

STAKEHOLDER MANAGEMENT V PROSTŘEDÍ MESTSKEJ SAMOSPRÁVY

Jana Jaďud'ová, Judita Tomaškinová, Martin Mozola

ÚVOD

Pojmom stakeholder management sa označuje spôsobom, akým organizácie pristupujú k subjektom, ktoré môžu byť ovplyvnené činnosťou organizácie alebo ktoré majú záujem v niektorých činnostiach organizácie. Bez ohľadu na účel, ciele a podnikateľský smer organizácie, úspešná organizácia manažuje vzťahy, ktoré sú pre ňu dôležité. Stupeň, akým organizácie uspokojujú potreby a požiadavky svojich stakeholderov [4] považujeme za stakeholder management (resp. manažérstvo vzťahov).

Termín stakeholder bol po prvýkrát zaznamenaný v 60-tych rokoch minulého storočia. Samotný pojem „stakeholder“ sa prvýkrát objavil v literatúre manažmentu vo vnútornej správe Stanfordského výskumného inštitútu (SVI) v roku 1963. [6] Pojem bol chápaný ako upresnenie termínu „stockholder – podielník“, ako jedinej skupiny, ktorej sa zodpovedá manažment organizácie. Samotný koncept stakeholder manažmentu bol teda pôvodne definovaný ako „tie skupiny, bez podpory ktorých by organizácia prestala existovať“. [3; 6] Teoretický prístup bol navrhnutý a rozšírený Edwardom Freemanom v roku 1984, kedy definoval stakeholderov ako „skupinu alebo jednotlivcov, ktorí môžu ovplyvniť organizáciu a jej ciele alebo môžu byť organizáciou ovplyvnení.“ Podľa Freemana každá z týchto skupín zohráva dôležitú úlohu v obchodnom úspechu organizácie; každá má určitý podiel v organizácii, a preto vznikol pojem „ stakeholder – podielník“, „stakeholder model, stakeholder rámec“ alebo „stakeholder manažment“. [9]

V teórii stakeholder managementu sa ako kľúčový subjekt ukazuje verejná správa a samospráva, ktorá vymedzuje legislatívny rámec, vytvára podmienky pre výkon podnikateľskej a mimovládnej činnosti a predstavuje pomerne veľkého

zamestnávateľa, na ktorého je napojených niekoľko subjektov zabezpečujúcich služby pre dané orgány. Cieľom príspevku je identifikovať a klasifikovať stakeholderov (zainteresované strany) vybranej miestnej samosprávy – Mestský úrad Banská Bystrica.

1 METODIKA

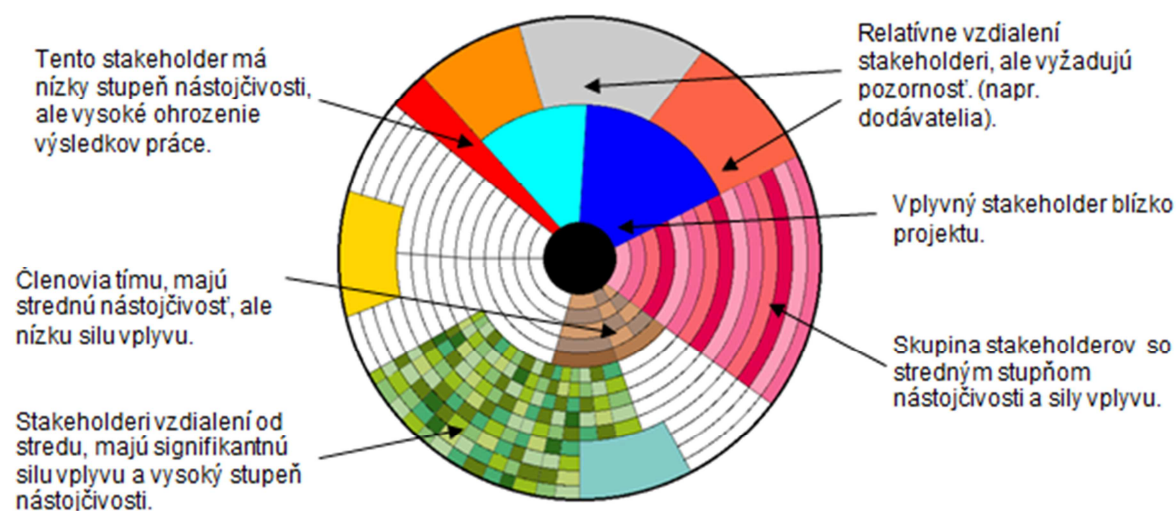
Analýzu zainteresovaných strán (stakeholderov) sme vykonali v zmysle šesťkrokového modelu, tak ako uvádza [8] za účelom identifikovania zainteresovaných strán (stakeholderov) a kľúčových „hráčov“, odhadnutia ich záujmov a predvídania potenciálu ovplyvnenia politiky organizácie. Prvým bodom bolo identifikovania hlavného účelu analýzy zainteresovaných strán (stakeholderov). Následne sme identifikovali jednotlivých stakeholderov (zainteresované strany) a pristúpili k zberu a záznamu dát analýzy. Nakoľko nami skúmaná organizácia (Mestský úrad Banská Bystrica) nemá vytvorenú ani jednoduchú klasifikáciu zainteresovaných strán (stakeholderov), vychádzali sme zo základných skupín zainteresovaných strán (stakeholderov) definovaných v odbornej literatúre [5; 7; 11 a pod.]. Formou brainstormingu so zástupkyňou primátora mesta a na základe oficiálnej stránky mestského úradu sme identifikované subjekty rozdelili na dve základné skupiny – primárnych (definovaných ako tie subjekty, ktoré uskutočňujú pre organizáciu základné úlohy a podporu, a pokiaľ nebudú naplnené ich očakávania, môžu vyvolať následné negatívne vplyvy smerom k organizácii) a sekundárnych, ktorí majú schopnosť ovplyvňovať primárnych a najčastejšie sa do tejto skupiny zaraďujú mimovládne organizácie, médiá, environmentálne organizácie a ďalší jednotlivci alebo organizácie. Štvrtým bodom bola identifikácia vzorov a kontextov interakcií medzi jednotlivými stakeholdermi, piatym samotná

