GRANT journal
ISSN 1805-062X, 1805-0638 (online), ETTN 072-11-00002-09-4

EUROPEAN GRANT PROJECTS | RESULTS | RESEARCH & DEVELOPMENT | SCIENCE

Procesné riadenie ako cesta k uplatňovaniu princípov Good Governance

Slavka Sedláková[1]
Zlata Vaľovská [2]
Jana Knežová[3]

[1] UPJŠ v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Popradská 66, Košice, slavka.sedlakova@upjs.sk
[2] UPJŠ v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Popradská 66, Košice, zlata.valovska@upjs.sk
[3] UPJŠ v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Popradská 66, Košice, jana.knezova@upjs.sk

Grant: VEGA
Číselné označení grantu: 1/0961/13
Název grantu: Procesné riadenie samosprávy.
Oborové zaměření: AE - Řízení, správa a administrativa

© GRANT Journal, MAGNANIMITAS Assn.

Abstrakt K významným konceptom, ktoré sa snažia odstraňovať nedostatky vo fungovaní verejnej správy patrí koncepcia Good Governance**.** Vo svojej podstate apeluje na dodržiavanie základných princípov, ktorých uplatnenie by malo viesť k efektívnejšej, transparentnejšej, demokratickejšej a spoľahlivejšej verejnej správe. Princípy predstavujú v tomto poňatí základný filozofický rámec pre charakter činností, ktorý je nevyhnutné pretaviť do praxe prostredníctvom konkrétnych nástrojov, postupov a metód. Teória verejného manažmentu bola už cez mnohé prístupy (najmä však cez koncept New Public Management) obohatená o inšpirácie podnikovým manažmentom. Za jeden z kľúčových prístupov k optimalizácii riadenia možno považovať procesné riadenie. Zlepšovanie procesov sa stáva dôležitou otázkou a zároveň spôsobom, ako môže každá organizácia (verejná i súkromná) riešiť výzvy rastúcej efektívnosti, účinnosti, kapacity, flexibility, či prístupnosti. Procesné riadenie je v súkromnej sfére značne známym a rozpracovaným konceptom, avšak v oblasti verejnej správy naráža na mnohé limity, ktorých prekonanie možno vidieť práve v prepojení s koncepciami špecificky vytvorenými pre modernú verejnú správu. Príspevok rieši otázku využitia výhod procesného riadenia vo verejných organizáciách pri napĺňaní podstaty a princípov Good Governance, v aplikácii na podmienky verejnej správy v Slovenskej republike.

Klíčová slova Procesné riadenie, verejná správa, Good Governance, efektívnosť

1. KONCEPCIA GOOD GOVERNANCE A PROCESNÉ RIADENIE

Kvalitná verejná správa, dobrá správa vecí verejných „***Good Governance***“ je významným predpokladom a podmienkou realizácie všetkých štrukturálnych zmien, ktoré smerujú k naplneniu priorít stratégií Európa 2020.

Koncepcia governance (spravovanie, resp. vládnutie) bola po prvýkrát zmienená v roku 1989 a síce v správe Svetovej banky Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth (Subsaharská Afrika: Od krízy k trvalému rastu), ktorá pojednávala o vývoji a možných riešeniach existujúcich problémov v oblasti subsaharskej Afriky (World Bank, 1989). Je to koncepcia, ktorú možno považovať za úspešnú i medzinárodne uznávanú a to i napriek tomu, že bola podrobená rozsiahlej revízii. Zároveň sa stala impulzom pre vznik koncepcie Good Governance. Tento prístup bol postupne zapracovaný do dôležitých rozvojových dokumentov takmer všetkých medzinárodných či nadnárodných zoskupení (Svetová banka, Európska únia, Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, Medzinárodný menový fond, Organizácia spojených národov atď. a je rozobratý vo viacerých publikáciách (Bota-Avram, 2014, Doornbos, 2007, Kjer, 2004, Klimovský, 2010, Šteiner, et.al, 2009, Van Doeveren, 2011).

Koncepcia „Good Governance“ alebo koncepcia „dobrej správy“ zvýrazňuje pojmy ako demokracia, občianska spoločnosť, participácia, ľudské práva a trvalo udržateľný rozvoj a v poslednom desaťročí bol tento koncept úzko spájaný s reformou verejného sektora. Dobrá správa vecí verejných je založená na participačnom, transparentnom a zodpovednom prístupe. Zároveň je efektívna a spravodlivá, podporuje právny štát, garantuje, že politické, sociálne a ekonomické priority sú založené na širokom konsenze v spoločnosti. Koncepcii Good Governance predchádzali rôzne pokusy o zefektívnenie verejnej správy najmä cez jej vyššiu ekonomizáciu (verejný manažment a nový verejný manažment, manažment komplexnej kvality, koncepcia novej verejnej služby a pod.), uvádza Barzelay (2001).

