

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

Fakulta riadenia a informatiky

AUTOREFERÁT

DIZERTAČNEJ PRÁCE

Žilina, 2024

Ing. Eliška Čičmancová

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Ing. Eliška Čičmancová

Autoreferát dizertačnej práce

UDRŽATEĽNÁ MIESTNA SAMOSPRÁVA

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)
v študijnom programe doktorandského štúdia
manažment

v študijnom odbore:
ekonómia a manažment

Žilina, máj 2024

Dizertačná práca bola vypracovaná v dennej forme doktorandského štúdia na Katedre manažérskych teórií, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline.

Predkladateľ: Ing. Eliška Čičmancová
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

Školiteľ: prof. Mgr. Jakub Soviar, PhD.
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

Oponent: prof. Ing. Josef Vodák, PhD.
Rajec

Oponent: doc. PhDr. František Pollák, PhD.
Katedra cestovného ruchu a marketingu
Ústav podnikové stratégie
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Autoreferát bol rozoslaný dňa: 25. 7. 2024

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa 19.8.2024 o 9:00 h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenu pracovnou skupinou odborovej komisie v študijnom odbore ekonómia a manažment v študijnom programe manažment, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline.

prof. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.
predsedníčka pracovnej skupiny odborovej komisie
v študijnom odbore **ekonómia a manažment**
v študijnom programe **manažment**

Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

Abstrakt

ČIČMANCOVÁ, Eliška: Udržateľná miestna samospráva. [Dizertačná práca] / Eliška Čičmancová – Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažérskych teórií. – Školiteľ: prof. Mgr. Jakub Soviar, PhD. – Stupeň odbornej kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) v študijnom programe manažment a študijnom odbore ekonómia a manažment. Žilina: FRI UNIZA, 2024. – 195 strán

Dizertačná práca sa zaoberá skúmaním problematiky udržateľnosti v samosprávach. Užšie je zameraná na komunikáciu a transparentnosť informácií o udržateľnom riadení, primárne v online prostredí. Cieľom práce je na základe analýzy hlavných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských miestnych samospráv, analýzy relevantných prostredí, informácií a údajov navrhnuť súbor odporúčaní pre komunikáciu udržateľného manažmentu miestnych samospráv na Slovensku a tieto odporúčania zapracovať do modelu. Súbor odporúčaní sa zameriava na prepojenie udržateľnosti a komunikácie v obci, aktívne zapájanie občanov do riadenia a podporu transparentnosti. V prvej kapitole sú analyzované rôzne teoretické zdroje a sú vymedzené hlavné skúmané pojmy. Metódy využité v práci a vo výskume sú popísané v druhej kapitole. Tretia kapitola prináša konkrétne výsledky výskumu, vrátane zistení z primárnych aj sekundárnych zdrojov. Hlavný výskum bol vykonávaný v obciach troch vybraných okresov, a to formou obsahovej analýzy webov a strategických dokumentov, rozhovormi s predstaviteľmi obcí a dotazníkom medzi občanmi. Vo výskume boli identifikované výrazné disparity v práci s udržateľnosťou medzi obcami rôznych veľkostí. Posledná, štvrtá kapitola, sa venuje overeniu stanovených hypotéz a konkrétnym odporúčaniam vyplývajúcim z výskumu spojeným s diskusiou. Navrhované riešenie je uplatniteľné pre obce na Slovensku a popisuje riadenie komunikačného procesu s občanom ako hlavnou zainteresovanou stranou v zmysle udržateľných princípov. Dizertačnú prácu tvoria spolu 4 kapitoly a nachádza sa v nej 20 obrázkov, 35 grafov, 57 tabuliek a 12 príloh.

Kľúčové slová: samospráva, udržateľnosť, komunikácia, transparentnosť, manažment

Abstract

ČIČMANCOVÁ, Eliška: Sustainable local government. [Dissertation thesis] / Eliška Čičmancová – University of Žilina. Faculty of Management Science and Informatics; Department of Management Theories – Mentor: prof. Mgr. Jakub Soviar, PhD. – Qualification level: Doctor of Philosophy („philosophiae doctor“, abbreviation „PhD“) in the field of Management. Žilina: FRI UNIZA, 2024. – 195 pages

This dissertation explores the issue of sustainability in local governments. It focuses more narrowly on the communication and transparency of information about sustainable governance, primarily in an online environment. The thesis aims to propose a set of recommendations for the communication of sustainable management of local governments in Slovakia and to incorporate these recommendations into a model based on the analysis of the main manifestations of sustainability in online communication of Slovak local governments, the analysis of relevant environments, information and data. The set of recommendations focuses on linking sustainability and communication in the municipality, actively involving citizens in governance and promoting transparency. In the first chapter, different theoretical sources are analysed and the main concepts under investigation are defined. The methods used in the thesis and the research are described in chapter two. The third chapter presents the specific results of the research, including findings from both primary and secondary sources. The main research was conducted in the municipalities of the three selected districts, through content analysis of websites and strategic documents, interviews with municipal officials and a questionnaire among citizens. The research identified significant disparities in sustainability work between municipalities of different sizes. The last, fourth chapter, is devoted to the verification of the established hypotheses and specific recommendations resulting from the research, coupled with a discussion. The proposed solution applies to municipalities in Slovakia and describes the management of the communication process with the citizen as the main stakeholder in terms of sustainable principles. The dissertation consists of 4 chapters in total and contains 20 figures, 35 graphs, 57 tables and 12 appendices.

Keywords: local government, sustainability, communication, transparency, management

Obsah

ÚVOD	7
1 PRVÁ KAPITOLA.....	8
2 METODIKA VÝSKUMU A CIELE DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	9
2.1 Vymedzenie problému a cieľa výskumu	10
2.2 Subjekt a objekt výskumu	10
2.3 Základný a výberový súbor výskumu.....	10
2.4 Výskumné úlohy	11
2.5 Hypotézy.....	11
2.6 Metódy zberu dát.....	13
3 VÝSLEDKY DIZERTAČNEJ PRÁCE	15
3.1 Výsledky pilotnej štúdie	15
3.2 Výsledky analýzy sekundárnych zdrojov a prvotného prieskumu ..	15
3.3 Prieskum a analýza vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv	17
3.4 Rozhovory s predstaviteľmi vybraných slovenských samospráv ...	18
3.5 Dotazníkový prieskum vnímania online komunikácie vybraných slovenských samospráv	19
4 DISKUSIA	20
4.1 Overenie hypotéz.....	20
4.2 Odporúčania pre slovenské samosprávy	20
4.3 Modelové riešenie.....	21
4.4 Limitácie navrhovaného riešenia a výskumu	23
4.5 Prínosy dizertačnej práce pre vedu a prax	23
ZÁVER.....	24
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	25
ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ	30

Úvod

S narastajúcou dôležitosťou svetových kríz stúpa aj potreba správať sa viac udržateľne. Tento pojem sa spája najčastejšie s ekológiou a nákupným správaním, no dotýka sa aj samospráv. Práve obce ako najmenšie samosprávne jednotky vedia figurovať ako príkladné organizácie v udržateľnom prístupe. Navyše, zo zistení vyplýva, že obce dosahujú vysokú mieru dôveryhodnosti medzi občanmi, a môžu tak predstavovať iniciátorov komunikácie v oblasti udržateľnosti. Tento pojem chápeme z troch rôznych pohľadov – ekonomického, ekologického a sociálneho – ktoré spolu tvoria systém trvalo udržateľného rozvoja. Posledné poznatky poukazujú na to, že jeden pilier bez druhého nedokáže fungovať a systém nemôže byť plne udržateľný, ak nie je dosiahnutá udržateľnosť v každom z pilierov. Témou dizertačnej práce je Udržateľná miestna samospráva. Táto téma je však zúžená na oblasti informovania o udržateľnosti zo strany samospráv voči občanom, vrátane informácií o udržateľnom riadení samospráv a aktivitách podporujúcich udržateľný rozvoj v obciach.

Práca sa skladá zo štyroch hlavných kapitol. Prvá kapitola, Úvod do problematiky, popisuje základné pojmy, s ktorými sa v práci aktívne pracuje. Sú tu definované teoretické východiská potrebné na pochopenie problematiky, pričom ide najmä o pojmy udržateľnosť, samospráva a ich manažment, komunikácia samospráv. V závere prvej kapitoly je obsiahnutý prehľad najdôležitejších zistení, ktoré sa neskôr pretavili do východiskového modelu.

Druhá kapitola, Metodika výskumu a ciele dizertačnej práce, popisuje použité metódy, spolu s cieľmi a úlohami práce. Súčasťou je presný metodologický postup skúmania, počínajúc zvoleným atribútmi, indikátormi, výskumnými otázkami a stanovenými hypotézami. Popísaný je aj základný a výberový súbor výskumu, ktorý bol využitý v primárnej časti výskumu.

V tretej kapitole s názvom Výsledky dizertačnej práce sú obsiahnuté výsledky výskumu, pričom v úvode je popísaná pilotná štúdia, ktorej výsledky spolu s teoretickými zisteniami sú implementované do uvedeného východiskového modelu komunikácie udržateľného manažmentu samospráv. Ďalšou časťou tretej kapitoly sú výsledky predvýskumu, ktoré spájajú podstatné sekundárne zistenia a prvotný prieskum prejavov udržateľnosti v online priestore slovenských samospráv. Nosnou časťou kapitoly sú výsledky hlavného výskumu, ktorý bol realizovaný formou obsahovej analýzy vybraných strategických dokumentov a webových stránok analyzovaných samospráv, ďalej štruktúrovanými rozhovormi s predstaviteľmi samospráv a dotazníkovým šetrením pre zabezpečenie občianskeho pohľadu na problematiku.

Posledná, štvrtá kapitola, Diskusia, sa začína overením stanovených výskumných hypotéz. Získané poznatky sú ďalej aplikované do odporúčaní pre slovenské samosprávy, ktoré sú neskôr zhrnuté do modelu komunikácie udržateľného manažmentu pre lepšie uchopenie. V závere sú uvedené reálne limitácie výskumu spolu s očakávanými prínosmi.