klasifikácia podľa zvolených atribútov. My sme využili trojaspektový systém klasifikácie, a ako kritériá sme určili silu vplyvu, legitímnosť požiadaviek a naliehavosť, s ktorom sa domáhajú plnenia svojich požiadaviek.

Evalváciu vplyvu zainteresovaných strán (stakeholderov) na organizáciu sme vyhodnocovali programom Stakeholder Circle SIMS. Kľúčovými prvkami tohto programu sú: koncentrické kruhy, ktoré indikujú vzdialenosť od stredu resp. od stredového subjektu; vzory jednotlivých subjektov, ktoré indikujú ich homogénnosť (napr.: tmavý odtieň indikuje solidaritu, zatiaľ čo tieňovanie a vzorkovanie môže indikovať heterogenitu v prezentovaní záujmu); veľkosť bloku, ktorá indikuje rozsah a pôsobnosť vplyvu a odtieň farby, ktorý môže indikovať stupeň vplyvu (dopadu). [2] Metodika daného programu je založená na: identifikácii

zainteresovaných strán (stakeholderov), určení ich priorit (pričom ako hodnotiace kritériá používa silu vplyvu, blízkosť a naliehavosť), vizuálnom prevedení vplyvu zainteresovaných strán (stakeholderov) vo forme farebného kruhu (mapovanie ich potrieb, Obr. 1), návrhu stratégie pre zapojenie zainteresovaných strán (stakeholderov) a v monitoringu prijatých programov. Pri každom subjekte sa hodnotí jeho súčasný a želaný stav (vzhľadom na parameter podpory a vnímania), ako aj požiadavky organizácie voči stakeholderovi a opačne. Program nám umožňuje vytvoriť databázu údajov, ktorú možno aktualizovať v priebehu času, a tým sledovať trendy a problémy. List zainteresovaných strán (stakeholderov) možno exportovať a dáta používať aj v iných systémoch.

Obr. 1: Farebný kruh stakeholderov



Zdroj: The Stakeholder Circle – A Visualisation Tool. s.a.

Každý stakeholder (zainteresovaná strana) je hodnotený stupnicou v rozmedzí od 5/4 - 1:

Kritérium sila vplyvu:

4 = vysoká (môže spôsobiť značné problémy organizácii),

3 = stredná (schopnosť formálnych zmien),

2 = pomerne nízka (neformálna schopnosť spôsobovať zmeny),

1 = nízka (nеспôsobuje zmeny a nepredstavuje problém pre organizáciu).

Kritérium blízkosť (ako úzko je prepojený s organizáciou):

4 = priamo (blízka spolupráca, resp. priamo zamestnaný/napojený na organizáciu),

3 = pravidelne s organizáciou spolupracuje,

2 = nepravidelná spolupráca, ale organizáciu eviduje,

1 = pomerne vzdialená spolupráca (nemá priamu spoluúčasť).

Kritérium naliehavosť (prezentovaná šírkou kruhu, t.j.a kým spôsobom sú schopní použiť svoju silu) :

5 = okamžitá (urgentná potreba reagovať na jeho očakávania),

4 = konať rýchlo,

3 = plánovať opatrenia v relatívne krátkom čase,

2 = plánovať opatrenia v strednodobom horizonte,

1 = nie je žiaden dôvod k akcii, nevyžaduje zvýšenú pozornosť, postačí len evidencia tohto stakeholdera a komunikácia s nim.

