

Organizačné činnosti starosta vykonáva vo vzťahu k obecnému úradu. Pracovníci obecného úradu sú zamestnancami obce, ich priamym nadriadeným je starosta obce. Starosta vydáva organizačný poriadok obecného úradu, organizuje činnosť obecného úradu a prednostu obecného úradu, určuje vnútornú organizáciu obecného úradu, schvaľuje a vydáva poriadok odmeňovania zamestnancov obce, schvaľuje a vydáva pracovný poriadok zamestnancov obce. Riadenie a rozhodovanie je aj v samospráve obmedzené platnou legislatívou. Úlohou starostu obce je nevyhnutnosť reagovať na zmeny legislatívy, zmeny štátnej politiky v dôsledku prenesených kompetencií zo štátu.

Obecný úrad zabezpečuje organizačné a administratívne veci obecného zastupiteľstva a starostu. Aj zákon priznáva starostovi pozíciu top manažéra – „*prácu obecného úradu riadi starosta*“ (ods. 3, § 16 zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení). Rovnako, ak je v obci zriadená funkcia prednostu obecného úradu, obecný úrad vedie a jeho prácu organizuje prednosta, ktorý zodpovedá za svoju činnosť starostovi. Prednosta obecného úradu je zamestnancom obce a vymenúva a odvoláva ho starosta (§17 zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení). V uvedenom sa najviac prejavuje manažérska funkcia vedenia ľudí. Činnosť úradu je závislá na rozhodnutiach starostu obce, starosta je zasa závislý na činnostiach obecného úradu. Personálny manažment je v práci starostu zreteľný – pri výbere

zamestnancov obecného úradu, pri stimulovaní, odmeňovaní zamestnancov, pri hodnotení kvality a kvantity práce. Vo všetkých oblastiach personálneho manažmentu musí starosta dbať na platnú legislatívu.

Komunikácia so zamestnancami obecného úradu je upravená internými predpismi, dôležitejšia je však komunikácia s externým prostredím obce. Samospráva obce je tu predovšetkým pre jej obyvateľov. Otvorená a jasná komunikácia s obyvateľmi obce, partnermi obce aj zapojenie širokej verejnosti do procesu rozhodovania sa stáva otvoreným, transparentným bohatším o nové nápady zo strany obyvateľov a partnerov obce, pretože sú zohľadnené miestne podmienky. Samospráva obce sa tak stáva bližšou k obyvateľom.

V prípade malých obcí musíme podotknúť, že komunikačné kanály a tok informácii je v obci zabezpečovaný plynulo, vďaka bezprostrednému kontaktu obyvateľov obce. Informácie v obci vôbec nemusia byť medializované, ani komunikované formálnym spôsobom, šíria sa úplne prirodzene vďaka médiu zvané obyvatelia.

Druhý*, observačno – deskriptívny* prístup vymedzuje role manažéra podľa autora tejto koncepcie Mintzberga (1973), ktorý kritizoval Fayolovu koncepciu manažérskych funkcií. Tieto vychádzajú z predpokladu, že priebeh manažérskej práce zahŕňa množstvo dielčích, ťažko definovaných činností, ktoré komplikujú vyčlenenie podstatných znalostí potrebných k práci manažéra. Prácu manažéra môžeme popísať ako plnenie rôznych "rolí", či ako množinu správania spojenú s určitou pozíciou. Autor popísal 10 rolí, ktoré manažér pri práci zastáva, tie rozčlenil do troch skupín, nasledovne:

Prvú skupinu tvoria **medziľudské (interpersonálne) roly**. Vznikajú z manažérovho postavenia a autority. Vymedzil rolu manažéra ako reprezentanta organizácie alebo jej organizačnej zložky, rolu manažéra ako vodcu a rolu manažéra ako koordinátora (vo vzťahu k externému prostrediu).

Starosta ako manažér je v interakcii s prostredím, s ľuďmi v obci, získava sociálne informácie a interpretuje ich. Starosta obce v roly manažéra disponuje interpersonálnymi schopnosťami pracovať s ľuďmi vo vnútri aj mimo organizácie. Medzi týmito zručnosťami dominuje schopnosť starostu - manažéra viesť ľudí a motivovať ich, komunikovať s nimi, schopnosť riešiť konflikty a podporovať tímovú prácu. Činnosť starostu ako manažéra zasahuje významne do fungovania obce. Starosta usmerňuje ekonomickú činnosť v obci, zvoláva a vedie zasadnutia obecného zastupiteľstva a obecnej rady. Svojimi rozhodnutiami ovplyvňuje rozvoj obce, aktivitu a činnosť organizácií, ktoré obec zriadila, aktivizuje obyvateľov, ale taktiež vytvára podmienky pre sociálny, ekonomický a územný rozvoj obce.

Starosta v roli reprezentanta vystupuje ako oficiálny predstaviteľ obce. Profil starostu ako reprezentanta obce sa zostavuje už pri komunálnych voľbách. Do profilu reprezentanta patrí vystupovanie starostu na verejnosti, už pri predvolebných kampaniach.

Jednou z dôležitých povinností manažérov sú sociálne role vodcu. Starosta má disponovať taktiež schopnosťou adekvátne spracovať sociálne informácie a efektívne ich využiť. Od tejto schopnosti je odvíjaná úroveň sociálnej kompetentnosti a úspešnosť práce starostu obce.

Druhú skupinu tvoria **rozhodovacie roly**, ktoré zahŕňajú prijímanie strategických rozhodnutí vychádzajúcich z manažérovho postavenia a autority a zahŕňa tiež prístup k informáciám. Vymedzil rolu manažéra ako podnikateľa, rolu manažéra ako sprostredkovateľa pri riešení sporov, ktoré vznikajú v organizácii, rolu manažéra ako alokátora zdrojov a rolu manažéra ako vyjednávača pri riešení konfliktov.

Starosta v kontexte rozhodovacích rolí má vykonávať funkciu tak, aby zdokonalil činnosť obce a realizoval potrebné zmeny. V jeho záujme je dosahovať ciele obce. V dôsledku nedostatku finančných zdrojov je ich rozdeľovanie jednou z najdôležitejších činností v roly alokátora. V tejto činnosti dochádza k presnému rozhodovaniu o tom, kto a aké zdroje by mal dostať. Pozícia starostu je tu významná, no obmedzená. Úlohy, ktoré plní obec sa finančne zabezpečujú prostredníctvom obecného rozpočtu. Starosta riadi práce na zostavovaní rozpočtu a určuje zámery a ciele pre rozpočet na nasledujúci rok. Rozpočet zostavený obecným úradom a schválený starostom však musí byť prerokovaný a schválený obecným zastupiteľstvom. Starosta vystupuje v mene obce a rokuje s inými organizáciami. Starosta je osoba, ktorá vyjednáva s rôznymi subjektmi. Najčastejšie sú nimi dodávatelia tovarov a služieb, na ktoré sú určené finančné prostriedky z obecného rozpočtu. Je v záujme starostu, aby dojednal nové a dobré podmienky pre rozvoj obce. Saksunová (2014) zdôrazňuje, že služba občanovi je špecifický produkt, preto hodnotenie úrovne kvality takto poskytnutých služieb je zložité. Problém spočíva najmä vo variabilite služieb a rôznorodosti zákazníkov – občanov, ktorí do organizácie pre službu prichádzajú.

Tretiu skupinu tvoria **informačné roly** a vzťahujú sa k zdrojom a poskytovaniu informácií, ktoré manažér získava pri vykonávaní medziľudských rolí. Vymedzil rolu manažéra ako monitora, rolu manažéra ako rozširovateľa informácií a rolu manažéra ako hovorcu.

Starosta sleduje prostredie vnútri obce aj mimo nej. Úlohou starostu je poskytovať zamestnancom obecného úradu také informácie, ktoré nie sú schopní sami získať. Starosta by

mal poskytovať včasné a dôležité informácie z rôznych stretnutí predovšetkým obecnému zastupiteľstvu, ale aj obecnému úradu, ktorý zabezpečuje administratívu obce. Starosta v roly hovorcu prináša informácie a komunikuje s inými predstaviteľmi organizácií, obcí a tiež na zasadnutiach Združenia miest a obcí Slovenska. Nesmie opomenúť ani obyvateľov obce, ktorým je nevyhnutné transparentne poskytovať úplné a včasné informácie.

Manažér je človek, od ktorého sa vyžaduje plnenie mnoho špecializovaných rolí. Tieto roly nie je možné od seba striktne odlíšiť, tvoria jednotný celok a na výkon manažéra podľa autora má práve vplyv, ak niektorá z rolí absentuje. (Cejthamr, Dědina 2010) S vývojom manažmentu sa vyskytla kritika aj tohto konceptu manažérskej práce, že aktivity zahrnuté k jednotlivým rolám sa prekrývajú.

Vymedzil sa teda tretí prístup *identifikácie schopností* (dispozícií) ako ústredného pojmu kompetentností. Teória venuje pozornosť konceptu identifikácie takých dispozícií, ktoré manažér nutne k výkonu svojej práce potrebuje. (Bedrnová a kol. 2012) Táto problematika je vymedzená v podkapitole 1.2.

1.1.3 Starosta ako líder

Starosta pri výkone svojej funkcie postupuje otvorene a transparentne. Za výkon svojho mandátu zodpovedá všetkým obyvateľom svojej obce a mal by vyhovieť požiadavkám verejnosti. Prístupy k úlohám a povinnostiam starostu ako manažéra miestnej samosprávy sa rozširujú o obhajobu demokracie a účasť obyvateľov. Jeho dôležitou úlohou je vystupovať ako vodca, vizionár a stratég. (Gecíková 2012)

Gisevius vo svojej práci *Der neue Bürgermeister* (1999) pojednáva o očakávaniach na osobu nemeckého starostu. Autor vymedzuje, že nie je dôležité, či sa vybuduje športová hala alebo otvorí miestna knižnica. Dôležitá je realizácia, výkon a hlavne otvorená diskusia o budúcom rozvoji komunity, spoločný život obyvateľov, stanovenie priorít. Starosta nie je len politickým predstaviteľom v úrade, ale je zodpovedný za výsledky, ktoré sú na miestnej úrovni prostredníctvom politického aparátu dosahované.

Úlohou starostu je byť *katalyzátorom,* aby sa rozličné záujmy, názory a postoje skĺbili, prepojili a riešili v smere sociálno-politických trendov a v smere rozvoja obce.

Jeho úlohou je tiež byť *koordinátorom,* ktorý sa snaží zlúčiť zúčastnené strany (investorov, expertov) a tieto strany nasmerovať k schopnosti viesť dialóg za účelom dosiahnutia prínosov pre obec.

Starosta plní úlohu *komunikátora* medzi všetkými skupinami obyvateľov, ale aj medzi jednotlivcami.

Gisevius (1999) uvádza, že už pri predstavení kandidátov na výkon funkcie starostu sú dôležité osobnostné charakteristiky a kvality kandidáta vymedzené nasledovne:

- *Integrita* - komponenty integrity sa skladajú z toho, aký dojem vyvoláva kandidát. Je nevyhnutné, aby bol čestným a dôveryhodným politikom.
- *Schopnosť riešiť problémy* - táto schopnosť je dôležitá, pretože má osobitný význam pre samotných voličov a hovorí o schopnosti riešenia existujúcich a budúcich problémov.
- *Manažérske schopnosti, schopnosť riadiť* - tieto schopnosti, aj keď sa netýkajú politických otázok, sú veľmi dôležité, pokiaľ ide o presadzovanie politických pozícií. Z pohľadu voličov sa očakáva, že pri správe obecných záležitostí, to bude práve starosta obce so svojou silou riadiť, rozhodovať a koordinovať obecnú správu, pretože hlavne v menších obciach považujú obyvatelia starostu za *hospodára – otca* v rôznych oblastiach svojho života.
- *Osobnostné rysy* - na voličov v miestnych voľbách majú vplyv aj charakteristiky, ktoré majú nepolitický charakter, ale tiež aj vzhľad kandidáta a jeho rodinný život. Úspech vo voľbách má teda aj celkový príjemný vzhľad, čo je podľa autora rovnako dôležité ako schopnosti, ktorými disponuje.
- *Blízkosť k obyvateľom* - priamy kontakt spočíva v blízkosti k obyvateľom a záujmom obce.
- *Stranícka identita* - politická orientácia kandidátov stále ovplyvňuje správanie voličov, avšak táto väzba postupne klesá.

Napriek veľkej rozmanitosti inštitucionálnych pravidiel, noriem v rozličných komunálnych ústavách spolkových krajín, sú nemeckí starostovia v politickom systéme centrálnym elementom na komunálnej úrovni. Ako jedny z miestnych volených reprezentantov miest a obcí sú najdôležitejšími priamo legitimovanými vedúcimi s ďaleko siahajúcimi kompetenciami (Bertelsmann Stiftung, 2008).

Manažérom miestnej samosprávy označujeme tých činiteľov, ktorí zastávajú najvyššie miesta v administratívnej štruktúre. Niekedy manažéri a najzreteľnejšie je tomu v prípade samosprávy, sú lídrom navonok a manažérske a administratívne záležitosti sú v rukách iných

výkonných pracovníkov, napr. prednostu obce. V tomto prípade je pozícia starostu vymedzená ako „richtár“ obce (tak ako tomu bolo v minulosti) a pozícia prednostu ako „mozog“ obce. Napríklad, vo Fínsku je najdôležitejším orgánom samosprávy obcí priamo a na štvorročné funkčné obdobie volené obecné zastupiteľstvo a rovnako volený starosta. Výkonnou zložkou samosprávy na miestnej úrovni je obecná rada, menovaná obecným zastupiteľstvom. Na jej čele je obecný manažér, ktorý zodpovedá za bežný chod obce a za správne využívanie obecných financií. Odbornosť je teda v rukách obecného manažéra, nie starostu obce.

Pri napĺňaní funkcií štátu v jednotlivých organizáciách verejnej správy (štátnej správy a samosprávy) je dôležité neklásť dôraz iba na plnenie ekonomických cieľov ale aj na oblasť ľudských zdrojov (Kozelová 2016). Manažéri musia byť lídrami a lídri sú zvyčajne, ale nie vždy, manažérmi. Armstrong (2007) vymedzuje základný rozdiel medzi manažérom a lídrom, ktorý vidí práve v uplatňovaných postupoch manažérov a lídrov. Manažéri sa zaoberajú dosahovaním cieľov prostredníctvom manažérskych funkcií s využitím všetkým zdrojov transformačného procesu a ľudské zdroje sú len jedným z elementov, ktoré manažér reguluje. Líder sa zameria na najdôležitejší zdroj, ktorý uvádza do pohybu všetky ostatné zdroje – na ľudí. Byť dobrým vodcom je náročnejšie ako byť dobrým odborníkom.

Vo vedení ľudí (leadershipe) je dôraz kladený na interpersonálny rozmer činnosti a na sociálne kompetentnosti. Narastá význam mäkkých zručností (soft skills) využívaných v práci manažéra. Pre úspešného manažéra je práve oblasť medziľudských vzťahov označovaná často ako mäkká stránka manažmentu považovaná za kľúčovú, výrazne ho determinuje ako lídra.

Kotter (2011) vo svojom článku *What Leaders Really Do* na príklade armády uviedol, že v čase mieru štandardný kompetentný manažér pre fungovanie armády postačuje. Plní úlohy, vydáva pokyny, vie dosiahnuť cieľ. Avšak v čase vojny je nevyhnutné mať kompetentných lídrov – aj veliteľ najmenšej jednotky musí byť vodcom. Freemantle (1995, s.110) to vo svojej publikácií *Superšéf* zhrnul slovami „*superšéf má charakter, je to osobnosť*“.

Starosta je bezpochyby manažérom. Využíva všetky manažérske funkcie a ako manažér zabezpečuje fungovanie obce. Osobná kvalita starostu je prezentovaná už v komunálnych voľbách, kde ho „hodnotia“ obyvatelia obce. Kvalita výkonu jeho funkcie a vykonávaných prác sa formuje v dôsledku získavania informácií, skúseností a zručností. Od

tejto funkcie sa vyžaduje profesionálny prístup k výkonu funkcie a zodpovedné plnenie úloh, ktoré vyplývajú z legislatívy. Ak sa bude starosta snažiť udržať iba pozíciu mocenskú vyplývajúcu z postavenia starostu ako najvyššieho predstaviteľa samosprávnej jednotky, je možné, že sa jeho úspech v druhých voľbách už nezopakuje.

Osoba akéhokoľvek politika, aj primátora mesta, je sledovaná jeho voličmi iba cez média. V prípade osoby starostu obce sa všetci osobne poznajú, aj volený starosta, aj jeho voliči. Malé obce sú kritizované z dôvodu neschopnosti správne ekonomicky fungovať a z dôvodu neschopnosti profesionálne obsadiť miesta v administratíve obce. Malá obec nemá financie na zabezpečenie chodu obce po administratívnej stránke a nemôže si dovoliť niekedy zamestnať čo i len jedného zamestnanca na obecnom úrade. Starosta v tomto prípade nie je len ceremoniálnou osobou, oficiálnym reprezentantom obce. V osobe starostu sa skĺbia všetky požiadavky na starostu po legislatívnej stránke, požiadavky manažéra na výkon manažérskych funkcií, požiadavky na výkonného a administratívneho pracovníka a požiadavky na lídra obce. Do popredia sa tak dostáva osobný profil starostu obce, jeho charakter a narastajú očakávania na osobu starostu ako lídra obce.

Práve obyvatelia v obciach kladú vyššie nároky na kandidáta na pozíciu starostu obce - nie z hľadiska vzdelania, ale z hľadiska osobnostných charakteristík... *„viesť obec je poslanie, nie prebenda“...* Klimovský (2009, s. 25).

Starosta koordinuje aktivity obce. Starosta by mal byť orientovaný na službu občanom. Mal by pociťovať zodpovednosť za celú obec, nie len za seba. Mal by viesť obec ako svoj vlastný podnik, nie len ako organizáciu verejnej správy. Mal by byť schopný stanoviť ciele pre obec tak, aby reálne odrážali jej potreby a jej identitu ako základnej municipálnej jednotky. Starosta líder tvorí politiku obce a inšpiruje obyvateľov k jej spoločnému napĺňaniu. Vodcovské schopnosti sa najzreteľnejšie prejavia napr. pri mimoriadnych udalostiach, ako sú živelné pohromy, pri organizovaní podujatí v obci alebo pri zabezpečovaní financií pre obce, pri neformálnych zhromaždeniach obyvateľov obce. V tomto prípade je starosta označený ako „prvý medzi rovnými“, má posilnené neformálne právomoci od obyvateľov. Jeho dominantnosť je zrejmá v tých obciach, kde z úst obyvateľov obce je počuť „náš starosta...“.

1.2 Kompetentnosti ako metavedomosti pre výkon práce

Poznatky o kompetentnostiach sú predmetom viacerých vied a vedných disciplín - psychológia, manažment, právo, praxeológia, sociológia, a.i., ktoré ich zároveň rôzne vymedzujú. Z psychologického hľadiska (Nosal 2000, Jabloński 2014) sú kompetentnosti vymedzené ako vzťah medzi osobnou predispozíciou jedinca a prispôsobením sa pracovnej pozícii (u nás vo význame pracovná spôsobilosť). Sociológia osobitne zdôrazňuje osobitný aspekt kompetentnosti ako vzorec pre manažérsku, politickú alebo vedeckú kariéru. Podľa praxeológie sú kompetentnosti činnosti súvisiace s efektívnym výkonom konkrétnej práce a plnením funkcie v organizácii.

V úvode tejto kapitoly však autorka považuje za nevyhnutné uviesť odlišnosť pojmu kompetentnosť vyjadrujúcu schopnosť a spôsobilosť od pojmu kompetencia (z právneho hľadiska), čo vyjadruje právomoc, tzn. súhrn oprávnení a povinností, ktoré zákon priznáva orgánu na výkon jeho činnosti v okruhu jeho pôsobnosti, teda oprávnenie ich vykonávať. Autori si tieto pojmy zamieňajú; v literatúre často nachádzame pojem kompetencia v súvislosti so spôsobilosťou a schopnosťou k výkonu práce, čo nie je správne. Tieto pojmy sa významovo líšia.

Autori (napr. Woodruffe 1991; Koubek 2003) vymedzujú pojem *competence* ako pojem vyjadrujúci rozhodovacie právomoci (autonómiu) dané osobe vykonávajúcej úlohy pracovného miesta. Autori (napr. Boyatzis 1982; Koubek 2003; Armstrong 2002; Woodruffe 1991) označujú pojem *competency* ako schopnosť vykonávať prácu. Kompetentnosť v sebe zahŕňa súhrn dielčích schopností, znalostí, skúseností a zručností. V tomto zmysle hovoríme o kompetentnostiach ako *competencies*.

1.2.1 Teoretické vymedzenie kompetentností a súčasné prístupy k vymedzeniu kompetentností

Prelomom v identifikácií a následnom využití kompetentností pre rozvoj manažérov je považovaný článok amerického psychológa McClellanda publikovaný v roku 1973, v tom čase označovaný za kontroverzný. Článok s názvom *Testing for competence rather than for intelligence* zavrhoval posudzovanie inteligencie ako najlepšieho ukazovateľa úspešnosti v práci zamestnancov a manažérov a vyzýval k ich výberu na základe kompetentností.

Tento pojem však spopularizoval až Boyatzis v roku 1982 v publikácií *The competent manager*. Pojem kompetentnosť prvýkrát ucelene charakterizoval a vysvetlil ako „*schopnosť*

človeka správať sa spôsobom zodpovedajúcim požiadavkám práce v parametroch daných prostredím organizácie a tak prinášať žiaduce výsledky“ (Boyatzis 1982, s. 13). Kompetentnosti označil ako získané a rozvíjané dispozície k určitým druhom činností odrážajúce kapacitu jedinca.

Samotní autori pristupujú k vymedzeniu kompetentností rôzne. Eraut (1984) rozlišuje behavioristické, osobnostné, kognitívne a profesné kompetentnosti. Greeno a Riley (1984) vymedzili konceptuálne kompetentnosti (všeobecné znalosti), procedurálne kompetentnosti (k využitiu konceptuálnych kompetentností v konkrétnej situácii) a performačné kompetentnosti (schopnosť vedieť vyhodnotiť problém a riešiť ho). Posledné dve kompetentnosti nazvali autori ako „logika plánovania“.

Ústredným pojmom v problematike kompetentností sú schopnosti, ktoré predstavujú individuálne odlišné dispozície jedinca k výkonu (Štikar a kol. 2003). Schopnosti sa rozvíjajú v priebehu života, postupne sa utvárajú v procese socializácie jedinca. Človek získava vedomosti, nadobúda zručnosti a postupne získava aj skúsenosti. Na týchto základoch je potom jedinec schopný určitú činnosť vykonávať. (Kravčáková, Jeleňová 2010)

Kompetentnosti sú definované ako kognitívne (napr. vedomosti a zručnosti), afektívne (napr. postoje a hodnoty), behaviorálne (tendencia konať) vlastnosti a dispozície jedinca, ktoré sa ho týkajú a umožňujú mu správať sa efektívne v konkrétnych situáciách (Le Deist, Winterton 2005). Kompetentnosti predstavujú podľa Mesárošovej a kol. (2010) komplexný súbor dispozícií budujúci sa na dvoch základných zložkách, a to výkonovej a osobnostnej, ku ktorým je žiaduce dodať aj zložku metakognitívnu. Kompetentnosť teda reprezentujú na jednej strane schopnosti, znalosti, zručnosti ako výkonové charakteristiky a na strane druhej stoja vlastnosti ako osobnostné charakteristiky. Hroník (2007, s. 61) chápe kompetentnosti ako „*zväzok znalostí a skúseností, ktoré podporujú dosiahnutie cieľa*“. Kompetentnosti vyjadrujú schopnosť prenášať vedomosti do nových situácií (Armstrong 2002). Kompetentnosť je akákoľvek individuálna vlastnosť, ktorá môže byť meraná a ktorá umožňuje výrazné odlíšenie medzi efektívnym a neefektívnym výkonom (Kovács 2011).

Veteška a Tureckiová (2008) definujú kompetentnosti ako jedinečnú schopnosť človeka úspešne jednať a ďalej rozvíjať svoj potenciál na základe integrovaného súboru vlastností a rôznych úloh spojených s možnosťou a ochotou, tiež motiváciou, rozhodovať a niesť za svoje rozhodnutia zodpovednosť. Schopnosti sú charakterizované ako vstup a potenciál k akcii a ako výstup, teda efektívne zvládnutú akciu. Autori uvádzajú, že každá kompetentnosť má ešte aj svoje najvýznamnejšie vnútorné charakteristické znaky:

- kompetentnosť je kontextualizovaná – je zasadená do určitého prostredia alebo situácie, ktoré sú spoluvytvárané predošlými skúsenosťami, znalosťami, záujmami a potrebami ostatných účastníkov situácie,
- kompetentnosť je multidimenzionálna – zložená z rozličných zručností, predstáv, znalostí, informácií, postojov a iných čiastkových kompetentností predpokladajúcich schopnosť efektívne narábať s týmito zdrojmi,
- kompetentnosť je definovaná štandardom – úroveň zvládnutia kompetentností je určená vopred aj so súborom výkonových kritérií (napr. štandardov očakávaného výkonu) - pre jedinca to znamená schopnosť zmerať a vyhodnotiť svoju kompetentnosť,
- kompetentnosť má potenciál pre akciu a rozvoj – je získavaná a rozvíjaná vzdelávaním a učením v celoživotnom procese.

Weinert (2001) hovorí o pojme metakompetentnosť ako o vedomosti jedinca o svojich vlastných silných stránkach a slabostiach. Je to schopnosť posúdiť primeranosť využitia kompetentnosti v danej situácii a schopnosť učiť sa novým kompetentnostiam. Autor poukázal na to, že nie je dôležité presné teoretické vymedzenie kompetentností. Pojem kompetentnosť je potrebné používať všade tam, kde chceme popísať schopnosť človeka myslieť, konať a učiť sa.

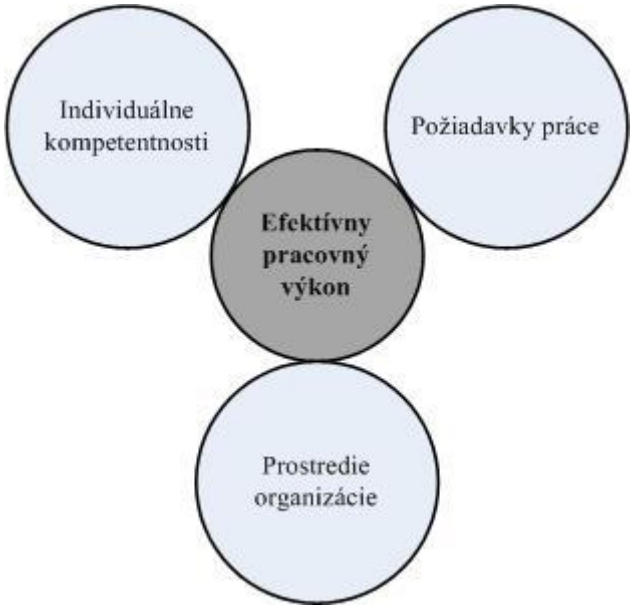
Pre úspech organizácie je omnoho dôležitejšie využívanie kompetentnosti pracovníkov, než využívanie prostriedkov a materiálu (Kusio, Borowiecki 2016). Úspešnosť organizácie na trhu, ale aj jej samotná existencia závisí okrem iného na ľudskom faktore. Kvalita ľudských zdrojov sa odráža v ich znalostiach a zručnostiach, výsledkom čoho je výkon jednotlivca a výkonnosť organizácie. (Bláha a kol. 2005)

Najlepšou cestou ako porozumieť výkonnosti je pozorovať, čo ľudia robia preto, aby boli úspešní, než sa spoliehať na ich inteligenciu - tá je dôležitá k osvojeniu teoretických vedomostí, pre pochopenie a naučenie sa. Kompetentnosti sú dôležité k praktickej realizácii úloh a je možné sa ich naučiť a trénovať. (Mühleisen, Oberhuber 2008)

Podľa Le Boterfa (2003; In: Cohen-Scali 2012) byť kompetentný znamená byť schopný mobilizovať kombináciu kompetentností zámerne a s cieľom vyriešiť rad situácií.

Kompetentnosť je schopnosť človeka správať sa tak, aby podal efektívny výkon. Vplyv kompetentností na výkon práce popísal už Boyaztis (1982) a tvrdil, že efektívny výkon

nastane, keď všetky tri komponenty nižšie znázorneného modelu (obrázok 1) sú v súlade. Ak sa zistí, že jeden alebo dva z týchto prvkov sú nekonzistentné a nezodpovedajú si navzájom, potom k efektívnemu výkonu práce nedôjde.



Obrázok 1 Model pracovného výkonu
Zdroj: Boyatzis 1982, s. 13

Pracovník je vnútorne vybavený vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami a skúsenosťami, ktoré k takémuto správaniu bezpodmienečne potrebuje (pracovný výkon je teda determinovaný subjektívnymi faktormi na strane pracovníka, t. j. odbornou a osobnostnou kompetentnosťou). Je motivovaný takéto správanie využiť, vidí v požadovanom správaní hodnotu a je ochotný týmto smerom vynaložiť potrebnú energiu. Má tiež možnosť v danom prostredí takéto správanie využiť. Pracovný výkon je determinovaný tiež objektívnymi faktormi na strane organizácie, t. j. technicko-technologickou, organizačnou a manažérskou podporou organizácie v prostredí organizácie. Nevyhnutnou požiadavkou na dosiahnutie výkonu je tiež súlad požiadaviek pracovného miesta so schopnosťami pracovníka.

Teóriu vplyvu kompetentností na výkon rozpracoval aj Ley (2006), ktorý uviedol, že výkon manažérov závisí nielen na ich skúsenostiach, ako to tradičné a byrokratické organizácie vnímajú, ale závisí na kompetentnostiach, ktoré do vlastnej práce manažéri prinášajú, rozvíjajú v procese a dosahujú tým požadovaný výkon. Skúsenosti, ktoré boli kľúčové determinanty výkonu manažérov v minulosti, nie sú dostatočné pre efektívny výkon manažérov dnes (Finn 1993). Stále viac konkurenčný svet s jeho dôrazom na technológiu

a znalosti pracovníkov zdôrazňoval význam kultivácie ľudského kapitálu (Sveiby 1997). Preto prístup k riadeniu ľudí na základe kompetentností bol odpoveďou na nedostatočnosť a neúčinnosť postupov pri výbere, školení a rozvoji manažérov (Shirazi, Mortazavi 2009).

Pojem kompetentnosť ovládol prax v oblasti výkonu práce. Pojem kompetentnosti dosiahol toto výsadné postavenie preto, že sa týka pracovného výkonu. Provazník a kol. (1997) definuje výkon ako výsledok činnosti v pracovnom procese dosiahnutý v istom čase a za určitých podmienok. Rankin (2002) charakterizuje schopnosť ako znalosť a správanie, ktoré organizácia očakáva, že budú jej zamestnanci uplatňovať vo svojej práci. Uvádza, že schopnosti sú jazykom výkonu. Môžu vyjadrovať tak očakávané výsledky plynúce z úsilia a aktivít jedinca, ako aj spôsob, akým sú tieto aktivity realizované. Pretože sa každý v organizácii môže naučiť týmto jazykom hovoriť, ponúkajú kompetentnosti v mnohých rozličných súvislostiach a podmienkach spoločné, všeobecne známe a chápané prostriedky charakterizovania očakávaného výkonu (Armstrong 2007).