Viaceré nadnárodné, medzinárodné zoskupenia či organizácie sa zhodujú pri výbere princípov Good Governance (Van Doeveren, 2011, Weiss, 2000). Medzi princípy, ktoré sa podobne kryštalizujú v oficiálnych dokumentoch EÚ, OECD, OSN alebo Svetovej banky môžeme zaradiť :

- *princíp zodpovednosti (accountability)*
- *princíp efektívnosti a účinnosti (effectiveness and efficiency)*
- *princíp otvorenosti a transparentnosti (openness and transparency)*
- *princíp participácie (participation)*

K ďalším princípom možno zaradiť existenciu právneho štátu, ľudských práv, protikorupčných nástrojov, štandardov pre kontroly kvality a pod.

Dosahovanie týchto princípov je závislé od mnohých vonkajších i vnútorných faktorov vplývajúcich na systém a kvalitu fungovania verejnej správy a jedným z najdôležitejších determinantov je spôsob jej riadenia.

Procesné riadenie je koncept založený na pro - zákaznícky orientovanej organizácii. Jeho cieľom je na základe analýzy svojho existujúceho prostredia identifikovať kľúčové hodnototvorné procesy v organizácií a následne eliminovať „nadbytočné“ procesy, t.j. také, ktoré hodnotu nevytvárajú. Organizácia detailne sleduje všetky atribúty svojich procesov, pretože každý doposiaľ skrytý detail môže pre ňu znamenať konkurenčnú výhodu. Procesné riadenie možno vymedziť ako prístup, ktorý obsahuje systematickú identifikáciu, vizualizáciu, meranie, hodnotenie a neustále zlepšovanie procesov s využitím metód a princípov založených na procesnom prístupe tak, aby sa dosahovala vyššia úroveň výkonnosti v kľúčových organizačných procesoch a identifikovali sa príležitosti pre zvyšovanie efektívnosti a zákazníckej spokojnosti. (Evans, Lindsay, 2005, Hunziker, 1999, Závadský, 2004, Brecht, 2002, Grasseová a kol.2008, Železník, 2012)

Začiatky problematiky procesného riadenia sa spájajú s podnikovou úrovňou. Jednou z foriem efektívneho riadenia podnikových procesov je ***Business process management (BPM)***. Manažment podnikových procesov pomáha organizáciám neustále zlepšovať svoje procesy a sledovať technologický pokrok, ktorý je predpokladom rozvoja efektívnych procesov.

Významným medzníkom vo vývoji prístupov zefektívnenia podnikových procesov bol rok 1990, kedy po tzv. workflow ére (postupnosti krokov) prichádza nový koncept BPM. V širšom ponímaní ide o spôsob riadenia, v rámci ktorého sa využívajú rôzne technológie a techniky s cieľom posúdiť existujúce procesy a možnosti zmeny. Ide o synergický efekt vytvorený kombináciou technológií a ľudského faktora, ktorý umožňuje opätovné definovanie existujúcich procesov. S prvkami tohto konceptu sa môžeme stretnúť napríklad vo workflow manažmente (WFM), plánovaní podnikových zdrojov (Enterprise Resource Planning (ERP), či riadení vzťahov so zákazníkmi (CRM). Antunes a Mourão (2011) definujú BPM ako súbor technológií schopný preložiť modely podnikových procesov do počítačom podporovaných aktivít a odstrániť rutinné riadiace a kontrolné úlohy z organizačných agentov. Integrovanie technologického pokroku do podnikových procesov sa realizuje prostredníctvom reorganizácie podnikových procesov (BPR – Business process reengineering) a inovácií podnikových procesov (BPI - business process innovation).

Business Process Re-engineering (BPR) je prístup založený na radikálnej zmene. K pozitívnej zmene, t.j. k zlepšeniu, dochádza prostredníctvom zavedenia procesu "tzv. čistého listu". Ten predstavuje zahodenie existujúceho procesu a tým jeho nový začiatok. Takýto prístup sa tiež označuje ako radikálne zdokonaľovanie procesov. Prvým dielom, ktoré sa venovalo problematike reengineeringu bola práca Michaela Hammera. Michael Hammer je považovaný za otca reengineeringu, ktorý v roku 1990 publikoval článok" ‘‘Reengineering work: don’t automate, obliterate' v Harvard Business Review. Prvé snahy o definovanie BPR je možné nájsť v práci Davenporta a Shorta (1990). Autori sa zamerali na podnikové procesy, informačné technológie, stratégiu a organizačnú štruktúru, pričom prostredníctvom analýz a sledovaním dizajnu procesov hľadajú možnosti ich zlepšenia. Teoretickým vymedzením základu reinžinieringu podnikových procesov je práca Hammera, Champyho (1993). Možnosťami zlepšenia procesov sa zaoberal aj Ryan (1994), ktorý obdobne ako predchádzajúci autori, podporoval fundamentálne zmeny v rámci prebiehajúcich procesov. Objektom jeho skúmania však boli podnikový trh, zákazníci produkty, služby dodávatelia a konkurencia. Prístup reengineeringu postupne dostáva svoje opodstatnenie vo viacerých oblastiach života. Zatiaľ čo Teng a kol. (1994) ho považujú za nutnosť pri zmene existujúcich starých obchodných procesov s cieľom dosiahnuť zníženie nákladov a zvýšiť konkurencieschopnosť, Zairi (1997) vidí jeho využitie v rámci výroby, marketingu, či komunikácie. Uplatnenie reengineeringu v oblasti podniku je možné nájsť aj v práci Manganelliho a Kleina (1994). Autori svoju pozornosť venujú strategickým hodnototvorným podnikovým procesom, ako aj systémom, politike a organizačnej štruktúre podniku. Podľa nich je možné optimalizáciu vnútorných tokov (work-flow) a rast produktivity podniku zabezpečiť práve rýchlou a radikálnou zmenou dizajnu procesu. Ďalším autorom, ktorý vidí význam v reorganizácii podnikových procesov je Carr (1995). Podľa autora proces, ktorý prinesie organizácii radikálnu zmenu v duchu zlepšenia výkonnosti podnikových procesov, bude pre organizáciu znamenať jeho kritickú konkurenčnú výhodu.