Skúmaná organizácia bola vybraná zámerne v nadväznosti na výskum realizovaný v rokoch 2010-2011 za účelom analýzy súčasného stavu Mestského úradu Banská Bystrica pre implementáciu konceptu spoločenskej zodpovednosti (CSR 1) a pokračovali v roku 2012. Stakeholderovská analýza (analýza zainteresovaných strán) predstavuje neodmysliteľný prvok konceptov spoločenskej zodpovednosti, o ktorý prejavila záujme samotná organizácia.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Mesto Banská Bystrica vzniklo 1. 1. 1991 zo zákona 369/1990 Zb. o obecnom zriadení a je samostatný samosprávny územný celok Slovenskej republiky. Mesto samostatne rozhoduje a uskutočňuje všetky úkony súvisiace so správou mesta a jeho majetku, ak osobitný zákon takéto úkony nezveruje štátu alebo inej právnickej osobe alebo fyzickej

osobe. Na výkon samosprávy slúžia mestu samosprávne orgány - primátor mesta a mestské zastupiteľstvo. Mestské zastupiteľstvo zriaďuje podľa potreby ďalšie svoje orgány: mestskú radu, komisie pri mestskom zastupiteľstve, mestskú políciu a iné dočasné výkonné, alebo kontrolné orgány a určuje im náplň práce. Mestský úrad je výkonným orgánom mestského zastupiteľstva a primátora. Prenesený výkon štátnej správy v oblasti územného rozhodovania a stavebného poriadku vykonáva Stavebný úrad, v oblasti matriky, evidencie občanov a občianskych záležitostí Matričný úrad, v oblasti školstva Školský úrad. [1]

V prvom kroku v zmysle šesťkrokového modelu [8], sme za hlavný účel stakeholderskej analýzy (analýzy zainteresovaných strán) určili transparentné riadenie v zmysle dobrej správy (good governance). Nakoľko na samotný Mestský úrad je napojených viacero subjektov, sa v súčasnej dobe riadenie vzťahov medzi nimi javí ako neprehľadné. V tejto súvislosti vedenie mesta prejavilo záujem podieľať sa na mapovaní vzťahov voči svojim zainteresovaným stranám (stakeholderom). Následne sme formou braimstormingu so zástupkyňou primátora mesta a komparáciou oficiálnej stránky Mestského úradu Banská Bystrica identifikovali všetky zainteresované strany, ktoré by mohli byť činnosťou úradu a jeho aktivitami istým spôsobom ovplyvňovaní, resp. ktoré úrad ovplyvňujú. K identifikácii zainteresovaných strán (stakeholderov) nám slúžila skupina základných otázok: *Kto sú naši súčasný a potenciálni stakeholderi? Aké sú ich záujmy / práva? Ako môže organizáciu stakeholder ovplyvniť (pozitívne alebo negatívne)? Ako môže organizácia ovplyvniť stakeholdera (pozitívne alebo negatívne)? Voči komu existujú právne povinnosti? Kto môže organizácii pomôcť pri riešení závažných úloh?* Celkovo sme identifikovali 76 subjektov (Tab. 1), ktoré sme rozdelili do dvoch základných skupín – primárni a sekundárni stakeholderi.

Tab. 1: Prehľad stakeholderov (zainteresovaných strán) Mestského úradu Banská Bystrica

Primárni	Sekundárni
Primátor (1)	Školy (33)
Zástupca primátora (2)	Verejnosť (34)
Prednosta mestského úradu (3)	Zdravotnícke zariadenia (35)
Mestské zastupiteľstvo (4)	Regulačné úrady (36)
Mestská rada (5)	Partnerské mestá (37)
Mestský mládežnícky parlament (6)	Mimovládne orgány (38)
Komisie mestského zastupiteľstva (7)	Občianske združenia (39)
Výbory mestských častí (8)	Médiá – tlač (40)
Útvar hlavného kontrolóra (9)	Banky (41)
Mestská polícia (10)	Orgány kontroly a inšpekcie (42)
Obchodné spoločnosti (11)	Lokálne a ďalšie komunity (43)
Námestník pre služby (12)	Profesijné zoskupenia (44)
Námestník pre rozvoj a výstavbu (13)	Telekomunikační operátori (45)
Ekonomický námestník (14)	Reklamné agentúry (46)
Oddelenie prvého príjmu (15)	Štát, vláda (47)
Matričný úrad (16)	Krajský školský úrad v Banskej Bystrici (48)
Školský úrad (17)	Obvodný úrad v Banskej Bystrici (49)
Stavebný úrad (18)	Obvodný úrad životného prostredia Banská Bystrica (50)
Park Kultúry a Oddychu (PKO) (19)	Obvodný pozemkový úrad v Banskej Bystrici (51)
Bytový podnik mesta Banská Bystrica (20)	Kancelária prezidenta Slovenskej republiky (52)
Záhradnícke a rekreačné služby mesta Banská Bystrica (21)	Regionálny úrad verejného zdravotníctva v Banskej Bystrici (53)
Dopravný podnik mesta Banská Bystrica (22)	Slovenská agentúra pre cestovný ruch (SACR) (54)
Útvar hlavného architekta Banská Bystrica (23)	Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu (SARIO) (55)
Verejný ochranca práv (Ombudsman) (24)	Podnikateľské a inovačné centrum Banská Bystrica (56)
Úrad Banskobystrického samosprávneho kraja (25)	Slovenská obchodná a priemyselná komora (SOPK) (57)
Spoločnosti s majetkovou účasťou Mesta Banská Bystrica (26)	Daňové riaditeľstvo SR (58)
Sociálny podnik Mesta Banská Bystrica (27)	Štátna ochrana prírody SR Banská Bystrica (59)
STADETORE – Stacionár detský očný a rehabilitačný (28)	Slovenská agentúra životného prostredia (60)
Mestské divadlo – Divadlo z Pasáže (29)	Štátny archív v Banskej Bystrici (61)
Neinvestičný fond Moje mesto Banská Bystrica (30)	Úrad priemyselného vlastníctva SR v Banskej Bystrici (62)
Zamestnanci (31)	Slovenský červený kríž Banská Bystrica (63)
Dodávatelia (32)	Krajský súd Banská Bystrica (64)
	Krajská prokuratúra v Banskej Bystrici (65)
	Územná vojenská správa Banská Bystrica (66)
	Prezídium policajného zboru Banská Bystrica (67)
	Okresné riaditeľstvo policajného zboru Banská Bystrica (68)
	Okresné riaditeľstvo Hasičského a záchranného zboru Banská Bystrica (69)