Cooper a Sawaf (1997) uvádzajú, že kompetentnosti sú kritickým faktorom nutným pre vynikajúci výkon. Kompetentnosti môžu byť považované za optimálne *doladenie* pracovných spôsobilostí človeka na mieru ním vykonávanej profesie. Nie je možné kompetentnosti chápať ako navždy dané ani ako dané *ad hoc*, ale skôr ako *propter hoc* formovanou kvalitou pracovného predpokladu každého človeka. Je tak zrejmé, že jednotlivci sa svojou kompetentnosťou od seba líšia, a to v závislosti na svojich individuálnych vlastnostiach a prejavoch - teda na rovnaké požiadavky situácie reaguje každý inak. (Bedrnová a kol. 2012)

V dynamike spoločenských zmien rutinné zručnosti a inteligencia nestačia k tomu, aby bol jedinec schopný tvorivo plniť úlohy. Do popredia sa dostávajú kompetentnosti ako nadradený termín schopností, zručností a znalostí.

1.2.2 Kľúčové a manažérske kompetentnosti

Kompetentný pracovník je pracovník schopný podať výkon a dať organizácií navyše pridanú hodnotu a prispieť tým k vyššiemu výkonu celej organizácie (Bedrnová a kol. 2012). Kľúčové kompetentnosti zahŕňajú schopnosti presahujúce hranice jednotlivých odborností a podľa Belza a Siegrista (2001, s. 53) nemôžu nahradiť odbornú spôsobilosť, ale vedú k jej lepšiemu využívaniu - „*kľúčové kompetentnosti majú dlhšiu životnosť, než kvalifikácia*

viazaná na profesiu“. Kľúčové kompetentnosti sú životne dôležité pre nadpriemerné dosahovanie výkonnosti a je možné a nevyhnutné ich rozvíjať (Ashkanasy, Cooper 2008).

Pri vymedzení kľúčových kompetentností vychádzame z teórie Belza a Siegrista (2001), ktorí na základe analýzy potrieb trhu práce ako prví ucelene vymedzili štruktúru kľúčových kompetentností nasledovne:

a) **kompetentnosti vo vzťahu k vlastnej osobe** sú tvorené schopnosťami riadiť seba samého (sebariadenie a sebamotivácia), reflexie voči sebe samému, schopnosťou a ochotou ďalej sa rozvíjať;
b) **sociálne kompetentnosti** sú tvorené schopnosťami tímovej práce, kooperatívnosťou, schopnosťou čeliť konfliktným situáciám a komunikatívnosťou;
c) **kompetentnosti v oblasti metód** (odborné kompetentnosti, resp. profesijné kompetentnosti) sú tvorené schopnosťami umožňujúcimi uplatňovať odborné vedomosti, vypracovávať tvorivé a originálne riešenia, poznávať súvislosti. Základom odbornej kompetentnosti je vzdelanie ako základný súbor vedomostí pre efektívny výkon práce.

Autori uvádzajú, že získavanie a rozvoj kompetentností sa vzťahuje ako na kognitívnu, tak aj na afektívnu stránku osobnosti. Získavanie kľúčových kompetentností je celoživotný proces a slúži k rozvoju osobnosti. Teória Belza Siegrista (2001) bola inšpiratívnou pre hlbšie skúmanie problematiky ďalšími autormi.

Mühleisen a Oberhuber (2008) pri vymedzení kľúčových kompetentností zaraďujú medzi **osobné kompetentnosti** schopnosť autenticky sa vyjadriť, odolnosť voči stresu, orientáciu na cieľ a na výsledok, ochotu k učeniu a k zmenám, spojenie myslenia a správania sa, ochotu riskovať a schopnosť zváženia rizika, sebamotiváciu, vedomosť o svojej zodpovednosti, suverenitu zahrňujúcu sebavedomie a sebaistotu, jasné vystupovanie a postoje, presvedčivosť, sebaorganizáciu a sebariadenie zahrňujúce disciplínu, sebakontrolu, schopnosť systematizácie svojej práce a schopnosť práce s časom, schopnosť vnímania seba samého a sebareflexiu zahrňujúcu premýšľanie o sebe, kontrolu vlastného pôsobenia, rozoznávanie svojich emócií a vyhýbanie sa afektu, sebakritiku a znalosť vlastnej hodnoty.

Medzi **sociálne kompetentnosti** radia uvedení autori schopnosť odhadnúť potreby, úmysly, ale aj schopnosti iných ľudí, pozornosť a empatiu – schopnosť sústredenej pozornosti a umenie vcítiť sa do pocitov iných. K sociálnym kompetentnostiam zaraďujú aj podporu ostatných, schopnosť nadväzovať kontakty a vzťahy – priamo a spontánne pristupovať k ľuďom, budovanie vzťahov a kontaktov, vyžarovanie spoľahlivosti a dôvery, schopnosť

integrácie a tímovej práce, ktorá zahŕňa aktívnu, kooperatívnu spoluprácu, dôveru v schopnosti ostatných a radosť zo spoločného úspechu, ľahkú integráciu do nového tímu a budovanie tímu. Ďalej je to schopnosť motivovať a viesť vlastnou presvedčivosťou, zodpovednosťou, schopnosťou delegovať úlohy, umenie odhadnúť pracovníkov a ich schopnosti, schopnosť prejaviť im dôveru, rýchle rozhodovanie sa, schopnosť nadchnúť ostatných, schopnosť riešiť konflikty – vedieť ich rozpoznať, nevyhýbať sa nepríjemných rozhovorom, spoločne hľadať riešenia a umenie chovať sa primerane k situácií. Mühleisen a Oberhuber (2008)

K **odborným kompetentnostiam** zaraďujú schopnosť kreatívne riešiť problémy a to zvládnutím problémov novými postupmi, schopnosť prezentovať, systematicky a zrozumiteľne spracovať a predniesť zložité informácie, schopnosť presviedčať a vyjednávať – umenie argumentovať, schopnosť spracovávať informácie – triediť, zaraďovať a nachádzať informácie, schopnosť pripravovať rozhodnutia – zhromaždiť, vyhodnotiť a stanoviť priority pre informácie potrebné v zložitých situáciách. (Mühleisen, Oberhuber 2008)

Uvedené kľúčové kompetentnosti autorov sú vymedzené tak, aby pomáhali ako v profesnom, tak aj osobnom živote jedinca. Je možné ich využiť v rôznych podmienkach a v rôznych povolaniach. Sú univerzálne platné.

Ale viac než u ostatných zamestnancoch, práve u manažéra záleží na jeho schopnostiach. Očakáva sa od neho taký súhrn kompetentností, ktoré označujeme za mimoriadne. Práve v prípade manažérov je dôležité venovať sa problematike kompetentností omnoho viac. Špecifické schopnosti manažérov a zamestnancov sa v organizáciách stávajú jedným z najvzácnejších aktív (Bláha a kol. 2005).

Bělohlávek (2003) pri výpočte manažérskych kompetentností vychádza z manažérskych funkcií, a vymedzuje ich ako schopnosť organizácie vlastnej práce a práce zamestnancov, riadenie času, schopnosť komunikácie s pracovníkmi, delegovanie úloh, pozitívny prístup k zákazníkom, kreativitu a vysoké pracovné nasadenie. Kvalita úspešného manažéra sa posudzuje podľa Bedrnovej a Nového (2002) aj na základe pozitívneho myslenia a proaktívneho konania, tvorivosti, schopnosť pre pochopenie a toleranciu. Vymedzeniu manažérskych kompetentností sa venuje aj Ferencová (2012) a uvádza, že ide o schopnosti uplatňovať odborné kompetentnosti so zameraním na cieľ organizácie, schopnosť pozitívne a proaktívne myslenie, schopnosť manažéra podieľať sa aktívne a zodpovedne na skupinových a pracovných procesoch, schopnosť udávať smer a viesť ľudí, schopnosť vedieť sa rýchle prispôsobiť zmenám a budovať optimálnu klímu na pracovisku.

Centrum manažérskych štandardov (Management Standard Centre) vo Veľkej Británii v roku 2004 vypracovalo obraz o manažérskych kompetentnostiach, podľa ktorých možno posudzovať a hodnotiť dobrý výkon manažéra. Medzi tie najdôležitejšie sú zaradené schopnosť implementovať inovácie a riadiť zmeny, určovať víziu budúcnosti, schopnosť riadiť finančné zdroje a zvládnuť riziko, schopnosť vytvárať vzťahy a vybudovať dobrú klímu na pracovisku, získať si oddanosť zamestnancov, nadšenie pre prácu, schopnosť empatie, sebahodnotenia a sebaaktualizácie.

Problematika manažérskych kompetentností bola spočiatku riešená v prostredí súkromných organizácií. Samozrejme, nie každý výkon je možné vyjadriť použitou energiou. Napríklad pri hodnotení výkonu zamestnancov a manažérov vo verejnej správe (štátnej správe a aj samospráve) je to náročné. Preto je lepšie klásť dôraz a zamerať sa na identifikáciu, posudzovanie a rozvoj kompetentností k dosahovaniu výkonu.

Petersen (2006) uvádza, že zatiaľ čo výkon manažérskych funkcií je skoro totožný v súkromnom sektore aj vo verejnej správe, kontext kompetentností nevyhnutných k výkonu je jedinečný, pretože podmienky v súkromnom i verejnom sektore sú rôzne. Virtanen (2002) vymedzil štruktúru štyroch najdôležitejších kompetentností dôležitých pre manažérov vo verejnej správe:

- úlohové kompetentnosti,
- profesné kompetentnosti v administratíve, verejnej správe,
- politické kompetentnosti,
- etické kompetentnosti.

Noordegraf (2010) vo svojej štúdii dochádza k záveru, že verejno-politickí manažéri sú profesionálnymi činiteľmi, ktorí vedia, ako vnímať politické narážky a podnety od voličov. Vedia riešiť problémy a vedia ako preniesť verejnú politiku dopredu. Verejno-politickí manažéri musia dobre vidieť, čo verejnosť chce. Politická agenda od nich vyžaduje schopnosť okamžite konať podľa meniacich sa okolností.

Manažérske kompetentnosti vyjadrujú podľa autorky takú kvalitu pracovných predpokladov manažéra - v našom prípade aj starostu obce, ktoré nie len že zodpovedajú požiadavkám vykonávanej funkcii, ale korešpondujú aj s parametrami sociálneho prostredia a odlišujú ho od iných zamestnancov. Kompetentný manažér má schopnosti úspešne vykonávať nielen programové (bežné, rutinné) činnosti, ale aj neprogramové (ojedinelé, náročné, atď.) činnosti.

1.2.3 Využitie kompetentností v praxi manažéra

Kompetentnosti tvoria široké spektrum schopností, ktoré možno na základe podobností zlučovať a vytvárať modely, tzv. kompetenčné modely. Prvý kompetenčný model vytvoril Boyatzis (1982) a nazval ho *Integrovaný manažérsky kompetenčný model*. Literatúra prináša množstvo pohľadov na identifikáciu a zlučovanie kompetentností (interpersonálnych, komunikačných, technických...) do kompetenčných modelov. Správnou identifikáciou a zlúčením kompetentností manažéra (ale aj zamestnanca) s pracovným miestom je možné vytvoriť **kompetenčný model**, ktorý opisuje požiadavky na pracovnú pozíciu (pracovné miesto) a umožňuje porovnávať ich so skutočnými znalosťami, schopnosťami, zručnosťami a skúsenosťami manažéra na danej pozícii, alebo kandidáta na danú pozíciu. (Hroník a kol. 2008) Čím je lepšia kombinácia kľúčových kompetentností manažéra (základných, sociálnych, odborných) na danom pracovnom mieste, tým skôr dôjde k efektívnemu pracovnému výkonu. Ak očakávame zvyšovanie výkonnosti organizácie je dôležité využiť nielen vedomosti a kvalifikáciu manažéra (keďže samotná vzdelanostná úroveň nezaručí, že tieto vedomosti vie aj použiť), ale aj **kompetentnosti** - resp. využiť kompetenčné riadenie schopností, založené na vyvážení skutočných právomocí manažéra a na požiadavkách na spôsobilosti, ktoré vyžadujú pracovné miesta a pracovné role.

V praxi sa stretávame so situáciami, kedy pracovníci a manažéri nemajú vedomosť o svojich kompetentnostiach, alebo sa domnievajú a, že nimi disponujú, avšak opak je pravdou. Lojda (2011) vymedzuje model 5 situácií, ktoré vymedzujú uvedomenie si vlastných kompetentností:

1. Nemá kompetentnosti a nevie o tom – veľmi nevodný variant pre uchádzača o pracovné miesto;
2. Má kompetentnosti a nevie o tom – veľmi dobrý variant pre zamestnávateľa;
3. Nemá kompetentnosti a vie o tom – platí u ľudí s vysokou mierou sebareflexie, avšak ide o vzácny jav;
4. Má kompetentnosti a vie o tom – veľmi drahý variant pre zamestnávateľa;
5. Má podvedomé kompetentnosti a vie o tom – najvýhodnejší variant, ale nie príliš častý.

Autor zároveň upozorňuje, že pri hodnotní pracovníka prijímaného na manažérsku pozíciu je nevyhnutné vnímať nielen osobnostné rysy ale aj potrebné kompetentnosti. Avšak deklarácia vzdelania (predstavujú informácie minulé, nevypovedajú o skutočných znalostiach), praxe (viazaná na predchádzajúcu prácu, uzatvorený konštrukt) a kompetentnosti

(bez možnosti overenia) nie je vždy použiteľná a vypovedateľná. Skúmanie kompetentností je možné buď pomocou psychologických testov, pomocou assessment centra alebo testovanie na základe tzv. kompetenčnej medzery, ktorá vyjadruje rozdiel medzi žiaducou a súčasnou mierou kompetentnosti. Na základe toho je potom možné vytvoriť plán osobného rozvoja pracovníka.

Kompetenčný model špecifický pre výkon funkcie starostu spracovaný nie je a odborná literatúra kompetentnostiam v pozícii starostu pozornosť nevenuje. Problematika kompetentností starostov je skôr riešená verejnosťou. Rozsah a náročnosť oprávnení a povinností starostu si vyžaduje osobnostné predpoklady, sociálne zručnosti aj primeranú odbornú zdatnosť.

Autorka považuje preto za nevyhnutné v tejto kapitole hovoriť o potrebe istých vzdelanostných požiadaviek na výkon funkcie starostu v súvislosti s odbornou kompetentnosťou starostov. Aj keď si uvedomujeme, že vedomosti a znalosti získané vzdelávaním ešte nezaručujú schopnosť ich použitia v konkrétnych situáciách, no tvoria predpoklady odbornej kompetentnosti.

Pokiaľ ide o vedomostné predpoklady kladené na starostu, sú upravené v ods. 12 § 13 zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení, ktorý vyjadruje, že *"starosta si prehlbuje vedomosti potrebné na výkon funkcie starostu"*. Ako vidieť, legislatívna úprava kladie minimálne požiadavky na post starostu a teda odbornosť tu je postavená nižšie, uplatňujú sa demokratické prvky. Napriek tomu, z dikcie Ústavy SR, zákonov upravujúcich podmienky výkonu starostu a z Európskej charty miestnej samosprávy (1985) nevyplývajú žiadne obmedzujúce prekážky na zákonné zakotvenie vzdelanostných požiadaviek. Podľa Palúša a Hencovskej (2013) však takéto konštatovanie komplikuje **Medzinárodný pakt o občianskych právach** z roku 1996. Článok 40, ods. 4, bod 10 tohto paktu vyjadruje, že *"volebné právo pri voľbách a referendách musí byť stanovené zákonom a môže podliehať iba odôvodneným obmedzeniam, ako je stanovenie minimálnej vekovej hranice pre volebné právo.* ***Je neprimerané obmedziť volebné právo na základe*** *fyzickej neschopnosti alebo predpisovať požiadavky na gramotnosť,* ***vzdelanie*** *alebo majetkové pomery"*.

Napriek tomu, že stanovenie legislatívnej požiadavky na minimálne vzdelanie nie je, tak výsledky výskumu (Palúš, Hencovská 2013; Gecíková 2012; Belajová 2012, Papcunová 2012) zisťujúceho odbornosť starostov obcí preukázali, že väčšina respondentov dosiahla stredoškolské vzdelanie. Aj samotní starostovia presadzovali myšlienku a pokladajú za

dôležité podmieniť kandidatúru na starostu zavedením istého stupňa vzdelania, a to z dôvodu náročnosti štúdia a implementácie legislatívnych predpisov - podľa výskumu Palúša a Hencovskej (2013) okolo 60 legislatívnych predpisov, s ktorými sa starosta musí oboznámiť pre účely zvládania nielen originálnych kompetencií pri výkone funkcie, ale tiež prenesených kompetencií zo štátu na obce, pri ktorých práve starostovia uviedli potrebu pomoci formou vzdelávacích kurzov a školení.

Súčasný stav vyžaduje realistickejší pohľad, ktorý vedie k potrebe vytvorenia takého stavu v obecnej samospráve, kedy bude odbornosť súčasťou demokracie. Naplnenie tejto požiadavky je zvlášť výrazné pri vykonávaní funkcie starostu obce, pretože je vážnym a nezastupiteľným predstaviteľom verejnej moci. (Jesenko, Krunková, Palúš 2010)

V súvislosti s výkonom funkcie starostu je napríklad v Spolkovej republike Nemecko frekventovanou otázkou vzdelanie starostov. Aj keď osobitné predpisy požiadavku ukončeného stupňa vzdelania neustanovujú, podľa výskumov Bertelsmann Stiftung (2008) vo väčšine prípadov majú starostovia ukončené vysokoškolské vzdelanie. Vzdelanostná úroveň, tzv. *bildungsniveau,* je podľa prieskumu postačujúca, až polovicu predstaviteľov miestnych samospráv tvoria starostovia, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie a to v oblasti verejnej správy. Tiež, bez ohľadu na „výšku“ vzdelania má väčšina starostov absolvovaný odborný výcvik z oblasti verejnej správy. Starostovia starší ako 60 rokov majú absolvované stredoškolské vzdelanie. U starostov mladších ako 50 rokov prevláda vysokoškolské vzdelanie. V mestách s viac ako 50 000 obyvateľmi je vysokoškolský diplom v miestnych centrálnych úradoch prakticky súčasťou, teda „štandardným vybavením starostu“. Bez ohľadu na strednú alebo vysokú školu, má väčšina starostov výučbu alebo iný odborný výcvik. Väčšina respondentov má pre tento typ práce kvalifikáciu v danom odbore - verejnej správe. Rovnako je tomu aj v prípade starostov obcí vo Francúzsku. Väčšina verejno-politických predstaviteľov vo Francúzsku vyštudovala prestížnu školu École Nationale d´Administration, ktorá zabezpečuje aj odbornú prípravu pre starostov obcí.

Súčasné legislatívne obmedzenia neumožňujú vyžadovať od starostu žiadne minimálne vzdelanie, či akékoľvek preukázanie odborných vedomostí pre výkon jeho funkcie. Pri výkone jeho funkcie je však potrebné vziať do úvahy sociálny aspekt jeho činnosti a vnímať starostu obce v kontexte sociálnych vzťahov. Pozornosť je v práci zameraná na sociálnu kompetentnosť ako jeho schopnosť úspešne a efektívne riešiť sociálne situácie, integrovať sa so sociálnym prostredím, nielen pochopiť sociálnu situáciu, ale riešiť ju podľa potrieb a záujmov jeho, potrieb a záujmov účastníkov situácie, a tým prispieť k dosiahnutiu cieľa.

Organizácie potrebujú manažérov, aby boli schopné dosiahnuť ciele. Potrebujú kompetentných manažérov, aby boli schopné dosiahnuť tieto ciele efektívne a účinne (Boyatzis 1982). Tak ako manažér riadi organizáciu efektívne s cieľom minimalizácie nákladov a maximalizácie zisku, tak aj starosta ako manažér by mal pri výkone svojej funkcie dbať na efektívny výkon riadenia samosprávnej jednotky a mať na zreteli maximalizáciu úžitku pre občanov. K tomu, aby to dokázal, má byť starosta perspektívnou, zdatnou a spôsobilou osobou (Oravcová 2002). Má byť manažérom s odbornou znalosťou a kvalifikáciou pre výkon funkcie, má byť kompetentný vo vzťahu k vlastnej osobe - schopný riadiť seba samého a má byť tiež sociálne kompetentným manažérom, aby úspešne zvládal aj interpersonálne situácie.

1.3 Interpersonálna (sociálna) kompetentnosť a sociálna inteligencia

Interpersonálna kompetentnosť je kľúčovou kompetentnosťou jedinca. Prejavuje sa v sociálne kompetentnom správaní, ktoré je pre výkon manažérskej pozície podstatné. Je teda podstatné aj pre dobrý výkon funkcie starostu. Efektívne správanie sa manažéra v sociálnych vzťahoch a situáciách niekedy vyžaduje aj využívanie manipulatívnych techník, čo vyjadruje sociálne inteligentné správanie.

Rozdielnosť konštruktov sociálna (interpersonálna) kompetentnosť, sociálne kompetentné správanie a sociálna inteligencia, sociálne inteligentné správanie vysvetľujú Orosová a kol. (2004).

Pri vymedzení sociálnej inteligencie je nevyhnutné rozlíšiť, ako jedinec rozumie, interpretuje svoje vlastné správanie, správanie sa iných ľudí a ako sa na základe toho dokáže efektívne správať – sociálne inteligentne správať.

Sociálna kompetentnosť je schopnosť efektívneho a konzistentného (ako to nazval Boyatzis 1982) správania za účelom plniť úlohy a dosahovať ciele – sociálne kompetentné správanie. Rozvíjať sociálne kompetentné správanie znamená zlepšovať sebareflexiu, reflexie sociálnych procesov, trénovanie sociálnych spôsobilostí, ako to vymedzila Hupková (2013). „*Sociálna kompetentnosť v sebe obsahuje a priori pozitívny konotát na rozdiel od sociálne inteligentného správania, ktoré môže mať manipulatívny, antisociálny charakter*“ (Orosová a kol. 2004, s. 306). Sociálna kompetentnosť je zložkou emocionálnej inteligencie.

Pre poznanie a intervenčné zásahy je užitočné poznať obsahy uvedených psychologických konštruktov, často využívaných a skúmaných v manažmente.

1.3.1 Sociálna inteligencia a emocionálna inteligencia

Konštrukt sociálna inteligencia prvý krát definoval Thorndike (1920) *ako „schopnosť chápať a zvládať iných ľudí a konať múdro v medziľudských vzťahoch*.“ Autor sa vo svojej definícii priklonil k dvoj-faktorovej štruktúre vymedzenia sociálnej inteligencie a v rámci tejto štruktúry rozlišuje kognitívne prvky (porozumenie druhým ľuďom) sociálnej inteligencie a behaviorálne prvky (múdre správanie v medziľudských vzťahoch).

Podobne definuje sociálnu inteligenciu Marlowe (1986). Chápe ju ako **schopnosť** porozumieť iným ľuďom a sociálnym interakciám a uplatniť tieto poznatky vo vedení a ovplyvňovaní iných ľudí pre vzájomnú spokojnosť.

Podľa Thurnstona (1928, In: Nákonečný 1998; Goleman 1997) je sociálna inteligencia vymedzená ako **spôsobilosť** účelne riešiť rôzne sociálne problémy, pričom sociálnu inteligenciu považuje za špecifický jav, relatívne nezávislý na všeobecnej inteligencii, ktorý pozostáva z dvoch zložiek:

- percepčnej – schopnosť porozumieť iným ľuďom, spôsobilosť poznať druhého človeka a zvoliť vhodný spôsob správania sa voči nemu, rešpektujúci poznané zvláštnosti;
- akčnej, behaviorálnej – schopnosť jednať múdro v medziľudských vzťahoch, vlastný spôsob sociálneho správania, ktorým sa napĺňa určitý zámer jedinca.

Väčšina definícií autorov vymedzuje sociálnu inteligenciu pozitívne, ako schopnosť konať múdro v medziľudských vzťahoch, schopnosť sociálnej interakcie pozitívnej pre obe strany. Sociálna inteligencia má podľa Silveru, Martinussena a Dahla (2001) aj svoj negatívny náboj v podobe manipulatívneho správania. Autori uvádzajú, že sociálna inteligencia sa skladá z vnímavosti pre vnútorné stavy a nálady iných ľudí, všeobecnej schopnosti zaoberať sa inými ľuďmi, z poznatkov o sociálnych normách a sociálnom živote, zo schopnosti orientovať sa v sociálnych situáciách, z využívania sociálnych techník umožňujúcich manipulovať, zo schopnosti jednania s inými ľuďmi, zo sociálnej príťažlivosti a sociálnej adaptácie. Baumgartner (2012) a Birknerová (2012) hovoria o sociálnej inteligencii ako o schopnosti riešiť interpersonálne situácie. Frankovský a Baranová (2010) vymedzujú sociálnu inteligenciu ako inteligenciu zameranú na sociálny svet.

Bar-On (2005) uvádza, že sociálna inteligencia má veľmi úzky vzťah k emocionálnej inteligencii, pretože popisujú dva aspekty toho istého konštruktu a že väčšina existujúcich definícií sociálnej a emocionálnej inteligencie obsahuje jednu alebo viac z nasledujúcich

schopností: porozumieť a konštruktívne prejavovať emócie, porozumieť prežívaniu iných ľudí a vytvárať kooperatívne interpersonálne vzťahy, efektívne manažovať a regulovať emóciu, realisticky zvládať nové situácie a riešiť problémy osobnej alebo interpersonálnej podstaty, byť optimistický, pozitívne ladený a vnútorne motivovaný a formulovať si a dosahovať ciele.

Emocionálnu inteligenciu ako súčasť sociálnej inteligencie chápu Mayer, Salovey, Petrides, Furham (2002, In: Baumgartner 2012). Definovali ju ako schopnosť človeka kontrolovať svoje emócie aj emócie iných, schopnosť vedieť medzi emóciami rozlišovať a vedieť využiť sociálne informácie k regulácii myslenia a konania. Autori popísali **komponenty** emocionálnej inteligencie ako:

- vnímanie emócií,
- využívanie emócií,
- porozumenie emóciám,
- riadenie emócií.

Goleman (1997) vymedzil emocionálnu inteligenciu definovaním jej obsahu v 5 základných dimenziách, a to:

a) schopnosť sebareflexie (ochota a schopnosť rozmýšľať o sebe, spoznávať sám seba, svoje silné aj slabé stránky),
b) sebakontrola (schopnosť adekvátne prejavovať emócie),
c) motivácia (schopnosť nadchnúť seba aj iných k aktivite, angažovanosť, vytváranie pozitívneho obrazu sveta),
d) empatia (schopnosť porozumieť iným, vcítiť sa do ich pocitov – v pracovnej sfére dôležitá najmä pre zákaznícku orientáciu, multikultúrnu citlivosť, schopnosť viesť podriadených a pracovať v tíme),
e) sociálna kompetentnosť (schopnosť zvládať rôzne podoby ľudskej interakcie prostredníctvom komunikácie, riešenia konfliktov, rešpektovanie sociálnych noriem a pravidiel, dosahovanie sociálne preferovaných cieľov a pod.).

Rozumové schopnosti, označované ako racionálna inteligencia je považovaná za základný predpoklad úspešnosti človeka vo všetkých uskutočňovaných činnostiach a tvoria základ všeobecnej pripravenosti človeka porozumieť úlohám a situáciám. Základným predpoklad efektívneho využívania inteligencie racionálnej je emocionálna inteligencia. Goleman (1997) ju považuje za dôležitejšiu než všeobecnú inteligenciu, pretože pre úspešné zvládanie nárokov súčasného života všeobecná inteligencia nestačí.

Frankovský a Feč (2010) zastávajú názor, že je nevyhnutné poznať sociálnu inteligenciu ako jednu z dôležitých prediktorov efektívneho správania sa manažérov. Poznanie miery sociálnej inteligencie umožňuje predikovať úspešnosť manažéra v sociálnych kontaktoch. Aby boli manažéri vo vykonávaní svojej práce úspešní, musia vedieť o podstate človeka a jeho činnosti najmenej toľko, koľko vedia o svojej odbornej profesii. Je potrebné si uvedomiť, že manažér je človek, od ktorého závisí úspech celej spoločnosti. To znamená, že už pri výbere ľudí na manažérske pozície by sa mala zameriavať pozornosť na schopnosť budúceho múdreho a správneho jednania v medziľudských vzťahoch.

1.3.2 Interpersonálna kompetentnosť

Pojmy sociálna inteligencia a sociálna kompetentnosť sú veľmi blízke. Základným rozdielom je význam konštruktu sociálna inteligencia, ktorý sa používa v kladnom, neutrálnom a aj negatívnom zmysle a okrem kognitívnej zložky obsahuje aj zložku behaviorálnu. Človek s vysokou mierou sociálnej inteligencie sa môže správať obetavo a empaticky, ale rovnako môže ľudí využívať vo svoj prospech s využitím manipulatívnych techník. To, v akej forme sa sociálna inteligencia prejaví (či v negatívne manipulatívnom alebo empatickom smere) záleží na okolnostiach situácie, ale aj na vlastnostiach a charakteristikách jedinca. Sociálna kompetentnosť v sebe zahŕňa iba pozitívny význam s cieľom dosiahnutia pozitívnych sociálnych vzťahov, sociálneho správania. Je možné teda charakterizovať vysokú úroveň sociálnej kompetentnosti ako schopnosť využiť interpersonálne (sociálne) subkompetentnosti s cieľom naplnenia očakávaného (žiaduceho) sociálneho správania. Sociálna kompetentnosť a sociálna inteligencia sú chápané ako multidimenzionálny konštrukt.

Pojmy sociálna inteligencia, emocionálna inteligencia a sociálna kompetentnosť sú autormi interpretované veľmi podobne. Doposiaľ neexistuje jednotne prijatá definícia, ktorá by zodpovedala reálnemu fenoménu sociálnej inteligencie a sociálnej kompetentnosti. Nie je predmetom tejto štúdie diskusia o rozdielnosti, resp. podobnosti konštruktov sociálna kompetentnosť a sociálna inteligencia. Sociálna kompetentnosť predstavuje určité predispozície jedinca – schopnosti, ktoré je možné rozvíjať a trénovať vzdelávaním a získavať skúsenosťami. Sociálna inteligencia v sebe zahŕňa zložku sociálnej kompetentnosti a zložku správania - prejavuje sa v správaní.

Jedným z prvých autorov vymedzujúcich sociálnu kompetentnosť bol Argyl (1968). Sociálnu kompetentnosť vymedzil ako sociálnu obratnosť v zmysle určitej šikovnosti presadiť svoje ciele v sociálnej interakcii.

Sociálnu kompetentnosť charakterizoval Cavell (1990) ako efektívne sociálne správanie. Guralnik (1990) popisuje sociálnu kompetentnosť **ako schopnosť** úspešne a primerane zvoliť a uskutočniť svoje interpersonálne ciele.

K dosiahnutiu úspešnosti v sociálnom a pracovnom svete je sociálna kompetentnosť základom. Hovorí o tom aj Kollárik (1979; 1993; 2013) pri svojom vymedzení sociálnej kompetentnosti ako zručnosti, ktorou by bezpodmienečne mal disponovať jedinec – zamestnanec, ktorý prichádza do interakcie s klientom v rôznych situáciách, pri plnení jeho požiadaviek a poskytovaní služieb. [1]

Knight a Hughes (1995) sociálnu kompetentnosť vymedzili ako schopnosť vyvolávať a udržiavať spokojné medziľudské vzťahy. Smékal (1995, s. 11) vidí sociálnu kompetentnosť ako *„obratnosť a efektivitu v sociálnom styku s ľuďmi, založenú na rešpekte k ľudskej dôstojnosti“*. K obratnosti autor zahŕňa schopnosť nadviazať kontakty, kooperatívne jednanie a tiež redukciu napätia. Jadrom efektivity je dosahovanie cieľov, schopnosť vedieť identifikovať sociálny problém a následne z neho vyvodiť taktiku v konaní, schopnosť riešiť problém, schopnosť získať partnera k spolupráci alebo kompromisu.