1 Prvá kapitola

Pojem udržateľnosť chápeme všeobecne ako koncept, ktorý zachováva a naplňuje potreby súčasných generácií bez toho, aby ohrozoval budúce generácie. Na samosprávy ho môžeme vzťahovať ako také fungovanie obce, ktoré nerieši len aktuálne krátkodobé problémy, ale uvažuje strategicky, s ohľadom na budúcnosť samosprávy a jej plnohodnotné zachovanie, či už po ekonomickej, ekologickej, alebo sociálnej stránke. Všetky udržateľné aktivity by mali v konečnom dôsledku smerovať k zlepšeniu súčasného stavu, najmä životného prostredia (ako napríklad zmena klímy, zachovanie rozmanitosti, práca s obmedzenými zdrojmi), ale aj ekonomického prostredia, čo môže neskôr podporiť efektívnejšie plánovanie aj riadenie. V samosprávach je dôležitý aj posledný prvok, a teda sociálna udržateľnosť, s ohľadom na zvyšovanie zamestnanosti, aktívnu prácu s občanmi a komunikáciu s nimi. Udržateľný manažment teda chápeme ako taký manažment, ktorý zohľadňuje princípy udržateľnosti a jeho hlavným cieľom je dosiahnuť udržateľný stav alebo sa mu aspoň priblížiť. V súvislosti s obcami sa v literatúre spomína aj spoločenská zodpovednosť, ktorá je súčasťou udržateľnosti ako konceptu a najviac sa odráža v jeho sociálnej zložke. Ak chce obec implementovať udržateľnosť do riadenia, je podstatné začínať už od stratégií, ktoré by sa mali odvíjať od udržateľnosti a z dlhodobého hľadiska by mali obsahovať také prvky, ciele a plány, ktoré budú tento stav podporovať. Dôležitým krokom je aj analýza zainteresovaných strán. Z dostupnej literatúry vyplýva, že jednou z najdôležitejších ZS obce sú občania, keďže v obci žijú, využívajú služby, navštevujú školy, pracujú či podnikajú. Dôležitou osobou v udržateľnosti samosprávy je riadiaca osoba, ktorá predstavuje lídra a má byť nositeľom zmeny a udržateľnosti obce.

Podstatným aspektom udržateľnosti samosprávy je komunikácia, najmä smerom k občanovi, pretože je kľúčovým nástrojom na informovanie o plánoch a cieľoch, a teda aj o samotnom riadení samosprávy. V čase digitalizácie je preto dôležité sa orientovať na online komunikáciu, teda komunikáciu prebiehajúcu v online priestore. Aj na základe týchto zistení sa bude zvyšok práce odvíjať od kombinácie pojmov udržateľnosť a online komunikácia. Aby boli samosprávy udržateľné, je dôležité voliť inovatívny prístup ku komunikácii, teda zahŕňať aj iné spôsoby, napríklad sociálne siete, udržateľné aktivity, aktivity podporujúce komunitu, a hlavne aj osobné stretnutia zo strany riadiacej osoby.

Ďalšími kľúčovými prvkami udržateľnosti samospráv sú transparentnosť a zapojenie verejnosti do riadenia obce. Tieto prvky sú ale neustále podporované komunikačným procesom, ktorý má zohľadňovať udržateľnosť, a v tomto procese figurujú samosprávy ako odosielateľ nielen informácií z vnútra fungovania samosprávy, ale aj informácií o udržateľnosti, čím sa podporuje vzdelávanie občanov. V komunikácii je vhodné postupovať podľa princípov CARE (z angl. communicate, appropriate, recognise and reward, express support). Riadiaca osoba ako líder je v kontexte udržateľnosti v obci aj nositeľom komunikácie. Zo zistení vyplýva, že jedným z cieľov samosprávy má byť spokojnosť občanov, čo sa môže dosiahnuť práve aj intenzívnou komunikáciou, transparentnosťou a podporou udržateľnosti.

2 Metodika výskumu a ciele dizertačnej práce

Pri tvorbe metodologických postupov sme vychádzali z rôznych publikácií, pričom najvýraznejší vplyv mali autori Hendl, Remr, Disman a Ritomský. V úvode kapitoly sa nachádza časť Operacionalizácia pojmov, ktorá upresňuje chápanie jednotlivých pojmov použitých v celej dizertačnej práci a ich uchopenie v zmysle výskumu. Metodologicky je ďalej popísaný problém a naň nadväzujúci cieľ dizertačnej práce, ktorý vychádza priamo z uvedeného problému. V časti Subjekt a objekt výskumu je popísaný prístup a uchopenie výskumného problému z hľadiska toho, čo a akým spôsobom ďalej skúmame. Na túto podkapitolu nadväzuje časť Základný a výberový súbor, kde je už konkrétne upresnená výskumná vzorka. Súčasťou kapitoly je ďalej vymedzenie výskumných úloh, na čo nadväzuje identifikácia atribútov, výskumných otázok a hypotéz. Následne sú popísané metódy a techniky výskumu, vrátane metód zberu a vyhodnocovania dát, a v závere je popísaný prvotný plán spracovania dizertačnej práce.

OPERACIONALIZÁCIA POJMOV

V rámci práce pracujeme so základnými pojmami, ktoré sú pre skúmanú problematiku nosné. Ich znenia a významy v kontexte tejto dizertačnej práce sú spísané v Tabuľke 7.

Tabuľka 1: Operacionalizácia používaných pojmov v dizertačnej práci

Pojem	Vysvetlenie v práci
Udržateľnosť	Koncept, ktorý stojí na troch pilieroch, a to ekonomickom, ekologickom a sociálnom, pričom sa vo všetkých troch oblastiach usiluje o zachovanie a zlepšovanie súčasného stavu za pomoci dostupných zdrojov bez toho, aby akýmkoľvek spôsobom obmedzoval budúce stavy.
Udržateľné riadenie	Také riadenie, ktoré je v súlade s princípmi udržateľnosti, a teda berie do úvahy zachovávanie dedičstva, rozmanitosti a podnecovanie rozvoja vo všetkých troch oblastiach udržateľného rozvoja.
Samospráva	V ponímaní dizertačnej práce pracujeme s pojmom samospráva ako ekvivalentom pojmu obec, a teda je to najmenšia samosprávna územná jednotka, menšia ako región, ktorá má vlastné kompetencie a vlastný spôsob riadenia. Úplne ju môžeme pomenovať ako miestna samospráva.
Riadenie samosprávy	Ide o také riadenie, ktoré je prispôbené a aplikované priamo na verejné prostredie, teda na samosprávy, respektíve obce. Má svoje špecifiká a odlišnosti od riadenia podniku alebo inej organizačnej jednotky.
Transparentnosť samosprávy	Považujeme za synonymum pojmu otvorenosť, ide teda o jasnú a priamu komunikáciu procesov, nezamietanie podstatných náležitostí, vôľu komunikovať otvorene a bez potreby dodatočných výziev zo strany iných strán.
Informovanosť	Subjektívny pocit získavania dostatku informácií, znalosť vecí, oboznámenie s (najnovšími) informáciami, poznatkami
Obec	V ponímaní práce ide o synonymum pojmu samospráva, zastrešuje obe samosprávne jednotky miestnej samosprávy, a to vidiecku obec aj mesto.

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.1 Vymedzenie problému a cieľa výskumu

Na základe predchádzajúcej analýzy teoretických zdrojov a sekundárneho výskumu príkladov najlepšej praxe a odborných analýz z prostredia slovenských samospráv sme stanovili nasledujúci výskumný problém:

Miestne samosprávy na Slovensku nie sú alebo sú len v malej miere riadené udržateľne, s udržateľným riadením nepracujú jednotne, neexistuje vymedzenie udržateľného riadenia pre samosprávy.

Na samotný problém nadväzuje aj fakt, že daná problematika je v slovenských akademických podmienkach len veľmi málo skúmaná a venujú sa jej väčšinou iba odborníci zo ZMOS vo svojich analýzach. Vo vedeckej literatúre na Slovensku tak vzniká medzera, čo predstavuje potrebu takto zameranej práce. Na tento problém je potrebné nazerať komplexne. Súčasný stav v samosprávach už podľa dokumentov analyzovaných v prvých častiach výskumu pretrváva dlho a je výzvou zmeniť ho.

Na základe zistení z odbornej literatúry a prvých častí výskumu bol cieľ časom špecifikovaný a zúžený na nasledujúce znenie:

Hlavným cieľom dizertačnej práce je na základe analýzy hlavných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských miestnych samospráv, analýzy relevantných prostredí, informácií a údajov navrhnúť súbor odporúčaní pre komunikáciu udržateľného manažmentu miestnych samospráv na Slovensku a tieto odporúčania zapracovať do modelu. Pri výskume a analýzach sa sústrediť primárne na stav online komunikácie slovenských miestnych samospráv.

2.2 Subjekt a objekt výskumu

Subjektom výskumu v tejto dizertačnej práci je udržateľné riadenie samospráv na Slovensku, konkrétne obecných samospráv, pod ktoré spadajú obce aj mestá. Výskum je však najmä z kapacitných dôvodov orientovaný na tri vybrané okresy a všetky obecné samosprávy v nich, a to okres Prievidza, Žilina a Bytča

Objektom výskumu je samotná prítomnosť komunikácie a prvkov udržateľného riadenia v online priestore, dôkazy o implementovaní udržateľnosti do procesov riadenia a komunikácie s občanmi. Tieto faktory budú skúmané na základe teoretických zistení, ktoré potvrdzujú, že komunikácia je súčasťou udržateľného riadenia samosprávy a je dôležité ju riadiť s ohľadom na princípy udržateľnosti.

2.3 Základný a výberový súbor výskumu

V roku 2023 je na Slovensku zapísaných 2927 obcí vrátane 17 mestských častí Bratislavy a 22 mestských častí Košíc. Ak berieme do úvahy iba obce a mestá, bez mestských častí, je ich na Slovensku 2890, z toho miest je 141 (ŠÚSR, 2023). Zvyšok tvoria obce, ktoré k aktuálnemu dátumu nemajú štatút mesta z dôvodu nízkeho počtu obyvateľov či nesplnenia iných podmienok (Zákon č. 369/1990 Z.z.).

Všeobecne teda pre potreby výskumu zvažujeme obce a mestá na Slovensku. Z hľadiska limitácií výskumu (ľudských, časových) však nie je možné v priebehu času tvorby dizertačnej práce skúmať všetkých 2890 obcí, aj keď tvoria základný súbor výskumu.

Výberovým súborom, a teda výskumnou vzorkou, sú vidiecke obce a mestá z vybraných okresov. Konkrétne sú to okresy Žilina, Bytča a Prievidza a všetky obce vrátane miest v nich. Spolu je tak výberovou vzorkou 117 obcí, ktoré sú spísané v Tabuľke 46 v prílohe B. Tieto obce boli detailne analyzované v dvoch krokoch vo fáze výskumu analýza webu a strategických dokumentov. Zo 117 obcí bolo 8 miest, 64 stredne veľkých až veľkých vidieckych obcí s počtom obyvateľov od 1000 do 5000 a 45 malých vidieckych obcí s počtom obyvateľov do 1000.