Ďalším prístupom integrácie technologického pokroku do podnikových procesov je ***Business Process Improvement (Innovation)*** *(BPI).* Tento prístup je založený na postupnom zlepšovaní procesov prostredníctvom projektového tímu. Zlepšuje sa existujúci proces a je typický priebežným identifikovaním a implementovaním malých zlepšení existujúcich procesov, ktoré sú súčasťou každodennej činnosti manažmentu. Opiera sa o princípy riadenia kvality TQM (Total Quality Management), ktorý je založený na japonskej filozofii Kaizen. Ide o podporu neustáleho zlepšovania, pričom sa sleduje spokojnosť zákazníka. Nevyžaduje si zmenu organizačnej štruktúry a výsledkom nových (zlepšovacích opatrení) sú mierne a postupné zmeny. Damanpour (1991) rozlišuje dva typy inovácií: technické inovácie, súvisiace s realizáciou nových procesov, výrobkov a služieb a administratívne, ktoré súvisia so zavádzaním nových postupov, politík, či organizačných foriem. Systematickým prístupom pri skúmaní podnikových procesov a sledovaním ich zlepšenia, kontroly a riadenia je typický Elziga a kol. (1995). Vo svojej práci sledovali zlepšenie kvality produktov a služieb prostredníctvom procesnej analýzy. Medzi ďalšie prístupy sledujúce kvalitu procesov patrí napr. projektovo orientovaný prístup riešenia problémov, založený na znížení počtu chýb na milión príležitosti a ich udržanie na nízkej hodnote, nazývaný Six sigma. Zlepšovaním procesov v organizácii prostredníctvom štandardizácie procesov, odstránenia plytvania a podporou rozvoja "flow" systémov je charakteristický prístup Lean, ktorý je častokrát označovaný aj ako prístup tzv. systému štíhlej výroby (Toyota Production System). Okrem toho je procesné riadenie nevyhnutým základom pre digitalizáciu procesov.

Je zrejmé, že Business Process Reengineering a Business Process Improvement sú vzájomne sa doplňujúce prístupy zdokonaľovania procesov. Zatiaľ čo prvý prístup presadzuje zásadne prehodnotenie a radikálnu zmenu prebiehajúcich procesov, druhý je zameraný na postupné zdokonaľovanie súčasných procesov s ohľadom na dané obmedzenia tej-ktorej organizácie. Z hľadiska miery výkonnostného postupu sú však pomerne odlišné. V prípade úspešného zavedenia sa vyšším výkonom vyznačuje napriek svojej náročnosti a vyššej miere rizikovosti práve BPR. Účinnosť BPM rastie úmerne s automatizáciou využívania príslušných znalostí, zručností a metód.
Z hľadiska implementačnej metodiky je procesné riadenie okrem spomenutých zjednocujúcim prvkom väčšiny moderných manažérskych metód súčasnosti. Ich zaradenie síce nie je vždy jednoznačné, avšak do skupiny metód založených na procesnom prístupe patria najmä prístupy kontinuálneho zlepšovania procesov – napr. PDCA Demingov cyklus a pod., benchmarking procesov, koncepcie manažmentu kvality (ISO normy, Total Quality Management (TQM), European Foundation for Quality Management (EFQM), Common Assesment Framework (CAF), uvažovať môžeme aj o outsourcingu, controllingu, Balanced Scorecard (BSC), Customer relationship management (CRM) a iných. (Puček et al., 2004)
Rast konkurenčných nárokov a neustále stúpajúce požiadavky zo strany zákazníkov, ako aj rast počtu subjektov s rovnakou ponukou produktov spôsobili, že koncept procesného riadenia je mimoriadne

frekventovanou otázkou. V súčasnosti sa môžeme stretnúť s mnohými iniciatívam jeho zavádzania a to nielen v oblasti súkromného, ale aj verejného sektora.

1.1 Uplatnenie procesného prístupu v organizáciách verejnej správy

Šmída (2007) uvádza, že transformovať sa na procesne riadenú môže organizácia z akéhokoľvek odvetvia bez toho, aby to ohrozilo jej konkurencieschopnosť. Reaguje tým na výhrady Michaela Portera, ktorý varuje pred unifikáciou, keď by napr. zavedenie ISO noriem vo všetkých podnikoch prestalo byť konkurenčnou výhodou, ale skôr nevyhnutnou podmienkou prežitia. V porovnaní s tým predstavujú verejné organizácie úplne odlišný priestor, nakoľko práve od nich sa pri produkcii verejných statkov a pri poskytovaní verejných služieb vyžaduje istá garancia štandardu z hľadiska kvality, nákladov i kvality. Okrem toho ak sa nastavia štandardy na istej úrovni, môže to viesť k ďalším inováciám pre skvalitňovanie činnosti.