Sociálna kompetentnosť je schopnosť človeka vhodne sa presadiť v sociálnych vzťahoch, rovnako ako k svojim blízkym, tak aj k podmienkam svojho zaradenia v spoločnosti. O sociálne orientovanom jedincovi hovorí Bedrnová a kol. (1998), ako o schopnom pochopiť nevyhnutnosť, ale aj výhody z akceptovania svojho okolia. Vie sa prispôsobiť ostatným tak, že si zachová svoju individualitu. Riggio a Carney (2007) zasa vnímajú sociálnu kompetentnosť užšie a definujú ju ako súbor komunikačných zručností.

Výrost (2002) nerozlišuje medzi pojmami sociálna inteligencia a sociálna kompetentnosť. Autor na základe analýzy obsahu viacerých definícií sociálnej kompetentnosti dospel k vymedzeniu, že sociálna kompetentnosť je *situačne špecifická* (t. j. podlieha kritériám určovaným, daným sociálnym kontextom, v ktorom sa správanie realizuje), súvisí so správaním a v správaní sa aj prejavuje.

[1] K stále narastajúcim požiadavkám obyvateľov obcí, ktoré je potrebné uspokojiť pozri: Koreňová (2014).

Interpersonálne kompetentnosti tvoriace sociálnu kompetentnosť Výrost (2002, s. 334) vymedzil ako:

- „schopnosť efektívnej komunikácie v rôznych sociálnych vzťahoch a rôznych situáciách;
- schopnosť vytvárať a udržiavať vzťahy;
- schopnosť úspešne riešiť sociálnych problémov;
- schopnosť rozhodovať sa;
- schopnosť sociálne poznávať – presná, adekvátna identifikácia pravidiel, platných v danom segmente sociálneho prostredia;
- sebakontrola a sebamonitorovanie vlastného správania a jeho dopadov na iných;
- adekvátne sebaponímanie;
- schopnosť konštruktívne riešiť konflikty;
- schopnosť efektívne uplatniť základné sociálne zručnosti (komunikácia, empatia, asertivita);
- schopnosť poskytovať a získavať sociálnu podporu;
- schopnosť vytváranie efektívnych sociálnych sietí;
- rešpektovanie individuálnych odlišností a rozdielov, podmienených rodom a etnicitou;
- orientácia na budúcnosť;
- záujem o well-being druhých (záujem o blaho a zdravie druhých) a schopnosť preberať zodpovednosť za nich;
- schopnosť diferencovať medzi sociálne pozitívnymi a negatívnymi vplyvmi peer skupín (seberovné skupiny).“

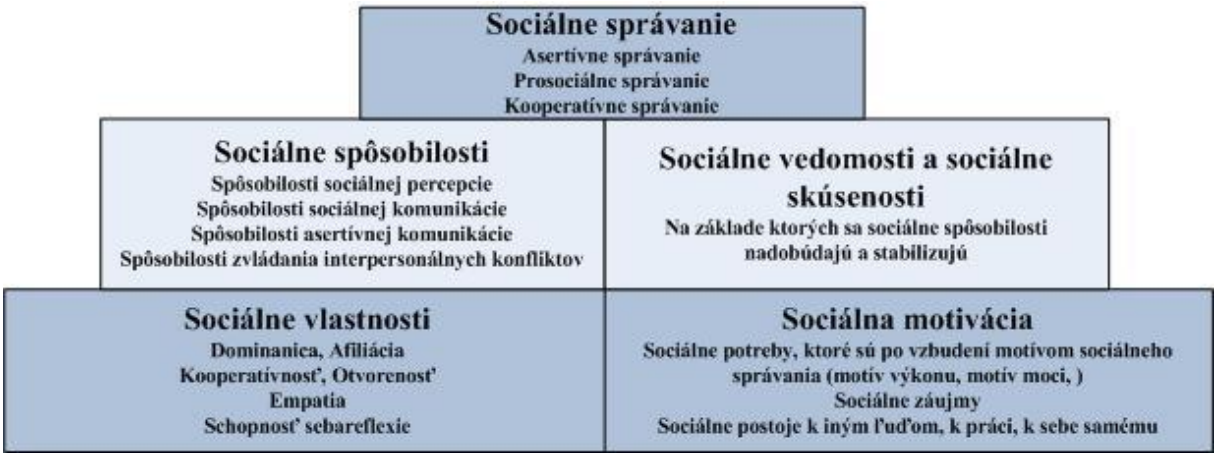
Orosová a Klobušníková (2002) v tomto smere uvažovania upozorňuje na schopnosť človeka porozumieť cíteniu, mysleniu a správaniu iných ľudí a sebe samému a na základe tohto porozumenia sa primerane správať. Ak je úroveň týchto schopností u človeka nízka, môže to spôsobovať problémy v sociálnych vzťahoch.

Sociálna kompetentnosť je podľa Výrosta a Slaměníka (2008) charakterizovaná obrazom dielčích sociálnych spôsobilostí a schopností (**interpersonálnych kompetentností**) a je tvorená komfortom v sociálnych situáciách, komunikáciou, kooperáciou, asertivitou, zodpovednosťou, sebakontrolou, zvládaním konfliktných situácií. Interpersonálne kompetentnosti sú viazané na medziľudské vzťahy. Na základe dispozícií sa vo vzťahoch rozvíjajú a stabilizujú. Sú to získané predpoklady prostredníctvom neustáleho učenia sa pre

postačujúce a primerané sociálne interakcie, teda vzťahy a vzájomnú komunikáciu (Birknerová, Kentoš, 2011).

Walterová (2004) do vymedzenia sociálnej kompetentnosti zahrnula aj formy konania, ktoré si každý jedinec musí osvojiť, aby bol schopný sa efektívne a konštruktívne podieľať na dianí v spoločnosti a dokázal riešiť problémy v osobnom, rodinnom a verejnom kontexte. Aj Orosová a kol. (2004) vymedzujú sociálnu kompetentnosť s dôrazom na konanie - ako efektívne, konzistentné správanie sa jednotlivca. Rozvíjať a zdokonaľovať sociálne kompetentné správanie jedinca predpokladá zlepšovanie, trénovanie sociálnych schopností (interpersonálnych schopností). Podobne vymedzil sociálnu kompetentnosť aj Kubeš (2004), ako súhrn určitých sociálnych schopností, ako efektívne sociálne správanie a ako schopnosť spracovania sociálnych informácií.

Hupková (2013, s. 32) vo svojej teórii vymedzila sociálnu kompetentnosť prostredníctvom modelu (obrázok 2), predstavujúci štruktúru sociálnej kompetentnosti, pričom cieľom je žiaduce, efektívne sociálne správanie manažéra, ktoré prispieva k úspešnému riadeniu ľudí a dosahovaniu cieľov. Sociálne kompetentné správanie je pritom vnímané ako sociálne žiaduce, pozitívne, teda smerom k asertívnemu, prosociálnemu a kooperatívnemu správaniu.



Obrázok 2 Hierarchický model štruktúry sociálnej kompetentnosti

Zdroj: Hupková 2013, s. 32

Získavanie kompetentností sa podľa autorky neobmedzuje len na vedomosti, schopnosti a zručnosti, ktoré obsahovo tvoria sociálnu kompetentnosť. V prvej úrovni musí byť jedinec vnútorne vybavený vlastnosťami, s ktorými sa rodí. Sú relatívne stabilné a je

možné ich rozvíjať. Ovplyvňujú správanie sa jedinca v sociálnom prostredí, no bez ochoty a vnútornej pripravenosti ich nemožno použiť – motivačnej stránky osobnosti. Vzbudením motívov aktivuje jedinec sociálne správanie. Sociálnymi skúsenosťami a vedomosťami na druhom stupni sa sociálne spôsobilosti nadobúdajú a stabilizujú. Zvyšovanie úrovne sociálnej kompetentnosti tak podľa Hupkovej (2013) predpokladá rozvíjanie a zdokonaľovanie sociálnych vlastností, sociálnej motivácie, sociálnych vedomostí a skúseností, sociálnych spôsobilostí, ktoré sa prejavia v prosociálnom (pomáhajúcom), kooperatívnom (spolupracujúcom) a asertívnom (rešpektujúcom - seba i iných) správaní.

Cieľom zvládania sociálnej kompetentnosti je jej žiaduce a efektívne správanie (Výrost 2002; Hupková 2013), ktoré prispieva k úspešnému riadeniu ľudí a dosahovaniu cieľov.

Rozvoj sociálnych kompetentností je celoživotný proces. Zvládanie sociálnej kompetentnosti a miera dosahovania úrovne sociálnej kompetentnosti je iná v adolescentnom veku (cieľom dospievania je nadobudnutie sociálnej kompetentnosti) a inú mieru dosahuje jedinec v produktívnom veku. Sociálne kompetentnosti je možné registrovať u každého jedinca. Avšak každá osoba má sociálne kompetentnosti inak rozvinuté a inak zamierené. Trénovať a rozvíjať sociálnu kompetentnosť je možné v každom veku a v každej profesii. Jednou z možností rozvoja sociálnych kompetentností sú sociálno-psychologické výcviky. Ide o nácvik schopností sociálnej interakcie. Zameriavajú sa na sociálnu percepciu, aktívne načúvanie a sociálnu komunikáciu, rozvoj komunikačných zručností, na empatiu, na schopnosť riešiť konflikty, rozvíjanie schopnosti reflexie seba samého a druhých, na schopnosť jednať s ľuďmi, schopnosť vyjadriť emócie a vedieť ich rozlíšiť u druhých. Rozvíjanie sociálnej kompetentnosti významne prispieva k zvýšeniu efektívnosti riadiacej činnosti. (Nakonečný 1999; Výrost 2002; Šoltésová 2012)

V roku 2012 autorka Jeloneková (2012) realizovala výskum, ktorý priniesol zaujímavé výsledky v oblasti sociálnych kompetentností. Práve nim pripisujú významnú váhu (až 5-tu najdôležitejšiu z 12-tich možných) zamestnávatelia na trhu práce.

Úroveň sociálnej kompetentnosti sa prejavuje v riadení manažéra. Ak je miera sociálnej kompetentnosti nízka, môže byť tento deficit kompenzovaný autoritatívnym štýlom vedenia v prostredí a v situáciách, ktoré si nevyžadujú autoritatívne vedenie. Potom je takýto manažér neobľúbeným nadriadeným, jeho autorita je vynucovaná nátlakom a dôsledkom môžu byť zlé interpersonálne vzťahy na pracovisku, zlá sociálna atmosféra, nemotivujúce

prostredie, až fluktuácia. Je nevyhnutné spomenúť aj interpersonálnu spravodlivosť, ktorá odráža mieru rešpektu a korektnosti, ktorú využíva autorita pri implementácii procedúr (Rovenská 2016).

Práve z takýchto dôvodov je nevyhnutné klásť dôraz nielen na odbornú úroveň manažéra, ale aj na aspekt sociálnej kompetentnosti.

Dôležitosť interpersonálnych kompetentností v práci manažéra, obzvlášť vo verejnej správe dokazujú aj výsledky dánskej štúdie (Hildebrandt 2005) na vzorke 1342 manažérov vo verejnej správe. Manažéri zaradili interpersonálne kompetentnosti na tretie miesto najdôležitejších schopností potrebných k práci manažéra. Manažéri s ukončeným vysokoškolským vzdelaním uviedli, že vedenie a motivovanie zamestnancov je hlavne o prístupe manažéra k jeho zamestnancom než o tom, aké nástroje formálneho riadenia má v rukách. Uvedené potvrdzujú aj výsledky dánskeho výskumu autora Petersena (2006), ktorý realizoval na vzorke 110 manažérov a tí na prvé miesto najdôležitejších schopností v práci manažéra zaradili sociálnu kompetentnosť.

Sociálna kompetentnosť je nevyhnutnou kompetentnosťou v práci starostu obce. Starosta musí vedieť jednať s ľuďmi, správne identifikovať a interpretovať emócie a požiadavky ľudí, s ktorými sa pri výkone funkcie dostáva do kontaktu a musí vedieť použiť potrebné sociálne zručnosti v sociálnych situáciách pre dosiahnutie cieľov. Cieľom sociálneho správania (sociálne kompetentného správania) je najlepšie možné riešenie pre obe strany. Má byť aj sociálne inteligentným lídrom - aktívne reagovať na zmeny sociálneho prostredia. V konkrétnych podmienkach môže starosta využiť sociálnu kompetentnosť, napr. pri riešení sociálneho konfliktu s pozitívnym dopadom pre všetkých účastníkov, alebo môže sociálnu inteligenciu využiť, aby *prechytračil* iných ľudí k dosiahnutiu cieľa. Kompetentný starosta na dosiahnutie cieľa má v interpersonálnych situáciách využiť všetky svoje vedomosti, kompetentnosti a spôsoby riešenia, aby k tomu cieľu dospel.

2 CIEĽ VÝSKUMU, METODIKA A METÓDY SKÚMANIA

Starosta obce je jej predstaviteľom a najvyšším výkonným orgánom, vykonáva správu, pričom občania očakávajú profesionalitu, angažovanosť, oddanosť a úžitok pre obec. Funkcia starostu obce je verejnou funkciou, čo implikuje požiadavky na morálny profil držiteľa tejto funkcie.

Podľa teórie manažmentu je starosta obce top manažérom. Definuje víziu a formuluje stratégiu obce. Vykonáva základné manažérske funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrola) a vykonáva prierezové manažérske funkcie (komunikácia, motivácia, rozhodovanie, koordinovanie).

Predpokladom úspechu starostu je vysoká úroveň kľúčových kompetentností v kontexte požiadaviek na výkon tejto funkcie. Kompetenčný model špecifický pre výkon funkcie starostu spracovaný nie je, no problematika kompetentností starostov je riešená. V našich podmienkach je najviac diskutovaný problém vzdelania starostov. Odborná kompetentnosť starostov nie je posudzovaná odborníkmi a verejnosťou vždy pozitívne; identifikované sú aj vážne nedostatky. Problematike základných a sociálnych kompetentností starostov sa odborníci takmer nevenujú, skôr na problémy upozorňuje verejnosť. Sociálna kompetentnosť vyjadruje interpersonálny profil starostu a je pre výkon tejto funkcie podstatná. Inšpiráciou pre výber interpersonálnych kompetentností k výskumu (vytváranie kontaktov, udržiavanie sietí, schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene, schopnosť riešiť konflikty, empatia, manipulácia) bol zoznam týchto kompetentností spracovaný Výrostom (2002) a inými autormi (napr. Orosová 2004; Hupková 2013; Birknerová, Frankovský 2013; a. i.) na základe analýzy viacerých výskumov. Kritériom pre výber bola ich dôležitosť v sociálnom prostredí a v sociálnom správaní, potvrdená výskumami mnohých autorov (Boyatzis 1982; Young, Dulewicz 2005; Petersen 2006; Birknerová 2012; a. i.). Miera zvládania interpersonálnych kompetentností je prediktorom úspešného správania sa v interpersonálnych situáciách. Správaním sa v týchto situáciách starosta ovplyvňuje výkon svojej funkcie a celé prostredie obce.

Na základe teoretických východísk bola stanovená výskumná otázka:

Aká je miera zvládania interpersonálnych kompetentností u starostov obcí v Slovenskej republike?

2.1 Cieľ práce a hypotézy

Predmetom výskumu sú interpersonálne kompetentnosti.
Objektom výskumu sú starostovia obcí na území Slovenskej republiky.

Hlavným cieľom výskumu je zistiť mieru zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností a analyzovať vzťah medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a sociálno-demografickými charakteristikami u starostov obcí v SR.

Čiastkové ciele výskumu

Čiastkový cieľ 1

Zistiť mieru zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností (vytváranie kontaktov, udržiavanie sietí, komunikačná zručnosť, schopnosť riešiť konflikty, empatia, manipulácia) podľa sociálno-demografických charakteristík (vek, pohlavie, vzdelanie, funkčné obdobie) u starostov obcí v SR a veľkosťou obce, v ktorej starosta vykonáva funkciu.

Čiastkový cieľ 2

Analyzovať vzťah medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami (vytváranie kontaktov, udržiavanie sietí, schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene, schopnosť riešiť konflikty, empatia, manipulácia) a sociálno-demografickými charakteristikami (vek, pohlavie, vzdelanie, funkčné obdobie) u starostov obcí v SR a veľkosťou obce, v ktorej starosta vykonáva funkciu.

Hypotéza 1

Predpokladáme existenciu vzťahu medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami (vytváranie kontaktov, udržiavanie sietí, schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene, schopnosť riešiť konflikty, empatia, manipulácia) a vekom starostov.

Hypotéza 2

Predpokladáme existenciu rozdielov medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami (vytváranie kontaktov, udržiavanie sietí, schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene, schopnosť riešiť konflikty, empatia, manipulácia) a pohlavím starostov.

Hypotéza 3

Predpokladáme existenciu rozdielov medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami (vytváranie kontaktov, udržiavanie sietí, schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene, schopnosť riešiť konflikty, empatia, manipulácia) a vzdelaním starostov.

Hypotéza 4

Predpokladáme existenciu rozdielov medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami (vytváranie kontaktov, udržiavanie sietí, schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene, schopnosť riešiť konflikty, empatia, manipulácia) a funkčným obdobím starostov.

Hypotéza 5

Predpokladáme existenciu rozdielov medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami (vytváranie kontaktov, udržiavanie sietí, schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene, schopnosť riešiť konflikty, empatia, manipulácia) a veľkosťou obcí, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu.

Hypotéza 6

Predpokladáme, že pohlavie, vek, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu budú významným prediktorom schopnosti vytvárať kontakty.

Hypotéza 7

Predpokladáme, že pohlavie, vek, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu budú významným prediktorom schopnosti udržiavať siete.

Hypotéza 8

Predpokladáme, že pohlavie, vek, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu budú významným prediktorom schopnosti komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene.

Hypotéza 9

Predpokladáme, že pohlavie, vek, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu budú významným prediktorom schopnosti riešiť konflikty.

Hypotéza 10

Predpokladáme, že pohlavie, vek, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu budú významným prediktorom schopnosti empatie.

Hypotéza 11

Predpokladáme, že pohlavie, vek, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu budú významným prediktorom schopnosti manipulácie.

2.1 Sumár výskumných zistení vzťahu kompetentností a sociálno-demografických charakteristík

Formulácie hypotéz vychádzali z výsledkov domácich a zahraničných výskumov. Podľa Younga a Dulewicza (2005) patrí sociálna kompetentnosť k najdôležitejším otázkam

v manažmente. Boyatzis a McKee tvrdia (2000, In: Kubeš a kol. 2004), že až 90 % kompetentností, ktoré odlišujú pracovníkov s nadpriemerným výkonom od priemerných, sú sociálne kompetentnosti. Uvedené potvrdzujú aj výsledky dánskeho výskumu autora Petersena (2006) na vzorke 110 manažérov. Manažéri na prvé miesto najdôležitejších schopností v práci manažéra zaradili sociálnu kompetentnosť.

Bar-On (2005) tvrdí, že muži a ženy sa nelíšia v sociálnych kompetentnostiach, no ženy sú viac empatickejšie. Výsledky potvrdzuje aj novší výskum Toussainta a Webba (2010). Baumgartner (2012) ale zistil, že manipulatívnejší sú muži. Vo výskume interpersonálnych charakteristík manažérov (Birknerová 2012) zaraďovali manažéri manipulatívnosť medzi charakteristické črty interpersonálneho profilu manažéra.

Dôležitosť komunikačnej zručnosti ako dielčej interpersonálnej kompetentnosti vo svojom výskume potvrdili Egbu (1999) na vzorke 142 anglických manažérov a Hildebrandta (2005) na vzorke 1081 dánskych manažérov. Výsledky výskumov zaradili schopnosť komunikovať medzi najdôležitejšiu zručnosť manažéra. V prípade obchodných zástupcov bolo zistené, že komunikačná zručnosť je dôležitejšia než samotný výzor predajcu (Malarski 2015) .

Vo výskume Baumgartnera a Vasiľovej (2005) boli zistené štatisticky významné rodové diferencie v subškále sociálnych spôsobilostí nami využitej k zisteniu miery schopnosti udržiavať siete. Podľa výsledkov sa ženy ľahšie pohybujú v sociálnych vzťahoch, sú lepšie vo vyrovnávaní sa s novými situáciami a zoznamovaní sa s novými ľuďmi.

2.2 Organizácia výskumu a charakteristika výskumného súboru

Výskumný súbor tvoril základný súbor objektov. Podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky bolo k 31. 01. 2015 na území Slovenskej republiky 2753 obcí (k 1.1.2018 ich je 2751, dve obce získali štatút mesta). Komunálne voľby sa v Slovenskej republike konali 15.11.2014. Oslovení boli starostovia všetkých 2753 obcí na území Slovenskej republiky.

Respondentmi výskumu (výskumná vzorka) boli starostovia obcí Slovenskej republiky. Respondentom bol zaslaný dotazník elektronickou formou z dôvodu finančnej a časovej nenáročnosti. Zber údajov bol realizovaný v dvoch kolách z dôvodu získania väčšieho počtu respondentov. Spôsob získavania dát bol zabezpečený IT špecialistom. V prvom kole odpovedalo 469 respondentov, s výskumom však súhlasilo 456 respondentov. V druhom kole odpovedalo 346 respondentov, s výskumom však súhlasilo 331 respondentov.

Celkovo bolo zaslaných 8209 emailov pre 2753 obcí na území Slovenskej republiky. Každej z 2753 obcí bol zaslaný aspoň 1 email.

Celkovo odpovedalo 815 respondentov, s výskumom však súhlasilo a aj sa ho zúčastnilo 787 respondentov, čo predstavuje 28,5 % návratnosť. Každý respondent vyplnil všetky položky dotazníka. Úvodným textom boli respondenti informovaní o výskumnom zámere, o anonymite a požiadaní o poskytnutie súhlasu s účasťou na výskume.

Výskumná vzorka je popísaná podľa zistených sociálno-demografických charakteristík (pohlavie, vek, vzdelanie, veľkosť obce, funkčné obdobie) v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Štruktúra vzorky podľa sociálno-demografických ukazovateľov

Sociálno-demografické charakteristiky		**počet**	
		n	**%**
pohlavie	muž	532	67,6
	žena	255	32,4
	spolu	**787**	**100**
vzdelanie	základná škola	1	0,1
	stredoškolské bez maturity	47	6,0
	stredoškolské s maturitou	334	42,4
	vysokoškolské	405	51,5
	spolu	**787**	**100**
vek	26-31	26	3,4
	32-37	55	6,9
	38-43	127	16,3
	44-49	144	18,4
	50-55	224	28,5
	56-61	169	21,3
	62-67	34	4,3
	68-73	6	0,7
	74-79	2	0,2
	spolu	**787**	**100**
veľkosť obce	do 40 obyv.	6	0,8
	od 41 do 500 obyv.	318	40,4
	od 501 do 1000 obyv.	224	28,5
	od 1001 do 3000 obyv.	206	26,2
	od 3001 do 5000 obyv.	26	3,3
	od 5001 do 10000 obyv.	7	0,9
	spolu	**787**	**100**
funkčné obdobie	prvé	217	27,6
	druhé	236	30,0
	tri a viac	334	42,4
	spolu	**787**	**100**

Rozloženie vzorky podľa pohlavia je v prospech mužov (67,6 %). Len tretinu (32,4%) všetkých starostov tvoria ženy starostky (nízke zastúpenie žien v politických funkciách je napr. aj v Taliansku). Tento fakt potvrdzuje aj výskum Hofstedeho modelu kultúrnych hodnôt (2011, In: Jeleňová 2014). Autor zaraďuje Slovensko medzi maskulíne spoločnosti, kde volené politické funkcie zastávajú prevažne muži. Podľa rodových stereotypov v spoločnosti, ženy nemajú danosti na politiku a zastávanie manažérskych funkcií a prislúcha im povinnosť starostlivosti o rodinu. Vo Francúzsku, na kandidátnej listine pri voľbách do orgánov územnej samosprávy musí byť rozdiel medzi mužskými a ženskými kandidátmi len 1 číslo.

Najvyšší počet respondentov má vysokoškolské vzdelanie (51,5 %), nasledujú respondenti, ktorí absolvovali stredoškolské vzdelanie s maturitou (42,4 %). Podiel respondentov, ktorí neabsolvovali maturitu, resp. ukončili len základnú školu je 48 starostov (6,8 %) z celkového počtu respondentov. Z hľadiska „výšky“ vzdelania možno predpokladať, že obce zastupujú vzdelaní starostovia. Laickou verejnosťou diskutovaná téma o „nevzdelaných“ starostoch nie je opodstatnená, rovnako ako aj snahy o legislatívne zakotvenie minimálnych vzdelanostných požiadaviek na výkon funkcie starostu obce už od roku 2014. Identifikovaným problémom sa nejaví vzdelanie starostov, ale odborná spôsobilosť starostov na výkon funkcie. Ide o súlad medzi kompetentnosťami jedinca – držiteľa funkcie a požiadavkami na výkon funkcie starostu. Stupeň a rozsah odbornej prípravy nebol zisťovaný, no z výsledkov je zrejmé, že starostovia vzdelaní sú, ale nie spôsobilí k výkonu funkcie, keďže vo výkonoch obcí sú identifikované vážne nedostatky – napr. finančná stránka obce a deficitné hospodárenie s rozpočtom, nedostatky v projektovej oblasti, neschopnosť plniť originálne či prenesené kompetencie, nevýhodné predaje a prenájmy majetku a iné. Na štátnozamestnanecké miesta a pre výkon práce vo verejnom záujme je výberovým konaním zisťovaná aj spôsobilosť na výkon práce, pri voľbe starostu obce to nie je možné. Tým dochádza k stavu, že vo verejnej správe môžeme „zamestnať vzdelaných a zvoliť nevzdelaných.“ Súčasný stav vedie k potrebe vytvorenia takého stavu v obecnej samospráve, kedy bude odborná spôsobilosť základom pre výkon funkcie starostu obce.

Starostu obce možno považovať za manažéra. Druh vzdelania nebol zisťovaný, preto sa ku kvalite manažérskych schopností a zručností vyjadriť nemožno.

Väčšina respondentov / starostov má skúsenosti s výkonom tejto funkcie. Vo funkcii starostu obce viac ako 3 funkčné obdobia je 334 respondentov (42,4 %). V druhom funkčnom období sa nachádza 206 starostov (30,0 %). Podľa tvrdení Rudyho (1997), jedným z dôvodov byť manažérom je okrem finančných dôvodov a spoločenského postavenia aj túžba disponovať mocou. Starosta obce disponuje právomocou, ktorá vychádza z postavenia

starostu ako najvyššieho predstaviteľa samosprávnej jednotky. Dôvodom zotrvávania vo funkcii starostu obce môže byť oddanosť obci a občanom, snaha o zabezpečenie verejného blaha a pod., ale aj túžba ovplyvňovať zamestnancov obecného úradu, poslancov obecného zastupiteľstva k dosiahnutiu vlastných cieľov, no môžu to byť aj finančné dôvody.

Respondenti boli na základe veku rozdelení do deviatich skupín. Priemerný vek je 49,5 rokov (štandardná odchýlka 8,84), mediánovou hodnotou bol vek 51 rokov. Najmladší respondent dosiahol 26 rokov a najstarší 79 rokov. Z hľadiska veku možno konštatovať, že väčšina starostov zapojených do výskumu (n 427; 54 %) sú v seniorskom veku od 50 do 67 rokov. Najviac respondentov (n 224; 28 %) je vo veku od 50 do 55 rokov. Len 26 starostov (3,4 %) dosiahlo vek 26-31 rokov, čo bola najnižšia veková kategória. Uvedené zistenia možno interpretovať z viacerých hľadísk. Vyšší vek väčšiny starostov (nad 50 rokov) naznačuje ich dlhšie, resp. bohatšie životné a pracovné skúsenosti, preukázané pracovné výsledky, ale aj širšie interpersonálne vzťahy, čo mohlo zvýšiť ich vierohodnosť v očiach občanov vo voľbách. Na druhej strane – nízky počet mladých starostov môže naznačovať aj na nezáujem mladých ľudí o volené funkcie alebo na neochotu prebrať zodpovednosť za obec.

Z celkového počtu obcí zapojených do výskumu (n 787) je 318 v kategórii do 500 obyvateľov (40,4 %) a v kategórii do 1000 obyvateľov je 548 obcí (69,7). Takéto rozloženie vo vzorke je v súlade s charakterom sídelnej štruktúry. Slovenská republika patrí medzi krajiny s fragmentovanou sídelnou štruktúrou. Dve tretiny, 775 obcí (67,4 %) z celkového počtu obcí na Slovensku tvoria malé obce (do 1000 obyvateľov) a spolu združujú len 16 % celkového počtu obyvateľstva Slovenska (547 161 obyvateľov); (Sloboda 2004).

Podrobnejšiu štruktúru vzorky zobrazujú tabuľky 2 až 5.

Tabuľka 2 Štruktúra vzorky podľa pohlavia a veku

pohlavie	**muži**		**ženy**	
vek	**n**	**%**	**n**	**%**
26-31	21	3,9	5	1,9
32-37	35	6,6	20	7,8
38-43	86	16,1	41	16,0
44-49	96	18,1	48	18,9
50-55	146	27,4	78	30,6
56-61	109	20,5	60	23,5
62-67	31	5,9	3	1,3
68-73	6	1,1	0	0,0
74-79	2	0,4	0	0,0
spolu	**532**	**100**	**255**	**100**

Tabuľka 3 Štruktúra vzorky podľa pohlavia a vzdelania

pohlavie / vzdelanie	muži		ženy	
	n	**%**	**n**	**%**
základná škola	1	0,2	0	0,0
stredná škola bez maturity	44	8,3	3	1,1
stredná škola s maturitou	213	40,0	122	47,6
vysoká škola	274	51,5	131	51,3
spolu	**532**	**100**	**255**	**100**

Tabuľka 4 Štruktúra vzorky podľa vzdelania a veľkosti obce

vzdelanie / veľkosť obce	základná škola		stredná škola bez maturity		stredná škola s maturitou		vysoká škola	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
do 40 obyv.	0	0,0	1	2,1	2	0,6	3	0,7
od 41 do 500 obyv.	1	100	20	42,6	177	53,0	120	29,6
od 501 do 1000 obyv.	0	0,0	18	38,3	86	25,7	120	29,6
od 1001 do 3000 obyv.	0	0,0	8	17,0	65	16,0	133	32,8
od 3001 do 5000 obyv.	0	0,0	0	0,0	4	1,2	22	5,4
od 5001 do 10000 obyv.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	1,7
spolu	**1**	**100**	**47**	**100**	**334**	**100**	**405**	**100**

Tabuľka 5 Štruktúra vzorky podľa funkčného obdobia a veľkosti obce

funkčné obdobie / veľkosť obce	prvé		druhé		tri a viac	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
do 40 obyv.	1	0,5	3	1,3	2	0,6
od 41 do 500 obyv.	89	41,0	93	39,4	136	40,8
od 501 do 1000 obyv.	61	28,1	64	27,1	99	29,6
od 1001 do 3000 obyv.	60	27,6	66	28,0	80	23,9
od 3001 do 5000 obyv.	5	2,3	10	4,2	11	3,3
od 5001 do 10000 obyv.	1	0,5	0	0,0	6	1,8
spolu	**217**	**100**	**236**	**100**	**334**	**100**

Vo vekovej kategórii (tabuľka 2) od 50-61 rokov prevládajú ženy (54,1 %) oproti mužom (47,9 %). Počet starostov vo vekovej kategórii nad 62 rokov je viac mužov (n 39, 7,4 %) ako žien (n 3, 1,3 %). V mladších vekových kategóriách nie sú výrazné rozdiely.