Rovnaká výberová vzorka bola určená pre rozhovory s predstaviteľmi samospráv, aj keď nie všetci sa rozhovorom zúčastnili. Bližšie je distribúcia riadiacich osôb zapojených do rozhovorov popísaná v časti výsledkov práce v kapitole 3.

Pre poslednú časť výskumu, a teda dotazníkové šetrenie, bola určená výskumná vzorka všetkých obcí na Slovensku, avšak so zameraním na tri okresy skúmané v analýze webov a strategických dokumentov a v rozhovoroch. Z týchto troch okresov bolo prítomné najpočetnejšie zastúpenie respondentov, ale zapojili sa aj občania z iných okresov a vidieckych obcí a miest v nich. Bližšie je tento súbor popísaný priamo v časti interpretácie výsledkov z dotazníka.

2.4 Výskumné úlohy

Výskumné úlohy tejto dizertačnej práce vychádzajú priamo z hlavného cieľa a práve ich naplnením bude možné naplniť aj tento cieľ. Na základe štyroch čiastkových cieľov vychádzajúcich z hlavného cieľa boli navrhnuté štyri výskumné úlohy:

VÚ1: Zhromažďovanie teoretických zdrojov a príkladov dobrej praxe

VÚ2: Analýza online komunikácie vybranej vzorky slovenských miestnych samospráv

VÚ3: Identifikácia vplyvov na udržateľný manažment samospráv

VÚ4: Navrhovanie a formulácia odporúčaní pre udržateľné riadenie slovenských miestnych samospráv

2.5 Hypotézy

Pred tvorbou hypotéz bol stanovený súbor 10 atribútov a k nim prislúchajúcich 51 indikátorov. Tie boli následne zosúladené pre vyhodnotenie 17 výskumných otázok. Všetky stanovené hypotézy potom vychádzali z týchto otázok, odpovede na ne slúžili ako potvrdenie alebo vyvrátenie hypotéz, spolu so štatistickým testom.

Pri určovaní hypotéz sme vychádzali z niekoľkých stanovených pravidiel, aby sa dosiahla dostatočná úroveň relevantnosti zvolených výskumných hypotéz:

- Hypotéza musí súvisieť s komunikáciou udržateľného riadenia obce,
- Hypotézy vychádzajú zo zistení z teoretickej časti práce, pilotnej štúdie a prieskumu v prvej časti výskumu,

- Dôkaz k potvrdeniu/vyvráteniu hypotézy musí vychádzať z meraných indikátorov najmä v online priestore, z rozhovorov a dotazníka.

H1: Čím väčšia je obec, tým viac pracuje s udržateľnosťou.

Prvá hypotéza sa zameriava na obsah strategických dokumentov, ktorými sa v rámci výskumu myslia Programy hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce a jeho obdoby, ako hlavné strategické dokumenty obce stanovené zákonom, a všeobecné dôkazy práce s udržateľnosťou v online priestore. Podstatou hypotézy je dokázať alebo vyvrátiť predpoklad, že obce, ktoré majú viac obyvateľov a sú teda väčšie, majú stratégie nastavené viac udržateľne, pričom tento pojem je výrazne prítomný v strategických dokumentoch a v online komunikácii obce. Je zrejmé, že vzhľadom na fakt, že sú skúmané rozvojové dokumenty, budú sa zameriavať na rozvoj. Pracujeme zároveň s predpokladom, že budú zahrnuté rôzne oblasti rozvoja, a teda ekonomická, ekologická aj sociálna. Otázkou ale zostáva, či obce pracujú aj s pojmom udržateľnosť, a v akej miere. Dôkazy hľadáme v dokumentoch umiestnených na webovej stránke obce, prípadne na iných dostupných portáloch, respektíve vyhľadávaním cez nástroj *Google*, a na samotných webových stránkach s využitím viacerých indikátorov.

H2: Ak obce využívajú viac kanálov v online priestore na informovanie občanov, tak budú lepšie informovať o svojich cieľoch, plánoch a vízií.

Druhá hypotéza vychádza z predpokladu, že samosprávy, ktoré využívajú viac kanálov a inovatívny prístup k informovaniu občanov, vykazujú viac prvkov udržateľnosti a ich komunikácia je prístupnejšia a otvorenejšia. Analogicky by teda mali vykazovať vyššiu úroveň informovania o cieľoch a plánoch a jasne by mali komunikovať svoju víziu. V rámci potvrdzovania alebo zamietania hypotézy sa pracuje so štyrmi výskumnými otázkami (Tabuľka 14) a hodnotí sa hlavne to, ako obce komunikujú o udržateľnosti a cieľmi s ňou spojenými a na akých platformách. V rámci výskumu bolo identifikovaných viacero inteligentných riešení pre komunikáciu samospráv a ich využívanie je tiež podstatné pre prácu s touto hypotézou. Zároveň sa hodnotí aj zverejňovanie informácií, ktoré prispievajú transparentnosti samosprávy, teda spôsob riadenia obce a zodpovedné osoby, zverejňovanie a dostupnosť strategických dokumentov.

H3: Ak majú riadiace osoby znalosti o udržateľnosti, tak zohľadňujú tieto informácie v prístupe k riadeniu.

Z teoretických zistení vyplýva, že dôležitým prvkom v udržateľnosti samosprávy je líderstvo, ktorého nositeľom je riadiaca osoba, teda starosta (starostka) alebo primátor (primátorka). Vychádzame z predpokladu, že informovaný manažér vykonáva premyslenejšie rozhodnutia a svoje vedomosti tak priamo uplatňuje v riadení.

H4: Ak je pre občanov dôležitá dostupnosť a aktuálnosť informácií na internete, sú viac kritickí v hodnotení prehľadnosti webovej stránky obce.

Občania sú v rámci práce identifikovaní ako hlavná zainteresovaná strana a je preto dôležité ich poznať, vrátane ich preferencií, ako chcú byť informovaní. Vychádzame z predpokladu, že od obcí sa očakáva inteligentný prístup v komunikácii a občania teda budú požadovať

digitalizáciu a komunikáciu v online priestore a pokiaľ je dostupnosť informácií pre nich faktorom spokojnosti so životom v obci, budú k ponúkaným službám a informáciám na webovej stránke pristupovať viac kriticky. Komunikácia samospráv si vyžaduje jasné a presné formulovanie odkazov, jednoduchú dostupnosť a aktuálnosť informácií. Občianske vnímanie informácií na webovej stránke sa môže líšiť podľa toho, ako dôležité je pre nich získavať vždy aktuálne a jednoducho dostupné informácie.

H₅: Dôveryhodnosť riadiacej osoby priamo súvisí s vnímaním otvorenosti riadiacej osoby.

Z teoretických zistení vyplýva, že riadiace osoby v samosprávach majú byť predovšetkým silnými lídrami a túto skutočnosť majú potvrdzovať zvyšovaním a posilňovaním dôveryhodnosti. Podstatou piatej hypotézy je potvrdiť, že dôveryhodnosť osôb závisí od iných faktorov, najmä od ich vnímanej vôle komunikovať s občanmi. Predpokladom je, že pokiaľ je riadiaca osoba vnímaná ako ochotná komunikovať a do procesu komunikácie s občanmi sa zapája dobrovoľne, môže zvyšovať svoju dôveryhodnosť.

H₆: Ak občania považujú obce za transparentné, tak majú vyšší záujem o informácie a dianie v obci.

Zo zistení vyplýva, že jednou zložkou udržateľnosti samosprávy, ktorú podporuje aj komunikácia, je zapojenie občanov do riadenia obce. Podstatou piatej hypotézy je potvrdiť alebo zamietnuť predpoklad, že informovaní občania, ktorí vnímajú obce ako transparentné (a majú teda otvorený prístup k potrebným informáciám), budú mať vyšší záujem o dianie v obci a budú tak podnietení k vyššej angažovanosti v riadení obce.

2.6 Metódy zberu dát

Počas práce na výskume boli sústavne analyzované sekundárne zdroje. V hlavnej časti výskumu boli využitie tieto metódy získavania dát:

Obsahová analýza strategických dokumentov obcí

Vybrané indikátory bolo možné skúmať prostredníctvom hĺbkovej analýzy uverejnených strategických dokumentov obce. Zisťovala sa najmä prepojenosť na udržateľnosť a jej zapracovanie do stratégií a riadenia obce. Vzhľadom na potrebu analyzovať podobné dokumenty bol zvolený taký typ dokumentu, ktorým disponovala väčšina skúmaných samospráv, a teda Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce. Pre prácu s indikátormi bolo vybrané kódovanie, pomocou ktorého bolo jednoduchšie interpretovať zistenia a kombinovať tak kvalitatívne výsledky s kvantitatívnymi. Podrobné kódovanie je spísané v Tabuľke 47 v Prílohe C.

Štruktúrované rozhovory s predstaviteľmi obcí

Keďže rozhovory prebiehali formou mejlovej komunikácie, bola zvolená štruktúrovaná verzia, v ktorej bol vopred stanovený súbor otázok. Rozhovormi sa získavali informácie, ktoré nebolo možné vyhľadať na webových stránkach a iných online kanáloch obcí, preto mal plniť tiež skôr kvantitatívnu funkciu. Všetci respondenti obdržali ten istý súbor otázok,

aby bolo jednoduchšie ich odpovede štatisticky vyhodnocovať. Podklady pre realizované rozhovory sú zaznamenané v Prílohe F. Bolo oslovených 117 starostov a primátorov, zapojilo sa 21. V odpovediach sme hľadali dôkazy, ktorými by bolo možné merať indikátory, a tieto odpovede sme neskôr kódovali podľa vopred zadaných hodnôt od 0 do 5 (podobne ako pri obsahovej analýze v prvej časti výskumu). Tieto hodnoty boli následne štatisticky vyhodnocované a porovnávané, aby sa mohol popísať všeobecný stav v týchto skúmaných obciach. Okrem kvantitatívneho výstupu tak je prítomný aj kvalitatívny výstup, s konkrétnymi odpoveďami respondentov.

Sociologické dopytovanie formou dotazníka medzi občanmi

Vzhľadom na to, že prvé dve časti výskumu sa venovali striktne vnútornému pohľadu obce na riadenie udržateľnosti a následné potvrdenie v online komunikácii, bol potrebný aj opačný pohľad, a to vnímanie zo strany občanov, ktorí by podľa literárnych zdrojov mali byť priamo zapájaní do obecného diania a aj do riadenia obce. Pri tvorbe dotazníka sme postupovali podľa vopred zvolených indikátorov, ktoré vychádzali z predchádzajúceho skúmania teoretických a praktických podkladov.