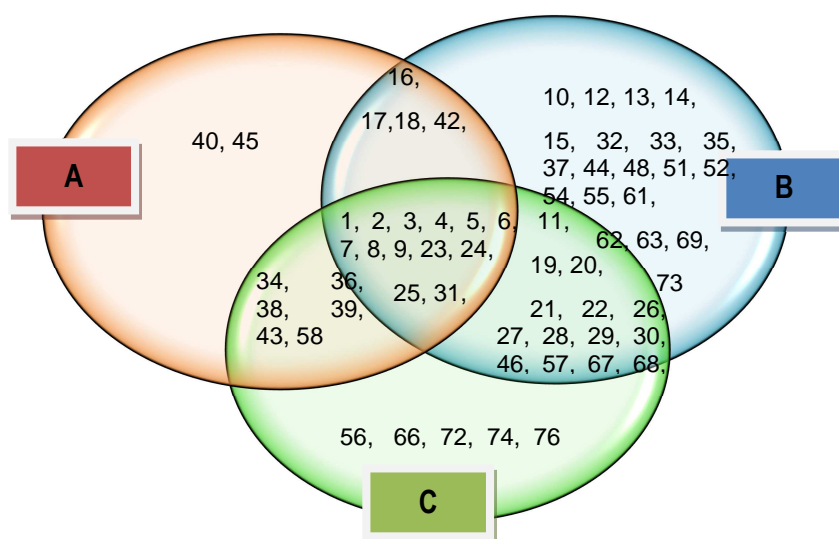
	Štátna vedecká knižnica v Banskej Bystrici (70)
	Verejná knižnica Mikuláša Kováča (71)
	Informačné centrum mladých Banská Bystrica (72)
	Stredoslovenské osvetové stredisko (73)
	Správa športových a telovýchovných zariadení (74)
	Občianske rady (75)
	Cirkev (76)

Zdroj: vlastné spracovanie

Takto identifikovaných stakeholderov (zainteresované strany) bolo potrebné klasifikovať, aby sme z nich určili tých, ktorí sú pre Mestský úrad kľúčoví a následne navrhli stratégiu riadenia ich vzťahov. Z možných prístupov realizácie daného kroku sme použili trojaspektový systém klasifikácie (Obr. 2). Súčasné použitie troch aspektov nám umožnilo

vytvorenie širšej škály zainteresovaných strán (stakeholderov). Ako kritérium sme si zvolili silu vplyvu (A), legitimitu, oprávnenosť požiadaviek (B) a naliehavosť požiadaviek (C). Následné rozmiestenie jednotlivých stakeholderov (zainteresovaných strán) sme robili na základe konzultácie so zástupkyňou primátora mesta.

Obr. 2: Trojaspektový systém klasifikácia stakeholderov Mestského úradu Banská Bystrica



Zdroj: vlastné spracovanie

Skupinu zainteresovaných strán (stakeholderov) s jedným faktorom ich pôsobenia na organizáciu, tj. vysokým vplyvom a pomerne nízkou úrovňou oprávnenosti a naliehavosti svojich požiadaviek predstavujú médiá a tlač (40), ktoré majú výrazný vplyv na budovaní goodwillu organizácie. Sú to aj

telekomunikační operátori (45), od ktorých spokojnosti závisí interná a externá komunikácia Mestského úradu.