Vyšší stupeň vzdelania majú absolvovaný respondentky ženy, ktoré zastávajú funkciu najvyššieho predstaviteľa obce (tabuľka 3). Stredoškolské vzdelanie bez maturity ukončilo 45 starostov (8,5 %), z toho 4 ženy (1,1 %).

Vo väčších obciach, nad 1000 obyvateľov, zastávajú funkciu starostu obce prevažne vysokoškolsky vzdelaní starostovia (39,9 %). V malých obciach, do 1000 obyvateľov, prevládajú stredoškolsky vzdelaní starostovia s ukončenou maturitou (79,3 %). V malých obciach je tiež prevaha (82,4 %) stredoškolsky vzdelaných starostov bez maturity (tabuľka 4). Tento výsledok je odrazom slovenskej spoločnosti podľa výsledkov Štatistického úradu

z roku 2014. Vysokoškolsky vzdelaných obyvateľov v mestskom prostredí žije až dvakrát viac ako na vidieku, pretrváva teda trend výrazne vyššej vzdelanostnej úrovne mestského obyvateľstva (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2014).

Zaujímavým výsledkom je porovnanie funkčného obdobia a veľkosti obce (tabuľka 5). Najviac starostov, ktorí zastávajú funkciu viac ako 3 funkčné obdobia, je v obciach do 500 obyvateľov. Nedostatok kandidátov na starostu pred komunálnymi voľbami vykazujú predovšetkým malé obce, preto výkon funkcie „ostáva v rukách" aktuálneho starostu. Dôvod ale môže byť aj iný – napr. finančné ohodnotenie funkcie. Starostovi patrí plat, ktorý je súčinom priemernej mesačnej mzdy zamestnanca v národnom hospodárstve za predchádzajúci kalendárny rok a násobku podľa zákona č. 253/1994 o právnom postavení a platových pomeroch starostov obcí a primátorov miest. Priemerná mzda v národnom hospodárstve za rok 2015 bola 882 eur. Starostovia sa zaraďujú do deviatich platových skupín podľa počtu obyvateľov obce alebo mesta a násobky sa im ustanovujú od 1,49 násobku (starosta obce do 500 obyvateľov) až 3,58 násobku (starosta nad 100 000 obyvateľov) priemernej mesačnej mzdy v národnom hospodárstve. Napríklad minimálny plat starostu v obci, do 500 obyvateľov je 1314 eur. Obecné zastupiteľstvo môže tento plat rozhodnutím zvýšiť až o 70 %. Ak zastupiteľstvo obce schváli zvýšenie základného platu až o 70 %, môže byť suma mesačného platu starostu obce do 500 obyvateľov aj 2234 eur. Je potom zrejmé, že náklady na správu malej obce tvoria väčšinu jej výdavkov, pretože plat starostu obce, poslancov obecného zastupiteľstva a chod obecného úradu pohltia celý rozpočet.

2.3 Metóda výskumu

Na získanie empirických údajov a overenie stanovených hypotéz bol vytvorený *Dotazník interpersonálnej kompetentnosti starostov obcí (DIKSO)*. Dotazník bol administrovaný v online forme. Pre rozsah výskumného súboru je dotazník v online forme vhodným nástrojom kvôli redukcii časovej a finančnej náročnosti.

Prvú časť dotazníka tvorili položky zisťujúce mieru zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností.

Na zistenie miery **schopnosti vytvárať kontakty** bola využitá jedna subškála sociálnych spôsobilostí štandardizovaného sebaposudzovacieho dotazníka *The Tromsø Social Intelligence Scale (TSIS)*, autormi ktorého sú Silvera, Martinussen a Dahl (2001). Subškála sociálnych spôsobilostí obsahuje výroky týkajúce sa sociálneho správania a situácií, v rámci

ktorých skúmané osoby posudzujú svoje správanie a reakcie na 7 bodovej Likertovej škále (1- vystihuje ma to veľmi slabo, 7 - vystihuje ma to veľmi dobre). Dosiahnuté skóre sa môže pohybovať od 7 do 49 bodov, kde 7 bodov predstavuje neschopnosť vytvárať kontakty a 49 bodov predstavuje vysokú schopnosť vytvárať kontakty. Dotazník obsahuje 7 výrokov, z toho 4 výroky sú formulované reverzne. Reliabilita faktora schopnosti vytvárať kontakty bola zisťovaná ako vnútorná konzistencia položiek vypočítanou hodnotou Cronbachovej alfy α = 0,91. Autori uvádzajú hodnoty Cronbachovej pre subškálu sociálnych spôsobilostí α = 0,85. Vo výskume uskutočnenom v Slovenskej republike (Baumgartner, Vasiľová 2005) boli hodnoty Cronbachovej alfa pre subškálu sociálnych spôsobilostí α = 0,74.

Na zistenie miery **udržiavať siete** boli využité otázky od autorov Mühleisen a Oberhuber (2008). Dotazník obsahuje 8 výrokov a respondent posudzuje odpovede na 7 bodovej Likertovej škále (1- vystihuje ma to veľmi slabo, 5 - vystihuje ma to veľmi dobre). Dosiahnuté skóre sa môže pohybovať od 8 do 40 bodov, kde 8 bodov vyjadruje neschopnosť udržiavať siete a 40 bodov schopnosť udržiavať siete. Reliabilita faktora bola zisťovaná ako vnútorná konzistencia položiek vypočítanou hodnotou Cronbachovej alfy α = 0,905.

Na zistenie miery **schopnosti komunikovať** bola využitá subškála sebavyjadrenie a jasnosť štandardizovaného revidovaného dotazníka ICI - *Interpersonal Communication Inventory (ICI)*, autorom ktorého je Bienvenu (1971). Sebaposudzovací dotazník zahŕňa 6 položiek (z toho 4 sú formulované reverzne), na ktoré sa respondent vyjadruje na viacnásobnej odpoveďovej škále. Kotvy škálu sú 1 - nie, 2 - niekedy, 3 - áno. Dosiahnuté skóre sa môže pohybovať od 0 do 18 bodov, kde 0 bodov znamená neschopnosť komunikovať a 18 bodov predstavuje vysokú mieru schopnosti komunikovať jasne. Reliabilita faktora schopnosti komunikovať bola zisťovaná ako vnútorná konzistencia položiek vypočítanou hodnotou Cronbachovej alfy α = 0,25. Autorom uvádzaná reliabilita dotazníka je α = 0.86 a reliabilita škály sebavyjadrenie a jasnosť je α = 0,36.

Na zistenie **schopnosti riešiť konflikty** bol využitý dotazník *The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)* autorom ktorého je Rahim (1983). Dotazník bol navrhnutý tak, aby zistil tendenciu jednotlivca k vyriešeniu konfliktu v náročných situáciách, a to jedným zo štýlov riešenia konfliktu. Dotazník obsahuje 29 výrokov posudzovaných na 7 – bodovej Likerovej škále (1 – silne nesúhlasím až 7 – silne súhlasím). Na zistenie preferovaného štýlu pri riešení konfliktov obsahuje dotazník 6 položiek o vyhýbaní sa riešeniu, 6 položiek o prispôsobení sa druhej strane konfliktu, 5 položiek o dominantnom štýle pri riešení konfliktu, 5 položiek o spolupráci pri riešení konfliktu a 7 položiek zameraných na kompromisný štýl riešenia konfliktu. Reliabilita jednotlivých

faktorov vypočítaná Cronbachovou alfou je: vyhnutie (α = 0,69), kompromis (α = 0,82), spolupráca (α = 0,87), súťaženie/dominancia (α = 0,81), prispôsobenie (α = 0,69). Reliabilita dotazníka je α = 0,86. Autormi uvádzaná reliabilita jednotlivých faktorov preukazujú hodnoty Cronbachovej alfy: vyhýbanie (α = 0,84), kompromis (α = 0,75), spolupráca (α = 0,81), súťaženie/dominancia (α = 0,84), prispôsobenie (α = 0,83). (Cai, Fink 2001)

Riadenie konfliktov sa týka efektívneho riešenia sporov. Jednotlivé štýly sa môžu meniť podľa toho, aká je miera záujmu na vyriešení problému. Neexistuje ideálny spôsob riešenia konfliktu. V každej riešenej situácií pod vplyvom iných okolností môže jedinec riešiť konflikt iným štýlom.

Druhú časť dotazníka tvorili položky štandardizovaného dotazníka *MESI,* autormi ktorého sú Frankovský a Birknerová (2013) a zisťuje mieru sociálnej inteligencie na báze psychometrického prístupu v jej troch faktoroch - **empatia, manipulácia** a sociálna iritabilita. Pre účely výskumu boli faktory empatia a manipulácia zisťované ako interpersonálne kompetentnosti. Dotazník obsahuje 21 položiek. Respondent sa vyjadruje na 5-stupňovej škále. Kotvy škály sa pohybujú od 1 – nikdy až po 5 – veľmi často. Dosiahnuté skóre sa môže pohybovať od 7 do 35 bodov pre každý faktor, kde 7 bodov predstavuje nízku mieru faktora sociálnej inteligencie a 35 bodov vysokú mieru faktora sociálnej inteligencie. Reliabilitu dotazníka MESI preukazuje vypočítaná hodnota Cronbachovej alfy α = 0,79. Reliabilitu jednotlivých faktorov preukazujú hodnoty Cronbachovej alfy: manipulácia α = 0,831, empatia α = 0,857. Autormi uvádzaná reliabilita jednotlivých faktorov je: manipulácia α = 0,845, empatia α = 0,772.

Tretiu časť dotazníka tvorili otázky zisťujúce sociálno-demografické charakteristiky respondentov a to vek, pohlavie, dosiahnuté vzdelanie, počet funkčných období vo výkone funkcie starostu obce a veľkosť obce podľa počtu obyvateľov.

2.4 Štatistické analýzy

Výsledky výskumu boli spracované pomocou štatistického softvéru SPSS 21 a programu Microsoft Excel. Základná analýza získaných dát bola realizovaná s využitím metód **deskriptívnej štatistiky**: popisné štatistické charakteristiky pri opise výskumnej vzorky (medián, aritmetický priemer, štandardná odchýlka, interval spoľahlivosti CI.). Výsledky a interpretácia dát tvorí obsah 3. kapitoly monografie.

Na overenie hypotéz boli použité metódy **rozdielovej štatistiky**, a to **T-testy** pre testovanie rozdielov aritmetických priemerov dvoch analyzovaných nezávislých výberov a jednosmerná **analýza rozptylu** (ANOVA) ako parametrická analýza viac ako dvoch nezávislých výberov. Z dôvodu nerovnako veľkých skupín respondentov, resp. malých skupín respondentov bol v niektorých prípadoch použitý **Mann-Whitneyho U-test** ako neparametrická alternatíva T-testu pre testovanie rozdielov iných atribútov dvoch analyzovaných nezávislých výberov. V prípade nesplnenia podmienok bol použitý **Kruskall Wallisov test** pre viac nezávislých výberov ako neparametrická alternatíva analýzy rozptylu ANOVA.

Pre testovanie povahy vzťahov a závislostí medzi premennými a pre testovanie tesnosti vzťahu medzi skúmanými premennými bola využitá **korelačná analýza** s využitím **Pearsonovho korelačného koeficientu,** ktorý vyjadruje mieru tesnosti lineárneho vzťahu medzi dvoma (prinajmenej intervalovými) premennými.

Na odhad vzťahov medzi závisle premennou a viacerými nezávisle premennými bola využitá **lineárna regresná analýza.**

Pri analýzach sme rešpektovali podmienky použitia jednotlivých metód. Pri vyhodnotení miery zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností bola vzdialenosť stupňov škály stanovená vzhľadom na mediánovu hodnotu dosiahnutého skóre. Pre účely štatistického testovania boli použité priemerné hodnoty.

Vhodnou štatistickou metódou na zistenie odhadu miery zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností v populácii starostov je jedna z metód induktívnej štatistiky, a to intervalový odhad aritmetického priemeru populácie.

Tabuľka 6 CI 95 % - Intervalový odhad aritmetického priemeru populácie

položka	priemer	štandardná odchýlka	**95% CI**
schopnosť vytvárať kontakty	30,5184	5,65016	30,1231 – 30,9138
schopnosť udržiavať siete	34,1995	6,24517	33,7625 – 34,6365
schopnosť komunikovať	8,9492	1,42674	8,8493 – 9,0490
schopnosť riešiť konflikty – prispôsobenie sa	29,1550	5,38222	28,7784 – 29,5316
schopnosť riešiť konflikty – kompromis	38,0191	6,62142	37,5557 – 38,4824
schopnosť riešiť konflikty – spolupráca	29,5133	4,57655	29,1931 – 29,8336
schopnosť riešiť konflikty – vyhnutie sa	25,7154	5,78762	25,3104 – 26,1204
schopnosť riešiť konflikty – súťaženie	17,0381	6,61335	16,5754 – 17,5009
empatia	25,1410	3,45295	24,8994 – 25,3827
manipulácia	16,9543	4,36508	16,6488 – 17,2597

Na základe výberového aritmetického priemeru (t. j. priemerného dosiahnutého skóre respondentmi výskumu) bol odhadnutý aritmetický priemer v populácii starostov, pričom vybraná úroveň **pravdepodobnosti (interval spoľahlivosti, CI) bola 95 %.**

Podľa výsledkov možno konštatovať, že sa aritmetický priemer dosiahnutého skóre vo vybraných interpersonálnych kompetentnostiach v populácii starostov bude nachádzať v intervaloch prezentovaných v tabuľke 6 pri spoľahlivosti 95 %.

Získaný výber svojou početnosťou a aritmetickým priemerom dosiahnutého skóre zabezpečuje reprezentatívnosť výsledkov, ktoré je možné zovšeobecniť na celú populáciu starostov obcí na Slovensku.

3 VÝSLEDKY VÝSKUMU A ICH INTERPRETÁCIA

Tretia kapitola monografie prezentuje výsledky celoslovenského výskumu zameraného na zisťovanie interpersonálnej kompetentnosti v Slovenskej republike.

Cieľom práce bolo zistiť mieru zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností, analyzovať vzťah medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a sociálno-demografickými charakteristikami u starostov obcí v SR.

Získané výsledky sú hodnotené a interpretované podľa čiastkových cieľov a hypotéz výskumu štruktúrované do nasledujúcich podkapitol:

- podkapitola 3.1 - miera zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností podľa sociálno-demografických charakteristík starostov obcí (čiastkový cieľ 1),
- podkapitola 3.2 - analýza vzťahu medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a sociálno-demografickými charakteristikami u starostov obcí (čiastkový cieľ 2, hypotéza 1,2,3,4 a 5),
- podkapitola 3.3 – prediktory interpersonálnych kompetentností (čiastkový cieľ 2, hypotéza 6,7,8,9,10 a 11),

Skôr, než bude opísaný vzťah interpersonálnych kompetentností a sociálno-demografických charakteristík, čo je hlavným cieľom zisťovania tejto štúdie, je nevyhnutné zistiť najprv samotnú mieru zvládania interpersonálnych kompetentností u starostov obcí na Slovensku.

3.1 Deskriptívna analýza miery zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností v kontexte sociálno-demografických charakteristík

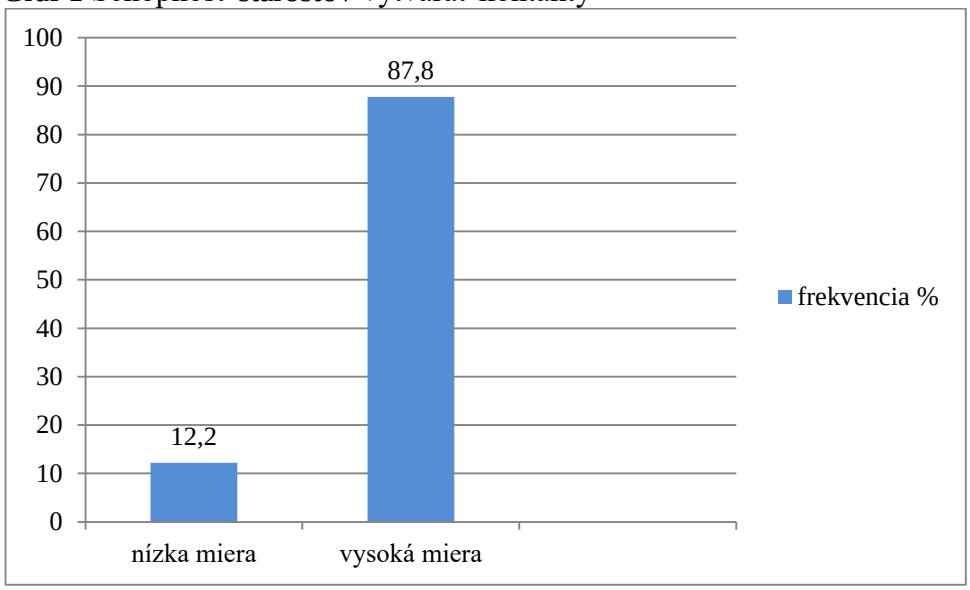
Prvým čiastkovým cieľom výskumu bolo zistiť mieru zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností (vytváranie kontaktov, udržiavanie sietí, komunikačná zručnosť, schopnosť riešiť konflikty, empatia, manipulácia) podľa sociálno-demografických charakteristík (vek, pohlavie, vzdelanie, funkčné obdobie) u starostov obcí v SR a veľkosťou obce, v ktorej starosta vykonáva funkciu. Výsledky sú v nasledujúcej podkapitole prezentované a interpretované podľa jednotlivých vybraných interpersonálnych kompetentností.

Schopnosť vytvárať kontakt

Bezprostrednosť a ľahkosť pohybovať sa v sociálnych vzťahoch a byť úspešný v nadväzovaní kontaktov s novými ľuďmi je neoddeliteľnou súčasťou výkonu funkcie starostu obce. Vo vysokej miere tejto kompetentnosti sa odráža napr. spontánnosť kontaktovať neznámu osobu, ale aj umenie prelomiť ticho v konverzácií a schopnosť vedieť identifikovať príležitosti pre rozhovor.

Starosta - manažér obce vystupuje ako koordinátor pomerne veľkého počtu vzťahov, ktoré musí udržiavať s jednotlivcami a skupinami mimo obce, ale aj v obci. V schopnosti vytvárať kontakty sa najzreteľnejšie prejavuje interpersonálna rola manažéra, napr. starosta ako reprezentant, oficiálny predstaviteľ obce. Schopnosť vytvoriť nový kontakt a vzťah by mal starosta obce vedieť v každej interpersonálnej situácií. Ak je starosta schopný vytvárať kontakty a vzťahy s interným prostredím obce a osobitne s externým prostredím, prináša to obci úžitok. V dnešnej dobe je aj kariéra jedinca závislá na kvantite a kvalite kontaktov a vzťahov, tzn. aj kariéru starostu ovplyvňujú sociálne kontakty a vzťahy. Celkovú mieru schopnosti starostov obcí vytvárať kontakty prezentuje graf 1.

Graf 1 Schopnosť starostov vytvárať kontakty



Starostovia (n 691; 87,8 %) preukázali vysokú mieru schopnosti vytvárať kontakty. Zistenie považuje autorka za pozitívne. Nadväzovanie kontaktov je pre starostov ľahké a vytvárajú si ich v každej sociálnej situácii. Sú úspešní v nadväzovaní dobrých vzťahov s novými ľuďmi. Spoločnosť neznámych ľudí im nerobí problém. Využívajú rôzne akcie (súkromné aj oficiálne) s cieľom spoznať nových ľudí, ktorí sú prínosom pre výkon funkcie, ale aj pre celú obec. Majú dobré kontakty s ľuďmi z externého prostredia obce.

Nízka miera schopnosti vytvárať kontakty bola zistená u 96 starostov (12,2 %). Každý jedinec je iný, preto nebolo možné očakávať u všetkých starostov vysokú mieru schopnosti vytvárať kontakty. Na druhej strane – starosta by touto schopnosťou disponovať mal. Nízka miera schopnosti vytvárať kontakty naznačuje, že títo starostovia majú málo sociálnych kontaktov, cítia sa neistí v spoločnosti neznámych ľudí. Nevedia sa pohybovať v nejasných interpersonálnych vzťahoch, nevedia sa vyrovnať s novými situáciami a nevedia sa zoznámiť s novými ľuďmi. Starosta neprináša do obce nové kontakty, obec môže byť preto izolovanou od externého prostredia.

Predmetom záujmu bolo zistenie miery schopnosti vytvárať kontakty podľa sociálno-demografických charakteristík (vek, pohlavie, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce) starostov.

Tabuľka 7 Schopnosť vytvárať kontakty podľa veku starostov

	schopnosť vytvárať kontakty					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
vek	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
>46 r.	26	9,6	244	90,4	270	**100**
47-54 r.	38	14,7	221	85,3	259	**100**
55<	32	12,4	226	87,6	258	**100**
spolu	**96**	**12,2**	**691**	**87,8**	**787**	**100**

Tabuľka 8 Schopnosť vytvárať kontakty podľa pohlavia starostov

	schopnosť vytvárať kontakty					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
pohlavie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
muž	63	12,9	469	87,1	532	**100**
žena	33	11,8	222	88,2	255	**100**
spolu	**96**	**12,2**	**691**	**87,8**	**787**	**100**

Tabuľka 9 Schopnosť vytvárať kontakty podľa vzdelania starostov

	schopnosť vytvárať kontakty					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
vzdelanie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
stredoškolské	49	12,8	333	87,2	382	**100**
vysokoškolské	47	11,6	358	88,4	405	**100**
spolu	**96**	**12,2**	**691**	**87,8**	**787**	**100**

Tabuľka 10 Schopnosť vytvárať kontakty podľa funkčného obdobia starostov

	schopnosť vytvárať kontakty					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
funkčné obdobie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
prvé	19	8,8	198	91,2	217	**100**
druhé	35	14,8	201	85,2	236	**100**
tri a viac	42	12,6	292	87,4	334	**100**
spolu	**96**	**12,2**	**691**	**87,8**	**787**	**100**

Tabuľka 11 Schopnosť vytvárať kontakty podľa veľkosti obce, v ktorej starostovia pôsobia

	schopnosť vytvárať kontakty					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
veľkosť obce	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
>500 obyv.	37	11,4	287	88,6	324	**100**
501-1000 obyv.	32	11,3	192	88,7	224	**100**
1001 obyv.<	27	11,3	212	88,7	239	**100**
spolu	**96**	**12,2**	**691**	**87,8**	**787**	**100**

Podľa výsledkov má väčšina starostov zapojených do výskumu vysokú mieru schopnosti vytvárať kontakty. Tento výsledok bol zistený pri všetkých sociálno-demografických charakteristikách.

Výsledky boli posudzované z hľadiska **veku** (tabuľka 7). V zhode s našimi očakávaniami, vysokú mieru schopnosti vytvárať kontakty vykazuje najviac starostov do 46 rokov (n 244; 90,4 %). Pre mladšie a stredné obdobie života je charakteristická rýchlosť jednania, iniciatíva, pohotovosť v reagovaní. Domnievame sa, že starší starostovia kontakty už majú, udržiavajú existujúce vzťahy a majú nižšiu potrebu vytvárať nové kontakty.

Z hľadiska **pohlavia** (tabuľka 8) bol identifikovaný nevýrazný rozdiel v miere schopnosti vytvárať kontakty v prospech žien (88,2 %). Aj podľa výsledkov Baumgartnera a Vasiľovej (2005) sú ženy lepšie v zoznamovaní sa s novými ľuďmi.

Tabuľka 9 prezentuje rozdiely v dosiahnutom skóre vzhľadom na **vzdelanie** starostov. Častejšie sa vysoká miera schopnosti vytvárať kontakty vyskytla u vysokoškolsky vzdelaných starostov (n 358; 88,4 %) oproti stredoškolsky vzdelaným starostom (n 333; 87,2 %). Zistenie je v kontexte našich očakávaní. Štúdium a osobitne vysokoškolské štúdium „učí“ vytvárať kontakty. Podľa výsledkov je schopnosť vytvárať kontakty determinovaná vzdelaním.

Vysokú mieru schopnosti vytvárať kontakty preukázali starostovia v prvom **funkčnom období** (n 198; 91,2 %) – tabuľka 10. Domnievame sa, že je to spôsobené tým, že starostovia

sú na začiatku „tejto kariéry“, spravidla si uvedomujú dôležitosť kontaktov pre obce, pre naplnenie predvolebných cieľov.

Podľa výsledkov v tabuľke 11, rozdiely v miere schopnosti vytvárať kontakty podľa **veľkostnej kategórie obcí** neboli výrazné. Výsledok sme predpokladali, keďže veľkosť obce nie je osobnostnou charakteristikou, nemusí teda determinovať zvládanie interpersonálnej kompetentnosti.

Na základe výsledkov možno konštatovať, že väčšina starostov vykazuje vysokú mieru schopnosti vytvárať kontakty, pričom viac žien ako mužov, jedincov v mladšom a strednom veku do 46 rokov, vysokoškolsky vzdelaných starostov, v prvom funkčnom období a vo väčších obciach.

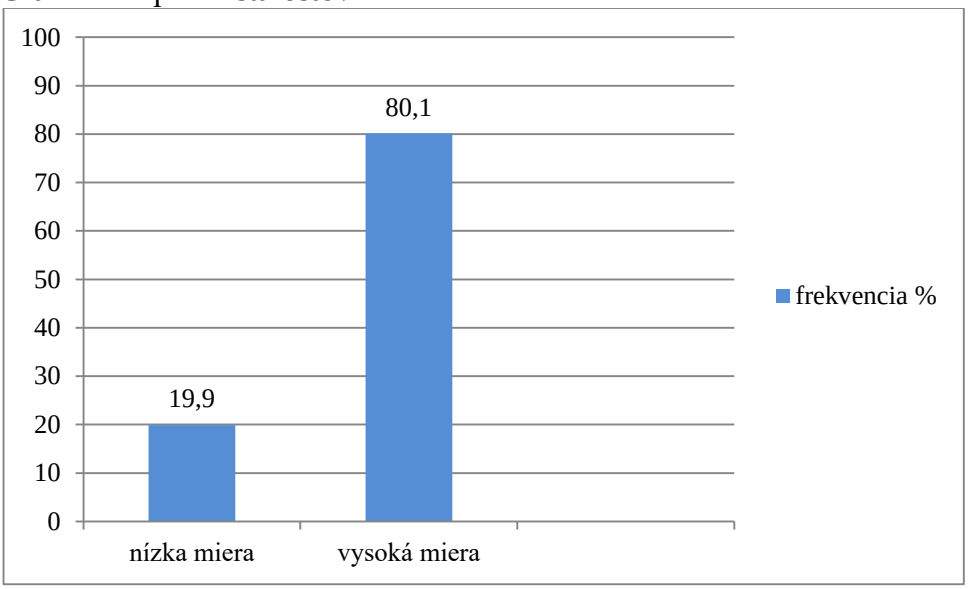
Schopnosť udržiavať siete

Americký psychológ Milgram (1967) vo svojej štúdii *Fenomén malého sveta* uviedol, že každý kontakt bude raz v živote užitočný z dôvodu, že sa všetci na svete poznáme cez 6 prostredníkov. Prostredníci sú ľudia, ktorí nás spájajú navzájom. Je dôležité mať vybudovanú kvalitnú sieť kontaktov, ktorá zahŕňa aktuálne aktívne, ale aj momentálne neaktívne kontakty. V kvalitne vybudovanej sieti je aktivizácia akéhokoľvek kontaktu rýchla. Každý kontakt vo vytvorenej sieti je dôležitý a kľúčový – obzvlášť v turbulentnom prostredí, kde ani kariéra bez kontaktov nefunguje.

Vedieť komu zavolať a na koho sa obrátiť zabezpečí pri výkone funkcie rýchle vyriešenie problémov a situácií. Výhodou vybudovaných sietí v pozícii starostu je získavanie nových nápadov pre rozvoj obce a pravidelné poskytovanie informácií od partnerov v sieti, vzájomná podpora a vzájomná výmena informácií o dianí v samosprávach obcí. Vzniká taktiež priestor pre neformálne rozhovory. V niektorých situáciách nie je podstatné, čo starosta vie, stačí, že vie na koho sa obrátiť.

Predmetom záujmu bola miera schopnosti starostov obcí udržiavať siete. Celkovú mieru prezentuje graf 2.

Graf 2 Schopnosť starostov udržiavať siete



Preukázaná vysoká miera schopnosti udržiavať sieť kontaktov bola identifikovaná u 630 starostov obcí (80,1 %). Starostovia sú schopní udržiavať svoje siete, udržujú rovnakú mieru starých aj nových priateľstiev v sieti. Zdieľajú svoje kontakty s inými ľuďmi osobne aj sprostredkovane. Ku každej téme a problému ich napadne niekto, na koho sa môžu obrátiť - ak potrebujú pomoc v obci, službu, radu. Pracujú s priateľmi, z ktorých sa stávajú kolegovia a z kolegov sa stávajú priatelia. Dobré vzťahy posilňujú dosahovanie spoločných cieľov v samosprávach obcí.

Podľa subjektívneho posúdenia vykázalo 157 starostov (19,9 %) nízku mieru schopnosti udržiavať siete. Môže to znamenať, že títo starostovia majú problém vychádzať dobre s inými ľuďmi, stojí ich to veľa námahy. Trvá im dlho, kým ostatných dobre spoznajú a mávajú problém pri nachádzaní vhodných tém na rozhovor. Dôsledkom nízkej miery udržiavať siete kontaktov môže byť aj nefunkčnosť obce ,pretože ak je v obci potrebné vyriešiť situáciu, starosta nevie na koho sa obrátiť

Následne bolo zisťované, aká je miera schopnosti udržiavať siete podľa sociálno-demografických charakteristík (vek, pohlavie, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce) starostov. Výsledky sú uvádzané v tabuľkách 12 až 16.

Tabuľka 12 Schopnosť udržiavať siete podľa veku starostov

	schopnosť udržiavať siete					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
vek	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
>46 r.	51	18,9	219	81,1	270	**100**
47-54 r.	38	14,7	221	85,3	259	**100**
55<	68	26,4	190	73,6	258	**100**
spolu	**157**	**19,9**	**630**	**80,1**	**787**	**100**

Tabuľka 13 Schopnosť udržiavať siete podľa pohlavia starostov

	schopnosť udržiavať siete					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
pohlavie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
muž	106	19,9	426	80,1	532	**100**
žena	51	20,0	204	80,0	255	**100**
spolu	**157**	**19,9**	**630**	**80,1**	**787**	**100**

Tabuľka 14 Schopnosť udržiavať siete podľa vzdelania starostov

	schopnosť udržiavať siete					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
vzdelanie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
stredoškolské	101	23,6	281	73,6	382	**100**
vysokoškolské	56	13,8	349	86,2	405	**100**
spolu	**157**	**19,9**	**630**	**80,1**	**787**	**100**

Tabuľka 15 Schopnosť udržiavať siete podľa funkčného obdobia starostov

	schopnosť udržiavať siete					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
funkčné obdobie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
prvé	42	19,4	175	80,6	217	**100**
druhé	52	22,0	184	78,0	236	**100**
tri a viac	63	18,9	271	81,1	334	**100**
spolu	**157**	**19,9**	**630**	**80,1**	**787**	**100**

Tabuľka 16 Schopnosť udržiavať siete podľa veľkosti obce, v ktorej starostovia pôsobia

	schopnosť udržiavať siete					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
veľkosť obce	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
>500 obyv.	69	21,3	255	78,2	324	**100**
501-1000 obyv.	50	22,3	174	77,7	224	**100**
1001 obyv.<	38	15,9	201	84,1	239	**100**
spolu	**157**	**19,9**	**630**	**80,1**	**787**	**100**

Starostovia posúdili svoju schopnosť udržiavať siete vo vysokej miere. Tento výsledok bol zistený pri všetkých sociálno-demografických charakteristikách.