3 Výsledky dizertačnej práce

Kapitola Výsledky predstavuje kľúčovú časť dizertačnej práce, v ktorej sa podrobne analyzujú a prezentujú výsledky výskumu týkajúceho sa prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv. Táto kapitola je rozčlenená do viacerých častí zameraných na rôzne aspekty výskumu. V úvodnej časti sa predstavia výsledky pilotnej štúdie, ktorá poskytuje cenné poznatky a náhľady do problematiky pred hlavným výskumom.

Nasleduje analýza východiskových dokumentov slovenských samospráv, ktorá približuje kontext a aktuálny stav udržateľnosti v miestnej správe. Týmto spôsobom sa vytvára podklad pre ďalšie detailné analýzy, ktoré sú zamerané na dokumenty Združenia miest a obcí Slovenska a prípadové štúdie najlepšej praxe. Tieto analýzy umožňujú identifikovať trendy a úspešné postupy, ktoré môžu slúžiť ako inšpirácia pre ďalší rozvoj udržateľnosti v online komunikácii samospráv.

Dôraz sa kladie predovšetkým na prieskum vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv. Prostredníctvom hĺbkovej analýzy týchto prejavov je získaný hlbší pohľad na konkrétne prvky, ktoré samosprávy implementujú do svojej online komunikácie. Rozhovory s predstaviteľmi vybraných samospráv a dotazníkový prieskum vnímania online komunikácie prinášajú perspektívu aktérov z prvej ruky a umožnia lepšie porozumenie skúmanému javu.

3.1 Výsledky pilotnej štúdie

V rámci pilotnej štúdie bol realizovaný prehľadový prieskum súčasného stavu danej problematiky na Slovensku a vo svete, pre potreby zdôvodnenia opodstatnenosti výskumu. Pilotná štúdia sa v prvej časti zameriava na spresnenie problému slovenských samospráv z pohľadu štátnych politík, a to formou prijatého dokumentu Vízia a stratégia Slovenska do roku 2030, ktorý definuje nielen problém, ale aj dlhodobý cieľ Slovenska a tunajších samospráv. V druhej časti pilotnej štúdie sú predstavené doterajšie skúmania tejto problematiky vo svete spolu s významnými výstupmi autorov.

Zosúladené poznatky z pilotnej štúdie boli zaznamenané vo východiskovom modeli, ktorý okrem týchto informácií obsahoval aj dôležité teoretické zistenia.

3.2 Výsledky analýzy sekundárnych zdrojov a prvotného prieskumu

Pred uskutočnením primárneho výskumu formou obsahovej analýzy, rozhovorov a dotazníka sme vykonali sekundárny výskum, z ktorého výsledky sú dôležité pre ďalší postup. V tejto časti kapitoly sú teda analyzované najmä rôzne dokumenty, o ktoré sa opierajú v dnešnej dobe samosprávy na Slovensku, ale aj také, ktoré môžu byť pri riadení samospráv nápomocné. V závere podkapitoly sú uvedené čiastkové prieskumy a rebríčky, ktoré boli v posledných rokoch vykonané a súvisia s témou dizertačnej práce.

Boli analyzované tieto východiskové dokumenty pre slovenské samosprávy:

- Európska charta miestnej samosprávy
- Zákon o obecnom zriadení
- Zákon o podpore regionálneho rozvoja
- Agenda 2030
- Program Slovensko 2021 – 2027
- 24 štúdií odborníkov Združenia miest a obcí Slovenska

Z ďalších zistení boli brané do úvahy tieto:

- Ocenenie Zlatý Erb – hodnotenie webových stránok
- Udržateľnosť v mestách Slovenska – Inštitút cirkulárnej ekonomiky
- Otvorená samospráva – Hodnotenie transparentnosti 100 najväčších miest
- Povedomie o regiónoch, regionálnom rozvoji a kohéznej politike – prieskum verejnej mienky

V tejto časti výskumu bol vykonaný aj prieskum vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv. Cieľom bolo zistiť, ako narábajú obce s ich strategickými dokumentami v online priestore ako ukazovateľom udržateľného riadenia. Jedným zo zistení bolo, že mnoho obcí funguje v združeniach a následne majú tieto strategické dokumenty spoločné. Bolo však vidieť nedostatok práve v tom, že pokiaľ má jedno združenie s vyšším počtom obcí (10 a viac) jeden strategický dokument, je relatívne jednoduché popísať spoločné ciele, no zamerať sa na plány pre jednotlivé obce samostatne už je náročnejšie a neboli tak jasne popísané. Okrem samotnej prítomnosti dokumentu sme skúmali aj jeho aktuálnosť a zrozumiteľnosť.

Najčastejšie zverejňovaným dokumentom bol Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce (PHSR), ktorý ustanovuje aj Zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja, aj keď ho popisuje pod názvom Program rozvoja obce. Niektoré obce mali uverejnené ďalšie strategické dokumenty, ako Akčný plán, Program odpadového hospodárstva či Komunitný plán.

Najhoršie výsledky boli pozorované v obciach okresu Prievidza, kde až 10 obcí nemalo uverejnený žiadny dokument takéhoto typu. 35 obcí malo uverejnený vlastný dokument PHSR, 6 obcí využívalo spoločný PHSR obcí Handlovskej doliny. Navyše 8 obcí uverejnilo aj program odpadového hospodárstva. 1 obec modifikovala svoj PHSR a spojila ho s Akčným plánom obce. Na základe týchto výsledkov teda 10 obcí preukázalo nízku transparentnosť v oblasti uverejňovania strategických dokumentov.

V okrese Žilina boli pozorované lepšie výsledky, a to aj práve vďaka faktu, že nebola identifikovaná žiadna obec, ktorá by aspoň nejaký typ strategického dokumentu nemala uverejnený. V tomto okrese malo vlastný dokument PHSR uverejnených 19 obcí, boli identifikované dve združenia. PHSR Terchovskej doliny využívalo 15 obcí a PHSR Rajeckej doliny 24 obcí. Akčný plán využila 1 obec, rovnako ako Komunitný plán. V meste Žilina boli navyše zverejnené 4 ďalšie dokumenty: Akčný plán mobility, Strategický plán rozvoja mesta, Zelený akčný plán a Program odpadového hospodárstva.

V poslednom skúšanom okrese Bytča malo z 12 obcí vlastné PHSR 11 obcí. 1 obec pracovala s podobným dokumentom, avšak mal pomenovanie Program rozvoja. 3 obce zo súboru mali navyše Program odpadového hospodárstva a 1 obec aj Komunitný plán.

3.3 Prieskum a analýza vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv

V prieskume bolo hodnotených 116 webových stránok obcí a ich strategických dokumentov typu Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHSR) (1 obec nemala webovú stránku, preto nebola do niektorých indikátorov zahrnutá). Výsledky boli rozdelené do troch častí: **Práca so strategickými dokumentami, Spôsoby informovania občanov v online priestore a Práca s udržateľnosťou a dôkazy o nej v online priestore**. Zistili sme, že obce majú vysokú úroveň spracovania týchto dokumentov, aj keď s pojmom udržateľnosť najviac pracovali mestá a najmenej obce s počtom obyvateľov do 1000. Obce mali síce popísané potreby obyvateľov, ale nebol evidovaný žiadny systematický prístup k meraniu. Navyše sme identifikovali viaceré problémy:

- Dokumenty je potrebné výrazne vyhľadávať, nie sú dostupné v základných častiach webovej stránky a nemajú jednotné umiestnenie,
- Obce majú často zverejnené aj už neaktuálne dokumenty a aktuálne nezverejňujú včas,
- Niektoré obce nemali dokumenty zverejnené vôbec, aj keď na portáli Enviroportal boli zapísané a bolo možné ich dohľadať,
- PHSR dokument je určený občanom, ale často môže byť pre túto ZS ťažšie pochopiteľný,
- Obce nevyužívajú komunikačné verzie týchto dokumentov s dôrazom na plány a prácu s udržateľnosťou
- Ešte stále sa s pojmom udržateľnosť pracuje v dokumentoch málo, aj keď obce vyvíjajú aspoň čiastočnú snahu na prácu s ňou v riadení,
- Dokumenty spracované externými dodávateľmi mali vyššiu úroveň, ale neboli v nich dostatočne popísané potreby a problémy,
- Obce vo vysokej miere využívajú spoločné rozvojové dokumenty, ktoré síce mali najvyššiu úroveň práce s udržateľnosťou, ale neobsahovali konkrétne plány a ciele pre danú samosprávu, len pre región, respektíve združenie.

V oblasti informovania boli všetky obce aktívne na svojich webových stránkach. Sociálne siete využívali v malej miere, najviac však Facebook. Obce postupne implementujú aj smart riešenia, napríklad mobilné aplikácie pre občanov. Najpopulárnejšími boli aplikácie **Virtualne** a **V obraze**. Trhovo dostupné riešenia pre digitalizáciu procesov styku s občanom neboli využívané vo vysokej miere. Analyzovali sme riešenia DCOM, ESMAO, Digitálne mesto, Munipolis a Odkaz pre starostu. Najčastejším prejavom aspoň čiastočnej digitalizácie bolo zverejnenie tlačív pre občanov na webových stránkach, v niektorých obciach aj s možnosťou online vyplnenia.

Najčastejšie vyhľadávaným prejavom udržateľnosti v online priestore bola transparentnosť informácií. O riadení obce informovali na priemernej úrovni, najčastejšie poskytovali stručné informácie o riadiacej osobe, zamestnancoch úradu a poslancoch zastupiteľstva. O cieľoch

a plánoch informovali často iba na jednom kanáli. V obciach bolo celkovo badať výrazný záujem o podporu udržateľnosti priamo v práci s občanmi, čo stúpalo spolu s veľkosťami obce. Najčastejšie boli nachádzané tieto formy aktivít TUR:

- Spoločné upratovanie obecnej zelene, resp. čistenie vodných tokov,
- Podpora komunitných bazárov,
- Organizovanie výmeny oblečenia, tzv. swapy,
- Organizovanie kultúrnych podujatí, zachovávanie obecných tradícií,
- Podpora vzdelávania a organizácia vzdelávacích aktivít v oblasti udržateľnosti.

Na základe hodnôt pridelených k indikátorom práce s udržateľnosťou sme obciam pridelovali hodnotenie celkovej práce s udržateľnosťou. Priemerné skóre je zobrazené v Tabuľke 2.