Problematike riadenia organizácií verejnej správy v procese transformácie sa venovali Sedláková, Vaľovská (2014).

Jeden z komponentov strategického prístupu zlepšenia procesov je procesný model. Pri pohľade na jeho aplikovanie v organizáciách verejného sektora sa môžeme stretnúť v niektorých miestnych orgánoch s využívaním modelu Business Process Architecture (BPA). Model bol vyvinutý v roku 2006 v Anglicku ako súčasť projektu sponzorovaného ODPM (Office of the Deputy Prime Minister – Úrad podpredsedu vlády). Popisuje rad štandardných procesov, ktoré majú byť prijaté v organizáciách miestnych orgánov. Poskytuje spoločný jazyk pre rôzne orgány pri ich výkone a zabezpečovaní ich procesov. Medzi prvými, ktorí aplikovali model BPA v rámci zabezpečovania služieb boli policajné služby. V roku 1998 ACPO (Association of Chief Police Officers) vymedzila rámec pre prebiehajúce policajné procesy a ich klasifikáciu s cieľom zjednodušiť identifikovanie prioritných oblastí a zlepšiť ich prehľadnosť. Tak ako v podnikovom sektore vedie procesné riadenie k automatizácii výrobných procesov a poskytovaniu digitálnych služieb, je v oblasti verejnej správy logicky nevyhnutnou súčasťou pri budovaní e-Governmentu.

V porovnaní s podnikovým sektorom existuje dosiaľ pomerne málo štúdií, mapujúcich zavádzanie procesného riadenia výlučne vo verejných organizáciách. V mnohých prípadoch sú koncipované skôr cez analýzu konkrétnych postupov a metód obsahujúcich procesný prístup. V roku 1997 bola publikovaná komparatívna štúdia „Vergleichende Darstellung der Implementationstrategien“ autorov Kissler, Bogumil, Greifenstein, Wiechmann, ktorí analyzovali nedostatky a úspechy implementácie modernizačných procesov v troch samosprávach v Nemecku. Mesto Wuppertal implementovalo v snahe skvalitniť svoje fungovanie reengineering, mesto Saarbrücken Model TQM a mesto Hagen sa pokúsilo modernizovať prostredníctvom koncepcie kontinuálneho postupného zlepšovania procesov. (Naschgold – Bogumil, 2000). Ahrend –Walser – Leopold (2012) konštatujú , že prostredníctvom procesného riadenia vo verejnej správe sa vo Švajčiarsku dosiahla vyššia úroveň štandardizácie služieb, v Nemecku sa vytvoril širší diapazón možností v spôsobe ich poskytovania. Nielen tieto deklarované prínosy vedú k úvahám, že procesné riadenie je dôležitý stavebný prvok aj pre efektívnejšie využívanie Good Governance. Tregear - Jenkins (2007) mapujúc podmienky implementácie procesného riadenia v Austrálii zavádzajú pojem Government Process Management (GPM).

1.2. Dosahovanie princípov dobrej správy cez aplikáciu procesného riadenia

K priamym a nepriamym prínosom procesného riadenia možno vo všeobecnosti zaradiť (Řepa, 2008, Grasseová et. al., 2008, Šmída, 2007):

- vyhľadávanie a odstraňovanie činnosti, či procesov, ktoré nepridávajú hodnotu,
- znižovanie nákladov, zvyšovanie rýchlosti a kvality,
- kvantifikácia niektorých javov a zvyšovanie presnosti odhadov niektorých budúcich udalostí,
- zvyšovanie využitia aktív,
- schopnosť dosahovať (doposiaľ) navzájom nekompatibilných cieľov,
- podpora tímovej práce a angažovanosti členov tímu,
- možnosť predchádzať konfliktom, súpereniu a cynizmu, ktorý môže vznikať pri unáhlených zavádzaniach množstva zlepšovacích programov,
- charakteristickým rysom je opakovateľnosť, ktorá umožňuje zlepovať, a podporuje dôslednosť, prehľadnosť jednania a jednoduchosť.
- väčšia spokojnosť zamestnancov v dôsledku dostatku právomoci a širšej náplne pracovných miest,
- možnosť ponúknuť zákazníkovi vyššiu pridanú hodnotu,
- možnosť riadiť organizáciu bez pevnej organizačnej štruktúry
- možnosť úspešne a efektívne využiť najmodernejšie metódy a nástroje manažmentu.

V nasledujúcej časti príspevku je pozornosť venovaná najdôležitejším očakávaným prínosom zavedenia procesného riadenia vo vzťahu k vybraným kľúčovým princípom Good Governance.