Podľa údajov v tabuľke 12, nízka miera schopnosti udržiavať siete bola zistená v najstaršej **vekovej** kategórii starostov obcí (n 68; 26,4 %). Starostovia vo vekovej kategórií do 46 rokov (n 219; 81,1 %) prevažujú v schopnosti udržiavať siete. Pre mladšiu skupinu obyvateľov je charakteristické udržiavanie kontaktov v sieti nielen osobne, ale aj prostredníctvom internetu. Masovokomunikačné technológie a sociálne siete využívané mladšou generáciou prispievajú k zdieľaniu kontaktov. Pre zaujímavosť uvádzame aj zistenie prieskumu Kravčákovej, Kozelovej a Župovej (2015) - len 76 z celkového počtu 176 miest Slovenska a mestských častí Bratislavy a Košíc majú aktívne konto na najznámejšej sociálnej sieti. Dôvodom môže byť aj to, že starší ľudia sa už od okolia izolujú, nepotrebujú spoločenské akcie, prerušujú kontakty s priateľmi, sústreďujú sa viac na rodinu.

Výsledky boli posudzované aj z hľadiska **pohlavia** (tabuľka 13). Predpokladali sme výrazné rozdiely v schopnosti udržiavať siete v prospech žien. Očakávanie vychádzalo z výskumu Baumgartnera a Zaharovej (2011), podľa ktorého sa ženy ľahšie pohybujú v sociálnych vzťahoch. Výsledky nášho výskumu potvrdili nevýrazné rozdiely v prospech žien.

Jedným zo sledovaných znakov bolo aj **vzdelanie.** Viac vysokoškolsky (n 349; 86,2 %) ako stredoškolsky (n 281; 73,6 %) vzdelaných starostov vykazuje vysokú mieru schopnosti vytvárať kontakty. Výsledok môže byť spôsobený aj tým, že na vysokej škole dochádza k rozšíreniu kontaktov v sieti, upevňujú sa vzťahy navzájom počas celého štúdia. (tabuľka 14)

Najčastejšie sa vysoká miera udržiavať siete vyskytovala u starostov v treťom **funkčnom období** (n 271; 81,1 %) – tabuľka 15. Výsledok považujeme za logický. Počas viacročnej praxe vo výkone funkcie starosta rozšíril sieť kontaktov. Ukázalo sa, že schopnosť udržiavať siete determinuje prax.

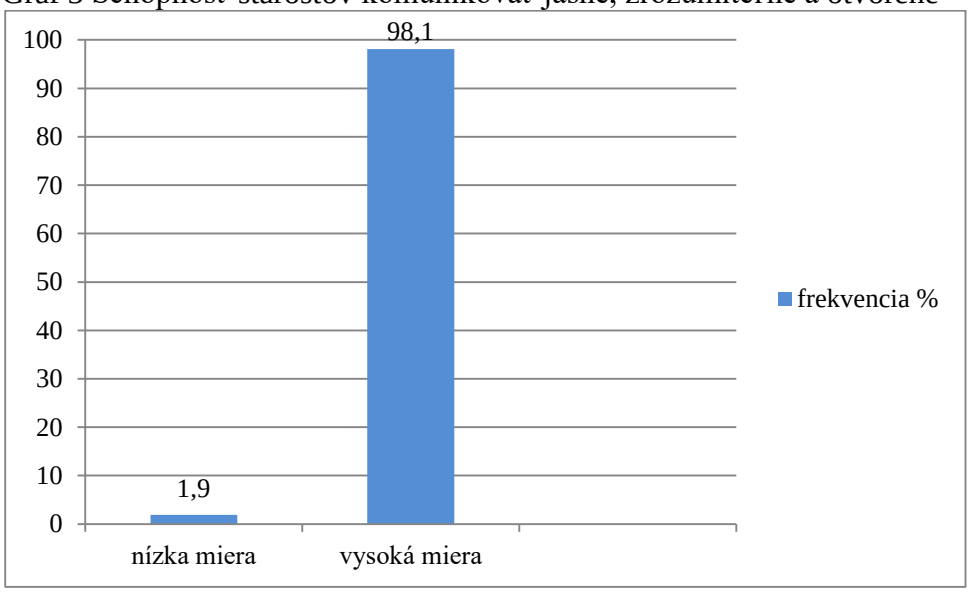
Podľa **veľkostných kategórií obcí** prezentovaných v tabuľke 16, vysokú mieru schopnosti udržiavať siete dosiahli výraznejšie starostovia v kategórii nad 1001 obyvateľov (n 201; 81,4 %). Starosta veľkej obce vykonáva funkciu v súčinnosti s obecným zastupiteľstvom, ktoré je vo väčších obciach tvorené vyšším počtom poslancov. Administratíva obecného úradu je zabezpečená personálne lepšie ako v malej obci. Prostredníctvom väčšieho počtu ľudí sa vytvárajú nové kontakty v sieti a zdieľajú sa kontakty medzi sebou.

Na základe výsledkov je možné konštatovať, že vysoká miera udržiavať sociálne siete bola zistená najčastejšie u starostiek vo veku od 47 do 54 rokov, s absolvovaným vysokoškolským vzdelaním, v treťom (a viac) funkčnom období a vo veľkých obciach s počtom obyvateľov nad 1001.

Schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene

Komunikácia je veľmi dôležitá časť práce starostu obce a zasahuje do obsahu všetkých ostatných manažérskych funkcií starostu. Úroveň komunikačných zručností starostu významne ovplyvňuje organizáciu. Premieta sa do kvality poskytovaných služieb, spokojnosti obyvateľov obce a celkovej efektívnosti plnenia jej poslania a cieľov. Mieru schopnosti komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene u starostov obcí na Slovensku prezentuje graf 3.

Graf 3 Schopnosť starostov komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene



Výsledky preukázali, že väčšina starostov obcí (n 772; 98,1 %) dosahuje vysokú mieru schopnosti komunikovať. Vysoká miera komunikačnej zručnosti znamená, že starosta je schopný dať a požiadať o vysvetlenie a vie identifikovať význam povedaného. Vie požiadať o spätnú väzbu. Komunikovať s inými mu nerobí problém a svoje myšlienky vie vysvetliť tak, aby to druhá strana pochopila. Výkon funkcie starostu obce predpokladá zvládanie tejto kompetentnosti vo vysokej miere. Podľa štúdie Jelonekovej (2012) schopnosť komunikovať jasne a zrozumiteľne je kompetentnosťou, ktorá je najviac požadovaná pre manažérske pozície - až 91% zamestnávateľov ju vyžaduje.

Predmetom záujmu bolo zvládanie tejto interpersonálnej kompetentnosti podľa sociálno-demografických charakteristík (vek, pohlavie, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce) starostov uvádzané v tabuľkách 17 až 21.

Tabuľka 17 Schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene podľa veku starostov

	schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
vek	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
>46 r.	5	1,9	265	98,1	270	**100**
47-54 r.	2	0,8	257	99,2	259	**100**
55<	8	2,1	250	97,9	258	**100**
spolu	**15**	**1,9**	**772**	**98,1**	**787**	**100**

Tabuľka 18 Schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene podľa pohlavia starostov

	schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
pohlavie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
muž	12	2,3	520	97,7	532	**100**
žena	3	1,2	252	98,8	255	**100**
spolu	**15**	**1,9**	**772**	**98,1**	**787**	**100**

Tabuľka 19 Schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene podľa vzdelania starostov

	schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
vzdelanie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
stredoškolské	9	2,3	373	97,6	382	**100**
vysokoškolské	6	1,5	399	98,5	405	**100**
spolu	**15**	**1,9**	**772**	**98,1**	**787**	**100**

Tabuľka 20 Schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene podľa funkčného obdobia starostov

	schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
funkčné obdobie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
prvé	4	1,8	213	98,2	217	**100**
druhé	8	3,4	228	96,6	236	**100**
tri a viac	3	0,9	331	99,1	334	**100**
spolu	**15**	**1,9**	**772**	**98,1**	**787**	**100**

Tabuľka 21 Schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene podľa veľkosti obce, v ktorej starostovia pôsobia

schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene						
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
veľkosť obce	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
>500 obyv.	7	2,2	317	97,8	324	**100**
501-1000 obyv.	3	1,3	221	98,7	224	**100**
1001 obyv.<	5	2,1	234	97,9	239	**100**
spolu	**15**	**1,9**	**772**	**98,1**	**787**	**100**

Podľa výsledkov má väčšina starostov vysokú mieru schopnosti komunikovať aj podľa sociálno-demografických charakteristík.

Bienvenu (1976) vo svojej štúdií zistil, že starší jedinci majú lepšie komunikačné zručnosti. Petty a Brunning (1980) a Grahamová (1998) nezistili signifikantné rozdiely v komunikačnej zručnosti medzi manažérmi podľa veku. Výsledky nášho výskumu v tabuľke 17 ale výrazné **vekové rozdiely** nepotvrdili.

Výsledky boli posudzované aj z hľadiska **pohlavia** (tabuľka 18). Komunikačné zručnosti sú v prospech žien (n 252; 98,8 %) oproti mužom (n 520; 97,7 %). Ženy sú komunikatívnejšie, vedia citlivejšie vnímať a sú trpezlivejšie ako muži. Vedia si uvedomiť, prečo komunikácia zlyháva a vedia ju nasmerovať vhodným spôsobom. Mikuláštik (2008) uvádza, že komunikačný štýl žien je jemnejší. Tiež, že muži majú tendenciu prerušovať ženy častejšie, než ženy mužov. Vo výskume Grahamovej (1988) v komunikačnej zručnosti skórovali lepšie muži. (tabuľka 18)

Podľa **vzdelanostného** kritéria (tabuľka 19), sa častejšie vysoká miera schopnosti komunikovať vyskytla v skupine vysokoškolsky vzdelaných starostov (n 399; 98,5 %). Výsledok sme predpokladali. Vysoká škola neprináša iba nové poznatky ale rozvíja aj interpersonálne kompetentnosti – komunikačnú zručnosť najviac. Narastajú intelektové ale aj sociálne schopnosti. Vysoká škola učí k schopnosti podať spätnú väzbu, a vedieť ju aj prijať. Učí prezentačným a komunikačným zručnostiam a rozvíja schopnosť formulovať svoje myšlienky jasne a prezentovať ich zrozumiteľne. Výsledky sú rozdielne v porovnaní s výskumom Adamsa, Rice a Inston (1984). Ich zistenia ukázali, že komunikačné zručnosti nie sú ovplyvnené vzdelaním.

Schopnosť komunikovať ako čiastková interpersonálna kompetentnosť je trénovateľná a naučiteľná, jej miera sa zvyšuje vekom, vzdelaním ale aj praxou. Podľa výsledkov v tabuľke 12, vysoká miera schopnosti komunikovať bola zistená častejšie u starostov v treťom **funkčnom období**, čo je viac ako 12 rokov praxe (n 331; 99,1 %).

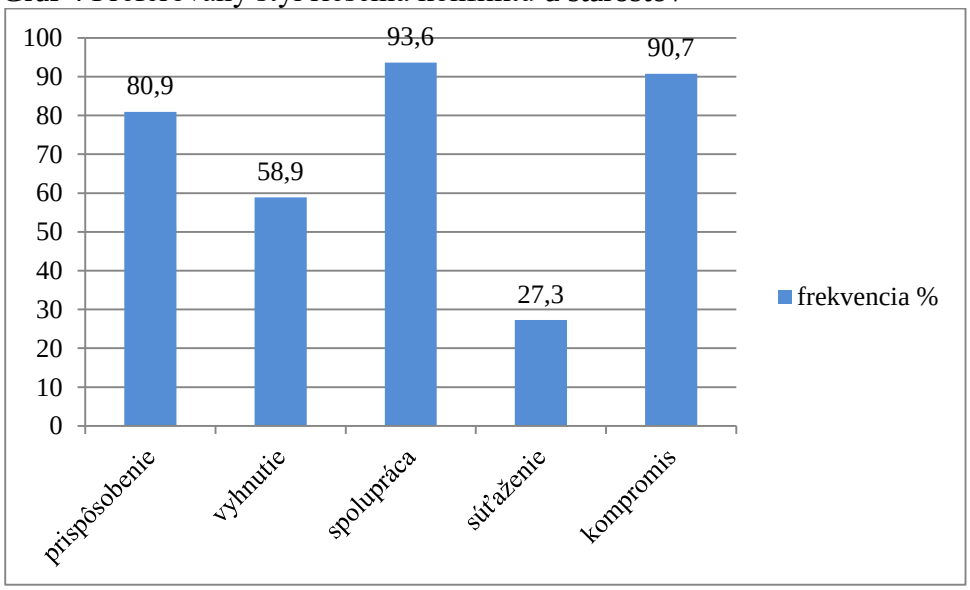
Grahamová (1988) uvádza, že vyššiu komunikačnú zručnosť majú manažéri veľkých organizácií. Aj podľa výsledkov **veľkostných kategórií** obcí prezentovaných v tabuľke 21, sa vysoká miera schopnosti komunikovať vyskytovala viac u starostov vo väčších obciach.

Vysoká miera schopnosti komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene bola zistená viac u žien, od 47 – 54 rokov, s vysokoškolským vzdelaním, v treťom (a viac) funkčnom období a v stredne veľkých obciach s počtom obyvateľov od 501 do 1000.

Schopnosť riešiť konflikty

Konflikty sú súčasťou každodenného pracovného života. Sú prirodzeným prejavom nezhôd a výmeny názorov. Konflikty síce narúšajú rovnováhu života, avšak majú aj pozitívny dopad - dávajú príležitosť novým a tvorivým prístupom k riešeniu problémov. Základný problém nie je v existencii konfliktu, možno ani v predchádzaní, ale v spôsobe riešenia konfliktu. Každý konflikt je situačný a obsahovo špecifický. Starosta musí disponovať takými zručnosťami a schopnosťami, ktoré mu v konfliktných situáciách pomôžu identifikovať problém, vyhodnotiť situáciu a uplatniť adekvátny štýl riešenia konfliktu. Najvhodnejšou cestou na vyriešenie konfliktu je kooperácia s ľuďmi pre správne pochopenie problému, dosiahnutie prijateľného rozhodnutia pre zúčastnené strany. Cieľom starostu má byť spoločné vyriešenie problému, ktoré uspokojí očakávania všetkých strán - starostu, obyvateľov, zamestnancov úradu, poslancov zastupiteľstva, podnikateľské subjekty a. i.

Graf 4 Preferovaný štýl riešenia konfliktu u starostov



Podľa výsledkov prezentovaných v grafe 4 je preferovaným štýlom riešenia konfliktu u starostov obcí spolupracujúci štýl (n 737; 93,6 %), a najmenej využívaným štýlom (n 215; 27,3 %) je dominantný štýl (súťaženie). Výsledky sú v súlade s teoretickými poznatkami o manažmente konfliktov. Najvhodnejším štýlom riešenia konfliktu je **spolupráca,** pretože zahŕňa snahu pracovať s inými s cieľom nájsť riešenie, ktoré plne uspokojí záujmy oboch strán. Starostovia preferujúci spoluprácu usilujú o dosiahnutie svojho záujmu, pričom sa zaujímajú aj o postavenie druhej strany. Ide o analyzovanie problému s cieľom určiť a zdôrazniť podstatné potreby dvoch strán. Pri uplatnení tohto štýlu je chápanie konfliktu funkčné, starosta vzájomne kooperuje s druhou stranou, existuje u neho ochota k otvorenej výmene informácií. Takýto štýl riešenia konfliktu je najlepší a prináša uspokojenie pre starostu, ako aj pre druhú stranu.

Dominantný štýl (súťaženie) riešenia konfliktu vychádza z pozície moci starostu obce. Starosta má vysoký záujem dosiahnuť vlastné ciele. Tento štýl je vhodné uplatniť napr. pri nepopulárnych opatreniach alebo ak chce starosta rýchlo vyriešiť konflikt - no takéto riešenie je vhodné iba pre starostu. Z dlhodobého hľadiska prináša narušenie vzťahov medzi stranami a zníženie vzájomnej dôvery, čo si starosta nemôže dovoliť, pretože by to ovplyvnilo dôveryhodnosť jeho aj obce voči okoliu. Starostovia (n 215; 27,3 %) využívajú dominantný štýl riešenia konfliktu najmenej.

V prípade štýle riešenia konfliktu **prispôsobením,** starosta neprihliada na svoje vlastné záujmy. Uplatnenie tohto štýlu zdôrazňuje zachovanie vzťahu s inou osobu na úkor pozitívneho výsledku. Tento štýl riešenia konfliktu je len dočasné riešenie konfliktu a je úplne nevhodný pre všetkých manažérov, teda aj pre starostu obce. Starostovia však tento štýl preferujúc (n 637; 80,9 %). Vystupuje u nich prvok sebaobetovania sa, s cieľom uspokojenia záujmov druhej strany.

Starostovia preferujúci **kompromisný** štýl riešenia konfliktov (n 714, 89,7 %) rieši problém priamo, ale neskúma ho do hĺbky. Jeho cieľom je nájsť vhodné, vzájomne prijateľné riešenie, ktoré čiastočne uspokojí jeho aj druhú stranu a to tým, že sa vzdá časti svojich požiadaviek – výsledkom je teda prehra pre obe strany, aj pre starostu.

Starostovia s preferovaným štýlom riešenia konfliktných situácií **vyhnutie** (n 464; 58,9 %) nemajú záujem vyriešiť konflikt a nemajú ani záujem, aby boli splnené požiadavky druhej strany. Takto sa starostovia konfliktom nezaoberajú a pasívne problém ignorujú.

Zaujímali nás preferované štýly riešenia konfliktu podľa sociálno-demografických charakteristík (vek, pohlavie, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce) starostov. Rozdiely sú prezentované v tabuľkách 22 až 26.

Tabuľka 22 Preferovaný štýl riešenia konfliktu podľa veku starostov

vek / preferovaný štýl riešenia konfliktu	počet					
	>46 r. n=270		47-54 r. n=259		55< n=258	
	n	%	n	%	n	%
prispôsobenie	224	83,0	202	78,0	211	81,8
vyhnutie	163	60,4	144	55,6	157	60,9
spolupráca	249	92,2	244	94,2	244	94,6
súťaženie	76	28,1	75	29,0	64	24,8
kompromis	245	90,7	238	91,9	231	89,5

Tabuľka 23 Preferovaný štýl riešenia konfliktu podľa pohlavia starostov

pohlavie / preferovaný štýl riešenia konfliktu	počet			
	muž n=532		žena n=255	
	n	%	n	%
prispôsobenie	423	79,5	214	83,9
vyhnutie	288	54,1	176	69,0
spolupráca	496	93,2	241	94,5
súťaženie	154	28,9	61	23,9
kompromis	480	90,2	234	91,8

Tabuľka 24 Preferovaný štýl riešenia konfliktu podľa vzdelania starostov

vzdelanie / preferovaný štýl riešenia konfliktu	počet			
	stredoškolské n=382		vysokoškolské n=405	
	n	%	n	%
prispôsobenie	310	81,2	327	80,7
vyhnutie	234	61,6	230	56,8
spolupráca	352	91,1	385	95,1
súťaženie	84	22,0	131	32,3
kompromis	340	89,0	373	92,1

Tabuľka 25 Preferovaný štýl riešenia konfliktu podľa funkčného obdobia starostov

funkčné obdobie / preferovaný štýl riešenia konfliktu	počet					
	prvé n=217		druhé n=236		tri a viac n=334	
	n	%	n	%	n	%
prispôsobenie	179	82,5	175	74,2	283	84,7
vyhnutie	143	65,9	120	50,8	201	60,2
spolupráca	208	89,8	212	95,9	317	94,9
súťaženie	62	24,6	58	28,6	95	28,4
kompromis	198	91,2	211	89,4	305	91,3

Tabuľka 26 Preferovaný štýl riešenia konfliktu podľa veľkosti obce, v ktorej starostovia pôsobia

veľkosť obce / preferovaný štýl riešenia konfliktu	počet					
	>500 ob. n=324		501-1000 ob. n=224		1001 ob.< n=239	
	n	%	n	%	n	%
prispôsobenie	267	82,4	177	79,0	193	80,8
vyhnutie	193	59,6	138	61,6	133	55,6
spolupráca	305	94,1	205	91,5	227	95,0
súťaženie	76	23,5	60	33,1	79	26,8
kompromis	293	90,4	203	90,6	218	91,2

Vzhľadom na **vekové** rozdiely v tabuľke 22, spoluprácu ako najvhodnejší štýl riešenia konfliktu preferujú starostovia v kategórii nad 55 rokov (n 244; 94,6 %). Starší starostovia z dôvodu životných a pracovných skúseností vedia problém riešiť konštruktívne. Starostovia do 46 rokov preferujú prispôsobenie sa v riešení konfliktných situácií (n 224, 83,0 %). Takéto riešenie konfliktu je len dočasné, pre starostu ako manažéra nevhodné.

Výsledky boli posudzované aj z hľadiska rozdielov podľa **pohlavia**. Z tabuľky 23 je zrejmé, že u žien starostiek prevláda riešenie konfliktu spoluprácou (n 241; 94,5 %) alebo kompromisom (n 234; 91,8 %). Využívajú spolupracujúci štýl s ohľadom na udržanie interpersonálnych vzťahov a radšej sa vyhýbajú priamej negatívnej konfrontácii. Muži využívajú dominantný štýl (súťaženie) na vyriešenie konfliktu (n 154; 28,9 %). O mužoch je známe, že majú tendenciu dávať najavo svoju silu a prevahu názorov. Podľa Mikuláštika (2008) sa muži cítia nepohodlne pri spolupráci so ženami. Thomas a Kilmann (1988;2015) uvádzajú vo svojom výskume rovnaké výsledky. Muži manažéri preferujú dominantný prístup k zamestnancom, pri vedení zamestnancov preferujú autoritatívny štýl, z čoho vyplýva aj ich štýl riešenia konfliktov. Muži sú orientovaní na dosahovanie stanovených cieľov na úkor pozitívnych interpersonálnych vzťahov na pracovisku.

Z hľadiska **vzdelania** (tabuľka 24), prevláda u vysokoškolsky vzdelaných starostov spolupráca (n 385; 95,1 %) ako preferovaný štýl riešenia konfliktu a tiež kompromis (n 373; 92,1 %). Výsledky sú v súlade s výskumom Saeeda (2013), ktorý uvádza, že vzdelanejší jedinci využívajú spolupracujúci štýl riešenia konfliktu.

Rozdielnosti vo **funkčnom období** u starostov prezentuje tabuľka 25. Starostovia v prvom funkčnom období využívajú vyhnutie ako preferovaný štýl riešenia konfliktu (n 143; 65,9 %). Očakávali sme takéto zistenie. Starostovia radšej pasívne ignorujú problém, pretože sú vo funkcii starostu prvý krát a potrebujú si udržať dobré vzťahy – inak sa ich úspech v druhých voľbách nemusí zopakovať. U starostu v druhom funkčnom období prevláda

spolupráca (n 212; 95,9 %). Je to zároveň aj skupina starostov, u ktorej prevláda dominantný štýl (n 58; 28,6 %) riešenia konfliktu. Domnievame sa, že je to spôsobené tým, že starosta si je vo funkcii už istý a pozná sociálne prostredie obce. Vie uplatniť aj dominanciu z pozície moci. Potvrdzuje to aj Khelerová (2010), ktorá ako jeden z faktov riešenia konfliktov uvádza predchádzajúce skúsenosti a neochotu podvoliť sa názoru druhej strany.

Copley (2008) vo svojom výskume prezentovala výsledky preferovaných stratégii riešenia konfliktov na manažérskych pozíciách vzhľadom na veľkosť organizácie. Podľa jej zistení, manažéri malých organizácií preferujú spoluprácu a kompromis a manažéri veľkých organizácii preferujú súťaženie. Ak počet obyvateľov, v ktorej starosta pôsobí vnímame ako **veľkosť** organizácie, tak sú výsledky našej štúdie rozdielne. Starostovia v malých obciach preferujú prispôsobenie ako preferovaný štýl riešenia konfliktu (n 267; 82,4 %). Domnievame sa, že je tomu tak preto, že starosta je v obci známy, v menšej komunite sa snaží udržať dobré interpersonálne vzťahy.

Na základe výsledkov je možné určiť, že spoluprácu ako najvhodnejší štýl riešenia konfliktov preferujú staršie ženy starostky, vysokoškolsky vzdelané, v druhom funkčnom období a v obciach nad 1001 obyvateľov.

Schopnosť empatie

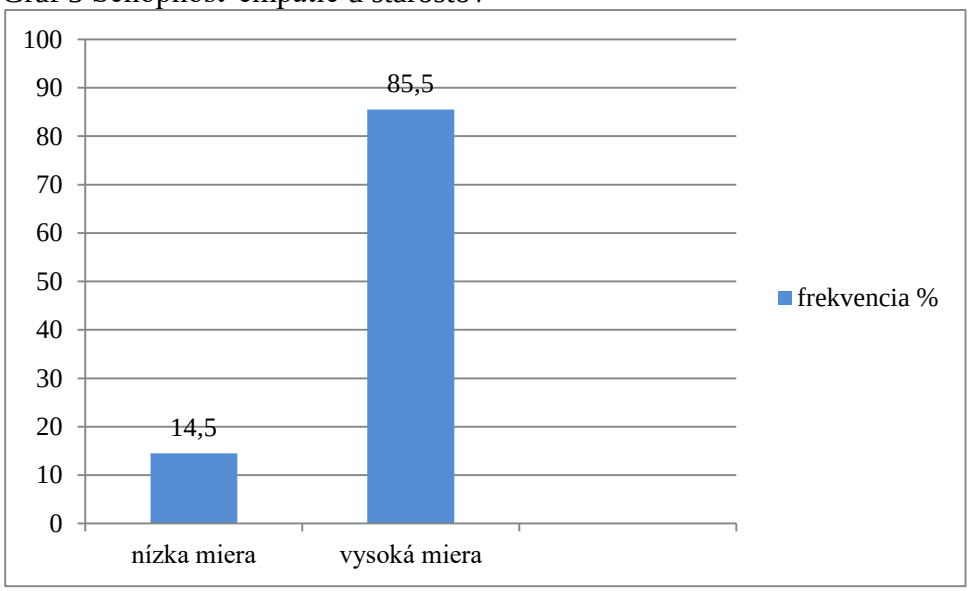
Empatia je jednou zo základných podmienok interpersonálneho vzťahu. Výsledkom empatie je veľmi blízke až identické prežívanie situácie s iným človekom (Výrost, Slaměník 2008). Empatia je teda motivujúcim faktorom prosociálneho správania a podľa Budu (1994) je to schopnosť, ktorú má každý jednotlivec, ale nie každý a nie v každej situácii ju vie uplatniť. Predpokladom pre úctu a empatiu voči druhým je úcta a empatia voči sebe samému (Basu, Faust 2013). Empatia je schopnosť, ktorá sa nemusí vždy, pri každej komunikácií prejaviť.

Byť empatický sa u starostu dá naučiť. Empatia je faktor, ktorý pomáha starostovi byť úspešný v sociálnom svete, pomáha aby starosta dokázal spracovať sociálne informácie a aby ich dokázal správne využiť. Empatia je dôležitá pri poskytovaní služieb klientom – obyvateľom, pretože pomáha odhadnúť ich potreby a želania. Bývalý prezident Spojených štátov amerických Obama (2006) vo svojej politickej analýze s názvom Audacity of Hope (Odvaha dúfať) oslavuje empatiu ako nevyhnutnú schopnosť potrebnú v dnešnom svete.

Dôležitosť empatie v práci manažéra, v našom prípade starostu obce potvrdzujú výskumy mnohých autorov (napr. Ruisel 2004; Mikuláštik 2008; Frankovský, Birknerová

2014). Empatickejší jedinci dosahujú vyššiu mieru v sociálnych spôsobilostiach, vedia spracovať sociálne informácie a sú sociálne vnímaví. Salovey a Mayer (1990) uvádzajú, že empatickejší jedinci vynikajú v manažérskych pozíciách. Zaujímalo nás, aká je miera empatie ako interpersonálnej kompetentnosti u starostov obcí.

Graf 5 Schopnosť empatie u starostov



Na základe výsledkov v grafe 5 je zrejmé, že sa starostovia vnímajú ako empatickí (n 673; 85,5 %). Starostovia vedia rozpoznať zámery, pocity a slabosti iných ľudí. Dokážu sa prispôsobiť novým ľuďom, odhadnúť ich priania a zároveň sú schopní splniť tieto priania. Vedia získať potrebné informácie, ľahko porozumejú sociálnym situáciám, sú úspešní pri nadväzovaní nových vzťahov. Čím je starosta empatickejší, tým lepšie vie spracovať a pochopiť sociálne informácie, je viac sociálne spôsobilejší, vie komunikovať, vie sa adekvátne správať v danej situácii a vie použiť správne techniky na vyriešenie situácie. Empatickejší starosta je uvedomelejší, vnímavejší a citlivejší aj na iných, ktorí sú súčasťou danej sociálnej situácie.

Ako bolo vyššie uvedené, empatia je individuálna záležitosť. Na empatiu vplývajú rozličné okolnosti - zážitky, spomienky alebo aj aktuálna situácia či aktuálny psychický stav (Buda 1994). To mohlo byť príčinou zistenej nízkej miery empatie u 114 starostov (14,5 %).

Schopnosť empatie sa počas vývinu mení. Mení sa aj pod vplyvom okolností. Zaujímalo nás preto, aká je miera empatie starostov podľa skúmaných sociálno-demografických charakteristík (vek, pohlavie, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce) starostov. Uvedené výsledky sú prezentované v tabuľkách 27 až 31.