Tabuľka 2: Priemerná úroveň celkovej práce s udržateľnosťou v online priestore obcí

Kategória	A	B	C
Hodnotenie	2,78	3,33	4,50

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

3.4 Rozhovory s predstaviteľmi vybraných slovenských samospráv

Na výzvu reagovalo 21 riadiacich osôb, ktoré odpovedali na sedem otvorených otázok. V oblasti práce s udržateľnosťou sme zistili, že najviac sa s touto témou stretávajú vidiecke obce nad 1000 obyvateľov a mestá. Predovšetkým bola táto téma chápaná ekologicky, ale predstavitelia popísali aj sociálny a ekonomický pohľad. Celkovo však riadiace osoby očakávajú prínos od tejto témy, rovnako ako zlepšenie stavu v obci pri práci s udržateľnosťou.

Riadiace osoby sa cítia byť priemerne informované o udržateľnosti, pričom až 52 % uviedlo, že miera informovanosti by mohla byť vyššia. Ako problém vnímajú nedostatočnú angažovanosť zo strany štátu, ktorý je zároveň jedným z najvýraznejších vplyvov na riadenie. Okrem toho však najviac obcí popisovalo práve spokojnosť občanov ako najdôležitejší prvok zohľadňovaný pri riadení.

Pozitívnym zistením bolo, že predstavitelia obcí sú veľmi otvorení ďalšiemu vzdelávaniu a podporujú v ňom aj zamestnancov. Najčastejšie popisovali formy, ako online a prezenčné semináre, nákup odbornej literatúry, podporu samovzdelávania či pracovné porady s rôznymi odborníkmi.

Aj napriek tomu, že obce účelovo neuskutočňujú merania spokojnosti alebo prieskumy verejnej mienky, o potreby občanov sa zaujímajú a snažia sa ich zohľadňovať pri riadení.

3.5 Dotazníkový prieskum vnímania online komunikácie vybraných slovenských samospráv

Zber odpovedí prebiehal od novembra 2023 do konca februára 2024 a celkovo bolo zozbieraných 250 odpovedí. Celkovo sa do výskumu zapojili zo všetkých 79 okresov zástupcovia z 54 okresov. Najviac respondentov (49) v dotazníku uviedlo okres Žilina, ďalej 35 bolo z okresu Prievidza a 15 z okresu Bytča. Najpočetnejšie zapojené okresy teda boli tie, ktoré boli analyzované v prvej a druhej časti výskumu. Ďalej prevládali okresy, ktoré sú polohou blízke týmto okresom, a teda hlavne zo Žilinského, Banskobystrického a Trenčianskeho kraja. Z ostatných zapojených okresov bolo prítomných 106 respondentov.

Z dotazníku vyplynuli tieto hlavné zistenia:

- Občania preferujú online komunikáciu s obcou, najviac sociálne siete a webová stránka.
- Dostupnosť a aktuálnosť informácií na webe je kľúčovým faktorom pre spokojnosť občanov.
- Občania navštevujú webové stránky obcí zriedkavo a veľmi účelovo.
- Za viac transparentné sú považované vidiecke obce, rovnako bola vnímaná celková komunikácia ako viac pozitívna vo vidieckych obciach.
- Riadiace osoby samosprávy sú stredne až vysoko dôveryhodné.
- Vzdelanie riadiacich osôb je pre respondentov priemerne dôležité.
- Občania vnímajú, že riadiace osoby zohľadňujú ich potreby v riadení obce.
- Občania sa zaujímajú o základné informácie zo života v obci.
- Najmenej dôležitý faktor pre spokojnosť je udržiavanie partnerstiev obce.

Do dotazníkového šetrenia sa zapojilo 129 žien a 118 mužov. Traja respondenti nechceli uviesť svoje pohlavie. V čase skúmania malo 152 respondentov štatút študenta, 85 bolo zamestnaných na trvalý pracovný pomer, 63 pracovalo na dohodu alebo brigádnicke, 11 osôb bolo bez zamestnania. Samostatne zárobkovo činných osôb sa zúčastnilo 21.

Najpočetnejšou vekovou skupinou boli respondenti vo veku 18 – 23 rokov, ktorých bolo 117. Respondentov vo veku 24 – 29 rokov sa zapojilo 76, v skupinách 30 – 39 rokov a 40 – 49 rokov bolo prítomných rovnako po 21 respondentov. Zástupcov vekovej skupiny 50 – 59 rokov sa do dotazníka zapojilo 12. Najmenej početnými boli vekové skupiny menej ako 18 rokov (1 respondent) a viac ako 60 rokov (2 respondenti).

Najviac respondentov (46 %; 115) malo ukončené úplné stredoškolské vzdelanie, 23,6 % (59 respondentov) malo ukončené vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa, pri druhom stupni VŠ to bolo 22,4 % (56 respondentov). Vyššie vzdelanie dosiahlo 5,2 % opýtaných (13 respondentov) a základné alebo stredoškolské vzdelanie bez maturity malo ukončené 2,8 % opýtaných (7 osôb).

4 Diskusia

Diskusia predstavuje kľúčovú časť tejto práce. V jej úvode sa venujeme overovaniu hypotéz z pohľadu výskumných otázok aj štatistických testov. Ďalším bodom v tejto kapitole je súbor odporúčaní pre samosprávy, ktoré vyplývajú z našich zistení. Sú identifikované kľúčové oblasti, v ktorých sa môžu samosprávy zlepšiť, z pohľadu práce s udržateľnosťou a komunikáciou o nej. Konkrétne návrhy a opatrenia sú vytvorené za účelom dosiahnutia lepšej úrovne udržateľného riadenia slovenských samospráv. Následne sa venujeme modelovému riešeniu, ktoré predstavuje praktickú aplikáciu predstavených odporúčaní. V ďalšej časti sú vymedzené limitácie výskumu a práce s odkazom na aktuálnu situáciu na Slovensku a jej vplyv na samosprávy. Sú identifikované aj obmedzenia výskumného postupu, metodológie a získaných údajov. V závere kapitoly sú zhrnuté očakávané prínosy tejto práce pre vedu a prax.

4.1 Overenie hypotéz

Všetky hypotézy boli overované podľa odpovedí na k nim priradené výskumné otázky. Zároveň bol pre päť hypotéz (vychádzajúcich z obsahovej analýzy a dotazníka) vykonaný štatistický *chi-kvadrát test*. Bolo potvrdených 5 hypotéz zo 6 (Tabuľka).

Tabuľka 3: Znenie hypotéz s ich výsledkom

H	Znenie	Výsledok overenia hypotézy
H ₁	Čím väčšia je obec, tým viac pracuje s udržateľnosťou.	POTVRDENÁ
H ₂	Ak obce využívajú viac kanálov v online priestore na informovanie občanov, tak budú lepšie informovať o svojich cieľoch, plánoch a vízií.	ZAMIETNUTÁ
H ₃	Ak majú riadiace osoby znalosti o udržateľnosti, tak zohľadňujú tieto informácie v prístupe k riadeniu.	POTVRDENÁ
H ₄	Ak je pre občanov dôležitá dostupnosť a aktuálnosť informácií na internete, sú viac kritickí v hodnotení prehľadnosti webovej stránky obce.	POTVRDENÁ
H ₅	Dôveryhodnosť riadiacej osoby priamo súvisí s vnímaním otvorenosti riadiacej osoby.	POTVRDENÁ
H ₆	Ak občania považujú obce za transparentné, tak majú vyšší záujem o informácie a dianie v obci.	POTVRDENÁ

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2 Odporúčania pre slovenské samosprávy

Na základe zistení zo všetkých častí práce sme zostavili súbor odporúčaní pre slovenské samosprávy z hľadiska ich komunikácie udržateľného riadenia. Aby mohli samosprávy komunikovať o ich udržateľnom spôsobe fungovania, najprv ho musia dosiahnuť. Následne môže byť riadená komunikácia, ktorej hlavným obsahom budú práve tieto informácie. Odporúčania sme rozdelili do hlavných kategórií, ktorým sú priradené priority vyplývajúce zo zistení:

Priorita 1 – Udržateľné riadenie obce

V prvej priorite sú zahrnuté odporúčania najmä prepojené so stratégiami obce. Navrhli sme, aby obce využívali PDCA cyklus pri tvorbe stratégií s aktívnym zapojením občanov do

celého procesu. Sú odporúčané komunikačné verzie strategických dokumentov a zahrnutie potrieb a problémov identifikovaných v obci. Odporúčaním je zahrnúť udržateľnosť do riadenia ako koncept, pričom využívať aktívnu podporu dôveryhodnosti, zapájať občanov do riadenia, podporovať vzdelávanie zamestnancov, monitorovať spokojnosť a spolupracovať s inými obcami.

Priorita 2 – Transparentnosť informácií

Podstatou je zabezpečiť chápanie pojmu transparentnosť a aktívne ho využívať v komunikácii. Je odporúčané pripraviť komunikačnú stratégiu, ktorej súčasťou bude informovanie o transparentnosti a udržateľnosti. Dôležité je zverejňovať všetky informácie včas a pravdivo.

