

**Juraj TEJ<sup>1</sup>**

## **PLÁNOVANIE AKO NÁSTROJ MANAŽMENTU MIESTNEJ SAMOSPRÁVY – MESTSKEJ ČASTI KOŠICE\***

Po územno-správnej reforme a zmenách vo financovaní stojí samospráva pred ďalšou výzvou, ktorá sa dotýka kvality jej práce. Mestské a obecné úrady pociťujú potrebu obratu smerom k občanovi ako ku klientovi, ktorému poskytujú služby. Dôležitou súčasťou práce samosprávy sa stáva využívanie moderných metód riadenia, kvalita manažérov, firemná kultúra a komunikácia. V práci sa budeme venovať funkcii plánovania v problematike manažmentu obce, so zameraním na Mestskú časť Košice – Sídliisko KVP.

**Kľúčové slová:** Manažment obce. Plánovanie. Strategické plánovanie. Rozvoj obce.

### **1. ÚVOD**

Požiadavky na modernú verejnú správu, ktoré vznikali nie iba v dôsledku zavŕšenia integračných snáh Slovenska, ale ako reakcia na stabilizáciu systému správy vo vedomí občanov, štruktúrach spoločnosti štátu, ale aj ako reakcia na existujúcu spoločenskú ekonomickú situáciu, ako reakcia na nepomer medzi rastúcimi výdavkami na chod verejnej správy a jej relatívne nízkymi výkonmi, nízkou efektívnosťou, komplexnosťou a hospodárnosťou. Samospráva na miestnej i regionálnej úrovni sa stala rešpektovanou zložkou správy, ktorej význam a poslanie občania poznajú, rešpektujú a chápu.

V práci sa zameriame na manažment samosprávy ako súčasť správy verejnej v mestskej časti Košíc, Sídliiska KVP. Pri posudzovaní manažmentu v samospráve, môžeme vychádzať z jeho zvláštností,

Rozsah kompetencií, ktoré prislúchajú obci, je čoraz väčší. Krytie kompetencií pridelenými finančnými zdrojmi zo štátnej správy (v podobe dotácií obciam) v súčasnosti zaostáva. Spomínaný proces je najvýznamnejším článkom končiacej sa reformy verejnej správy a následnej komunálnej reformy, ktorá je podľa mnohých odborníkov neadekvátne (Tej, 2007).

### **2. PLÁNOVANIE AKO FUNKCIA MANAŽMENTU**

Niektorí manažéri považujú manažment iba za teóriu a prax riadenia výrobných podnikov a iných organizácií, ktoré fungujú na komerčnom princípe. Ale manažment znamená vykonávanie modernej správy v tom najširšom zmysle (Hubková, 1991). Týmto prístupom vzniká manažment „public administration“ so všetkými prístupmi a svojimi zvláštnosťami (Wright, Nemec, 2003). Odlišnosti sú spôsobené hlavne faktormi vonkajšieho i vnútorného prostredia, ale aj v oblasti programovateľnosti cieľov i úloh,

<sup>1</sup> doc. Ing. Juraj Tej, PhD.; Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove, Slovenská Republika.

\* Príspevok bol spracovaný na základe projektu VEGA č. 1/0247/08: „Analýza súčasných problémov manažmentu riadenia ľudských zdrojov“.

rozhodovania či motivácie... (Tej, 2000; Balážová, Papcunová, 2008). Vedomosti a schopnosti sú dôležité pre manažment verejnej správy preto, aby jej manažéri mohli úspešne realizovať verejnú politiku a programy (Partyka-Pojeta, 2004). Práca manažmentu je práve vo verejnom sektore špecifická tým, že neustále silnie dilemma medzi administratívnou účinnosťou a účelnosťou, ako aj verejným vyžadovaním transparentnosti a otvorenosti správy, preto kladie vysoké nároky aj na jej pracovníkov (Šimková, 2008).

Plánovanie je časťou riadenia, ktoré sa v dôsledku delby práce a špecializácie v ňom osamostatnilo a predstavuje jednu zo základných manažérskych funkcií (Sedlák, 2001). Plánovanie je potrebné aj v samospráve minimálne z týchto dôvodov, že identifikuje úlohy, význam a podiel jednotlivých zdrojov na dosahovaní cieľov organizácie, koordinuje činnosť všetkých pracovníkov, rozhoduje o činnostiach, ktoré sú, resp. nie sú potrebné na realizáciu stanovených cieľov a umožňuje porovnať reálne výsledky so stanovenými cieľmi. V prípade potreby korekcie prijíma potrebné opatrenia (Sojka a kol., 2010). V miestnej samospráve v súčasnosti plánovanie prerastá s funkciami marketing manažmentu (Ali Taha, V., 2008).