Tabuľka 27 Schopnosť empatie podľa veku starostov

	schopnosť empatie					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
vek	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
>46 r.	46	17,0	224	83,0	270	**100**
47-54 r.	25	16,7	234	83,3	259	**100**
55<	43	9,7	215	90,3	258	**100**
spolu	**114**	**14,5**	**673**	**85,5**	**787**	**100**

Tabuľka 28 Schopnosť empatie podľa pohlavia starostov

	schopnosť empatie					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
pohlavie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
muž	86	16,2	446	83,8	532	**100**
žena	28	11,0	227	89,0	255	**100**
spolu	**114**	**14,5**	**673**	**85,5**	**787**	**100**

Tabuľka 29 Schopnosť empatie podľa vzdelania starostov

	schopnosť empatie					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
vzdelanie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
stredoškolské	71	18,6	311	81,4	382	**100**
vysokoškolské	43	10,6	362	89,4	405	**100**
spolu	**114**	**14,5**	**673**	**85,5**	**787**	**100**

Tabuľka 30 Schopnosť empatie podľa funkčného obdobia starostov

	schopnosť empatie					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
funkčné obdobie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
prvé	24	11,1	193	88,9	217	**100**
druhé	41	17,4	195	82,6	236	**100**
tri a viac	49	14,7	285	85,3	334	**100**
spolu	**114**	**14,5**	**673**	**85,5**	**787**	**100**

Tabuľka 31 Schopnosť empatie podľa veľkosti obce, v ktorej starostovia pôsobia

	schopnosť empatie					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
veľkosť obce	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
>500 obyv.	56	17,3	286	82,7	324	**100**
501-1000 obyv.	35	15,6	189	84,4	224	**100**
1001 obyv.<	23	9,6	216	90,4	239	**100**
spolu	**114**	**14,5**	**673**	**85,5**	**787**	**100**

Podľa výsledkov sa starostovia posúdili ako empatickí. Vysoká miera empatie bola zistená pri všetkých sociálno-demografických charakteristikách.

Vysoká miera empatie (n 215; 90,3 %) bola identifikovaná prevažne u starostov vo **vekovej kategórii** nad 54 rokov. Zistenie je logické. Miera empatickej schopnosti u starších starostov je podmienená postavením a z neho vyplývajúcou sériou skúseností a zážitkov – sú v roly rodičov, starých rodičov, vedia sa vcítiť do pocitov, vedia ich prežiť ako svoje vlastné.

Rozdiely v schopnosti empatie podľa **pohlavia** prezentuje tabuľka 28. Podľa predošlých empirických zistení sme predpokladali empatiu viac u žien. Predpoklad sa podľa očakávania potvrdil. Ženy starostky (n 227; 89 %) prevažujú vo vysokej miere empatie oproti mužom (n 446; 83,8 %). Ženy majú väčšiu sociálnu citlivosť voči iným ľuďom. Sú otvorenejšie v komunikácii a majú vyššiu schopnosť porozumieť neverbálnej komunikácii. Dokážu porozumieť a pochopiť zachytené informácie (verbálne aj neverbálne). Buda (1994) uvádza, že nadbytok empatickej schopnosti u žien je podmienený biológiou ich pohlavia - sú v roly matky. Výsledky potvrdzuje aj výskum Toussainta a Webba (2010). Zistenie je odlišné v komparácii s výskumom Lelkovej a Lorincovej (2016), ktoré uvádzajú, že neexistujú signifikantné rozdiely v miere empatie podľa pohlavia. Očakávali sme, že muži nebudú skórovať vo faktore empatia tak výrazne, ako to preukázali naše zistenia (n 446, 83,8 %).

Rozdielnosti v miere empatie podľa **vzdelania** prezentuje tabuľka 29. Častejšie sa vysoká miera empatie vyskytovala u vysokoškolsky vzdelaných starostov (n 362; 89,4 %). Empatii sa dá naučiť v sociálnom prostredí alebo trénovaním sociálno-psychologickými výcvikmi. Vysoká škola okrem iného rozvíja aj interpersonálne kompetentnosti. Aj Birknerová a Janovská (2013) uvádzajú vyššiu mieru empatie u vysokoškolsky vzdelaných jedincov.

Vzhľadom na **funkčné obdobie** (tabuľka 30), sa vysoká miera empatie vyskytovala najčastejšie u starostov v prvom funkčnom období (n 193; 88,9 %). Je zrejmé, že starosta je na začiatku svojej starostovskej kariéry, a preto pociťuje, že je pre obec dôležitý a prospešný. Aj podľa Birknerovej a Ivankovej (2013), empatickejší jedinci majú silnejší pocit, že sú súčasťou spoločnosti a komunity v ktorej žijú.

Predpokladali sme, že vysokú schopnosť empatie preukážu starostovia malých obcí, pretože pre malé obce je charakteristická svojpomoc obyvateľov a starostu, navzájom sa poznajú a zdieľajú svoje problémy. Predpoklad sa podľa našich očakávaní nepotvrdil. Vysokú schopnosť empatie preukázali starostovia v najväčšej **veľkostnej kategórií** obcí (n 216; 90,4 %). Výsledok je však v súlade s výsledkom Ruisela (2004), ktorý uvádza, že manažéri riadiaci

veľké organizácie disponujú empatiou omnoho viac ako manažéri malých organizácií (ak počet obyvateľov, v ktorej starosta pôsobí vnímame ako veľkosť organizácie).

Väčšina starostov vykazuje vysokú mieru schopnosti empatie, pričom ide o viac žien, nad 55 rokov, s vysokoškolským vzdelaním, v prvom funkčnom období a vo veľkých obciach s počtom obyvateľov nad 1001.

Schopnosť manipulácie

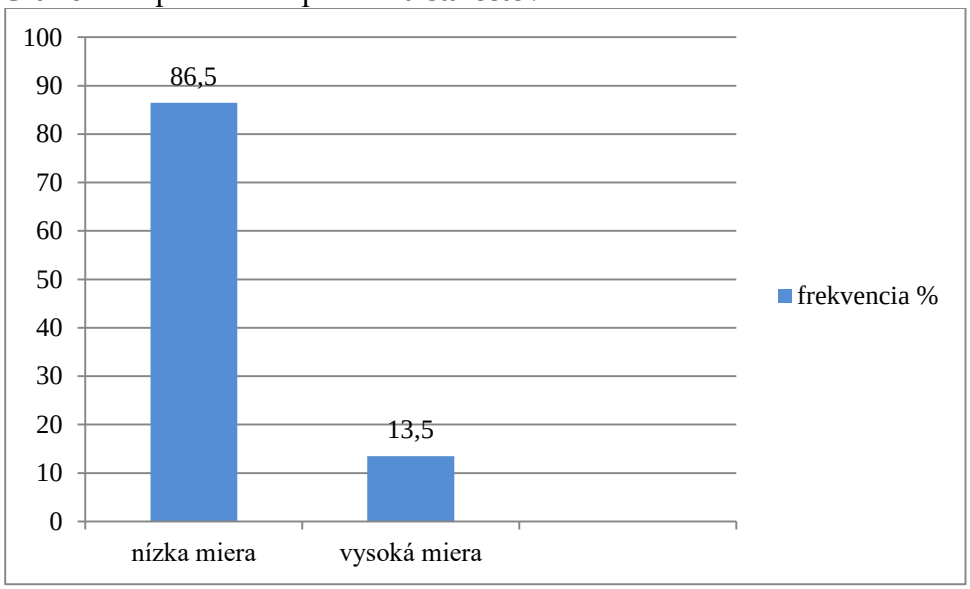
Podľa výsledkov validizácie metodiky MESI k dotazníku TSIS, ktoré uviedli Frankovský a Birknerová (2013), so schopnosťou manipulácie pozitívne korelujú dva faktory TSIS - sociálne spôsobilosti a spracovanie sociálnych informácií. Tieto korelácie potvrdzujú predpoklad o neutrálnom náboji manipulácie, ktorý súvisí s chápaním sociálnej inteligencie aj v možnom prosociálnom charakterizovaní.

Manipulatívni jedinci vedia veľmi dobre porozumieť sociálnym situáciám, čo je výsledkom toho, že vedia na veľmi dobrej úrovni spracovať sociálne informácie, pochopiť danú situáciu, sú úspešní pri nadväzovaní nových vzťahov, vedia komunikovať, ovplyvňovať iných, vedia si druhých ľudí prilákať na svoju stranu a sú veľmi dobre sociálne vnímaví. (Frankovský, Birknerová 2013). Práve tieto vlastnosti pomáhajú starostovi k manipulovaniu iných.

Schopnosť manipulácie zohráva veľkú rolu v tom, že starosta musí mať aj také vlastnosti, ktoré mu umožnia presvedčiť a zaujať ľudí natoľko, aby boli ochotní zdieľať jeho názory a postoje – v manipulácii sa najzreteľnejšie prejavuje politický aspekt výkonu funkcie starostu obce. Starosta má mať na zreteli záujmy obec, ale aj svoje vlastné. Umením manipulácie v práci starostu je byť schopný presvedčiť a zaujať ľudí aby pre nich urobili čokoľvek.

Predmetom záujmu bola miera manipulácie ako interpersonálnej kompetentnosti u starostov obcí. Autorka predpokladala vysokú mieru manipulácie u starostov obcí na Slovensku. Výsledky prezentované v grafe 6 svedčia o opaku. Iba 106 (13,5 %) starostov využíva iných v prospech vlastných záujmov a cieľov a v prospech záujmov a cieľov obce.

Graf 6 Schopnosť manipulácie u starostov



Podľa výsledkov, až 638 (86,5 %) starostov vykazuje nízku mieru manipulácie. Teória uvádza, že nízka miera manipulácie môže znamenať, že starostovia majú problém presvedčiť iných, aby pre nich urobili čokoľvek. Nie vždy vedia situácie a ľudí využiť vo svoj prospech, a ťažko presvedčia ľudí, aby stáli na ich strane. K výkonu funkcie starostu obce ako najvyššieho predstaviteľa verejnej moci v obciach je manipulácia dôležitou schopnosťou.

Aj Géci (2003, In: Ruisel 2004) uvádza, že akýkoľvek obchodní zástupcovia a reprezentanti organizácií by mali disponovať schopnosťou argumentovať a schopnosťou manipulácie.

Mieru manipulácie starostov podľa sociálno-demografických charakteristík (vek, pohlavie, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce) starostov prezentujú tauľky 32 až 36.

Tabuľka 32 Schopnosť manipulácie podľa veku starostov

	schopnosť manipulácie					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
vek	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
>46 r.	226	83,7	44	16,3	270	**100**
47-54 r.	226	87,3	33	12,7	259	**100**
55<	229	88,8	29	11,2	258	**100**
spolu	**681**	**86,5**	**106**	**13,5**	**787**	**100**

Tabuľka 33 Schopnosť manipulácie podľa pohlavia starostov

	schopnosť manipulácie					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
pohlavie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
muž	454	85,3	78	14,7	532	**100**
žena	227	89,0	28	11,0	255	**100**
spolu	**681**	**86,5**	**106**	**13,5**	**787**	**100**

Tabuľka 34 Schopnosť manipulácie podľa vzdelania starostov

	schopnosť manipulácie					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
vzdelanie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
stredoškolské	347	90,8	35	9,2	382	**100**
vysokoškolské	334	82,5	71	17,5	405	**100**
spolu	**681**	**86,5**	**106**	**13,5**	**787**	**100**

Tabuľka 35 Schopnosť manipulácie podľa funkčného obdobia starostov

	schopnosť manipulácie					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
funkčné obdobie	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
prvé	181	83,4	36	16,6	217	**100**
druhé	210	89,0	26	11,0	236	**100**
tri a viac	290	86,8	44	13,2	334	**100**
spolu	**681**	**86,5**	**106**	**13,5**	**787**	**100**

Tabuľka 36 Schopnosť manipulácie podľa veľkosti obce, v ktorej starostovia pôsobia

	schopnosť manipulácie					
	nízka miera		**vysoká miera**		**celkom**	
veľkosť obce	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
>500 obyv.	284	87,7	40	12,3	324	**100**
501-1000 obyv.	190	84,8	34	15,2	224	**100**
1001 obyv.<	207	86,6	32	13,4	239	**100**
spolu	**681**	**86,5**	**106**	**13,5**	**787**	**100**

Podľa výsledkov má väčšina starostov zapojených do výskumu nízku mieru manipulácie. Tento výsledok bol zistený pri všetkých sociálno-demografických charakteristikách.

Vzhľadom na **vek** (tabuľka 32), vysokú mieru manipulácie výraznejšie dosahujú starostovia v kategórií do 46 rokov (n 44, 16,3 %). Tento výsledok zrejme spôsobila skutočnosť, že mladší jedinci sú považovaní za menej prispôsobivých a snažia sa tvrdohlavo presadiť svoje záujmy.

Výsledky boli posudzované aj z hľadiska **pohlavia** v tabuľke 33. Mikuláštik uvádza (2008), že muži majú tendenciu osvojiť si myšlienky, s ktorými prišli ženy a prezentovať ich ako svoje vlastné. Ženy málokedy takému manipulatívnemu správaniu protestujú. No zároveň ženy vedia podávať informácie aj nepriamym spôsobom a technikami, ktoré môžu vyvolať dojem manipulácie. Podľa výsledkov v tabuľke 33, muži (n 78; 14,7 %) prevažujú vo vysokej miere manipulácie oproti ženám (n 28; 11,0 %). Výsledky sú v súlade s výsledkami výskumu Baumgartnera (2012).

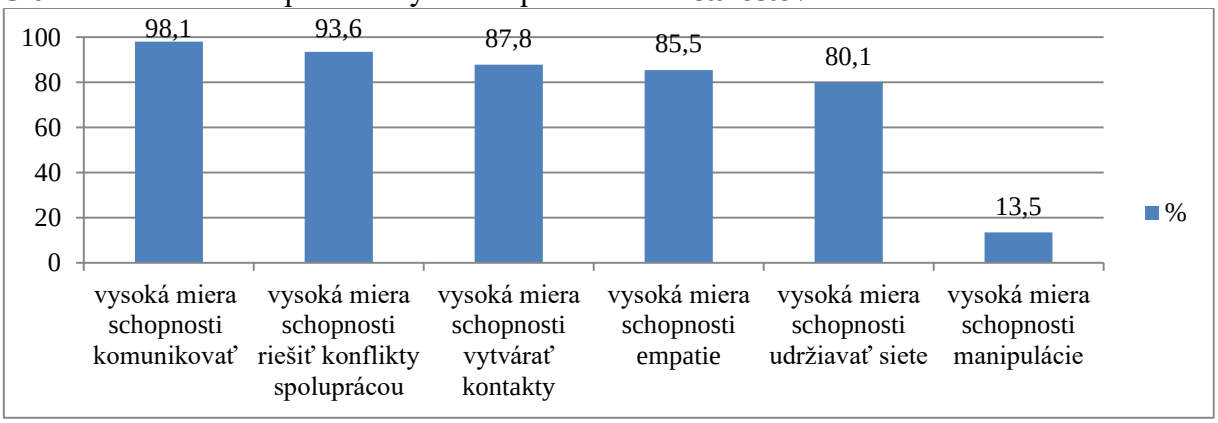
Tabuľka 34 prezentuje výsledky podľa **vzdelania** starostov. V zhode s našimi očakávaniami, vysokoškolsky vzdelaní starostovia (n 71; 17,5 %) skórovali viac vo vysokej miere manipulácie oproti stredoškolsky vzdelaným starostom (n 35; 9,2 %). Aj výskum Janovskej a Birknerovej (2013) zistil manipuláciu u vysokoškolsky vzdelaných jedincov. Uvádzajú tiež, že tí jedinci, ktorí disponujú vyššou úrovňou vedomostí, dosahujú vyššiu úroveň manipulácie.

Starostovia v prvom **funkčnom období** (n 36; 16,6 %) preukázali výraznejšie vysokú schopnosť manipulácie (tabuľka 35). Domnievame sa, že je to spôsobené tým, že starostovia si uvedomujú dôležitosť dosiahnutia vytýčených cieľov pre dobrý výkon práce a potrebujú presvedčiť ľudí, aby stáli na ich strane - čo vlastne dosiahli už pri voľbách, kde sa prezentovali ako nováčikovia a úspešne voľby vyhrali.

Na základe výsledkov uvádzaných vyššie je možné zhrnúť, že vysokú mieru manipulácie dosahujú viac muži, do 46 rokov, s vysokoškolským vzdelaním, v prvom funkčnom období a v stredne veľkých obciach s počtom obyvateľov od 501 do 1000.

Pri sumárnom hodnotení údajov podľa miery dosiahnutej v jednotlivých interpersonálnych kompetentnostiach je zaujímavé zistenie, v ktorej interpersonálnej kompetentnosti starostovia obcí na Slovensku skórovali najlepšie - ktorú interpersonálnu kompetentnosť zvládajú. Sumárne výsledky prezentuje graf 7. Uvedené je % starostov obcí, ktorí skórovali v interpersonálnej kompetentnosti.

Graf 7 Zvládanie interpersonálnych kompetentností u starostov



Vysoká úroveň interpersonálnych kompetentností determinuje vysokú úroveň sociálne žiaduceho správania a odráža úspešné sociálne fungovanie s druhými ľuďmi. Takéto pro-sociálne správanie starostov obcí je pre samotnú obec dôležité. Môžeme konštatovať, že starostovia na Slovensku zvládajú nami skúmané interpersonálne kompetentnosti. Vysoká miera schopnosti komunikovať je tou kompetentnosťou, v ktorej starostovia obcí skórujú najlepšie (n 772; 98,1 %). Starostovia skórovali vo vysokej miere aj v schopnosti riešiť konflikty spoluprácou (n 738; 93,6 %), v schopnosti vytvárať kontakty (n 691; 87,8 %), v schopnosti empatie (n 673; 85, 5 %) a v schopnosti udržiavať siete (n 630; 80,1 %).

U starostov bol zistený preferovaný štýl riešenia konfliktu spoluprácou a podľa predchádzajúcich zistení využívajú aj kompromis (n 714; 89,7 %) - vzdávajú sa časti svojich požiadaviek a obetujú sa v záujme nájdenia riešenia. Využívajú tiež prispôsobenie (n 637; 80,9 %), ak chcú podporiť kooperáciu alebo harmóniu v riešení situácie. V uvedených výsledkoch sa prejavuje pro-sociálne (pomáhajúce) a kooperatívne (spolupracujúce) správanie starostov obcí a do úzadia sa dostáva využívanie manipulácie (n 106; 13,5 %) pre výkon funkcie starostu obce a mocenského postavenia starostu ako manažéra obce v dominantnom štýle riešenia konfliktu (n 215; 27,3 %).

Výsledky výskumu boli doteraz uvádzané a interpretované podľa dosiahnutého skóre pre každú interpersonálnu kompetentnosť. Nasledujúce podkapitoly uvádzajú výsledky štatistického testovania vzťahov a rozdielov medzi skúmanými premennými.

3.2 Analýza vzťahu medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a sociálno-demografickými charakteristikami

Druhým čiastkovým cieľom bolo overiť vzťah medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami (vytváranie kontaktov, udržiavanie sietí, schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene, schopnosť riešiť konflikty, empatia, manipulácia) a sociálno-demografickými charakteristikami (vek, pohlavie, vzdelanie, funkčné obdobie) u starostov obcí v SR a veľkosťou obce, v ktorej starosta vykonáva funkciu.

Na základe predošlých empirických zistení bol formulovaný predpoklad o existencii štatisticky významného vzťahu medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a **vekom** starostov.

Tabuľka 37 Vzťah medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a vekom starostov

položka	**vek**
schopnosť vytvárať kontakty	0,019
schopnosť udržiavať siete	-0,040*
schopnosť komunikovať	0,001
schopnosť riešiť konflikty – prispôsobenie	0,001
schopnosť riešiť konflikty – kompromis	0,000
schopnosť riešiť konflikty – spolupráca	0,009
schopnosť riešiť konflikty – vyhnutie	-0,059
schopnosť riešiť konflikty – súťaženie	-0,048
empatia	-0,030
manipulácia	-0,130 **

slabá korelácia <±0.29; stredná korelácia ±.0.30 - ±0.49, silná korelácia ±.050 - ±1.0.
***p≤0,05** (95 %-ná pravdepodobnosť, že vzťah/rozdiel medzi premennými zistený na vzorke nie je náhodný);
****p≤0,01** (99 %-ná pravdepodobnosť, že vzťah/rozdiel medzi premennými zistený na vzorke nie náhodný);

Pearsonovým korelačným koeficientom bola overovaná existencia štatisticky významného vzťahu medzi vekom starostov a vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami.

Štatistický test preukázal slabý negatívny vzťah ($p \leq 0,01$) medzi schopnosťou udržiavať siete a vekom starostov. Znamená to, že čím vyšší vek starosta dosahuje, tým nižšiu mieru schopnosti udržiavať siete má.

Tiež bola preukázaná negatívna korelácia medzi manipuláciou a vekom starostov ($r = -0,13$; $p \leq 0,01$. Čím vyšší vek starosta dosahuje, tým je miera manipulácie u neho nižšia.

Hypotéza 1 sa potvrdila iba čiastočne. *Existuje štatisticky významný vzťah medzi schopnosťou udržiavať siete, schopnosťou manipulácie a vekom starostov. Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi schopnosťou vytvárať kontakty, schopnosťou komunikovať, schopnosťou riešiť konflikty, schopnosťou empatie a vekom starostov.*

Výsledky boli posudzované aj v kontexte rozdielov podľa **pohlavia.** Overované bolo, či existujú štatisticky významné rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a pohlavím starostov.

Tabuľka 38 Rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a pohlavím starostov

položka	pohlavie	priemer	štandardná odchýlka	**test**	**sts**	**p**
schopnosť vytvárať kontakty	muž žena	30,3346 30,9020	5,41749 6,10039	60472,500	-2,472	0,013*
schopnosť udržiavať siete	muž žena	34,0169 34,5804	6,10499 6,52376	65319	-0,842	0,400
schopnosť komunikovať	muž žena	8,7373 9,0508	1,44948 1,35652	75897,500	2,780	0,005**
schopnosť riešiť konflikty – prispôsobenie	muž žena	28,8647 29,7608	5,34854 5,41230	61878	-1,998	0,046*
schopnosť riešiť konflikty – kompromis	muž žena	37,7086 38,6667	6,41970 6,99231	62234,500	-1,877	0,060
schopnosť riešiť konflikty – spolupráca	muž žena	29,2594 30,0431	4,48227 4,73242	58873	-3,018	0,003**
schopnosť riešiť konflikty – vyhnutie	muž žena	25,1523 26,8902	5,95189 5,24852	55895	-4,005	0,000**
schopnosť riešiť konflikty – súťaženie	muž žena	17,4342 16,2118	6,55682 6,66716	75137	2,451	0,014*
empatia	muž žena	24,8891 25,6667	3,42376 3,46107	59425,500	-2,829	0,005**
manipulácia	muž žena	17,3271 16,1765	4,40875 4,17485	79368,500	3,876	0,000**

*p≤0,05, **p≤0,01, Vysvetlivky: n = 532 mužov, 255 žien

Na zistenie štatisticky významných rozdielov medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a pohlavím starostov bol pre ich nepomer podľa pohlavia využitý neparametrický Mann-Whitneho U-test. V prípade 8 interpersonálnych kompetentností boli preukázané signifikantné rozdiely:

Štatisticky významné rozdiely v prospech **žien** existujú pri kompetentnostiach: schopnosť vytvárať kontakty, schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene, schopnosť riešiť konflikty štýlmi spolupráca, prispôsobenie, vyhnutie a schopnosť empatie.

Signifikantný rozdiel v prospech **mužov** bol preukázaný pri štýle riešenia konfliktov súťaženie a pri schopnosti manipulácia.

Podľa niektorých zahraničných výskumov v oblasti štýlov riešenia konfliktov neexistuje súvislosť medzi pohlavím a preferovaným štýlom riešenia konfliktov (Rahim 1983; Copley 2008; Cai, Fink 2001).

Iné výskumy (Sorenson, Sorenson, Hawkins 1995) potvrdili, že ženy majú tendenciu ku kompromisnému alebo spolupracujúcemu štýlu riešenia, alebo dokonca k vyhnutiu, a že muži majú tendenciu k súťaživému štýlu riešenia konfliktu (Monroe et al. 1991).

Na vzorke 787 starostov obcí bolo preukázané, že existujú štatisticky významné rozdiely medzi pohlavím a preferovaným štýlom riešenia konfliktov.

Na základe štatistického testovania sa **hypotéza 2** potvrdila čiastočne. *Existujú štatisticky významné rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami (vytváranie kontaktov, schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene, schopnosť riešiť konflikty štýlom spolupráce, vyhnutím, prispôsobením, súťažením, empatia, manipulácia) a pohlavím starostov. Neexistujú štatisticky významné rozdiely medzi starostami podľa pohlavia v schopnosti udržiavať siete a schopnosti riešiť konflikty kompromisom.*

Ďalej bolo zisťované, či existujú štatisticky významné rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a **vzdelaním** starostov (tabuľka 39). Na overenie významnosti rozdielov medzi starostami podľa výšky vzdelania bol využitý T-test pre dva nezávislé výbery.

Testovanie preukázalo štatisticky významné rozdiely v prospech **vysokoškolsky** vzdelaných starostov v schopnosti udržiavať siete, schopnosti riešiť konflikty súťažením, v schopnosti empatie a schopnosti manipulácie. Signifikantný rozdiel v prospech s**tredoškolsky** vzdelaných je preukázaný pri štýle riešenia konfliktov vyhnutie.

Tabuľka 39 Rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a vzdelaním starostov

položka	vzdelanie	priemer	štandardná odchýlka	**test**	**df**	**p**
schopnosť vytvárať kontakty	SŠ VŠ	30,348 30,699	5,932 5,372	0,870	785	0,384
schopnosť udržiavať siete	SŠ VŠ	33,209 35,133	6,056 6,284	-4,369	785	0,000*
schopnosť komunikovať	SŠ VŠ	8,893 9,008	1,381 1,467	1,121	785	0,263
schopnosť riešiť konflikty – prispôsobenie	SŠ VŠ	29,193 29,118	5,522 5,252	0,196	785	0,845
schopnosť riešiť konflikty – kompromis	SŠ VŠ	37,735 38,286	7,000 6,240	-1,167	785	0,244
schopnosť riešiť konflikty – spolupráca	SŠ VŠ	29,191 29,817	4,972 4,151	-1,922	743,590	0,056
schopnosť riešiť konflikty – vyhnutie	SŠ VŠ	26,188 25,269	5,917 5,633	2,233	785	0,026*
schopnosť riešiť konflikty – súťaženie	SŠ VŠ	16,243 17,787	6,427 6,706	-3,294	785	0,001*
empatia	SŠ VŠ	24,845 25,419	3,525 3,363	-2,338	785	0,020*
manipulácia	SŠ VŠ	16,089 17,770	4,459 4,115	-5,500	785	0,000*

**p≤0,01, Vysvetlivky: n = 382 stredoškolsky vzdelaní, 405 vysokoškolsky vzdelaní

Do istej miery je prekvapujúce, že hladinu štatistickej významnosti podľa vzdelania nedosiahli ostatné interpersonálne kompetentnosti. Vzdelanie je podľa nás rozhodujúcim faktorom.

Štatistickým testovaním bola potvrdená **hypotéza 3** iba čiastočne. *Existujú signifikantné rozdiely medzi interpersonálnymi kompetentnosťami - schopnosť udržiavať siete, schopnosť riešiť konflikty súťažením, vyhnutím, schopnosť empatie, manipulácie) a vzdelaním starostov. Neexistujú významné rozdiely medzi schopnosťou vytvárať kontakty, schopnosťou komunikovať, schopnosťou riešiť konflikty prispôsobením, kompromisom, spoluprácou a medzi vzdelaním starostov.*

Ďalším testovaním bola zisťovaná štatistická významnosť rozdielov medzi vybranými interpersonálnych kompetentností aj podľa **funkčného obdobia.**

Tabuľka 40 Rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a funkčným obdobím starostov

položka	funkčné obdobie	priemer	štandardná odchýlka	**F**	**p**
schopnosť vytvárať kontakty	prvé druhé tri a viac	31,0046 29,8432 30,6796	5,11941 6,17586 5,56175	2,635	0,072
schopnosť udržiavať siete	prvé druhé tri a viac	34,2166 33,9831 34,3413	6,15796 6,48728 6,14076	0,228	0,796
schopnosť komunikovať	prvé druhé tri a viac	8,8894 8,8832 9,0975	1,40657 1,55571 1,33833	1,826	0,162
schopnosť riešiť konflikty – prispôsobenie	prvé druhé tri a viac	29,1521 28,1314 29,8802	5,00184 5,56009 5,39080	7,420	0,001**
schopnosť riešiť konflikty – kompromis	prvé druhé tri a viac	38,0000 37,4534 38,4311	6,27311 7,11441 6,46866	1,511	0,221
schopnosť riešiť konflikty – spolupráca	prvé druhé tri a viac	29,6959 29,9788 29,7725	4,02764 5,30792 4,32907	2,325	0,098
schopnosť riešiť konflikty – vyhnutie	prvé druhé tri a viac	26,4055 24,8898 25,8053	5,64305 5,71267 5,87930	4,066	0,018*
schopnosť riešiť konflikty – súťaženie	prvé druhé tri a viac	17,1336 17,8008 17,1437	6,91721 6,14839 6,74261	0,217	0,805
empatia	prvé druhé tri a viac	25,5668 24,8263 25,0868	3,40974 3,62138 3,33985	2,683	0,069
manipulácia	prvé druhé tri a viac	17,3180 17,1907 16,5509	4,50671 4,07505 4,44879	2,535	0,080

*p≤0,05, **p≤0,01, Vysvetlivky: n = 217 (prvé), 236 (druhé), 334 (tri a viac)

Tabuľka 41 Rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a funkčným obdobím starostov

položka	**test**	**df**	**p**
riešenie konfliktu - spolupráca	1,738	2	0,419

Na získanie výsledkov bola použitá analýza rozptylu ANOVA, ako parametrická analýza viac ako dvoch nezávislých výberov. Analýza zisťovala rozdiely vo funkčnom období starostov a mierou zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností.

Došlo k štatisticky významným rozdielom pre schopnosť riešenia konfliktov prispôsobením ($p \leq 0,01$). Starostovia v treťom funkčnom období dosahujú najvyššiu priemernú hodnotu v schopnosti riešiť konflikty prispôsobením.

Významné rozdiely sa preukázali aj pri schopnosti riešiť konflikty vyhnutím ($p \leq 0,05$), pričom najvyššiu priemernú hodnotu dosiahli starostovia v prvom funkčnom období.

V prípade spolupracujúceho štýlu riešenia konfliktu nebol dodržaný predpoklad homogenity rozptylu (Levenov test; Sig<0,05). Rozdiely v tomto prípade boli zisťované Kruskall Wallisov testom ako neparametrickej alternatívy ANOVA. Podľa výsledkov testu v tabuľke 41, neexistujú štatisticky významné rozdiely v spolupracujúcom štýle riešenia konfliktu.

Štatistickým testovaním bola potvrdená **hypotéza 4** iba čiastočne. *Existujú rozdiely medzi schopnosťou riešiť konflikty prispôsobením, schopnosťou riešiť konflikty vyhnutím a medzi funkčným obdobím starostov. Neexistujú rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami (schopnosť vytvárať kontakty, schopnosť udržiavať siete, schopnosť riešiť konflikty súťažením, spoluprácou, kompromisom, schopnosť empatie, manipulácie) a funkčným obdobím starostov.*

Overovaná bola tiež existencia rozdielov medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a **veľkosťou obcí,** v ktorej starostovia vykonávajú funkciu (tabuľka 42).

Na získanie výsledkov bola použitá analýza rozptylu ANOVA, ako parametrická analýza viac ako dvoch nezávislých výberov. Výsledky nepreukázali štatisticky významné rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a veľkosťou obcí, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu. Výsledok sa dal predpokladať, keďže veľkosť obce nie je osobnostnou charakteristikou, nemusí teda determinovať zvládanie interpersonálnej kompetentnosti.

V prípade spolupracujúceho štýlu riešenia konfliktu a štýlu riešenia konfliktu vyhnutím nebol dodržaný predpoklad homogenity rozptylu (Levenov test; sig<0,05). Rozdiely v týchto prípadoch boli zisťované Kruskall Wallisov testom ako neparametrickej alternatívy ANOVA. Podľa výsledkov uvedených v tabuľke 43, neexistujú štatisticky významné rozdiely v spolupracujúcom štýle riešenia konfliktu.