Zainteresované subjekty s oprávnenými požiadavkami a pomerne nízkou úrovňou vplyvu a naliehavosťou ich uspokojovania sú: Mestská polícia (10), Námetník pre služby

(12), Náместník pre rozvoj a výstavbu (13), Ekonomický náместník (14), Oddelenie prvého príjmu (15), Dodávateľia (32), Školy (33), zdravotnícke zariadenia (35), Partnerské mestá (37), Profesionálne zoskupenia (44), Krajský školský úrad v Banskej Bystrici (48), Obvodný pozemkový úrad v Banskej Bystrici (51), **Kancelária prezidenta Slovenskej republiky (52), Slovenská agentúra pre cestovný ruch (SACR) (54), Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu (SARIO) (55), Štátny archív v Banskej Bystrici (61), Úrad priemyselného vlastníctva SR v Banskej Bystrici (62), Slovenský červený kríž Banská Bystrica (63), Okresné riaditeľstvo Hasičského a záchranného zboru Banská Bystrica (69), Stredoslovenské osvetové stredisko (73).**

Subjekty, ktoré sa naliehavo domáhajú uspokojovania svojich požiadaviek, ale ich sila a oprávnenosť ich vplyvu je pomerne nízka predstavujú: Podnikateľské a inovačné centrum Banská Bystrica (56), Územná vojenská správa Banská Bystrica (66), Informačné centrum mladých Banská Bystrica (72), Správa športových a telovýchovných zariadení (74) a Cirkev (76).

Pomerne „nebezpeční“ vďaka kombinácii miery vplyvu a naliehavosti, s ktorou sa domáhajú uspokojovania svojich požiadaviek a nárokov, ale pomernou nízkou oprávnenosťou ich požiadaviek sú mimovládne orgány (38), občianske združenia (39), lokálne a ďalšie komunity (43) pôsobiace v Banskej Bystrici. Do tejto skupiny zaraďuje aj verejnosť (34), v podobe miestnych obyvateľov, ktorí majú záujem spolupodieľať sa na dianí v meste; Regulačné orgány (36) a Daňové riaditeľstvo (58). Pre Mestský úrad predstavujú pomerne dôležitého partnera.

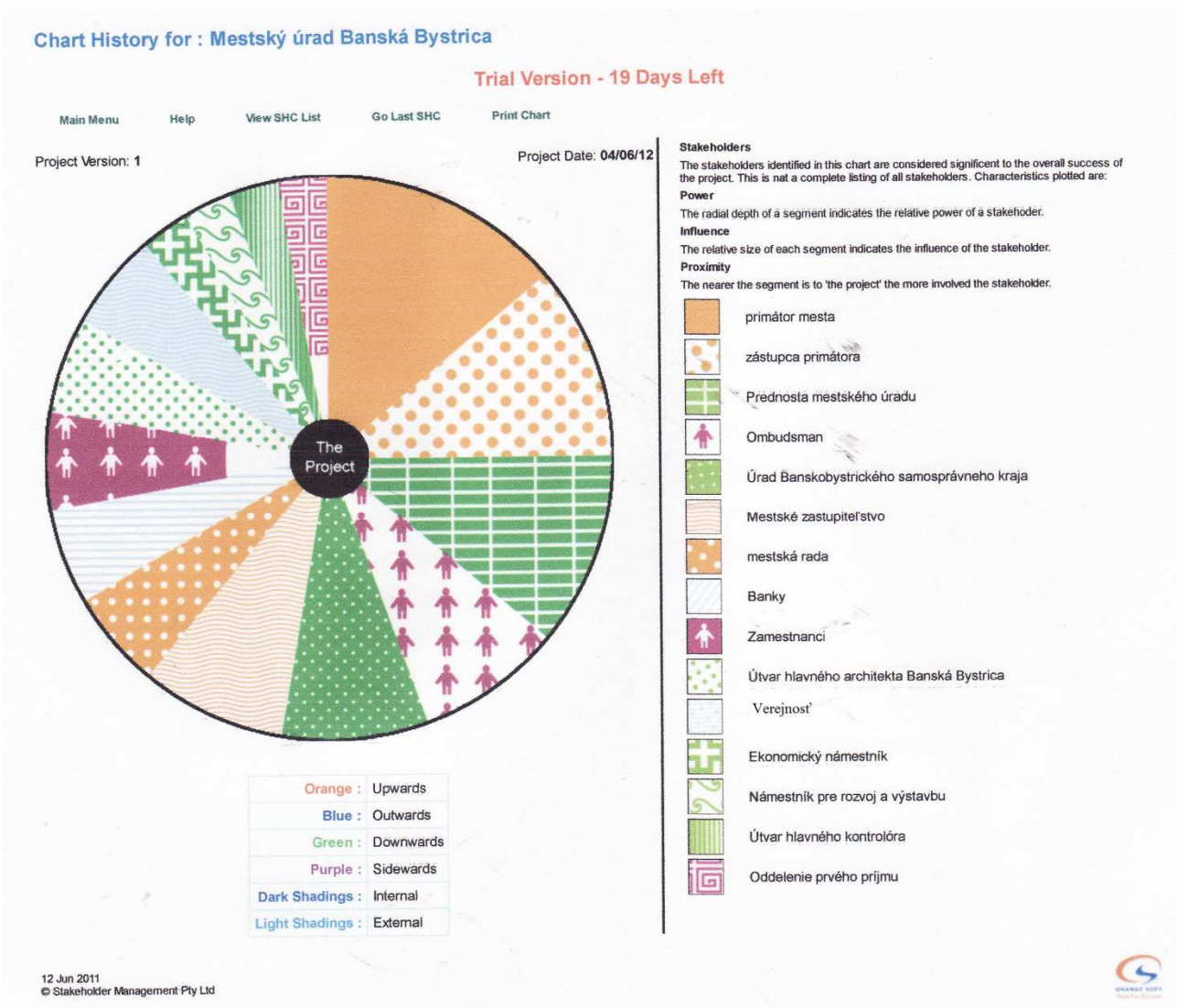
Pomerne širokú skupinu predstavujú zainteresované strany (stakeholderi) s kombináciou oprávnenosti požiadaviek a nárokov, ktoré si naliehavo vyžadujú uspokojovať, ale s pomerne nízkou úrovňou ich vplyvu. Sú to najmä organizácie zriadené mestom: Park Kultúry a Oddychu (19), Bytový podnik mesta Banská Bystrica (20), Záhradnícke a rekreačné služby mesta Banská