Priorita 3 – Vedomá komunikácia s občanom

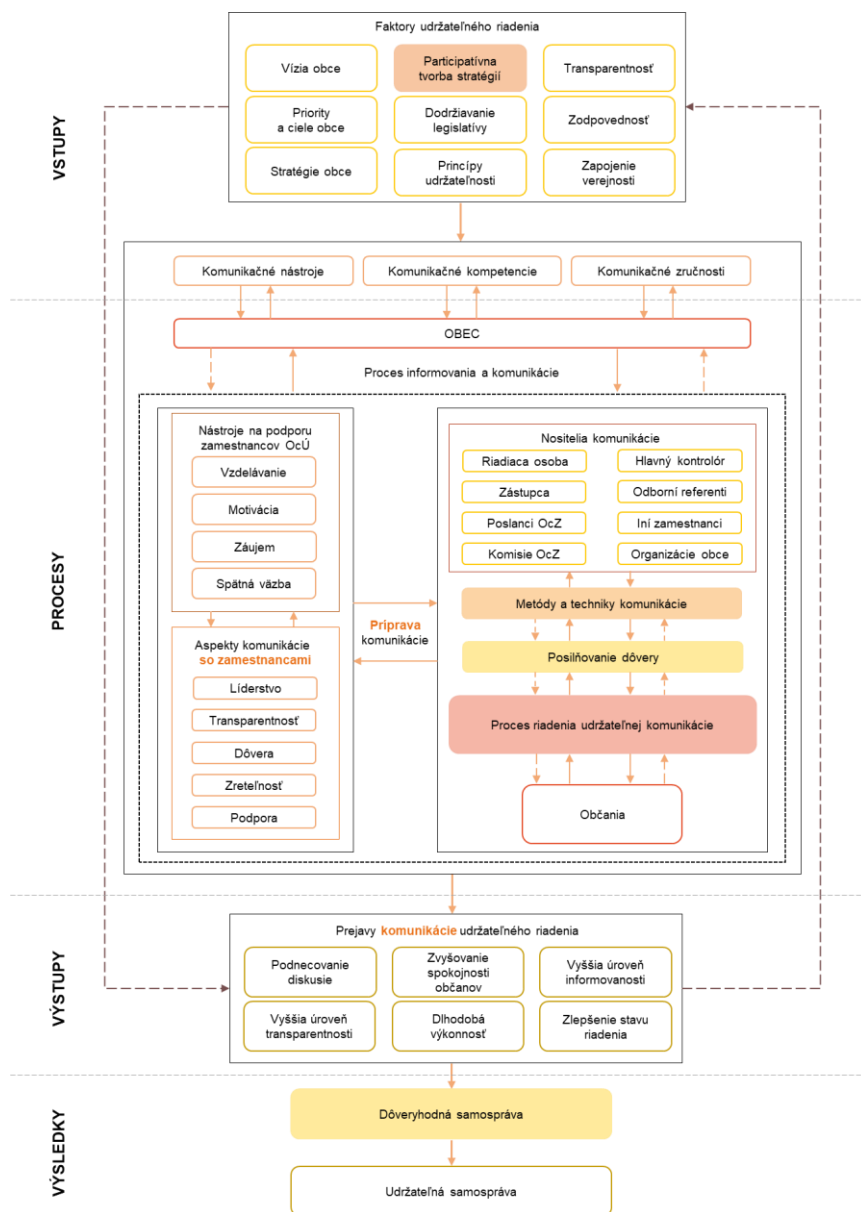
Po uplatnení odporúčaní z prvých dvoch priorít môže obec prejsť k tretej priorite, ktorou je vedomá a jasne plánovaná komunikácia s občanom, s ohľadom na potreby a problémy. Je potrebné ju viesť s prihliadnutím na všetky udržateľné zásady. Dôležité je opierať sa najmä o ľahkú pochopiteľnosť odovzdávaných informácií a ich transparentnosť. Podstatou udržateľnej komunikácie s občanom je jej pravidelnosť, čím sa neustále podnecuje angažovanosť a zvyšuje sa dôvera v samosprávu. Vhodné je aj naďalej podporovať osobnú komunikáciu a podnecovať diskusiu s občanmi.

Priorita 4 – Nástroje a techniky komunikácie

Prioritou by mala byť online komunikácia, s podporou offline komunikácie. Hlavným informačným zdrojom je webová stránka obce a je dôležité využívať aj sociálne siete, najmä Facebook. Osobnou komunikáciou je vhodné zvyšovať dôveryhodnosť v riadiacu osobu a v obec.

4.3 Modelové riešenie

Predkladaný model komunikácie udržateľného riadenia samosprávy popisuje postupy a techniky pre vhodné informovanie občanov o problematike udržateľnosti v prostredí samosprávy. Vychádza primárne z východiskového modelu, ktorý bol predstavený v tretej kapitole dizertačnej práce. Na základe zistení z analýzy sekundárnych zdrojov a hlavného výskumu boli do modelu doplnené viaceré úrovne a prvky, ktoré sú v modeli vyznačené farebne. V prípade žltého vyznačenia ide o prvky, ktoré nemajú v sebe žiadne navrhované vnorené procesy, avšak prvky zvýraznené oranžovou a svetločervenou farbou obsahujú ďalšie procesy, ktoré sú neskôr rozvinuté vlastnými čiastkovými modelmi. Oranžovým písmom zvýraznené prvky sú mierne upravené oproti východiskovému modelu, opäť na základe zistení z výskumu. Podstatným rozdielom oproti východiskovému modelu je jasné rozdelenie prvkov na časť vstupov, procesov, výstupov a výsledkov. Model je znázornený na Obrázku 1.



Obrázok 1: Model komunikácie udržateľného riadenia samosprávy
Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024

4.4 Limitácie navrhovaného riešenia a výskumu

V závere výskumu boli identifikované tieto limitácie:

- Zúžený charakter výskumu na komunikáciu udržateľného riadenia.
- Zúžená výskumná vzorka na 3 okresy.
- Rozdrobenosť Slovenska – príliš veľa obcí.
- Nízky záujem oslovených riadiacich osôb do rozhovorov.
- Nerovnomerné zastúpenie vekových kategórií v dotazníku.
- Politická nestabilita na Slovensku.
- Nezaujem o transparentnosť zo strany občanov.
- Trend dezinformácií.
- Absencia praktickej verifikácie.

4.5 Prínosy dizertačnej práce pre vedu a prax

Dizertačná práca bola pripravená tak, aby bola prínosná nielen pre aktuálne teórie dotýkajúce sa udržateľného manažmentu samospráv, ale aj pre prax. Hlavné teoretické prínosy boli identifikované tieto:

- Sumarizácia aktuálneho stavu skúmania udržateľnosti samospráv.
- Sumarizácia teoretických východísk pre ďalšie skúmanie problematiky.
- Teoretické vymedzenie dôležitosti komunikácie v udržateľných samosprávach.
- Operacionalizácia využívaných pojmov pre ďalšie skúmanie problematiky.
- Priblíženie ďalších potrebných faktorov udržateľných samospráv.
- Postup skúmania založený na presných metodologických pravidlách.
- Prínos nových poznatkov.
- Systematický pohľad na vidiecke obce na Slovensku.
- Výsledky výskumu uplatniteľné v prostredí slovenských samospráv.

Ďalej boli vymedzené tieto očakávané praktické prínosy:

- Aplikácia teoretických a praktických poznatkov do prostredia slovenských samospráv.
- Vymedzenie postojov riadiacich osôb k problematike udržateľnosti v samosprávach.
- Identifikácia problémových oblastí v komunikácii a aplikácii udržateľného riadenia samospráv.
- Analýza strategických dokumentov vybraných slovenských samospráv a zdôraznenie pozitívnych faktorov a nedostatkov.
- Analýza občianskeho pohľadu na samosprávy a identifikácia dôležitých faktorov pre navštevovanie občianskej spokojnosti.
- Odporúčania a modelové riešenie pre slovenské samosprávy v oblasti práce s udržateľnosťou a následnej komunikácie s občanom.

Záver

Dizertačná práca sa zaoberala problematikou udržateľnosti v slovenských samosprávach a sústredila sa najmä na komunikáciu o tejto téme a udržateľnom riadení. Jej cieľom bolo na základe analýzy hlavných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských miestnych samospráv, analýzy relevantných prostredí, informácií a údajov navrhnúť súbor odporúčaní pre komunikáciu udržateľného manažmentu miestnych samospráv na Slovensku a tieto odporúčania zapracovať do modelu.

Všetky zistenia poslúžili ako podklady pre formuláciu odporúčaní, ktoré sme rozdelili do štyroch priorít. Tieto na seba logicky nadväzujú a predstavujú aj postup pri implementácii všeobecných odporúčaní. Všetky odporúčania sú zosúladené v graficky spracovanom modelovom riešení, v ktorom sú navyše detailne popísané procesy riadenia udržateľnej komunikácie spolu s odporúčaniami pri ich implementácii do samosprávy.

Na základe analýzy a hodnotenia online komunikácie slovenských miestnych samospráv sme identifikovali niekoľko kľúčových zistení a odporúčaní, ktoré sú dôležité pre lepšiu implementáciu udržateľného riadenia a komunikácie v samosprávach.

Jedným z hlavných zistení je skutočnosť, že väčšie obce majú tendenciu viac pracovať s udržateľnosťou, čo poukazuje na dôležitosť zdrojov a kapacít pre realizáciu udržateľných iniciatív. Avšak, výskum tiež ukázal, že viac informačných kanálov nezaručuje automaticky lepšie informovanie o cieľoch obce, a že je dôležité zamerať sa na kvalitu a dostupnosť informácií. Ďalším významným zistením je súvislosť medzi znalosťami o udržateľnosti a prístupom k riadeniu. Riadiace osoby, ktoré majú povedomie o udržateľných princípoch, majú väčšiu pravdepodobnosť zohľadňovať tieto aspekty v procese riadenia, čo je kľúčové pre dosiahnutie udržateľného rozvoja.

Okrem toho sme identifikovali, že pre občanov je dôležitá dostupnosť a aktuálnosť informácií na internete, pričom transparentnosť a dôveryhodnosť riadiacej osoby sú kľúčovými faktormi ovplyvňujúcimi ich vnímanie obce a jej komunikácie.

V rámci odporúčaní je dôležité si uvedomiť, že každá samospráva je jedinečná a môže si vyžadovať individuálny prístup a špecifické riešenia. Komunikácia o udržateľnosti by mala byť integrovaná do každodenných aktivít samosprávy a súčasne by mala odrážať potreby a záujmy občanov.

Výsledky tejto dizertačnej práce môžu pomôcť slovenským samosprávam v zlepšení komunikácie o udržateľnosti a v podpore udržateľného rozvoja v ich komunitách. Implementácia týchto odporúčaní môže priniesť pozitívne výsledky a prispieť k budovaniu udržateľnejšej budúcnosti pre všetkých občanov.

V konečnom dôsledku možno konštatovať, že táto dizertačná práca prináša pohľad na problematiku, ktorá ešte nebola doteraz v slovenských samosprávach detailne skúmaná. Predstavuje teda prínos nielen pre praktické využitie, ale aj pre vedu ako takú. Navyše, ponúka možnosti ďalšieho skúmania, ktoré môže byť pokračovaním tohto výskumu a bude sa zameriavať na ďalšie slovenské samosprávy.