Zistený bol signifikantný rozdiel ($p \leq 0,05$) medzi vyhýbavým štýlom riešenia konfliktu a veľkosťou obce, v ktorej starosta vykonáva funkciu. Starostovia v obciach od 501 do 1000 obyvateľov dosahujú najvyššiu priemernú hodnotu v schopnosti riešiť konflikty vyhnutím.

Tabuľka 42 Rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a veľkosťou obcí, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu

položka	veľkosť obce	priemer	štandardná odchýlka	**F**	**p**
schopnosť vytvárať kontakty	> 500 obyv. 501-1000 obyv. 1001 obyv. <	30,6175 30,1607 30,6909	5,79643 6,04030 5,04718	0,643	0,526
schopnosť udržiavať siete	> 500 obyv. 501-1000 obyv. 1001 obyv. <	33,8272 34,2857 34,6234	56,07699 6,61013 6,11312	1,148	0,318
schopnosť komunikovať	> 500 obyv. 501-1000 obyv. 1001 obyv. <	8,9136 8,9954 8,9516	1,36246 1,47255 1,47241	0,208	0,812
schopnosť riešiť konflikty – prispôsobenie	> 500 obyv. 501-1000 obyv. 1001 obyv. <	29,3889 28,9777 29,0042	5,55162 5,37929 5,15760	0,521	0,594
schopnosť riešiť konflikty – kompromis	> 500 obyv. 501-1000 obyv. 1001 obyv. <	37,2685 37,8661 38,8243	6,97622 6,68644 6,05875	0,393	0,675
schopnosť riešiť konflikty – spolupráca	> 500 obyv. 501-1000 obyv. 1001 obyv. <	29,4420 29,3750 29,6686	4,88077 4,90561 3,77493	-	-
schopnosť riešiť konflikty – vyhnutie	> 500 obyv. 501-1000 obyv. 1001 obyv. <	26,3117 26,5357 25,0753	6,19185 5,55111 5,36588	-	-
schopnosť riešiť konflikty – súťaženie	> 500 obyv. 501-1000 obyv. 1001 obyv. <	16,5340 17,8929 16,8577	6,72379 6,52811 6,48954	2,844	0,059
empatia	> 500 obyv. 501-1000 obyv. 1001 obyv. <	24,9877 25,1527 25,3506	3,35327 3,57817 3,47051	0,741	0,477
manipulácia	> 500 obyv. 501-1000 obyv. 1001 obyv. <	16,5309 17,3020 17,1954	4,50891 4,35980 4,13567	2,641	0,072

Vysvetlivky: n = 324 (> 500 obyv.), 224 (501-1000 obyv.), 239 (1001 obyv. <)

Tabuľka 43 Rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a veľkosťou obcí, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu

položka	**test**	**df**	**p**
riešenie konfliktu - spolupráca	2,469	2	0,291
riešenie konfliktu – vyhnutie	6,082	2	0,048*

*p≤0,05

Štatistickým testovaním bola potvrdená **hypotéza 5** iba čiastočne. *Neexistujú štatisticky významné rozdiely medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami (schopnosť vytvárať kontakty, schopnosť udržiavať siete, schopnosť komunikovať, schopnosť riešiť konflikty prispôsobením, kompromisom, spoluprácou, súťažením, empatiou, manipuláciou) a veľkosťou obcí, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu. Existujú štatisticky významné rozdiely medzi vyhnutím ako preferovaným štýlom riešenia konfliktu a veľkosťou obcí, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu.*

3.3 Prediktory interpersonálnych kompetentností – lineárna regresná analýza

Aby bolo možné v množstve korelačných vzťahov rozlíšiť súvislosti medzi nezávislými premennými a interpersonálnymi kompetentnosťami testovali sme viaceré modely lineárnej regresnej analýzy. Interpersonálne kompetentnosti boli vždy závislé premenné. Nezávislé premenné boli určené pohlavie, vzdelanie, vek, funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starosta vykonáva funkciu.

Tabuľka 44 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť vytvárať kontakty

	Schopnosť vytvárať kontakty F(5, 781) = 0,552; p = 0,737				
	B	*S.E.*	*ß*	*t*	*P*
pohlavie	0612	0,441	0,051	1,388	0,166
vek	0,005	0,010	0,019	0,525	0,600
vzdelanie	-0,231	0,347	-0,025	-0,666	0,505
veľkosť obce	0,057	0,224	0,010	0,255	0,799
funkčné obdobie	-0,128	0,249	-0,019	-0,514	0,607

B-neštandardizovaná regresná váha; β-štandardizovaná regresná váha; S.E.-štandardná chyba; P-hladina významnosti

Lineárny model vysvetľujúci schopnosť vytvárať kontakty sa neukázal ako štatistický významný (F (5, 781) = 0,552; p = 0,737), teda vybrané nezávisle premenné nedokázali predikovať schopnosť vytvárať kontakty. Kombinácia prediktorov dokopy vysvetľovala len 0,4 % rozptylu schopnosti vytvárať kontakty (tabuľka 44).

Štatistickým testovaním sa **hypotéza 6** nepotvrdila. *Pohlavie, vek, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu nie sú významným prediktorom schopnosti vytvárať kontakty.*

Tabuľka 45 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť udržiavať siete

	Schopnosť udržiavať siete F(5, 781) = 3,895; p = 0,002				
	B	*S.E.*	*ß*	*t*	*P*
pohlavie	0,531	0,483	0,040	1,100	0,272
vek	-0,006	0,011	-0,019	-0,527	0,598
vzdelanie	1,381	0,380	0,136	3,637	**< 0,001**
veľkosť obce	0,200	0,245	0,030	0,815	0,415
funkčné obdobie	0,159	0,272	0,021	0,586	0,558

B-neštandardizovaná regresná váha; β-štandardizovaná regresná váha; S.E.-štandardná chyba; P-hladina významnosti

Lineárny model vysvetľujúci schopnosť udržiavať siete bol štatisticky významný (F (5, 781) = 3,895; p = 0,002). Kombinácia prediktorov dokopy vysvetľovala 2,4% rozptylu schopnosti udržiavať siete. Z nezávisle premenných, *vzdelanie* (p < 0,001) predikovalo schopnosť udržiavať siete (tabuľka 45).

Hypotéza 7 sa potvrdila iba čiastočne. *Pohlavie, vek, funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu nie sú významným prediktorom schopnosti udržiavať siete. Vzdelanie je významným prediktorom schopnosti udržiavať siete.*

Tabuľka 46 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene

	Schopnosť komunikovať F(5, 781) = 1,887; p = 0,094				
	B	*S.E.*	*ß*	*t*	*P*
pohlavie	0,304	0,111	0,100	2,740	0,006
vek	0,001	0,003	0,007	0,195	0,846
vzdelanie	0,086	0,087	0,037	0,988	0,324
veľkosť obce	-0,010	0,056	-0,007	-0,182	0,855
funkčné obdobie	0,019	0,063	0,011	0,302	0,763

B-neštandardizovaná regresná váha; β-štandardizovaná regresná váha; S.E.-štandardná chyba; P-hladina významnosti

Lineárny model vysvetľujúci schopnosť komunikovať sa neukázal ako štatistický významný (F (5, 781) = 1,887; p = 0,094), teda vybrané nezávisle premenné nedokázali predikovať schopnosť komunikovať. Kombinácia prediktorov dokopy vysvetľovala 1,2 % rozptylu schopnosti komunikovať (tabuľka 46).

Štatistickým testovaním sa **hypotéza 8** nepotvrdila. *Pohlavie, vek, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu nie sú významným prediktorom schopnosti komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene.*

Tabuľka 47 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť riešiť konflikty - prispôsobenie

	Prispôsobenie F(5, 781) = 1,764; p = 0,118				
	B	*S.E.*	*ß*	*t*	*P*
pohlavie	0,871	0,419	0,076	2,079	0,038
vek	-0,002	0,010	-0,009	-0,242	0,809
vzdelanie	0,006	0,330	0,001	0,018	0,986
veľkosť obce	-0,064	0,212	-0,011	-0,303	0,762
funkčné obdobie	0,467	0,236	0,072	1,981	0,048

B-neštandardizovaná regresná váha; β-štandardizovaná regresná váha; S.E.-štandardná chyba; P-hladina významnosti

Lineárny model vysvetľujúci stratégiu prispôsobenia sa neukázal ako štatistický významný (F (5, 781) = 1,764; p = 0,118), teda vybrané nezávisle premenné nedokázali predikovať prispôsobenie. Kombinácia prediktorov dokopy vysvetľovala iba 1,1 % rozptylu konfliktnej stratégie „prispôsobenie“ (tabuľka 47).

Tabuľka 48 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť riešiť konflikty - vyhnutie

	Vyhnutie F(5, 781) = 5,196; p < 0,001				
	B	*S.E.*	*ß*	*t*	*P*
pohlavie	1,651	0,445	0,134	3,706	**0,001**
vek	-0,018	0,010	-0,063	-1,745	0,081
vzdelanie	-0,678	0,351	-0,072	-1,934	**0,053**
veľkosť obce	-0,297	0,226	-0,049	-1,312	0,190
funkčné obdobie	-0,142	0,251	-0,020	-0,566	0,572

B-neštandardizovaná regresná váha; β-štandardizovaná regresná váha; S.E.-štandardná chyba; P-hladina významnosti

Lineárny model vysvetľujúci konfliktnú stratégiu „vyhnutie“ bol štatisticky významný (F (5, 781) = 5,196; p < 0,001). Kombinácia prediktorov dokopy vysvetľovala 3,2 % rozptylu konfliktnej stratégie „vyhnutie“. Z nezávisle premenných, *pohlavie* (p < 0,001) a *vzdelanie* (p = 0,053) predikovali vyhnutie (tabuľka 48).

Tabuľka 49 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť riešiť konflikty - spolupráca

	Spolupráca F(5, 781) = 2,214; p = 0,051				
	B	*S.E.*	*ß*	*t*	*P*
pohlavie	0,685	0,356	0,070	1,927	**0,054**
vek	0,005	0,008	0,024	0,653	0,514
vzdelanie	0,666	0,280	0,089	2,380	**0,018**
veľkosť obce	-0,151	0,180	-0,031	-0,840	0,401
funkčné obdobie	0,094	0,200	0,017	0,472	0,637

B-neštandardizovaná regresná váha; β-štandardizovaná regresná váha; S.E.-štandardná chyba; P-hladina významnosti

Lineárny model vysvetľujúci schopnosť manipulácie bol štatisticky významný (F (5, 781) = 2,214; p = 0,051). Kombinácia prediktorov dokopy vysvetľovala 1,4 % rozptylu konfliktnej stratégie „spolupráca“. Z nezávisle premenných, *pohlavie* (p = 0,054) a *vzdelanie* (p = 0,018) predikovali spoluprácu (tabuľka 49).

Tabuľka 50 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť riešiť konflikty - kompromis

	Kompromis F(5, 781) = 1,316; p = 0,255				
	B	*S.E.*	*ß*	*t*	*P*
pohlavie	0,843	0,516	0,060	1,635	0,102
vek	0,002	0,012	0,005	0,146	0,884
vzdelanie	0,560	0,406	0,052	1,378	0,169
veľkosť obce	-0,204	0,262	-0,029	-0,778	0,437
funkčné obdobie	0,284	0,291	0,035	0,977	0,329

B-neštandardizovaná regresná váha; β-štandardizovaná regresná váha; S.E.-štandardná chyba; P-hladina významnosti

Lineárny model vysvetľujúci stratégiu kompromisu sa neukázal ako štatistický významný (F (5, 781) = 1,316; p = 0,255), teda vybrané nezávisle premenné nedokázali predikovať kompromis. Kombinácia prediktorov dokopy vysvetľovala 0,8 % rozptylu konfliktnej stratégie „kompromis“ (tabuľka 50).

Tabuľka 51 Lineárny model vysvetľujúci schopnosť riešiť konflikty - súťaženie

	Súťaženie F(5, 781) = 3,949; p = 0,002				
	B	*S.E.*	*ß*	*t*	*P*
pohlavie	-1,172	0,511	-0,083	-2,294	**0,022**
vek	-0,012	0,012	-0,037	-1,007	0,314
vzdelanie	1,044	0,402	0,097	2,595	**0,010**
veľkosť obce	0,374	0,259	0,054	1,445	0,149
funkčné obdobie	0,112	0,288	0,014	0,389	0,698

B-neštandardizovaná regresná váha; β-štandardizovaná regresná váha; S.E.-štandardná chyba; P-hladina významnosti

Lineárny model vysvetľujúci konfliktnú stratégiu „súťaženie“ bol štatisticky významný (F (5, 781) = 3,949; p = 0,002). Kombinácia prediktorov dokopy vysvetľovala 2,5 % rozptylu konfliktnej stratégie „súťaženie“. Z nezávisle premenných, *pohlavie* (p = 0,022) a *vzdelanie* (p = 0,010) predikovali súťaženie (tabuľka 51).

Štatistickým testovaním sa **hypotéza 9 potvrdila iba čiastočne.** *Pohlavie a vzdelanie sú významným prediktorom schopnosti riešiť konflikty vyhnutím, súťažením a spoluprácou. Pohlavie a vzdelanie nie sú významným prediktorom schopnosti riešiť konflikty kompromisom*

a prispôsobení. Funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu nie sú významným prediktorom schopnosti riešiť konflikty.

Tabuľka 52 Lineárny model vysvetľujúci empatiu

	Empatia F(5, 781) = 2,908; p = 0,013				
	B	*S.E.*	*ß*	*t*	*P*
pohlavie	0,771	0,268	0,105	2,880	**0,004**
vek	-0,002	0,006	-0,009	-0,252	0,801
vzdelanie	0,346	0,211	0,061	1,644	0,101
veľkosť obce	0,057	0,136	0,016	0,420	0,674
funkčné obdobie	-0,186	0,151	-0,044	-1,235	0,217

B-neštandardizovaná regresná váha; β-štandardizovaná regresná váha; S.E.-štandardná chyba; P-hladina významnosti

Lineárny model vysvetľujúci empatiu bol štatisticky významný (F (5, 781) = 2,908; p = 0,013). Kombinácia prediktorov dokopy vysvetľovala 1,8 % rozptylu empatie. Z nezávisle premenných, *pohlavie* (p = 0,004) predikovalo empatiu (tabuľka 52).

Hypotéza 10 sa potvrdila iba čiastočne. *Vek, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu nie sú významným prediktorom schopnosti manipulácie. Pohlavie, je významným prediktorom schopnosti empatie.*

Tabuľka 53 Lineárny model vysvetľujúci manipuláciu

	Schopnosť manipulácie F(5, 781) = 11,004; p < 0,001				
	B	*S.E.*	*ß*	*t*	*P*
pohlavie	-1,256	0,330	-0,135	-3,805	**< 0,001**
vek	-0,021	0,008	-0,096	-2,689	**0,007**
vzdelanie	1,233	0,260	0,173	4,747	**< 0,001**
veľkosť obce	0,036	0,167	0,008	0,217	0,828
funkčné obdobie	-0,269	0,186	-0,051	-1,446	0,148

B-neštandardizovaná regresná váha; β-štandardizovaná regresná váha; S.E.-štandardná chyba; P-hladina významnosti

Lineárny model vysvetľujúci schopnosť manipulácie bol štatisticky významný (F (5, 781) = 11,004; p < 0,001). Kombinácia prediktorov dokopy vysvetľovala 6,6 % rozptylu schopnosti manipulácie. Z nezávisle premenných, *pohlavie* (p < 0,001), *vek* (p = 0,007) a *vzdelanie* (p < 0,001) predikovali schopnosť manipulácie (tabuľka 53).

Štatistickým testovaním sa **hypotéza 11** potvrdila iba čiastočne. *Pohlavie, funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu nie sú významným*

prediktorom schopnosti manipulácie. Vek a vzdelanie sú významným prediktorom schopnosti manipulácie.

Ukázalo sa, že pre každú interpersonálnu kompetentnosť sú ako prediktory relevantné odlišné premenné:

- interpersonálnu kompetentnosť - **schopnosť vytvárať kontakty** nepredikujú žiadne nezávislé premenné (pohlavie, vek, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce).
- interpersonálnu kompetentnosť - **schopnosť udržiavať siete** predikuje 2,4 % rozptylu premenná **vzdelanie**. Žiadne ďalšie nezávislé premenné (pohlavie, vek, funkčné obdobie a veľkosť obce) nepredikujú schopnosť udržiavať siete.
- interpersonálnu kompetentnosť - **schopnosť komunikovať** nepredikujú žiadne nezávislé premenné (pohlavie, vek, vzdelanie, funkčné obdobie a veľkosť obce).
- interpersonálnu kompetentnosť - **schopnosť riešiť konflikty** vyhnutím (3,2 % rozptylu), súťažením (2,5 % rozptylu) a spoluprácou (1,4 % rozptylu) významne predikuje **pohlavie a vzdelanie**. Žiadne ďalšie nezávislé premenné (funkčné obdobie a veľkosť obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu) nie sú významným prediktorom schopnosti riešiť konflikty. Pohlavie a vzdelanie nie sú významným prediktorom schopnosti riešiť konflikty kompromisom a prispôsobení.
- interpersonálnu kompetentnosť - **empatia** predikuje 1,8 % rozptylu premenná **pohlavie.**
- interpersonálnu kompetentnosť - **manipulácia** predikuje 6,6 % rozptylu premenná **pohlavie, vek a vzdelanie.**

Korelačná a regresná analýza umožnili bližší pohľad na vzájomné vzťahy a súvislosti medzi vybranými premennými.

V závere analytickej časti je potrebné dodať, že tieto výsledky majú z hľadiska limitov použitých metód ale aj limitov výskumu (v zmysle lepšieho sebaposúdenia miery interpersonálnych kompetentnosti respondentmi), charakter výskumu, ktorá môže slúžiť ako podklad pre ďalšie výskumné štúdie odhaľujúce vzťahy a súvislosti medzi testovanými premennými ale aj inými determinantmi potrebnými k výkonu funkcie starostu obce. Autorka monografie má ambíciu zisťovanie miery zvládania interpersonálnych kompetentností aj vo volebnom období 2018-2022, tiež hľadanie ďalších súvislostí medzi skúmanými premennými.

4 DISKUSIA A NÁVRH SOCIO-TECHHNICKĆH OPATRENÍ

Výsledky výskumu priniesli reálny odraz samosprávnej spoločnosti v obciach na Slovensku. Vedecký výskum sa uskutočnil na Slovensku v podmienkach územnej samosprávy. Výskumu predchádzalo štúdium a sumár teoretických poznatkov a formulácia hypotéz. Samotným výskumným šetrením bolo zistené, že funkciu starostu obce zastávajú zväčša muži (67,6 %), s prevažne vysokoškolským vzdelaním (51,5 %); väčšina starostov (42,4 %) je vo funkcii viac ako 3 funkčné obdobia, 54 % starostov je v seniorskom veku od 50 do 67 rokov, vyšší stupeň vzdelania majú absolvované ženy a starostovia vo vekovej kategórii nad 62 rokov sú muži. V obciach nad 1000 obyvateľov zastávajú funkciu starostu obce vo väčšej miere vysokoškolsky vzdelaní starostovia a v malých obciach, do 1000 obyvateľov, prevládajú stredoškolsky vzdelaní starostovia s ukončenou maturitou. Najviac starostov, ktorí zastávajú funkciu viac ako 3 funkčné obdobia, je v obciach do 500 obyvateľov.

V porovnaní s výsledkom výskumu Palúša a Hencovskej (2013) sa vzdelanostná úroveň starostov zvýšila. Vo volebnom období od 2010 do 2014 bola prevaha starostov stredoškolsky vzdelaných, vo volebnom období od 2014 – 2018 je prevaha vysokoškolsky vzdelaných starostov. Narastajúci trend je zrejme odrazom zvyšujúcich sa požiadaviek na výkon funkcie starostu, tiež možno odrazom zrejme odôvodnených, ale zatiaľ neúspešných snáh verejno-politických aktérov zakotviť vzdelanostné požiadavky na výkon funkcie starostu obce, alebo odrazom množstva absolventov vysokých škôl a ich potrebe uplatnenia sa v praxi.

Ústredným cieľom vedeckej monografie bola miera zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností starostami obcí. Bolo zistené, že interpersonálne kompetentnosti starostovia zúčastnení výskumu zvládajú vo vysokej miere. Disponujú vysokou mierou interpersonálnych kompetentností, ktoré sú nevyhnutné na vytváranie a udržiavanie vzťahov a sociálneho prostredia v obci. Vysoká miera schopnosti komunikovať je tou kompetentnosťou, v ktorej starostovia obcí skórujú najlepšie (n 772; 98,1 %). Schopnosť manipulovať a schopnosť riešiť konflikty dominantným štýlom sú tie kompetentnosti, v ktorých starostovia skórovali najmenej.

Najvyššiu mieru zvládania interpersonálnych kompetentností dosiahli ***ženy, vo veku od 47 do 54 rokov, s vysokoškolským vzdelaním, v prvom funkčnom období, v obciach nad 1001 obyvateľov***. Tieto ukazovatele podľa autorky tvoria profil sociálne najkompetentnejších starostov na Slovensku.

Štatistickým testovaním bol potvrdený významný vzťah medzi **vekom** a:

- schopnosťou udržiavať siete (mladší starostovia majú vyššiu mieru schopnosti udržiavať siete) a schopnosťou manipulovať (mladší starostovia majú vyššiu schopnosť manipulácie).

Štatistickým testovaním boli potvrdené významné rozdiely medzi **pohlavím** a:

- schopnosťou komunikovať, schopnosťou riešiť konflikty prispôsobením, riešiť konflikty spoluprácou, riešiť konflikty vyhnutím a schopnosťou empatie v prospech **žien**;
- schopnosťou riešiť konflikty dominanciou a schopnosťou manipulácie v prospech **mužov**.

Štatistickým testovaním boli potvrdené významné rozdiely medzi **vzdelaním** a:

- schopnosťou udržiavať siete, schopnosťou riešiť konflikty súťažením, schopnosťou empatie a manipulácie v prospech **vysokoškolsky vzdelaných**;
- schopnosťou riešiť konflikty štýlom vyhnutie v prospech stredoškolsky vzdelaných.

Štatistickým testovaním boli potvrdené významné rozdiely medzi **funkčným obdobím** a:

- schopnosťou riešiť konflikty štýlom prispôsobenie v prospech starostov v **treťom funkčnom období**;
- schopnosťou riešiť konflikty štýlom vyhnutie v prospech starostov v **prvom funkčnom období**.

Štatistickým testovaním boli potvrdené významné rozdiely medzi **veľkosťou obce** a:

- schopnosťou riešiť konflikty vyhnutím v prospech starostov v obciach od 501 do 1000 obyvateľov.

Ukázalo sa tiež, že pre každú interpersonálnu kompetentnosť sú ako prediktory relevantné odlišné premenné:

- interpersonálnu kompetentnosť - **schopnosť udržiavať siete** predikuje **vzdelanie**.
- interpersonálnu kompetentnosť - **schopnosť riešiť konflikty** vyhnutím, súťažením a spoluprácou významne predikuje **pohlavie a vzdelanie**.
- interpersonálnu kompetentnosť - **empatia** predikuje **pohlavie.**
- interpersonálnu kompetentnosť - **manipulácia** predikuje **pohlavie, vek a vzdelanie.**

Existencia štatisticky významného vzťahu a rozdielov nebola zistená pri všetkých skúmaných premenných. Rovnako štatisticky významná predikcia nebola zistená pri všetkých premenných.

Nedostatky v identifikovanej miere zvládania interpersonálnych kompetentností je možné odstrániť vzdelávaním a sociálno-psychologickými výcvikmi. Interpersonálne kompetentnosti sú naučiteľné a trénovateľné. Rozvíjanie interpersonálnych kompetentností významne prispieva k zvýšeniu efektívnosti riadiacej činnosti a výkonu funkcie starostu obce.

Na základe výsledkov je možné odporúčať:

- **starostom,** aby naďalej rozvíjali svoje interpersonálne kompetentnosti, pretože budú v obci a pri výkone funkcie dosahovať veľmi dobré výsledky. Samotní starostovia v obciach na Slovensku by mali výsledky výskumu, do ktorého sa zapojili oni sami, vnímať ako sebaobraz.
- **budúcim kandidátom v blížiacich sa voľbách do orgánov samospráv obcí v novembri 2018** je možné odporúčať vlastné posúdenie, či disponujú interpersonálnymi kompetentnosťami k funkcii starostu obce a či ju v budúcnosti zastávať zvládnu. Do prípravy na výkon funkcie je možné zaradiť aj výcvik interpersonálnych kompetentností.
- **voličom** je odporúčané, aby pri rozhodovaní sa o vhodnom starostovi obce brali do úvahy aj interpersonálnu kompetentnosť, lebo determinuje úspech starostu v sociálnom prostredí. Tiež, aby na základe výsledkov výskumu zhodnotili kritéria na výber svojich zvolených zástupcov, prostredníctvom ktorých sa zúčastňujú na správe veci verejných. Najčastejší faktor a prediktor pri posudzovaní miery zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností sa ukázalo **pohlavie a vzdelanie** starostov obcí. Najlepšie v zvládaní interpersonálnych kompetentností skórovali ženy starostky a vysokoškolsky vzdelaní starostovia.

Osobitne, na základe zistených výsledkov je formulované odporúčanie pre malé obce do 500 obyvateľov:

- výskyt odpovedí starostov v **obciach do 500 obyvateľov** nebol najčastejší ani pri jednej zo sledovaných interpersonálnych kompetentností (štatistická významnosť potvrdená nebola).

Na základe uvedeného navrhujeme:

- rozvíjať interpersonálne kompetentnosti ako faktor úspešného správania sa v sociálnych situáciách a zúčastňovať sa školení. Vzdelávacie aktivity v mäkkých schopnostiach sú zamerané všeobecne, prípadne pre zamestnancov súkromných organizácii, ale nie pre starostov.

Posledným zisteným problémom sa aj pri ukončenom vysokoškolskom vzdelaní starostov obcí javí odborná spôsobilosť starostov na výkon. Z hľadiska doladenia spôsobilosti (súladu požiadaviek na výkon funkcie starostu a kompetentnosti starostu) je potrebné zamerať pozornosť na odbornosť v obecnej samospráve, ktorá by mala byť základom k výkonu funkcie starostu, pričom je potrebné presne identifikovať odborné kompetentnosti.

Na základe uvedeného odporúčame:

- verejno-politickým a zákonodarným predstaviteľom zaoberať sa problematikou odbornosti v obecnej samospráve.
- starostom aktuálne vo výkone funkcie odporúčame vzdelávacie aktivity z oblasti verejnej správy, práva, ekonómie a manažmentu ľudských zdrojov pre nadobudnutie poznatkov nevyhnutných k práci vo verejnej správe. Práve absolventi odboru verejná správa (a príbuzných odborov) sú pripravení uplatňovať získané vedomosti v procese organizácie a fungovania verejnej politiky a verejnej správy, osobitne sú pripravení pôsobiť v riadiacich zložkách a inštitúciách verejnej politiky a verejnej správy – najmä územnej samosprávy.

ZÁVER

Predpokladom úspechu starostu je vysoká úroveň kľúčových kompetentností v kontexte požiadaviek na výkon tejto funkcie. Vysoká miera zvládania interpersonálnych kompetentností determinuje sociálne kompetentné správanie starostu obce.

Teoretická časť monografie prezentovala funkciu starostu obce podľa legislatívnych noriem, opisuje starostu ako manažéra a zameriavala sa na kompetentnosti ako schopnosti potrebné pre výkon práce. Špecifická pozornosť bola venovaná interpersonálnym kompetentnostiam, pretože tie boli predmetom empirického výskumu.

Vedecký výskum bol zameraný na mieru zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností u starostov obcí na Slovensku. Interpersonálne kompetentnosti boli analyzované z hľadiska veku, pohlavia, vzdelania, funkčného obdobia a veľkosti obce, v ktorej starostovia vykonávajú funkciu.

Hlavným cieľom výskumu bolo zistiť mieru zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností a analyzovať vzťah medzi vybranými interpersonálnymi kompetentnosťami a sociálno-demografickými charakteristikami u starostov obcí v SR.

Vedeckému výskumu a jeho samotnej realizácii predchádzalo zostavenie dotazníka. Na dosiahnutie cieľa bol využitý *Dotazník interpersonálnej kompetentnosti starostov obcí (DIKSO)*. Oslovení boli všetci starostovia 2753 obcí na Slovensku. Výskumnú vzorku tvorilo 787 starostov obcí. Základná analýza získaných dát bola realizovaná s využitím metód deskriptívnej štatistiky. Na overenie hypotéz boli použité metódy rozdielovej štatistiky a pre testovanie povahy vzťahov a závislostí bola využitá korelačná analýza. Na odhad vzťahov medzi závisle premennou a viacerými nezávisle premennými bola využitá lineárna regresná analýza. Reprezentatívnosť výsledkov vybraných interpersonálnych kompetentností starostov zabezpečila, že výsledky bolo možné zovšeobecniť na celú populáciu starostov obcí na Slovensku.

Výskumným šetrením bola zisťovaná mieru zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností - vytváranie kontaktov udržiavanie sietí, schopnosť komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene, schopnosť riešiť konflikty spoluprácou, schopnosť empatie. Starostovia obcí na Slovensku preukázali mieru zvládania vybraných interpersonálnych kompetentností na požadovanej (dobrej) úrovni. Starostovia preukázali nízku mieru schopnosti manipulovať a schopnosti riešiť konflikty dominantným štýlom. Najvyššiu mieru zvládania interpersonálnych kompetentností (schopnosť vytvárať kontakty, schopnosť

udržiavať siete, schopnosť komunikovať, schopnosť riešiť konflikty spoluprácou a schopnosť empatie) dosiahli *ženy, vo veku od 47 do 54 rokov, s vysokoškolským vzdelaním, v prvom funkčnom období, v obciach nad 1001 obyvateľov.* Výsledky štatistického testovania preukázali rozdiely a vzťah medzi skúmanými interpersonálnymi kompetentnosťami a sociálno-demografickými charakteristikami - najčastejšie v prospech žien starostiek a vysokoškolského vzdelania.

Výsledky výskumu odrážajú skutočnosť zvládania interpersonálnych kompetentností starostov obcí na Slovensku. Závery a zistenia sa stali východiskom pre formuláciu odporúčaní starostom, aby naďalej rozvíjali svoje interpersonálne kompetentnosti, budúcim kandidátom aby posúdili, či disponujú interpersonálnymi kompetentnosťami k funkcii starostu obce a či ju v budúcnosti zastávať zvládnu, napr. v nadchádzajúcich komunálnych voľbách v novembri 2018. Tiež odporúčame odbornej verejnosti a verejno-politickým aktérom uvažovať o odborných kompetentnostiach potrebných k výkonu funkcie starostu obce a hľadať príčiny v nedostatočných výkonoch obcí na Slovensku.

Autorka si uvedomuje limity výskumu v podobe lepšieho sebaposúdenia miery zvládania vybraných interpersonálnych starostami obcí. Túto skutočnosť sa snažila odstrániť aj zvolenými štandardizovanými dotazníkmi s požadovanou reliabilitou.