Bystrica (21), Dopravný podnik mesta Banská Bystrica (22), Spoločnosti s majetkovou účasťou Mesta Banská Bystrica (26), Sociálny podnik Mesta Banská Bystrica (27), STADETORE – Stacionár detský očný a rehabilitačný (28), Mestské divadlo – Divadlo z Pasáže (29), Neinvestičný fond Moje mesto Banská Bystrica (30). Zaraďujeme sem aj Obchodné spoločnosti (11), Reklamné agentúry (46), Slovenskú obchodnú a priemyselnú komoru (57) s regionálnym sídlom v Banskej Bystrici, Prezídium policajného zboru Banská Bystrica (67), Okresné riaditeľstvo policajného zboru Banská Bystrica (68), Štátnu vedeckú knižnicu v Banskej Bystrici (70), Verejnú knižnicu Mikuláša Kováča (71) a Občianske rady (75).

Poslednú kombináciu dvoch faktorov predstavujú zainteresované strany (stakeholderi) s pomerne vysokou mierou vplyvu a oprávnenosti požiadaviek. Sú to: Matričný úrad (16), Školský úrad (17), Stavebný úrad (18), Orgány kontroly a inšpekcie (42), Štát a vláda (47), Obvodný úrad v Banskej Bystrici (49), Obvodný úrad životného prostredia Banská Bystrica (50), Regionálny úrad verejného zdravotníctva v Banskej Bystrici (53), Štátna ochrana prírody SR Banská Bystrica (59), Slovenská agentúra životného prostredia (60), Krajský súd Banská Bystrica (64) a Krajská prokuratúra v Banskej Bystrici (65).

V skupine kľúčových subjektov sme identifikovali jedenásť subjektov, z ktorých väčšinu tvorí samospráva mesta: Primátor (1) – najvyšší predstaviteľ a výkonný orgán mesta; Zástupkyňu primátora mesta (2); Prednostu mestského úradu (3); Mestské zastupiteľstvo (4); Mestskú radu (5) - výkonný kontrolný orgán mestského zastupiteľstva; Mestský mládežnícky parlament (6); Komisie mestského zastupiteľstva (7); Výbory mestských častí (8), Útvary hlavného kontrolóra (9); Útvary hlavného architekta Banská Bystrica (23); Verejnú ochranu práv - Ombudsman (24); Úrad Banskobystrického samosprávneho kraja (25); Banky (41) a v neposlednom rade vlastní zamestnanci Mestského úradu (31).

Obr. 3: Kruh stakeholderov Mestského úradu Banská Bystrica



Zdroj: Stakeholder Circle SIMS. 2012

Legenda:

Zainteresované strany: Zainteresované strany identifikované v diagrame sú považované za významné pre celý úspech projektu. Nie je to úplný zoznam zúčastnených strán. Zmapované sú charakteristiky:

Sila: Radiálna hĺbka segmentu udáva relatívnu silu zainteresovanej strany.

Vplyv: Relatívna veľkosť každého segmentu ukazuje vplyv zainteresovanej strany.

Blízkosť: Blízkosť segmentu od stredu znázorňuje, že zainteresovaná strana je do projektu viac zapojená.

Farebnosť:

Oranžová – hore

Modrá – smerom von

Zelená – dole

Fialová – stranou

Tmavé tieňe – vnútorná zainteresovaná strana

Svetlé tieňe – vonkajšia zainteresovaná strana

Evalváciu vplyvu zainteresovaných strán (stakeholderov) na Mestský úrad Banská Bystrica sme vyhodnotili v prostredí programu Stakeholder Circle SIMS. Obmedzenosť daného programu spočíva v limitujúcom počte subjektov, ktoré možno hodnotiť daným programom (maximálny počet 15 subjektov), a preto sme overovali opodstatnenosť kľúčových stakeholderov zistených trojaspektovým systémom klasifikácie (Primátor, Zástupkyňa primátora mesta, Prednosta Mestského úradu, Verejný ochranca práv – Ombudsman, Mestská rada, Úrad Banskobystrického samosprávneho kraja,

Banky, Zamestnanci, Útvar hlavného architekta, Útvar hlavného kontrolóra). Skúmanými subjektmi sa stala aj verejnosť, ako pomerne „nebezpečný“ stakeholder (zainteresovaná strana) vzhľadom na silu svojho vplyvu; ekonomický námestník, námestník pre rozvoj a výstavbu a oddelenie prvého príjmu (kontaktu s občanmi), ktoré zvolila zástupkyňa primátora mesta, aby overila silu vplyvu daných zainteresovaných strán (stakeholderov) a ich opodstatnenosť.