Princíp efektívnosti a účinnosti
Problematika efektívnosti je oblasti verejnej správy koncipovaná veľmi široko, no vo svojej základnej podstate sa usiluje o najlepší vzťah medzi použitými prostriedkami a dosiahnutými výsledkami. (Adamaschek, 2000, Van Doeveren, 2011, European Commission 2001, United Nation, 2009, Graham-Amos-Plumptre, 2003, Šebová, 2011). V súvislosti s riešenou témou, je však potrebné vnímať predovšetkým aspekt procesnej orientácie v tom, že efektívnosť sa neprejavuje iba ako kritérium toho, koľko sa v určitom čase vykonalo, ale tiež ako sa to vykonalo. Znamená to, že prostredníctvom efektívnosti skúmame faktickú činnosť organizácie verejnej správy, ktorá bola uskutočnená a meriame výsledok tejto činnosti z hľadiska splnenia účelu a použitých zdrojov. Koncept efektívnosti v rámci dobrej správy vecí verejných zahŕňa navyše širšie aspekty - trvalo udržateľné využívanie prírodných zdrojov a ochranu životného prostredia. Princíp účinnosti vyjadruje, či zvolené riešenia boli účinné na odstránenie problému, na využitie príležitosti či uspokojenie potreby. Tento princíp je potrebné chápať v tom zmysle, či daný proces alebo činnosť vedie k žiaducemu výsledku.

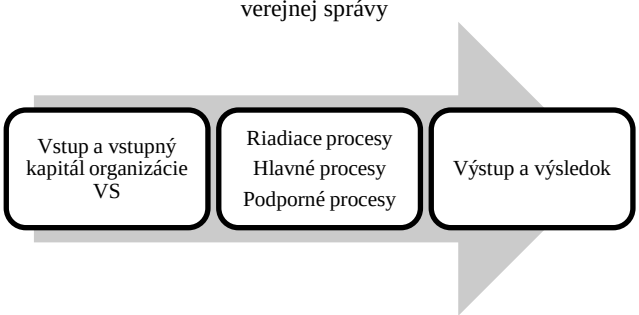
Dosahovanie vyššej efektívnosti a účinnosti podporujú prinajmenšom tieto aspekty procesného riadenia:

- identifikácia, popis, vizualizácia a meranie procesov,
- digitalizácia procesov,
- zmena organizačnej štruktúry.

Proces ako základnú veličinu možno označiť ako súhrn úloh a aktivít, ktoré prebiehajú v určitej postupnosti a slede a spravidla ich výkon môže byť podporený využitím informačných technológií. Je subsytémom chodu udalostí v organizácii a predstavuje súhrn rôznych elementov (úlohy, nositelia zodpovednosti za úlohy, vecné

prostriedky, informácie, financie atď.) a vzťahov medzi nimi. (Brecht, 2002) Procesný prístup v riadení organizácie verejnej správy v tomto kontexte predstavuje efektívnu transformáciu vstupov na výstup vo forme poskytnutia kvalitnej služby pre občana (zákazníka) a naplnenie účelu poskytnutia služby, resp. zvýšenie pridanej hodnoty služby pre občana. Premena vstupov (napr. požiadavka občana, legislatívny predpis a iné) prebieha prostredníctvom vzájomne prepojených činností, ktoré v rámci premeny majú svoj účel a určitú mieru dôležitosti. Snahou každej organizácie je preto zabezpečiť synergický priebeh jednotlivých procesov, bez ktorých by nebolo možné vytvoriť výstup (produkt, služba) a dosiahnuť výsledok vo forme určitého kvalitatívneho dopadu (napr. spokojnosť občana, efektívnejšie využívanie zdrojov, pozitívne dopady na životné prostredie, či iné). Obrázok 1 prezentuje proces transformácie vstupov na výstup a dosiahnutie žiaduceho výsledku v organizácii verejnej správy. Schematické znázornenie premeny zároveň poukazuje na procesy (hlavné, podporné a riadiace procesy), ktoré sú jej neoddeliteľnou súčasťou.

Obrázok 1 Proces transformácie vstupov na výstup v organizácii verejnej správy



Proces transformácie by nemohol prebiehať bez presného definovania vstupov, ktoré sú základom pre dosiahnutie požadovaného výsledku. Z pohľadu organizácie verejnej správy sú vstupy tvorené nielen ľudským kapitálom a jeho vlastnosťami, ktorým daná organizácia disponuje, ale aj informačným kapitálom, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou zabezpečenia transformačných činnosti. Nutnou požiadavkou existencie nielen ľudského, ale aj informačného kapitálu však ostáva finančný kapitál. Nakoľko sú verejné zdroje obmedzené, analýza procesov zabezpečovania zdrojov z hľadiska ich dlhodobej udržateľnosti je pre účinnosť finančného systému v súčasnom období kríz veľmi žiaduca.

Kľúčovými procesmi každej organizácie sú práve hlavné procesy, ktoré vytvárajú pridanú hodnotu. Keďže sú pre spoločnosť hodnototvornými procesmi, je im venovaná zvýšená pozornosť. I keď sa vyznačujú komplikovanosťou, navonok sú viditeľné a jednoducho identifikovateľné. Ich zabezpečenie a úspešnú realizáciu zaisťujú podporné procesy, ktoré spolu s riadiacimi procesmi vytvárajú podmienky na ich plynulý priebeh. Existujú však aj iné klasifikácie a názory, napr. (Brecht, 2002 Závadský, 2006) uvádzajú, že existujú len kľúčové procesy a pod podpornými procesmi sa chápu tak manažérske ako aj servisné. Vytváranie procesných máp (bez ohľadu na zvolené klasifikačné kritérium) však vždy odhalí duplicity a optimalizuje výkon.