Zoznam použitej literatúry

KNIŽNÉ ZDROJE

- BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BRIESTENSKÝ, L. 2018. Sprievodca miestnou samosprávou. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-8168-898-0.
- BRUNDTLAND, G. H. 1987. Naša spoločná budúcnosť. Správa svetovej komisie pre životné prostredie a rozvoj, 1987. ISBN 978-0192820808.
- BRYSON, J. 1995. Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995. ISBN 978-1-119-07160-0
- BURCHELL, J. 2008. The corporate social responsibility reader. New York: Routledge. ISBN 978-0415424349.
- ČIERNA, H. 2008. Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimčnosti. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2008. ISBN 978-80-8083-585-9.
- DAVIS, K. – BLOMSTROM, R. 1975. Business and Society: Environment and Responsibility. New York: McGraw-Hill, 1975. ISBN 978-00-70155-25-1.
- DISMAN, M. 2011. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
- DONELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. 1997. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- EPSTEIN, M. – BUHOVAC, A. R. 2014. Making Sustainability Work. Londýn: Routledge, 2014. ISBN 978-1907643934.
- FREEMAN, R. R. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. ISBN 9780273019138
- GALVASOVÁ, I. a kol. 2007. Spolupráce obcí jako faktor rozvoje. Brno: GaREP, 2007. ISBN 80-251-20-9.
- HAMALOVÁ, M. 1995. Ekonomika miest a obcí. Bratislava: Ekonomická univerzita, 1995. ISBN 80-225-0610-9.
- HELLER, R. 2002. The Manager's Handbook. Londýn: Gardners Books, 2002. ISBN 978-0751312379
- HENDL, J. a REMR, J. 2017. Metody výzkumu a evaluace. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.
- HITTMÁR, Š. 2011. Manažment. Žilina: Edis – Vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline, 2011. ISBN 978-80-554-0434-9.
- JABLONSKI, A. 2009. Corporate social responsibility in value based management. Dąbrowa Górnicza : Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, 2009. ISBN 978-83-88936-85-2.
- JANKELOVÁ, N. – ČAJKOVÁ, A. – LARIONOVA, N. 2018. Moderné trendy v manažmente organizácií miestnej samosprávy ako nástroj trvalo udržateľného rozvoja. Brno: MSD, 2018. ISBN 978-80-7392-285-6.
- KOTLER, P. – LEE, N. 2005. Corporate Social Responsibility. New Jersey: Wiley, 2005. ISBN 978-0-471-47611-5.
- KUBICA, P. 2008. Efektívna komunikácia samosprávy. Bratislava: Vydavateľstvo Spolku slovenských spisovateľov, 2008. ISBN 978-80-8061-316-7
- KUBICA, P. 2017. Komu NICKuj. Martin: Matica slovenská, 2017. ISBN 9788081281778
- NIŽNANSKÝ, V. 2002. Samospráva vyššieho územného celku. Bratislava: Nadácia otvorenej spoločnosti, 2002. ISBN 80-968784-0-3.
- OCHRANA, F. – PAVEL, J. – VÍTEK, L. 2010. Veřejný sektor a veřejné finance. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-24732-28-2.
- PAVLÍK, M. 2014. Jak úspěšně řídit obec a region. Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5256-3.
- PROCHÁZKOVÁ, D. 2011. Strategické řízení bezpečnosti území a organizace. Praha: ČVUT, 2011. ISBN 978-80-01-04844-3.

- PUNCH, K. 2008. Základy kvantitatívneho šetření. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
- REKTOŘÍK, J. 2007. Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3.
- RIMARČÍK, M. 2007. Štatistika pre prax. Vydané nákladom vlastným, 2007. ISBN 978-80-969813-1-1.
- RITOMSKÝ, A. 2004. Metodológia sociálnopsychologického výskumu. In: Kollárik, T. a kol.: Sociálna psychológia. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. ISBN 978-80-223-2479-3
- SÁKAL, P. 2013. Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie. II. stratégia udržateľného rozvoja. Trnava: AlumniPress, 2013. ISBN 978-80-8096-186-2
- SZARKOVÁ, 2008. Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku. Bratislava: Ekonóm, 2008. ISBN 978-80-225-2525-1
- SZARKOVÁ, 2011. Komunikácia v manažmente. Bratislava: Ekonóm, 2011. ISBN 978-80-225-2525-1
- ŠATANOVÁ, A. – SÁKAL, P. 2013. Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie. II. Stratégia udržateľného rozvoja. Trnava: AlumniPress, 2013. ISBN 978-80-8096-186-2.
- TRUNEČEK, J. 1995. Management I. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 978-80-707-9929-1.
- ODBORNÉ PUBLIKÁCIE**
- BASIAGO, A. D. 1999. Economic, social and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. Environmentalist (19), 1999. <https://doi.org/10.1023/A:1006697118620>
- GENÇ, R. 2017. The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. Provedia – Manufacturing (8), 2017. ISSN 2351-9789 (Online)
- GOMES, R. C. 2004. Who Are the Relevant Stakeholders to the Local Government Context? Empirical Evidences on Environment Influences in the Decision-Making Process of English Local Authorities. Brazilian Administration Review, 2004 (1). ISSN 1807-7692
- GUEST, R. 2010. The economics of sustainability in the context of climate change: An overview. Journal of World Business, 25 (4), 2010. ISSN 1878-5573 <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.008>
- KIRST, E. – LANG, D. 2019. Perspectives on comprehensive sustainability-orientation in municipalities: Structuring existing approaches. Sustainability, 11(4), 1040. <https://doi.org/10.3390/su11041040>
- KRESS, N. 2005. Engaging Your Employees through the Power of Communication. Workspan 48 (5), 2005. ISSN 1529-9465
- MAINARDES, E. W. – ALVES, H. – RAPOSO, M. 2012. A model for stakeholder classification and stakeholder relationship. Management Decision, 2012 (50). ISSN 0025-1747
- NAVARRO GALERA, A. et al. 2013. Transparency of sustainability information in local governments: English-speaking and Nordic cross-country analysis. Journal of Cleaner Production, 64 (2014), 495 – 504. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.038>
- OKON, P. E. 2017. The Role of Communication in the Effective Administration of Local Governments in Cross River State of Nigeria. Public Policy and Administration Research (7), 2017. ISSN (Online) 2225-0972
- PRUŽINSKÝ, M – MIHALÁČOVÁ, B. – JELEŇOVÁ, I. 2011. Veda, výskum, vedecké metódy a ich aplikácia. Systémové prístupy. 2011.
- PURVIS, B. – MAO, Y. – ROBINSON, D. 2018. Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. Sustainability Science. 2019, 14. ISSN 1862-4065
- REED, M. S. et al. 2019. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. Journal of Environmental Management. 2019 (90). ISSN 1095-8630
- SUN, X. et al. 2022. Administrative Level May Be the Key Factor to Improve Protection Effectiveness of Nature Reserves in China. Sustainability, 14 (8), 2022. ISSN 2071-1050 <https://doi.org/10.3390/su14084853>
- WANG, X. – WART, M. – LEBREDO, N. 2014. Sustainability Leadership in a Local Government Context. Public Performance & Management Review. 2014, 37 (3). ISSN 1530-9576

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Ako sa máte, Slovensko?, © 2022. Dôvera v inštitúcie – Obecné samosprávy [online]. © 2022 [cit. 2024-04-24]. Dostupné na: <https://www.akosamateslovensko.sk/tema/dovera-v-institucie/>

Ami digital, © 2023. Digital Index 2023 [online]. © 2023 [cit. 2024-04-28]. Dostupné na: <https://amidigital.sk/index-2023/>

AVS, © 2024. Asociácia vzdelávania samosprávy – Základné informácie [online]. © 2024 [cit. 2024-04-19]. Dostupné na: <https://www.avs-rvc.sk/avs-2/zakladne-informacie-1/>

BRACKLEY, A. – YORK, B. – LEDSHAM, N. 2020. What's Next for Sustainable Business? Sustainability [online]. 2020 [cit. 2023-10-25]. Dostupné na: <https://www.sustainability.com/thinking/2020-sustainability-trends/>

DILMEGANI, C. 2023. Sustainable Management Definition & Top 10 Best Practices in '23. Research AI Multiple. [online]. 2023 [cit. 2023-11-15]. Dostupné na: <https://research.aimultiple.com/sustainable-management/>

EMPEL, C. – BOEKEL, G. 2007. What is local development? In: International Labour Office. Local Development Strategies [online]. © 2021 [cit. 2023-11-15]. Dostupné na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_210470.pdf

Európska charta miestnej samosprávy - informácie, © 2023. Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky [online]. © 2023 [cit. 2023-10-01]. Dostupné na: <https://minv.sk/?europska-charta-miestnej-samospravy>

HAGOVSKÁ, V. – MALEŠ, I. – BEDNÁRIKOVÁ, K. 2023. Udržateľnosť v mestách Slovenska. Inštitút cirkulárnej ekonomiky, o. z. (INCIEN). Dostupné na: https://www.incién.sk/wp-content/uploads/2023/09/incién_udrzatelnost_vmestach_naSlovensku_final.pdf

Het Groene Brein, © 2020. How is circular economy different from linear economy [online]. © 2020 [cit. 2020-10-10]. Dostupné na: <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/en/knowledge-map-circular-economy/how-is-a-circular-economy-different-from-a-linear-economy/>

IPCC (The Intergovernmental Panel on Climate Change), © 2020.. AR5 Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change [online]. © 2020 [cit. 2020-10-10]. Dostupné na: <https://www.ipcc.ch/report/ar5/wg3/>

KALIŇÁK, M. 2021. ZMOS analyzuje Európsku chartu miestnej samosprávy. ZMOS [online]. 2021 [cit. 2023-10-01]. Dostupné na: <https://www.zmos.sk/zmos-analyzuje-europsku-chartu-miestnej-samospravy--oznam/mid/405616/.html>

LACKOVIČ, M. 2023. Demokracia, participácia, transparentnosť & dôvera verejnosti v samospráve 21. storočia [online]. 2023 [cit. 2024-03-18]. Dostupné na: <https://transparency.sk/wp-content/uploads/2023/08/Participacia-v-Hviezdoslavove.pdf>

LAVILLE, S. 2019. Single-use plastics as serious climate change hazard, study warns. The Guardian [online]. 2019 [cit. 2020-10-11]. Dostupné na: <https://www.theguardian.com/environment/2019/may/15/single-use-plastics-a-serious-climate-change-hazard-study-warns>

MADRO, P. 2023. Zrušia 33 okresov a štyri kraje? Vláda chystá nové hranice samospráv, župani sa búria. Pravda [online]. © 2023 [cit. 2024-01-23]. Dostupné na: <https://spravy.pravda.sk/domace/clanok/664348-vlada-chce-prepisat-hranice-regionov-samospravy-sa-buria/>

MINŽP, © 2019. Regionálny územný systém ekologickej stability okresu Bytča [online]. © 2019 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: <https://www.minzp.sk/files/okresy/ruses-bytca.pdf>

MIRRI, © 2023a. Horná Nitra bude vďaka eurofondom zelenšia [online]. © 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/aktuality/horna-nitra-bude-vdaka-eurofondom-zelensia-dalsia-vyzva-podpori-verejnu-dopravu-bez-emisi-a-podla-planu-napreduje-aj-projekt-noveho-zdroja-tepla-s-vyuzitim-banskej-infrastruktury/>

MIRRI, © 2023b. Vicepremiérka Remišová: Nové eurofondy znamenajú pre regióny veľkú šancu [online]. © 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/aktuality/cko/vicepremierka-remisova-nove-eurofondy-znamenaju-pre-regiony-velku-sancu/>

PBL NEAA (Netherlands Environmental Assessment Agency), © 2020. What is circular economy? Opportunities for circular economy [online]. © 2020 [cit. 2020-10-10]. Dostupné na: <https://themasites.pbl.nl/o/circular-economy/>