Z výstupu programu Stakeholder Circle SIMS je zrejmé, že na základe šírky kruhového výrezu a blízkosti ku stredu, stakeholderov (zainteresované strany s najväčšou silou a vplyvom predstavuje Primátor mesta, Zástupca primátora a Prednosta mestského úradu. Do kategórie kľúčových stakeholderov, ktorí majú schopnosť ovplyvniť výsledok činnosti úradu sa zaraďuje aj ombudsman, Úrad Banskobystrického samosprávneho kraja, Mestské zastupiteľstvo a Mestská rada. Vzhľadom na farebné prevedenie výrezu (modrá farba) a ich vzorkovanosť, predstavujú banky a verejnosť subjekty, ktorý prejavujú heterogenitu v presadzovaní svojich záujmov a zaraďujú sa medzi externých stakeholderov. Útvar hlavného kontrolóra, Ekonomického námestníka, Námestníka pre rozvoj a výstavbu a Útvar hlavného kontrolóra možno charakterizovať, ako stakeholderov, ktorí sa priamo podieľajú na výsledkom Mestského úradu, ale vzhľadom na ich špecifickosť (oblasť pôsobenia a výkonu svojej činnosti) veľkosť ich vplyvu nie je pomerne vysoká (úzky segment

výrezu kruhu). Stakeholderov vzdialených od stredu, ktorí majú významnú silu vplyvu a vysoký stupeň nástojčivosti svojich požiadaviek predstavujú zamestnanci a oddelenie prvého príjmu. Z výsledkov hodnotených subjektov sme nezaznamenali ani jedného stakeholdera z kategórie vzdialených stakeholderov, ktorého by bolo potrebné evidovať a v prípade potreby a jeho preskupenia prijať vhodné opatrenia (stratégiu).

Pre budúce smerovanie Mestského úradu ako zodpovednej a transparentnej organizácie by bolo vhodné začleniť najmä identifikovaných kľúčových stakeholderov do procesu tvorby politiky mesta. Nakoľko väčšina z nich predstavuje samosprávu mesta, vyžaduje sa aj v súčasnej dobe obojstranná komunikácia medzi primátorom, ako hlavným predstaviteľom mesta a ostatnými orgánmi mesta. Pre stakeholderov – banky a verejnosť – je potrebné dôsledne dohliadať na ich požiadavky, neustále ich informovať o dianí a udržiavať ich v stave spokojnosti. O vlastných zamestnancov by sa Mestský úrad mal rovnako starať. Mal by ich motivovať k vyšším výkonom, podporovať v ich kariére a vytvárať vhodné pracovné prostredie, pretože len spokojný zamestnanec je schopný podávať vyššie výkony a priniesť organizácii úspech.

ZÁVER

Stakeholder manažment (manažerstvo zainteresovaných strán) je nástrojom dobrovoľným, je nástrojom, ktorý tak organizácia, ako aj stakeholderi môžu, ale aj nemusia využívať. Ak zavedenie a využívanie tohto nástroja nebude prinášať adekvátne benefity obom stranám, alebo ak náklady a námaha podmieňujúce získanie benefitov budú voči týmto benefitom neúmerne vysoké, potom sa náležite začne vynárať otázka opodstatnenosti zavedenia tohto nástroja.

Littau et al. uskutočnili v roku 2010 analýzu „použitia“ termínu stakeholder manažment vo vedeckých časopisoch projektového manažmentu. Zistili, že teória stakeholderov bola najviac používaná v článkoch z anglo-amerických krajín, ktoré boli aplikované

v stavebnictve a IT sektore. [9] Organizácie verejnej správy a samosprávy zostávajú zatiaľ mimo zorného uhla, aj keď verejný sektor patrí k najväčším sektorom každého štátu. Svojou politikou významne ovplyvňuje rozvoj územia. Vyššia efektívnosť a zodpovednosť a transparentnosť je tu rovnako dôležitá ako v súkromnom sektore, a preto prvým krokom je zadefinovanie vzťahov so zainteresovanými stranami – stakeholder management.

Nami zvolená inštitúcia – Mestský úrad v Banskej Bystrici už začala cestu proaktívneho strategického manažmentu, nakoľko má vypracovanú Politiku kvality Mestského úradu, zaviedla a používa systém manažérstva kvality podľa ISO normy STN EN ISO 9001 : 2009. Práve z tohto dôvodu sme po zhrnutí všetkých faktov, Mestskému úradu v Banskej Bystrici odporučili identifikovať kľúčových a ostatných stakeholderov (tak ako sme ich uviedli), vytvoriť informačný systém stakeholder manažmentu a zapojiť zainteresované strany do riadenia organizácie formou dialógu.