### 3. PLÁNOVANIE V MESTSKEJ ČASTI SÍDLISKO KVP

V miestnom zastupiteľstve Košice – Sídliisko KVP je zvolených 22 poslancov. V rámci miestneho zastupiteľstva sú vytvorené komisie miestneho zastupiteľstva mestskej časti Košice – Sídliisko KVP: komisia verejného poriadku; komisia finančná; komisia pre rozvoj MČ a podnikanie; komisia sociálna a zdravotná; komisia výstavby, dopravy a životného prostredia a komisia kultúry, vzdelania a športu. miestny úrad, ten bol tak isto zriadený súčasne so vznikom mestskej časti, ako výkonný orgán miestneho zastupiteľstva a starostu. Bol vytvorený na zabezpečovanie administratívnych a organizačných vecí starostu ako aj miestneho zastupiteľstva. Mestská časť je štvrtou najväčšou mestskou časťou Košíc v počte obyvateľov 27 000. Výstavba sídliska sa začala začiatkom roku 1980, bytovú zástavbu tvorí cca 8 000 bytových jednotiek na ploche 1,97 km<sup>2</sup>, umiestnených v panelových domoch postavených v rokoch 1983 – 1989. Mestská časť je klasickým sídliskom bez pamiatkových zón, rodinných domov a priemyslu. Hospodársky potenciál tvoria malé súkromné firmy prevažne charakteru obchodu a služieb, ktoré získali na kvalite dokončením obchodných centier koncom minulého storočia, čo prispelo spolu so zlepšením životného prostredia k väčšiemu záujmu o bývanie v mestskej časti. Ako jediná MČ si sama zabezpečuje čistotu, starostlivosť o zeleň, o komunikácie a zimnú údržbu.

Plánovanie sa uskutočňuje na všetkých úrovniach manažmentu. Väčšina manažérov sa angažuje práve v procese plánovania, čo podčiarkuje jeho význam (Harausová, 2005). Ináč tomu nie je ani v sledovanej mestskej časti. Plánovanie je východiskovou funkciou a keďže výrazne ovplyvňuje všetky ostatné manažérske funkcie, môžeme povedať, že je aj najdôležitejšou funkciou.

Miestny úrad mestskej časti (MČ) Košice – Sídliisko KVP sa so svojimi predstaviteľmi a výkonnými zložkami dlhodobo usiluje a realizuje zvýšenie kvality života svojich obyvateľov. Zabezpečuje udržateľný rozvoj MČ s dôrazom na rešpektovanie kultúrnej, environmentálnej a sociálnej diverzity.

Na miestnom úrade prevláda neformálne plánovanie. Vo všeobecnosti sa v rámci jednotlivých oddelení plánujú viaceré aktivity, ktoré sú napojené na programový rozpočet a.i. Z časového hľadiska bol analyzovaný dlhodobý plán v oblasti výstavby, ktorý sa

vypracováva na oddelení výstavby, dopravy a životného prostredia. V rámci lokalít MČ sa plánuje s výstavbou 400 rodinných a 4 000 bytových zariadení so základnou občianskou vybavenosťou ako sú obchody, služby a.i. To hovorí o funkčnom využití daného územia pre minimálne 26 tisíc obyvateľov.

Základom plánu bola územnoplánovacia dokumentácia. Predpokladom pre jej vypracovanie bola predchádzajúca urbanistická štúdia, ktorá riešila detaily, spracúvala zmeny a doplnky. Zmeny muselo schváliť mesto Košice, čomu ale predchádzalo prejednanie na miestnom zastupiteľstve v MČ Košice – Sídliisko KVP. Poslanci MČ s touto štúdiou nesúhlasili, a to z dvoch dôvodov:

- hustota zástavby bytových domov,
- vysoká pravdepodobnosť vzniku dopravného kolapsu, pretože hlavné komunikačné ťahy v predkladanej štúdii sú vyústené iba na nízkom počte ulíc.

V celom procese majú poslanci len poradný hlas, pretože je to nakoniec stavebný úrad, ktorý rozhoduje o udelení povolenia. Samotná MČ má veľmi obmedzené práva ak je projekt v súlade s územným plánom. Stavebný úrad spomínané povolenie vydal a tak teoreticky nič nebráni v začatí výstavby. Samotnú výstavbu realizujú developerské spoločnosti. V súčasnosti už prebieha v tejto lokalite odkupovanie pozemkov.