Prínosom monografie pre ďalší rozvoj vedy je jej interdisciplinárny charakter a nové, užitočné informácie pre rozvoj teoretického poznania v oblasti interpersonálnych kompetentností venované úzkemu okruhu odborníkov. Rovnako však zistenia a závery, ku ktorým autorka dospela sú plne využiteľné aj pre samotných starostov, ktorý sa do výskumu zapojili. Prínosom monografie pre ďalší rozvoj praxe sú teda návrhy intervenčných opatrení v samosprávach obcí a vo funkcii starostu obce.

Výskum sociálnej kompetentnosti vo funkcii starostu obce doteraz na Slovensku realizovaný nebol. Riešenou témou bola skôr vzdelanostná úroveň starostov a zavedenie aspoň minimálnych požiadaviek ako predpoklad odbornej kompetentnosti pre výkon funkcie starostu do legislatívy Slovenskej republiky. Autorka preto považuje výskum za prierezový, aktuálny a prínosný k hlbšiemu skúmaniu tejto oblasti. Monografia otvára návrhy na ďalšie skúmanie v oblasti interpersonálnych kompetentností, odborných kompetentností, sociálnej inteligencie a iných aspektov výkonu funkcie starostu obce, tiež k hľadaniu súvislosti medzi skúmanými premennými.

Vzhľadom na aktuálnosť témy a blížiace sa komunálne autorka monografie ocení, ak sa zistenia a závery stanú platformou pre širšiu spoločenskú diskusiu a vyvolajú potrebu riešiť problémy územnej samosprávy.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

ADAMS, Jerome, Robert RICE and Debra INSTONE, 1984. Follower attitudes toward women and judgments concerning performance by female and male followers. In: *Academy of Management Journal*, vol. 3, p. 636-643. ISSN 1948-0989.

ARGYLE, Michael, 1968. *Social skills and health.* Routlege. Taylor and Francis Group. ISBN 978-0-415-83772-9.

ASHKANASY, Neal and Cary COOPER, 2008. *Research Companion To Emotion In Organizations.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 978-1-84-542 637-8.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů.* Preklad Josef Koubek. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Preklad Josef Koubek. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

8024714073

BAR-ON, Reuven, 2005. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). In: *Fernández-Berrocal. Special issue on emotional intelligence. Psicotherma*, vol. 17, p. 1 – 28. ISSN 1886-144X.

Bertelsmann Stiftung, 2008. *Deutscher Städtetag, Deutscher Städte-u. Gemeindebund, Beruf Bürgermeister/in* [online]. Mannheim: 2008. [cit. 2015-12-29]. Dostupné na: <http://mifkjf.rlp.de/fileadmin/mehr-frauen-in-die politik/dokumente/Beruf_BuergermeisterIn.pdf>

BASU, Andreas and Liane FAUST, 2013. *Umění úspešné komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5032-3.

BAUMGARTNER, František, 2012. Emočná inteligencia v kontexte interpersonálnej interakcie. In: *Sociálne kompetencie manažéra: teoretické, metodologické a praktické koncepty. Zborník recenzovaných štúdií z vedeckého seminára.* Prešov: Katedra manažérskej psychológie. Fakulta manažmentu. Prešovská Univerzita v Prešove. ISBN 978-80-89568-49-9.

BAUMGARTNER, František a Katarína VASIĽOVÁ, 2005. K problematike merania sociálnej inteligencie. In: *Sociální procesy a osobnost.* Brno: Psychologický ústav AV ČR, s. 8 – 16. ISSN 1335-3608.

BAUMGARTNER, František a Zuzana ZAHAROVÁ, 2011. Emocionálna a sociálna inteligencia vo vzťahu k zvládaniu v ranej adolescencii. In: *E- psychologie.* [online]. [cit. 2016. 01. 19]. Dostupné na:

<http://e-psycholog.eu/pdf/baumgartner-etal.pdf>

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-72610-64-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-85943-57-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažérska psychológie a sociológie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BELAJOVÁ, Anna, 2012. Dôvody a podmienky pre profesionalizovanie výkonu verejnej správy na Slovensku. In: *Kvalita samosprávneho manažmentu na miestnej úrovni, Zborník príspevkov z vedeckého workshopu*. Mojmírovce: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Inštitút aplikovaného manažmentu, s. 9-19. ISBN 978-80-89600-09-0.

BELZ, Horst und Marco SIEGRIST, 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Preklad Dana Lisá. Praha: Portál. ISBN 978-80-7178-479-6.

BIENVENU, J. Millard, 1971. An Interpersonal Communication Inventory. In: *Journal of Communication*, vol. 21, no. 4, p. 381-388. ISSN 1460-2466.

BIRKNEROVÁ, Zuzana, 2012. Emočná inteligencia v kontexte interpersonálnej interakcie. In: *Sociálne kompetencie manažéra: teoretické, metodologické a praktické koncepty. Zborník recenzovaných štúdií z vedeckého seminára.* Prešov: Katedra manažérskej psychológie. Fakulta manažmentu. Prešovská Univerzita v Prešove. ISBN 978-80-89568-49-9.

BIRKNEROVÁ, Zuzana a Alena IVANKOVÁ, 2013. Vnímanie a riešenie konfliktných situácií na pracovisku. In: *Sociálne javy v kultúrnom a osobnostnom kontexte. Nekonferenčný vedecký zborník recenzovaných štúdií s medzinárodnou účasťou.* Prešov: Katedra manažérskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská Univerzita v Prešove, s. 36-49. ISBN 978-80-8165-014-7.

BIRKNEROVÁ, Zuzana a Anna JANOVSKÁ, 2013. Analýza súvislostí medzi sociálnou inteligenciou a sociálnou pohodou budúcich manažérov. In: *Psychologie práce a organizace 2013. Sborník příspěvku*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 159-166. ISBN 978-80-244-3916-7.

BIRKNEROVÁ, Zuzana a Michal KENTOŠ, 2011. Emocionálna a sociálna inteligencia manažérov a výkonných pracovníkov. In: *Journal of Management and Business: Research and Practice*, vol. 3, no. 2, p. 18-28. ISSN 1993-8233.

BIRKNEROVÁ, Zuzana a Miroslav FRANKOVSKÝ, 2013. *Sociálna inteligencia v kontexte manažérskej práce*. Prešov: Bookman. ISBN 978-80-81-65-026-0.

BIRKNEROVÁ, Zuzana a Miroslav FRANKOVSKÝ, 2014. Zisťovanie sociálnej inteligencie metodikou MESI. In: *Člověk a spoločnosť*. SAV. ISSN 1335-3608.

BLÁHA, Jíří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books. ISBN 978-80-251-0374-9.

BOYATZIS, E. Richard, 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 0-471-09031-X.

BOROWIECKI, Ryszard and Tomasz KUSIO, 2016. University education in the era of modern challenges vs employers demands - the case study of poland. In: *Contemporary issues in economics, business and management Conference Proceedings*, Vesna Stojanović Aleksić (Eds.). Faculty of Economics University of Kragujevac, Kragujevac, The Republic of Serbia, p. 307 – 318. ISBN 978-86-6091-070-9

BUDA, Béla, 1994. *Empatia*. Nové Zámky: Psychoprof. ISBN 978-80-967148-0-5.

CAVELL, Timothy, 1990. Social adjustment, social performance, and social skills: A tricomponent model of social competence. In: *Journal of Clinical Child Psychology*, vol. 192, p. 111-122. ISSN 1537-4416.

CAI, Deborah and Edward FINK, 2001. *Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists.* Získané 2015-09-30. Dostupné na: <http://www.galileoco.com/literature/CaiFink2002.pdf>

CEJTHAMR, Václav a Jíři DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. vydanie. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2473-348-7.

COHEN – SCALI Valerie, 2012. *Competence and Competence Development*. Barbara Budrich Publisher: Leverkusen Germany ISBN 978-3-866-49-462-6.

COOPER, Robert and Ayman SAWAF, 1997. *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations.* New York: Grosset/Putnam. ISBN 978-0399524042.

COPLEY, Rachel, 2008. *Conflict management styles: a predictor of likablity and perceived effectiveness among subordinates.* Master Thesis. Indiana University.

Európska charta miestnej samosprávy 1985.

EGBU, Charles, 1999. Skills, knowledge and competencies for managing construction refurbishment Works. In: *Construction Management and Economics Journal*, vol. 17, no. 1, p. 29-43. ISSN 466-433X.

ERAUT, Michel, 1984. *Learning to be Professional through a Higher Education.* [online]. [cit. 2015. 02. 23], Dostupné na: <http://learningtobeprofessional.pbworks.com/f/CHAPTER+A2+MICHAEL+ERAU.pdf>

FERENCOVÁ, Martina, 2012. *An analytical View of Communication and Managerial Capabilities and Their Use in Practice, Brussels: EuroScientia*. ISBN 978-90-818529-7-5.

FINN, Richard, 1993. *A synthesis of current research on management competencies*, Working Paper. Henley Management College. Brunel University of West London.

FRANKOVSKÝ, Miroslav a Pavol FEČ, 2013. Sociálna inteligencia v kontexte manažérskych kompetencií vymedzených lancasterským modelom. In: *Psychologie práce a organizace 2013. Sborník příspěvku*. Olomouc: Univerzita palackého v Olomouci, s. 159-166. ISBN 978-80-244-3916-7.

FRANKOVSKÝ, Miroslav a Milana BARANOVÁ, 2010. Social Intelligence in Managerial Competence. In. *Management 2010.* (part II): knowledge and management in times of crisis and ensiung development. 2010. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2010. s.721-731. ISBN 978-80-555-0257-1.

FREEMANTLE, David, 1995. *Super šéf O úspěšném řízení lidí od A až do Z*. Management Press. ISBN 978-80-85603-72-1.

Full List of 2004 National Occupational Standards. *Management Standard Centre.* [online]. London, 2004. [cit. 2015-04-03].Dostupné na: <http://www.management-standards.org/about-us/contact-us>

GAŠPAR, Michal, 1998. *Správne právo - teória a prax*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Právnická fakulta. ISBN 978-80-967911-0-9.

GECÍKOVÁ, Ivana, 2012. Štruktúra starostov/primátorov obcí SR z hľadiska ich pripravenosti na výkon verejnej funkcie. In: *Kvalita samosprávneho manažmentu na miestnej úrovni, Zborník príspevkov z vedeckého workshopu*. Mojmírovce: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Inštitút aplikovaného manažmentu, s. 20-28. ISBN 978-80-89600-09-0.

GÉCI, Milan, 2003. Vodcovské vlastnosti mužov a žien v kontexte sociálnej inteligencie. In *RUISEL, Imrich, 2004: Inteligencia v rôznych kontextech*. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV. ISBN 80-88910-15-3.

Gemeindeordnung Baden-Württember, 24.6.2000 (Obecný poriadok štátu Bádensko-Württembersko).

GISEVIUS, Wolfgang, 1999. *Der neue Bürgermeister:Vermittler zwischen Bürgern und Verwaltung*. Bonn: Dietz 1999. ISBN 3-8012-0282-8.

GOLEMAN, Daniel, 1997. *Emoční inteligence.* Praha: Columbus. ISBN 978-80-859-28-485.

GRAHAM, Jennifer Lyn, 1998. *An Analysis of Sport Managers' Interpersonal Communication Skills in Selected Ontario Amateur Sport Organizations*. Research study. University of Windsor. Ontario, Canada.

GREENO, James and Mary RILEY, 1984. Conceptual competence and children´s counting. In: *Cognitive Psychology*, vol. 16, no. 3, p. 93-143. ISSN 0010-0285.

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutchland 23.05.1949 (Základný zákon spolkovej republiky Nemecko z 23.5.1949).

Grundgesetz Baden-Württember 11.11.1950 (Základný zákon štátu Bádensko-Württembersko z 11.11.1950).

GURALNIK, Michael, 1990. Social competency and early intervention. In: *Journal of Early Intervention*, 1990, vol. 14, no. 1, p. 3-14. ISSN 1053-8151.

HILDEBRANDT, Steen, 2005. *The Danish management barometer. Danish management in the year of 2005 – Documentation report*. Aarhus School of Business The managers central organization. [online]. [cit. 2016. 02. 23], Dostupné na: <http://www.lederne.dk/pdf/DDL-dokumentationsra.pdf>

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH, 2008. *Kompetenční modely. Projekt ESF učit se praxí.* Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-904133-2-0.

HUPKOVÁ, Marianna, 2013. Sociálna kompetencia a možnosti jej kultivácie v podmienkach univerzity tretieho veku. In: *Paidagogos*. [online]. [cit. 2015. 02. 23], Dostupné na: <http://www.paidagogos.net/issues/2013/2/article.php?id=7>

JABLOŃSKI, Marek, 2014. Selected models of employee competences. In: *Third sector. Theoretical and empirical approach*. Borowiecki, Ryszard & Dziura, Marek (Eds.). Cracow University of Economics, p. 147-158. ISBN 978-83-932796-8-5.

JELONEK Magdalena., et al, 2012. *Oczekiwania pracodawców a pracownicy jutra. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*. Warszawa: PARP. ISBN 978–83–7633–198–0.

JELEŇOVÁ, Iveta, 2014. *Interkultúrna komunikácia.* Košice: Univerzita P.J. Šafárika v Košiciach. ISBN 978-80-8152-225-3.

JESENKO, Michal, 2017. *Právo obce na samosprávu a normotvorba obcí*. Košice: Univerzita P.J. Šafárika v Košiciach. ISBN 978-80-8152-539-1.

KANTOROVÁ, Martina, 2009. Verejný činiteľ - postavenie a trestnoprávna ochrana. In: *Verejná správa a spoločnosť*, 1, s. 80-86. ISSN 1335-7182.

KANTOROVÁ, Martina, 2017. Zodpovednosť obecnej samosprávy za škodu spôsobenú pri výkone samosprávy. In: *Formy uskutočňovania obecnej samosprávy*: recenzovaný zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, s. 114 – 122. ISBN 978-80-8152-542-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing*. ISBN 978-80-247-3566-5.

KLIMOVSKÝ, Daniel, 2009. Viesť 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.

KNIGHT, Bruce and Daniel HUGHES, 1995. Developing social competence in the preschool years. In: *Australian Journal of Early Childhood Education*, vol. 20, no. 2, p. 13-19. ISSN 1836-9391.

KOVÁCS, Ján, 2011. *Manažérske dovednosti.* Ostrava: Vysoká škola báňská. ISBN 978-80-248-1423-0.

KOLLÁRIK, Teodor, 1979. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1. vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.

KOLLÁRIK, Teodor, 1993. *Sociálna psychológia.* Bratislava. ISBN 978-80-08-01828-3.

KOLLÁRIK, Teodor, Elena LISÁ a Alojz RITOMSKÝ, 2013. *Psychodiagnostika manažérov. Učebnica pre vysoké školy.* 1 vydanie. Žilina: Eurokódex. 2013. ISBN 978-80-8155-013-3.

KONEČNÝ, Stanislav, 2016. *Verejná správa v členských štátoch Európskej únie*. Bratislava: Mayor. ISBN 978-80-969133-8-1.

KOREŇOVÁ, Darina, 2014. Hlavné príčiny zlyhania procesného manažmentu v prostredí územnej samosprávy. In: *Ľudský kapitál a spoločnosť 2014*: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie: 16. október 2014, Košice [online] Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, 2014, s. 176-179 [cit. 2016-10-10]. ISBN 9788081522116. Dostupné na: <http://unibook.upjs.sk/image/data/knihy%202014/FVS/Ludsky-kapital-aspolocnost 2014.pdf>

KOTTER, John, 2011. What Leaders Really Do. In: *Harward Bussiness review*, p. 25 -33. [online]. [cit. 2015. 02. 23]. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/profile/Deborah_Ancona/publication/6460599_In_praise_of_the_incomplete_leader/links/53e8d1150cf25d674ea86c71.pdf#page=26>

KOUBEK, Josef, 2003. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press. ISBN 978-80-72610-33-3.

KRAVČÁKOVÁ, Gabriela a Iveta JELEŇOVÁ, 2010. Kľúčové kompetentnosti vysokoškolského učiteľa. In: *Verejná správa a spoločnosť*, roč. 11, č. 1., s. 40-56. ISSN 1335-7182.

KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, Stanislava KOZELOVÁ a Eliška ŽUPOVÁ, 2015. Komunikačné zručnosti zamestnancov mestských a miestnych úradov. In: *Ekonomické aspekty územnej samosprávy V.: recenzovaný zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, s. 216-226. ISBN 978-80-8152-361-8.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILEROVÁ a Roman KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0698-9.

KUKLIŠ, Peter a Viktória VIROVÁ, 2012. *Vybrané problémy miestnej samosprávy*. Bratislava: Eurokódex. ISBN 978-80-89477-77-0.

KOZELOVÁ, Stanislava, 2016. Pracovná spokojnosť zamestnancov organizácií Finančnej správy SR. In: *Sociálno-ekonomická revue*, 14, 2, 61 – 69. ISSN 1336-3727.

LE DEIST, Francoise Delamaire and Jonathan WINTERTON, 2005. What Is Competence? In: *Human Resource Development Internationa*, vol. 8, no. 1, p. 27 – 46. ISSN 1367-8868.

LELKOVÁ, Anna a Tatiana LORINCOVÁ, 2016. Komparácia rodových rozdielov v úrovni motívu výkonu a v úrovni sociálnej inteligencie vzhľadom na pracovné zaradenie zamestnanca. In: *Promamager. Odborný internetový časopis venovaný manažmentu.* ISSN 1338-8584.

LEY, Tobias, 2006. *Organizational competency management*: A competency performance approach. Methods, Empirical Finding and Practical Implication [online]. Aachen: Shaker Verlag. [cit. 2015.02.12.] ISBN 3-8322-5051-4. Dostupné na: <http://www.shaker.de/Online-Gesamtkatalog-Download/2015.02.12-16.45.0688.212.40.198rad8AAB4.tmp/3-8322-5051-4_ABS.PDF>

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publshing. ISBN 978-80-247-3902-1.

MALARSKI, Jan Maciej, 2015. Competencies requirements for sales people as guidelines for education. In: *Management in enterpreneurship in a knowledge based economy. The issue of knowledge and intellectual capital management*. Makowiec Marek, Kusio Tomasz (Eds.), Cracow University of Economics. P. 69-80. ISBN 978-941580-6-4.

MARLOWE, Herbert, 1986. Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. In: *Journal of Educational Psychology*, vol. 78, p. 52-58. ISSN 0022-0663.

MAYER, John and Peter SALOVEY, 1990. *Emotional inteligence*. [online].[cit. 2015.02.12.]. Dostupné na: <http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf>

MCCLELLAND, David, 1973. Testing for competence rather than for intelligence. In: *American Psychologist*, vol. 28, p. 1-14. ISSN 0003-066X.

Medzinárodný pakt o občianskych právach 1996.

MESÁROŠOVÁ, Margita a kol., 2010. *Identifikácia kľúčových kompetencií študentov vysokých škôl pre potreby rozvoja vedomostnej spoločnosti na Slovensku.* Košice: VÚSI. ISBN 978-80-89338-08-5.

MIKULÁŠTIK, Milan, 2008. *Sociální kompetence.* Bratislavská vysoká škola práva. ISBN 978-80-88931-90-4.

MILGRAM, Stanley, 1967. The small world problem. In: *Psychology Today*, vol. 1, p. 61-67. ISSN 0033-3107.

MINTZBERG, Henry, 1973: *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. ISBN 978-00-60-44556-0.

MONROE, Craig et al., 1991. Conflict behaviors of difficult subordinates: Interactive effects of gender. In: *Southern Communication Journal*, vol. 56, p. 12-21. ISSN 1041-794X.

MÜHLEISEN, Stefan and Nadine OBERHUBER, 2008. *Karrierefaktor Soft Skills*. Rudolf Haufe Verlag: Freiburg. ISBN 978-80-247-2662-5.

NAKONEČNÝ, Milan, 1998. *Encyklopedie psychologie*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1198-6.

NAKONEČNÝ, Milan, 1999. *Sociální psychologie*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-0690-7.

NOSAL, Czesław, 2000. *Psychologia decyzji kadrowych*. Warszawa. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. ISBN 978-65-970-5629-6.

NOORDEGRAF, Mirko, 2010. Professional sense-makers: managerial competencies amidst ambiguity. In: *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 13, no. 4. p. 319 – 332. ISSN 0951-3558.

OBAMA, Barack, 2006. *The Audacity of Hope.* New York, NY, United States: Three Rivers Press. ISBN 978-0-307-23769-9.

ORAVCOVÁ, Jitka, 2002. *Interpersonálna interakcia (Zručnosti v interpersonálnej interakcii).* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied. ISBN 978-80-8055-690-3.

OROSOVÁ, Oľga a Viera KLOBUŠNÍIKOVÁ, 2002. Sociálno-psychologické spôsobilosti učiteľov. In*: BAUMGARTNER, František, Miroslav FRANKOVSKÝ a Michal KENTOŠ, zost, 2002: Sociálne procesy a osobnosť*. Zborník príspevkov. Košice: Spoločenskovedný ústav Slovenská Akadémia Vied, Ústav experimentálnej psychológie, s. 223-229. ISBN 978-80-967621-7-6.

OROSOVÁ, Oľga a kol., 2004. Sociálna inteligencia, sociálna kompetencia - definície a prístupy v ich skúmaní. In: *Československá psychologie,* roč. 48, č. 4, s. 306-311. ISSN 0009-062X.

PALÚŠ, Igor, 2002. *Miestna správa vo vybraných štátoch EÚ*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy. ISBN 978-80-7097-488-5.

PALÚŠ, Igor, 2012. Odvolanie starostu obce ako súčasť demokracie a odbornosti v obecnej samospráve. In: *Územná samospráva ako forma verejnej moci. Recenzovaný zborník príspevkov z vedeckej konferencie*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, s. 125-132. ISBN 978-80-8129-016-9.

PALÚŠ, Igor a kol., 2016. *Ústavné právo Slovenskej republiky*. Prvé vydanie. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy. ISBN 978-80-8152-442-4.

PALÚŠ, Igor a Mária HENCOVSKÁ, 2013. Vzťah demokracie a odbornosti v obecnej samospráve z pohľadu starostov obcí. In: *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Teória a prax verejnej správy.* Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, s. 260-267. ISBN 978-80-8152-057-0.

PALÚŠ, Igor a Mária HENCOVSKÁ, 2013. Starosta obce ako orgán verejnej moci. In: *Viazanosť verejnej správy právom, Zborník vedeckých prác.* Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, s. 30-45. ISBN 978-80-89496-10-5.

PALÚŠ, Igor, Michal JESENKO a Alena KRUNKOVÁ, 2010. *Obec ako základ územnej samosprávy*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy. ISBN 978-808129-0039.

PAPUNCOVÁ, Viera, 2012. Kvalifikačné predpoklady starostu pre výkon funkcie z pohľadu obyvateľov, In: *Kvalita samosprávneho manažmentu na miestnej úrovni, Zborník príspevkov z vedeckého workshopu*. Mojmírovce: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Inštitút aplikovaného manažmentu, s. 29-36. 2010. ISBN 978-80-89600-09-0.

PETERSEN, Petur, 2006. *Top management competencies - An investigation into top 100 private and public companies in Faroes*. Robert Gordon University, Aberdeen Business School. Dissertation.

PETTY, Mam and Nealia BRUNNING, 1980. A comparison of the relationships between subordinates' perceptions of supervisory behavior and measures of subordinates' job satisfaction for male and female leaden. In: *Academy of Management Journal*, vol. 23, p. 717-725. ISSN 1948-0989.

PROVAZNÍK, Vladimír. a kol., 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-71-69-434-7.

RANKIN, Nathan, 2002. Raising performance through people, the ninth competency survey. In: *Competency and emotional Intelligence*, 2002. January. ISSN 1469-3313.

RAHIM, Afzalur, 1983. A measure of styles of handling interpersonal conflict. In: *Academy of Management Journal*, vol. 26, p. 368-76. ISSN 1948-0989.

RIGGIO, Ronald, and Dana CARNEY, 2007. *Social skills inventory manual*. Menlo Park, CA: Mind Garden.

ROVENSKÁ, Denisa, 2016. Organizačná spravodlivosť - teoretické koncepty a výskumné zistenia. In*: Ľudský kapitál a spoločnosť*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej Katedrou sociálnych štúdií Fakulty verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach dňa 6. októbra 2016, Iveta Jeleňová, Gabriela Kravčáková, Helena Harausová (Eds.). Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, s. 173-179. ISBN 978-80-8152-473-8.

RUDY, Ján, 1997. *Manažment a teória chaosu alebo nový model organizácie*. Faber, Bratislava. ISBN 978-80967-5036-8.

RUISEL, Imrich, 2004. *Inteligencia a myslenie*. Bratislava: Ikar. ISBN 80-901-39639.

SAEED Rashid et al., 2013. Effect of Conflicts in Organizations and its Resolution in Pakistan. In: *World Applied Sciences Journal*, vol. 26, p.393-398. ISSN 1818-4952.

SAKSUNOVÁ, Andrea., 2014. Ethics and its impact on efficiency of organization in the public administration. In: *Information Technology Applications/International Scientific Journal. Pan -European University*. Bratislava, 2., p. 39 – 48. ISSN 1338-6468.

SHIRAZI, Ali and Saeed MORTAZAVI, 2009. Effective Management Performance a Competency-Based Perspective. In: *International Review of Business Research Papers,* vol. 5, no.1, p.1-10. ISSN 1832-9543.

SILVERA, David Howard, Maria MARTINUSSEN and Tove DAHL, 2001. The Tromso Social Intelligence Scale, a self- report measure of social intelligence. In: *Scandinavian Journal of Psychology*, vol. 42, p. 313 – 319. ISSN 1467-9450.

SLOBODA, Dušan, 2004. *Charakter sídelnej štruktúry Slovenska ako predpoklad pre komunálnu reformu* [online]. [cit. 11.01.2016.] Dostupné na: <http://www.konzervativizmus.sk/upload/prezentacie/Sloboda_komreforma.pdf>

SMÉKAL, Vladimír, 1995. *Sociální kompetence (socialně psychologická způsobilost) a její rozvíjení.* Psychologické texty. Brno.

SORENSON, Paula, Ritch SORENSON and Katherine HAWKINS, 1995. Gender, psychological type and conflict style preference. In: *Management Communication Quarterly*, vol. 9, p. 115-127. ISSN 0893-3189.

SVEIBY, Karl Erik, 1997. *The new organizational wealth*. Managing and Measuring Knowledge – Based assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. ISBN 1-57675-014-0.

ŠOLTÉSOVÁ, Denisa, 2012. Prínos sociálno-psychologických výcvikov pre rozvoj reflektivity u budúcich sociálnych pracovníkov a pracovníčok. *In: Balogová, B., Klimentová, E. (eds.). Výzvy a trendy vo vzdelávaní v sociálnej práci: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Prešov: PU, s. 258-267. ISBN 978-80-555-0613-5.

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2014. *Fakty o zmenách v živote obyvateľov SR*, s. 103 - 104. ISBN 978-80-8121-371-7.

ŠTIKAR, Ján a kol., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0448-5.

THORNDIKE, Edward Lee, 1920. Intelligence and its use. In: *Harpers Magazine*, vol. 140, 227-235. ISSN 0017-789X.

THOMAS, Kenneth and Ralph KILMAN, 2015. *Thomas Kilman Conflict Mode Instrument.* Získané 2015-09-30. Dostupné na: <http://lnu.se/polopoly_fs/1.88249!thomaskilmanconflict%20english%20original.pdf>

TOUSSAINT, Loren and Jon WEBB, 2010. Gender Differences in the Relationship Between Empathy and Forgiveness. In: *The Journal of Social Psychology*, vol. 145, no. 6, p. 673-685. ISSN 0022-4545.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing*. ISBN 978-80-247-1770-8.

VIRTANEN, Turo, 2002. Changing competences of public managers: tensions in commitment. In: *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 13, no. 4, p. 333 – 341. ISSN 0951-3558.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2. Přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1428-8.

VÝROST, Jozef, 2002. Sociálna kompetencia či sociálne kompetencie?. In*: BAUMGARTNER, František, Miroslav FRANKOVSKÝ a Michal KENTOŠ, zost, 2002: Sociálne procesy a osobnosť*. Zborník príspevkov. Košice: Spoločenskovedný ústav Slovenská Akadémia Vied, Ústav experimentálnej psychológie, s. 329-339. ISBN 978-80-88910-40-4.

WALTEROVÁ, Eliška, 2004. *Úloha školy v rozvoji vzdělanosti* I.-II. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-083-2.

WEINERT, Franz, 2001: Competencies and Key Competencies: Educational Perspective. In: *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, vol. 4, p. 2433–2436. Amsterdam: Elsevier. ISBN 978-0-08-043076-8.

Wer wird gewählt? Kommunalwahl Baden-Württemberg am 25. Mai 2014. Wer wird gewählt? [online] 2014. [cit. 201-01-20]. Dostupné na: <http://www.kommunalwahl-bw.de/wer_wird_gewaehlt_kommunalwahl.html>

WOODRUFFE, Charlie, 1991. What is meant by a competency? In: *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 14, no. 1, p. 29 -36. ISSN 0143-7739.

YOUNG, Mike and Victor DULEWICZ, 2005. A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. In: *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, no.3, p. 228-241. ISSN 0143-7739.

ZAJÍČEK, Jaromír, 2008. *Místní samosprávy a manažeři místní samosprávy v sedmnácti evropských zemích.* [online]. [cit. 11.01.2016.]. Dostupné na: <http://www.mvcr.cz/clanek/mistni-samospravy-a-manazeri-mistni-samospravy-v-sedmnacti-evropskych-zemich-i.aspx>

Zákon č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky v znení neskorších noviel a ustanovení.

Zákon č. 369/1990 Zb. zákon o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 253/1994 Z. z. o právnom postavení a platových pomeroch starostov obcí a primátorov miest v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 180/2014 Z. z. o podmienkach výkonu volebného práva v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon v znení neskorších predpisov.

O AUTORKE

PhDr. Eliška Župová, PhD. je absolventkou Fakulty verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach v odbore verejná politika a verejná správa. Dizertačnú prácu spracovala a úspešne obhájila na tému „Zvládanie interpersonálnej kompetentnosti starostom obce“. Aktuálne pôsobí na Katedre sociálnych štúdií na Fakulte verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Výskumne sa orientuje na problematiku kompetentností (sociálnych a odborných) a vzťahu k práci u starostov obcí a primátorov miest v územnej samospráve Slovenskej republiky. V súčasnosti pozornosť upriamuje na spravodlivosť v organizáciách verejnej správy v rámci projektu vnútornej vedeckej grantovej schémy. Participovala na projekte KEGA č. 013UPJŠ-4/2013 s názvom Organizačné správanie - vysokoškolská učebnica pre povinný predmet nového študijného programu. Zúčastnila sa mobility výučby na Fakulte veřejných politík Slezskej univerzity v Opavě v akademickom roku 2016/2017 a mobility výučby na Faculty of Science of Public Governance and Administration, National University of Public Service in Service of the Nation in Budapest v akademickom roku 2017/2018. Pedagogická činnosť je zameraná na sociologické aspekty verejnej správy. Vedie semináre a prednášky z predmetu sociológia, organizačné správanie, rozvoj komunikačných a sociálnych zručností, prezentačné spôsobilosti v manažmente verejnej správy, metódy výskumu a informačné zdroje verejnej správy.

Sociálne kompetentnosti starostov obcí na Slovensku

Vedecká monografia

Autorka: PhDr. Eliška Župová, PhD.

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Umiestnenie: www.unibook.upjs.sk

Rok vydania: 2018

Počet strán: 112

Rozsah: 6,35 AH

Vydanie: prvé

Dostupné od: 19.06.2018

ISBN 978-80-8152-620-6