Pre možnosť získania adekvátnych benefitov sme teda mestskému úradu odporučili vytvoriť a následne implementovať systém stakeholder manažmentu do celkového systému riadenia organizácie.

LITERATÚRA

- [1] Banská Bystrica. *Banská Bystrica – O meste*. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <<http://www.banskabystrica.sk/informacie-omeste.phtml?id3=14482>>.
- [2] BOURNE, L., WALKER, D. H. T. Project relationship and the Stakeholder. [online]. *International journal of Managing Project in Business*, 2008, roč. 1., č. 1, s. 125-130. ISSN 1753-8378. [cit. 2012-05-03]. Dostupné z: <<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.umb.sk:8080/journals.htm?issn=1753-8378&volume=1&issue=1&articleid=1663079&show=html>>.
- [3] CAROLL, A. B., BUCHHOLTZ, A. K. *Business & Society. Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. South-Western: cengage leasing, 2008. ISBN 978-0-538-45316-5.
- [4] FERREL, O. C., FERRELL, L. A Macromarketing Ethics Framework: Stakeholder Orientation and Distributive Justice. [online]. *Journal of Macromarketing*, 2007, roč. 28, č. 24, s. 23-32. ISSN (electronic) 1552-6534. [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: <<http://e-businessethics.com/wp-content/uploads/Stakeholder-Orientation-and-Distributive-Justice.pdf>>.
- [5] FONTAINE, CH., HAARMAN, A., SCHMID, S. *The Stakeholder Theory*. [online]. 2006. [cit. 2012-05-03]. Dostupné na: <<http://www.edalys.fr/documents/Stakeholders%20theory.pdf>>.
- [6] FREEMAN, R. E. *Strategic management. A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-15174-0.
- [7] FRIEDMAN, A. L., MILES, S. *Stakeholder: Theory and Practice*. [online]. In: FONTAINE, CH., HAARMAN, A., SCHMID, S. 2006. *The Stakeholder Theory*. [cit. 2012-02-01]. Dostupné na: <<http://www.edalys.fr/documents/Stakeholders%20theory.pdf>>.
- [8] GRIMBLE, R. et al. *Trees And Trade-Offs: A Stakeholder Approach to Natural Resource Management*. [online]. London : International Institute for Environmental and Development, 1995. [cit. 2012-02-01]. Dostupné na: <<http://pubs.iied.org/pdfs/6066IIED.pdf>>.
- [9] LITTA, U P, JUJAGIRI, N. J, ADLBRECHT, G. 25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984 – 2009). [online]. *Project Management Journal*, 2010, roč. 41, č. 4, s. 17–29. [cit. 2012-02-01]. ISSN (online) 1938-9507. Dostupné na: <<http://web.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a0be0656-8e77-46a4-b5fd-adbfc335953%40sessionmgr12&vid=5&hid=14>>.
- [10] *The Stakeholder Circle – A Visualisation Tool*. [online]. [cit. 2012-01-10] Dostupné z: <http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P027_The%20Stakeholder%20Circle.pdf>.
- [11] ZELENÝ, J. et al. *Environmentálna politika, manažérstvo a stakeholder manažment*. Banská Bystrica : Fakulta prírodných vied UMB, 2010. 145 s. ISBN 978-80-8083-977-2.

Autoři:

RNDr. Jana Jaďudřová, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Fakulta prírodných vied
Katedra životného prostredia
Tajovského 40, 974 01 Banská Bystrica
Jana.Jadudova@umb.sk

Mgr. Martin Mozola, PhD.

Družstevná 248/11 Kováčová okr. Zvolen
mgramartinmozola@gmail.com

RNDr. Judita Tomaškinová, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Fakulta prírodných vied
Katedra životného prostredia
Tajovského 40, 974 01 Banská Bystrica
Judita.Tomaskinova@umb.sk

STAKEHOLDER MANAGEMENT IN MUNICIPAL GOVERNMENT

Jana Jaďudřová, Judita Tomaškinová, Martin Mozola

Abstract: The article presents the process of implementation of stakeholder management in the municipality using the method of „stakeholder circle“. The model of stakeholder identification and classification is analysed for selected government of Banská Bystrica Region – Municipal Office Banská Bystrica - following the research from 2010-2011. We used the method of brainstorming with Deputy Mayor of Municipal Office and identified 76 subjects, which we dividend in two groups – primary and secondary stakeholders. Subsequently, the identified subjects were classified with free-aspect classification system and graphically evaluated in the Stakeholder Circle SIMS software. The observed results can be stated that the key stakeholders of municipal government are the Down administrative organs (Lord Mayor, municipal council), employees and the public, which we have to communicate with and involve in the decision making process.

Key words: stakeholder management, identification and classification of stakeholders, Stakeholder Circle SIMS, Municipal Office Banska Bystrica

JEL Classification: M14