Z uvedeného príkladu dlhodobého plánovania v MČ Košice – Sídliisko KVP vidíme, že samotné plánovanie v konkrétnej spomínanej oblasti výstavby a rozvoja závisí jednak od mesta Košice ako aj od developerov. Z tohto dôvodu je veľmi dôležité vzájomné sklbenie ich záujmov, čo sa v praxi často ukazuje ako problém.

K strednodobým plánom na oddelení výstavby, dopravy a životného prostredia patria rôzne realizácie investičných zámerov (výstavba detských ihrísk, garážových domov, zábavné centrum pre deti a mládež, realizácia centrálného parku, rekonštrukcia chodníkov...).

Medzi krátkodobé, čiastkové plány patrí dopravné značenie, prístrešky pre kontajnery, oprava striedch, údržba komunikácií a zelene, parkové lavičky, výsadba živých plotov, detské pieskovisko, deratizácia a.i.

Pri všetkých týchto plánoch, či už krátkodobých, strednodobých alebo dlhodobých je samozrejme potrebné vytvoriť podmienky na ich realizáciu. V prvom rade sú to finančné prostriedky, legislatívne podmienky, externé podmienky. Následnou podmienkou je vypracovanie územného plánu, ktoré musí byť schválené procesom miestneho zastupiteľstva. Tomu predchádza dôkladná konzultácia v jednotlivých komisiách, kde sú za prípravu jednotlivých podkladov zodpovední referenti a vedúci oddelení. Po schválení sa návrh predkladá na miestnu radu a nakoniec na miestne zastupiteľstvo. Jednotlivé plány na miestnom úrade podpisuje štatutár - starosta. Jeho súhlas je konečný, no pred jeho podpísaním musí návrh schváliť aj prednosta.

Pri zostavovaní plánov sa vychádza z rôznych dostupných informácií, predovšetkým však z externých informácií. Pod týmito môžeme chápať aj rôzne informácie od občanov, ich požiadavky a potreby.

#### 4. STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

V rámci finančného oddelenia Miestneho úradu mestskej časti je výsledkom realizácie dlhodobého cieľa strategické plánovanie, ktoré bude vytvárať rámec pre programové rozpočtovanie a alokáciu verejných zdrojov. Toto plánovanie od roku 2009 začína používať aj územná samospráva v rámci programového rozpočtovania. Jeho cieľom je:

- zlepšiť rozpočtový rozhodovací proces,
- zvýšiť zodpovednosť správcov verejných prostriedkov za ich alokáciu,
- transparentnosť – možnosť posúdiť efektívnosť a účinnosť vynakladaných verejných zdrojov.

Je to rozpočet, ktorý alokuje výdavky rozpočtu do jednotlivých programov a jeho častí a kladie dôraz na prezentáciu plánovaných a dosahovaných výstupov a výsledkov. V programovom rozpočte na roky 2009 – 2011 budú výdavky sídliska alokované do 10 programov (

Tabuľka 1). Obsahom týchto programov a ich častí sú konkrétne merateľné ciele, plánované výstupy a výsledky práce mestskej časti v nasledujúcich troch rokoch.

**Tabuľka 1 Programový rozpočet na rok 2009**

Rozpočet 2009		Bežné príjmy spolu	Kapitálové príjmy spolu	Finančné operácie spolu	SPOLU
		Bežné výdavky	Kapitálové výdavky	Finančné operácie	
1	<b>Príjmy spolu:</b>	<b>1 391 655</b>	<b>82 985</b>	<b>12 613</b>	<b>1 487 253</b>
2	<b>Výdavky spolu:</b>	<b>1 21 5062</b>	<b>272 191</b>	<b>0</b>	<b>1 487 253</b>
3	<i>Program 1: Plánovanie, manažment a kontrola</i>	57 857	59 749		117 606
4	<i>Program 2: Interné služby</i>	302 529	16 597		319 126
5	<i>Program 3: Služby občanom</i>	16 763			16 763
6	<i>Program 4: Komunikácie</i>	1 15 183	149 373		264 556
7	<i>Program 5: Vzdelávanie</i>				0
8	<i>Program 6: Šport</i>	29 609			29 609
9	<i>Program 7: Kultúra</i>	20 480			20 480
10	<i>Program 8: Prostredie pre život</i>	216 756	46 472		263 228
11	<i>Program 9: Sociálne služby</i>	25 327			25 327
12	<i>Program 10: Administratíva</i>	430 558	0		430 558
13	<b>Výsledok hospodárenia:</b>	<b>176 593</b>	<b>-189 206</b>	<b>12 613</b>	