Procesné mapy a modely sú základným východiskom pre digitalizáciu činností verejných organizácií, ktoré nielen šetria čas a náklady, ale umožňujú napredovať v technologickom pokroku a v zavádzaní ďalších inovácií.

Za nemenej dôležitý efekt procesného riadenia možno považovať zavedenie prísnej evaluačnej kultúry. Jednotlivé procesy majú stanovené ukazovatele sledovaného výkonu (merateľné ciele, štandardy a tzv. porovnávacie benchmarky, prostredníctvom ktorých sa dokážu porovnať s výkonom v praxi najlepším a identifikovať tak príležitosť k zlepšeniu vlastných procesov a postupov).

Vzhľadom na špecifické prostredie verejnej správy v zmysle jeho menšej pružnosti, tendencii k uchovávaniu status quo, možno konštatovať, že organizačné štruktúry vo verejnej správe sú postavené na klasickom byrokratickom modeli M. Webera, ktorý je svojím charakterom formálnym konceptom. Zároveň v súvislosti s celkovým postavením a poslaním verejných organizácii v zmysle zabezpečovania vymedzených kompetencií je najčastejšie využívaným prístupom pri tvorbe organizačných štruktúr prístup funkčný. Ten vo svojej podstate vychádza z deľby práce medzi jednotlivé jednotky na základe špecializácie a je v praxi predstavovaný funkčnou organizačnou štruktúrou. Samotné organizácie verejnej správy v rámci jednotlivých úrovní sú riadené rezortne a budované vertikálne, čo platí aj pre procesy, ktoré tieto organizácie zabezpečujú. V podstate to znamená, že okrem hlavných procesov (vecne príslušné odborné činnosti) organizácie individuálne zabezpečujú aj väčšinu podporných procesov (prierezové a obslužné procesy; napr. evidencie, IT, správa majetku, rozpočet a účtovníctvo, atď.). Zároveň platí, že väčšina inštitúcií verejnej správy zabezpečuje a financuje vlastnú sieť pracovísk (front-office aj back-office). Zmenou, ktorá môže podporiť efektívnosť verejnej správy, je účelné zlučovanie jej prierezových a obslužných činností. Procesne orientovaná organizácia bazíruje na tom, aby boli funkčné útvary ponímané skôr ako súčasti procesov, ktoré v organizácii prebiehajú Táto zmena si však žiada aj zmenu prístupu k organizovaniu a riadeniu týchto činností a nové definovanie a nastavenie procesov. Takéto účelné zlučovanie môže viesť k postupnému znižovaniu výdavkov na prevádzkové náklady verejnej správy, nákladov na spotrebu tovarov a služieb. Veľmi dôležité je tiež horizontálne mentorovanie procesov, ktoré znamená členenie procesov do procesných variantov. Týmto spôsobom sú postavené na novej deľbe práce. Vytvárajú sa už spomínané procesné mapy, kde sú procesy vizualizované s presne určenou zodpovednosťou tých, ktorí na nich participujú – vlastníci procesov, čo úzko súvisí aj s naplnením princípu zodpovednosti.

Princíp zodpovednosti

Princíp zodpovednosti vychádza zo skutočnosti, že zamestnanci verejnej správy musia pri výkone svojich povinností zohľadňovať právo, politické normy, profesionálne štandardy, ale predovšetkým záujmy širokej verejnosti. Zodpovednosť je úzko prepojená s transparentnosťou, pretože vo svojej podstate znamená kontrolovateľnosť a skladanie účtov za vykonávané činnosti. Pre dobré spravovanie je potrebné, aby k jednotlivým funkciám verejnej správy bola jasne stanovená miera zodpovednosti, pričom v tejto súvislosti do popredia vystupuje otázka konceptov zodpovedného správania (Corporate Social Responsibility).

Pri aplikácii procesného riadenia, každý proces musí mať definovaného nielen svojho vlastníka, ktorý je zodpovedný za optimálny priebeh procesu a kvalitu výstupov, ale aj prijímateľa (zákazníka), pre ktorého daný výstup vytvára a hodnotu výstupu, ktorú pre neho tvorí. Pri zabezpečení ľudských zdrojov verejnej organizácie je potrebné zamerať sa na ich vlastnosti a kvalitu. Dôležitou preto ostáva profesionalizácia a depolitizácia ľudských zdrojov a presadzovanie takých systémových zmien a opatrení v ich riadení, ktoré zmenšia dopady politického cyklu na personálne rozhodnutia. V oblasti riadenia ľudských zdrojov je slabou stránkou diskontinuita a obmeny vedúcich pracovníkov pri zmene vlád. Modernizácia a profesionalizácia verejnej správy je ovplyvnená aj spôsobom celoživotného vzdelávania zamestnancov verejnej správy z hľadiska štruktúry, druhov vzdelávania, účastníkov, metód a foriem vzdelávania. Jednotne nastavený systém je predpokladom rastu odbornej a kvalifikačnej úrovne zamestnancov, štandardizácie a zvyšovania kvality služieb verejnej správy. Ďalšie vzdelávanie vo

verejnej správe plní niekoľko základných funkcií. Vo všeobecnosti je zabezpečované na ústrednej, regionálnej a miestnej úrovni po nástupe do pracovného pomeru tzv. adaptačným vzdelávaním. Počas trvania pracovného pomeru ide najmä o funkčné vzdelávanie pre riadiacich zamestnancov, prehlbovanie kvalifikácie, rekvalifikáciu, zvyšovanie kvalifikácie a pod., ktoré sú zamerané na získavanie všeobecných a odborných vedomostí, schopností, administratívnych, interpersonálnych a riadiacich zručností.