Regióny.sk, © 2024. Veľký prieskum spokojnosti občanov s primátormi a starostami [online]. © 2024 [cit. 2024-04-24]. Dostupné na: <https://regiony.zoznam.sk/velky-prieskum-spokojnosti-obcanov-so-starostami-a-primatormi/>

RTVS, © 2024. Premiér Fico priznáva, že Slovensko môže prísť o peniaze z Bruselu [online]. © 2024 [cit. 2024-05-04]. Dostupné na: <https://spravy.rtvs.sk/2024/04/premier-fico-priznava-ze-slovensko-moze-prist-o-peniaze-z-bruselu-zintenzivnit-preto-rokovania/>

SITA, © 2021. Najväčšiu dôveru Slovákov majú primátori a starostovia, verí im 2,5-krát viac ľudí ako vláde [online]. © 2021 [cit. 2024-04-24]. Dostupné na: <https://sita.sk/najvacsiu-doveru-slovakov-maju-primatori-a-starostovia-veri-im-25-krat-viac-ludi-ako-vlade/>

SK-NIC, © 2023. O nás [online]. © 2023 [cit. 2023-10-05]. Dostupné na: <https://sk-nic.sk/o-nas/>

SK8, © 2021. Povedomie o regiónoch, regionálnom rozvoji a kohéznej politike. Vyhodnotenie prieskumu verejnej mienky [online]. © 2021 [cit. 2022-10-11]. Dostupné na: <https://files.vlastnawebstranka.websupport.sk/1d/e0/1de0a0b2-df93-4d0f-9258-4f79afb55a81.pdf>

Slovensko meníme k lepšiemu vďaka eurofondom z Programu Slovensko, © 2021. eurofondy.gov.sk [online]. © 2021 [cit. 2023-12-20]. Dostupné na: <https://eurofondy.gov.sk/program-slovensko/>

Slovensko.sk, ©. 2023a. Obce v okrese Prievidza [online]. © 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: https://www.slovensko.sk/sk/lokality/_6b702eb4-3b0e-4581-8423-36f03291f3a5

Slovensko.sk, ©. 2023b. Obce v okrese Žilina [online]. © 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: https://www.slovensko.sk/sk/lokality/_2e22d86d-60b5-4dd0-ae0e-f858a5c2f2ec

Slovensko.sk, ©. 2023c. Obce v okrese Bytča [online]. © 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: https://www.slovensko.sk/sk/lokality/_c3d1c449-26dd-4ecd-9f86-9b736570d4b4

SODB, ©. 2021a. Počet obyvateľov podľa trvalého pobytu v meste alebo na vidieku v SR k 1.1.2021 [online]. © 2021 [cit. 2024-04-21]. Dostupné na: <https://www.scitanie.sk/obyvatelia/zakladne-vysledky/struktura-obyvatelstva-podla-typu-sidla/SR/SK0/SR>

SODB, © 2021b. Počet obyvateľov v danej veľkostnej skupine obcí v SR k 1.1.2021 [online]. © 2021 [cit. 2024-04-21]. Dostupné na: <https://www.scitanie.sk/obyvatelia/zakladne-vysledky/struktura-obyvatelstva-podla-velkostnych-skupin-obci/SR/SK0/SR>

SODBTN, © 2021a. Počet obyvateľov podľa SODB 2021 v obciach okresu Prievidza [online]. © 2021 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: http://www.sodbtn.sk/obce/okres_stat_obyvat_2021.php?kod_okres=307

SODBTN, © 2021b. Počet obyvateľov podľa SODB 2021 v obciach okresu Žilina [online]. © 2021 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: http://www.sodbtn.sk/obce/okres_stat_obyvat_2021.php?kod_okres=511

SODBTN, © 2021c. Počet obyvateľov podľa SODB 2021 v obciach okresu Bytča [online]. © 2021 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: http://www.sodbtn.sk/obce/okres_stat_obyvat_2021.php?kod_okres=501

TARASOVIČ, V. – SÝKORA, J. – NEČEJ, E., 2022. Dezinformácie a ich vplyv na slovenskú spoločnosť. Slovak Foreign Policy Association, 2022 [cit. 2024-05-04]. Dostupné na: <https://www.sfpa.sk/wp-content/uploads/2022/09/Dezinformacie-a-ich-vplyv-na-slovensku-spolocnost-final-7.pdf>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO, © 2022a. Otvorená samospráva [online]. © 2022 [cit. 2024-03-18]. Dostupné na: <https://samosprava.transparency.sk/rankings/cities>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO, © 2022b. Tri štvrtiny miest sú dnes transparentnejšie ako pred štyrmi rokmi [online]. © 2022 [cit. 2024-03-18]. Dostupné na: <https://samosprava.transparency.sk/analyses/o-projekte/p:1549/o-projekte-mesta>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO, © 2022c. O projekte - mestá [online]. © 2022 [cit. 2024-03-18]. Dostupné na: <https://samosprava.transparency.sk/analyses/mesta/p:53741/tri-stvrtiny-miest-su-dnes-transparentnejšie-ako-pred-styrmirokmi>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO, ©. 2022d. Odporúčania pre mestá [online]. © 2022 [cit. 2024-03-18]. Dostupné na: <https://samosprava.transparency.sk/recommendations/cities>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO, © 2024. Slovensko si zvolilo prezidenta s netransparentnou kampanou [online]. © 2024 [cit. 2024-05-04]. Dostupné na: <https://transparency.sk/sk/slovensko-si-zvolilo-prezidenta-s-netransparentnou-kampanou/>

Tvoríme lepšie Slovensko – brožúra, © 2021. Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky (MIRRI) [online]. © 2021 [cit. 2023-12-20] Dostupné na: https://drive.google.com/file/d/1p8lQdJw_JEV-j1b_C97P6-gXMz1K1L/view

ÚNMS (Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky), © 2021. Odborná štúdia Spoločenská zodpovednosť vo verejnej správe [online]. [cit. 2022-03-18]. Dostupné aj online na: <https://www.normoff.gov.sk/files/docs/os-csr-614c60427b570.pdf?csrt=17568759265339907245>

Veľkostné skupiny obcí – SR, oblasti, kraje, okresy, mesto, vidiek, © 2023. Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. © 2023 [cit. 2023-09-02]. Dostupné na: <https://shorturl.at/jkpGO>

Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu na zistenie uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy, © 2020. Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky (ÚNMS) [online]. © 2020 [cit. 2021-02-10]. Dostupné na: https://www.normoff.gov.sk/swift_data/source/2020/okpr/spolocenska_zodpovednost/Vyhodnotenie%20dotaznikoveho%20prieskumu.pdf

ZDŮT, M. To, čo Kaliňák s Mažgútom pri bratislavskej cyklotrase začali, ministri dokončia. Koalícia siahne na právomoci miest a obcí. Denník N [online]. 2024 [cit. 2024-05-04]. Dostupné na: <https://dennikn.sk/3837317/to-co-kalinak-s-mazgutom-pri-bratislavskej-cyklotrase-zacali-ministri-dokoncia-koalicia-siahne-na-pravomoci-miest-a-obci/?ref=list>

Zlatý Erb, © 2023a. Propozície súťaže ZlatýErb.sk 2023 [online]. © 2023 [cit. 2023-10-05]. Dostupné na: <https://www.zlatyerb.sk/index.php/propozicie>

Zlatý Erb, © 2023b. Víťazi súťaže Zlatý Erb 2022 [online]. ©2023 [cit. 2024-03-16] Dostupné na: <https://www.zlatyerb.sk/index.php/2023>

Zlatý Erb, © 2024. Víťazi súťaže Zlatý Erb 2023 [online]. © 2024 [cit. 2023-03-16] Dostupné na: <https://www.zlatyerb.sk/index.php/vitazi>

LEGISLATÍVNE DOKUMENTY A NORMY

Európska charta miestnej samosprávy, © 2021. Rada Európy (Council of Europe) [online]. © 2021 [cit. 2023-10-01]. Dostupné na: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-svk-a6/1680a18f46>

STN ISO 9001:2015, Požiadavky na systém manažérstva kvality. Dostupné aj online na: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-appr.pdf>

Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení. Dostupný aj online na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1990-369>

Zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja. Dostupný aj online na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2008-539>

ĎALŠIE ZDROJE

Štúdie ZMOS

Webové stránky analyzovaných obcí

Profily na sociálnych sieťach analyzovaných obcí

Dokumenty PHSR analyzovaných obcí

Zoznam vlastných publikácií

Local governments and their role in pandemic [electronic] [Miestne samosprávy a ich úloha v čase pandémie] / Eliška Čičmancová.

In: CER Comparative European Research 2021, č. 1, roč. 8 [electronic] : proceedings / research track of the 15th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee, 2021. - ISBN 978-1-9993071-7-2 (online). - s. 34-38 [online]. [Čičmancová Eliška (100%)]

Non-formal education as a tool in higher education marketing communication [electronic] [Neformálne vzdelávanie ako nástroj marketingovej komunikácie vysokej školy] / Marián Šotek - Eliška Čičmancová.

In: CER Comparative European Research 2021, č. 1, roč. 8 [electronic] : proceedings / research track of the 15th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee, 2021. - ISBN 978-1-9993071-7-2 (online). - s. 26-29 [online]. [Šotek Marián (50%) - Čičmancová Eliška (50%)]

Management education in the disruptive times of COVID-19 pandemic [electronic] : the case of participative approach in distance learning / Eliška Čičmancová, Marián Šotek.

In: EMAN 2021 [electronic] = Selected papers : Economics & management: How to cope with disrupted times. - 1. vyd. - Belehrad: Association of Economists and Managers of the Balkans, 2021. - ISBN 978-86-80194-44-8. - s. 101-109. [Čičmancová Eliška (50%) - Šotek Marián (50%)]

The importance of communication in the sustainability of local governments [electronic] [Dôležitosť komunikácie pre udržateľnosť miestnej samosprávy] / Eliška Čičmancová.

In: CER Comparative European Research 2022 [electronic] : proceedings - research track of the 17th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee Publishing, 2022. - ISBN 978-1-7399378-1-2. - s. 54-58 [CD-ROM]. [Čičmancová Eliška (100%)]

The application of machine learning to support managerial decision-making in the organization [print] / Dominika Tumová ... [et al.].

In: Journal of Information, Control and Management Systems [print] = JICMS. - ISSN 1336-1716. - Roč. 19, č. 2 (2021), s. 33-42 [print]. [Toman Dominika (25%) - Mičiak Martin (25%) - Pančíková Lucia (25%) - Čičmancová Eliška (25%)]