Zdroj: Programový rozpočet MČ Košice – Sídlisko KVP: [on-line]. [19. 3. 2009]: Dostupné na internete: [http://www.mckvp.sk/downloads/rozpocet/rozpocet\\_2009.pdf](http://www.mckvp.sk/downloads/rozpocet/rozpocet_2009.pdf)

Programový rozpočet je zameraný najmä na financovanie tých aktivít, ktoré súvisia s činnosťou manažmentu MČ, poslancov miestneho zastupiteľstva, s územným plánovaním, s výkonom kontroly činnosti samosprávy.

Okrem už spomínaných aktivít, ktoré sa pravidelne v MČ plánujú, prebieha v súčasnosti aj spracovanie Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHSR) obce, ktorý pomáha spracovať eurokonzultant. Základom tohto dokumentu je bližší popis významu, postupu a metodického spracovania základného rozvojového dokumentu miest a obcí v zmysle zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v platnom znení. Tento

programový dokument je nielen koncepčným programom rozvoja obce, jej územia a potrieb jej obyvateľov, ale v súčasnosti je už aj podmienkou predkladaných žiadostí miest a obcí Slovenska o spolufinancovanie rozvojových zámerov zo zdrojov a fondov EÚ.

Vypracovanie Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja je jednou z aktivít, ktoré prispievajú aj k rozvoju Mestskej časti Košice – Sídlisko KVP. Tento dokument je jedným zo základných dokumentov hospodárskej a sociálnej politiky MČ Košice – Sídlisko KVP.

Vypracovaním PHSR sa plní jeden zo základných princípov EÚ a to princíp programovania, pod ktorým rozumieme proces plánovania, organizovania, rozhodovania a finančného zabezpečenia regionálneho rozvoja na rôznych úrovniach od celoštátnej až po miestnu, s cieľom dosiahnuť hospodársky a sociálny rozvoj.

Základné charakteristiky plánovacej funkcie na Miestnom úrade MČ Sídlisko KVP uvádzame v Tabuľke 2.

**Tabuľka 2 Charakteristika oblasti Plánovanie na MÚ MČ Košice KVP**

<b>Silné stránky MÚ</b>	<b>Slabé stránky MÚ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tvorba plánov na rozlične dlhé obdobia,</li> <li>▪ programové rozpočtovanie na roky 2009 – 2011,</li> <li>▪ implementácia požiadaviek občanov do plánov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ neformálne plánovanie,</li> <li>▪ plánovanie rozvoja v súvislosti, s hustotou zástavby bytových domov.</li> </ul>
<b>Príležitosti pre MÚ</b>	<b>Hrozby pre MÚ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ existencia dlhodobého plánu rozvoja sídliska,</li> <li>▪ programové rozpočtovanie na roky 2009 – 2011,</li> <li>▪ spracovanie PHSR mestskej časti,</li> <li>▪ koncepcia rozvoja informačného systému.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zložitý schvaľovací proces plánovania,</li> <li>▪ zdĺhavý proces vybavovania zmien v plánoch,</li> <li>▪ zásahy developerov do plánovania.</li> </ul>

## 5. ZÁVER

Pre dlhodobý rozvoj sídliska je životne dôležité mať vypracovaný dlhodobý plán rozvoja. Takýto plán je považovaný za veľkú príležitosť nielen pre rozvoj samotného sídliska, ale aj celého mesta. Tento plán počíta s funkčným využitím oblasti pre vyše 25 tisíc obyvateľov.

Hlavným strategickým cieľom koncepcie rozvoja MČ, ktorá sa v rámci plánovania pripravuje je maximalizovať efektívnosť organizácie a presunúť komunikáciu medzi úradom a občanom aj do elektronickej podoby. Pre organizáciu, na druhej strane, by sa odstránili riziká spojené s používaním zastaralých a nekompatibilných systémov v súčasnosti, zvýšila by sa tým efektívnosť práce zamestnancov, zlepšili by sa možnosti reportingu, zvýšila by sa transparentnosť, zodpovednosť za jednotlivé činnosti...