Princíp otvorenosti a transparentnosti
Transparentnosť je postavená na voľnom toku informácii. Upriamuje pozornosť na rozhodovanie na základe verejne známych kritérií, zverejňovaní včasných a úplných informácií. Transparentnosť znamená prehľadnú, zrozumiteľnú verejnú správu, ktorá bráni klientelizmu a korupcii. Transparentnosť alebo otvorenosť je postavená na slobodnom toku informácií, ktoré sú v zrozumiteľnej forme priamo prístupné tým, ktorých sa to týka. Tento princíp akcentuje dostatok informácií, ktoré sú zrozumiteľné, jasné, aktuálne a overiteľné. (Van Doeveren, 2011, OECD, European Commission, 2001, United Nation, 2009, Graham-Amos-Plumptre, 2003). Nekorupčné a transparentné prostredie má vplyv na zlepšovanie podnikateľského prostredia a podporuje zvýšenie kvality života obyvateľstva.

Vyššie spomenuté efekty v podobe zavedenia procesných máp, presných merateľných ukazovateľov, elektronizácie procesov a pod. sú zároveň cenným príspevkom k zvyšovaniu transparentnosti a otvorenosti verejnej správy.

Princíp participácie
Stabilný a spoločnosťou akceptovaný rozvoj verejnej správy posilňuje spolupráca s občianskou spoločnosťou. Spolupráca medzi občianskou spoločnosťou a inštitúciami verejnej správy podporuje rozvoj participatívnej demokracie. Podporované sú aktivity zamerané na budovanie dostatočných inštitucionálnych a analytických kapacít občianskych organizácií a dostupnosť otvorených dát z prostredia verejnej správy. Participácia tak vedie k zvyšovaniu legitimity rozhodnutí verejného sektora a umožňuje verejnú občiansku kontrolu. Jasné a transparentné rozhodovanie na administratívnej úrovni sú dôležitým prvkom v realizácii princípu participácie. Aktívna občianska spoločnosť v partnerstve s verejnou správou dohliada nad nakladaním s verejnými prostriedkami a využíva pri tom otvorené a dostupné dáta z prostredia verejnej správy Participácia môže byť buď priama alebo prostredníctvom legitímnych sprostredkovateľských orgánov či zástupcov, čo zároveň predpokladá slobodu združovania a prejavu. (OECD, European Commission, 2001, United Nation, 2009)

Keďže základnou vstupnou premennou spokojnosti občana je jeho požiadavka, ktorá sa prostredníctvom vstupov/zdrojov organizácie verejnej správy a v súčinnosti hlavných, podporných a riadiacich procesov mení na očakávaný výsledok, je potrebné upozorniť na existenciu princípu participácie. Spolupráca medzi občianskou spoločnosťou a inštitúciami verejnej správy môže vplývať na rozvoj participatívnej demokracie. Podporované by mali byť aktivity zamerané na budovanie dostatočných inštitucionálnych a analytických kapacít občianskych organizácií a dostupnosť otvorených dát z prostredia verejnej správy. Organizácie občianskej spoločnosti tak môžu vytvárať integrované rozvojové stratégie pre miestne komunity, vytvárať sociálne inovácie, dohliadať na kvalitu služieb verejnej správy a nakladanie s verejnými prostriedkami.

2. APLIKÁCIA PROCESNÉHO RIADENIA VO VEREJNEJ SPRÁVE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE V KONTEXTE GOOD GOVERNANCE

Súčasná podoba organizácie verejnej správy v SR je výsledkom zásadných reštrukturalizačných procesov, ktoré z nej mali vytvoriť moderný aparát založený na princípoch dobrej verejnej správy prispievajúci k dynamickému rozvoju. Systém verejnej správy na Slovensku zodpovedá klasickému duálnemu modelu verejnej správy, v ktorom vedľa seba funguje subsystém štátnej správy a samosprávy. Priestor, v ktorom pôsobia verejné organizácie, je však omnoho širší a nezahŕňa len organizačné jednotky správy štátu, ale rôzne ďalšie organizácie pôsobiace vo verejnom sektore a jeho jednotlivých odvetviach a rezortoch, ktoré poskytujú verejné statky a služby (napr. rozpočtové organizácie, príspevkové organizácie pôsobiace v jednotlivých rezortoch ako sú školstvo, zdravotníctvo, verejné fondy a pod.).