Zložitosť a zvyšujúca sa akcelerácia zmien kladú nové nároky na manažérov. Nemožno očakávať a ani požadovať, aby túto rastúcu zložitosť zvládli samostatne. Okrem toho, že k tomu musia prispieť predovšetkým svojimi schopnosťami a znalosťami, celkový úspech je napokon daný synergiou tímovej práce. Manažér už dávno prestal byť osamelým bežcom a manažment je stále viac dosahovaním kvalifikovane stanovených cieľov organizácie prostredníctvom plánovania.

## LITERATÚRA

- [1] ALI TAHA, V. Marketing of the Region – Basic Facts and Specific Application and Implementation in prešov Region. In: *Management 2008 I*. Prešov: FM PU, s. 174-180, ISBN 978-80-8068-849-3
- [2] BALÁŽOVÁ, E., PAPCUNOVÁ, V. *Manažment samospráv*. Nitra: Municipalia, 2008, 134 s. ISBN 978-80-552-0045-3
- [3] GAZDA A., *Metody analízy ryzyka w planowaniu audytu wewnętrznego*. Rzeszów, PCG, 2006, s. 73-76, ISBN 83-915259-9-2
- [4] GIERCZAK A., *Konkurencyjność regionów jako wyznacznik rozwoju gospodarczego kraju*, [w:] *Socjo-ekonomiczna transformacja społeczeństwa w warunkach globalizacji*, Melitopolski Instytut Zarządzania Lokalnego i Państwowego Uniwersytetu Humanistycznego ZIDMU, Melitopol 2005
- [5] HARAUSOVÁ, H. *Manažérske funkcie*. Prešov: MPC, 2005, 52 s. ISBN 80-8045-382-9
- [6] HUBKOVÁ, K. Názory západných teoretikov na problémy manažmentu vo verejnom sektore. In: *Ekonomický časopis*. Bratislava, EÚ SAV, č. 9/1991. ISSN 0013-3035
- [7] HYDZIK P., SOBOLEWSKI M.: *Analiza budżetów gmin województwa podkarpackiego w zakresie pozyskania środków unijnych w okresie 2006-2007* [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Seria: Zarządzanie i Marketing*, z.16, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009,
- [8] LIBERKO, I., LIBERKOVÁ, L. : *Environmentálna stratégia podniku*, In: *Strategický manažment v praxi*, Kapitola 11 Funkčné stratégie, 2007, ISBN 978-80-89291-04-5
- [10] PARTYKA-POJĘTA, J. *Zarządzanie w organach administracji publicznej*. Chorzów: Marka, 2004, 152 s. ISBN 83-921382-0-1
- [11] SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Iura edition, 2001, 378 s. ISBN 80–89047–18-1
- [12] SOJKA, L. a kol. *Manažment II*. Prešov: FM PU, 100 s. ISBN 978-80-555-0145-1
- [13] ŠIMKOVÁ, H. *Kontrolovanie*. Košice: TUKE, [on-line]. 2008, [cit. 16.3.2010]: Dostupné na internete: [www.ekf.tuke.sk/KMaM/Simkova\\_Dist/Dist\\_Kontrola.doc](http://www.ekf.tuke.sk/KMaM/Simkova_Dist/Dist_Kontrola.doc)
- [14] TEJ, J. *Ekonomika a manažment verejnej správy*. Prešov: FHPV, 2000, 221 s. ISBN 80-88885-68-X
- [15] TEJ, J. *Správa a manažment*. Prešov: Manacon, 2007, 232 s. ISBN 978–80-89040-33-9
- [16] TURISOVÁ, R., LIBERKO, I., LIBERKOVÁ, L.: *Trends in the firm's organization and management*. In: *AMTECH 2005 : Proceedings*. vol. 44, book 2 (2005), p. 711-716. ISSN 1311-3321
- [17] WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy. Teorie a praxe – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Bratislava: NISPAcee, 2003, 419 s. ISBN 80-86119-70-X

## PLANNING AS A MANAGEMENT TOOL FOR LOCAL GOVERNMENT CITY DISTRICT OF KOSICE

After the regional-administrative reform and changes in funding stands self-government before the next challenge, which affects the quality of its work. City and municipal

authorities felt the need to reverse direction to the citizen as a client, to whom they provide services. Important part of self-government work becomes the use of modern methods of management, quality of managers, corporate culture and communication. In this paper, we will describe the planning function in the field of municipality management, focusing on the Town of Košice - Housing estate KVP.

**Key words:** Management municipality. Planning. Strategic planning. Development of municipality