Duálny charakter verejnej správy v SR, ktorý spôsobuje odlišný prístup v zavádzaní inovácií a zmien. Organizačný systém štátnej správy v SR typický silnou hierarchickou závislosťou nižších úrovní na rozhodnutiach nadriadených úrovní predstavuje priestor pre zmeny „zhora nadol“ (v rámci rezortnej politiky ministerstva na miestne orgány štátnej správy), naopak relatívna nezávislosť subsystému samosprávy predstavuje odlišný priestor so špecifickými podmienkami. Vo všeobecnosti platí, že „vlastníkmi“ procesov výkonu správy sú dve skupiny subjektov: úrady, v právomoci ktorých je „vybavovanie“ konkrétnych záležitostí verejnosti (vlastníci najmä procesov správnych a rozhodovacích) a úrady, ktorých úlohou je metodické riadenie a normotvorba (vlastníci najmä procesov riadiacich a normotvorby). Územná samospráva v rámci služieb verejnej správy je vlastníkom procesov správnych a rozhodovacích, v rámci služieb vo verejnom záujme je vlastníkom procesov správnych a rozhodovacích, ale aj „spoluvlastníkom“ (so štátnou správou) procesov riadiacich a normotvorných. V rámci verejných služieb je územná samospráva vlastníkom všetkých typov procesov (Koncepcia modernizácie územnej samosprávy v Slovenskej republike, 2009).

Komplexná reforma verejnej správy, ktorá začala v roku 2000, bola založená na dvoch pilieroch – decentralizácii a modernizácii a vo všetkých koncepčných dokumentoch sa opierala o mnohé princípy dobrej verejnej správy, konkrétne najmä o efektívnosť, transparentnosť, participatívnosť či zákonnosť. V oblasti vonkajších štrukturálnych zmien možno zhodnotiť stav ako relatívne uspokojivý, oblasť modernizácie týkajúca sa zavádzania moderných manažérskych metód je v porovnaní s tým výrazne poddimenzovaná. Kľúčovou otázkou zostáva, či súčasná podoba verejnej správy v SR prispieva k efektívnej správe v koncepte Good Governance a či vnútorné organizačné prostredie reaguje na potrebu zavedenia procesného riadenia v adekvátnej miere. Možno predpokladať, že vplyv niektorých faktorov vyplývajúcich z odlišného prostredia verejných a súkromných organizácií sa nebude vymykať štandardom univerzálnych teórií, avšak niektoré determinanty môžu byť zosilnené špecifickým modelom verejnej správy v SR.

Vychádzajúc z predpokladu, že procesné riadenie môže prispieť k lepšej aplikácii princípov Good Governance je dôležité zistiť stav jeho zavedenia. V podmienkach SR sa však objavujú relevantné vstupy skôr sporadicky a zistiť aktuálny stav zavedenia procesného riadenia je možné skôr sprostredkovane. Řepa a kol. (2008) vo svojom prieskume o stave procesného riadenia vo verejnej správe v SR konštatuje, že v oblasti chápania procesného riadenia prevažuje informatické ponímanie procesného riadenia skôr pre technologické potreby, kedy sa procesy vnímajú len v súvislosti so zavádzaním informačných systémov, príp. je procesné riadenie vnímané ako

súčasť riadenia kvality organizácie. Podobné výsledky sa potvrdili aj v empirickom prieskume Knežovej (2011) na úrovni mestských úradov (64,4% dotazníková návratnosť z oslovenej celej populácie), kde prezentované zistenia svedčia o tom, že procesné riadene zaviedlo ako súčasť procesu elektronizácie (39,3%), ako súčasť manažérstva kvality (20,2%) a len 13,5% samostatne. Napriek možnosti zavádzať procesné riadenie v spojitosti s konceptmi Quality Management vo vyhodnotení Národného programu kvality SR 2009 - 2012, zahŕňajúceho obdobný prieskum mestských úradov, ďalej MsÚ, (63% návratnosť z oslovenej celej populácie) v SR, len 17 % má implementovaný systém manažérstva kvality, pričom 35 MsÚ zo 138 to ani neplánuje v budúcnosti. Ďalší sekundárny prieskum (2014) preukázal, že sa naopak každoročne zvyšuje počet verejných organizácií implementujúcich model CAF . Doteraz vyše 50 verejných organizácií rôznych typov (vrátane univerzít, domovov sociálnych služieb, obvodných úradov a pod.) v SR implementovalo model CAF (hypoteticky možno predpokladať, že tým čiastočne aj procesné riadenie). Je dôležité poznamenať, že priekopníkmi v tejto oblasti sú inštitúcie štátnej správy (6 ministerstiev, 13 ústredných orgánov štátnej správy a pod.) a aj z chronologického pohľadu organizácie samosprávy (5 mestských úradov a 1 úrad regionálnej samosprávy doteraz) reagujú na tieto výzvy neskôr. Tento fakt súvisí s tým, že obnovenie samosprávy po roku 1989 si najprv vyžiadalo decentralizačné procesy v oblasti moci, kompetencií i financií a dobudovanie celkového systému územnej samosprávy na úrovni lokálnej (r. 1990) a regionálnej (r. 2001), pričom naštartovanie procesu modernizácie bol až ďalší logický krok v systémovej reforme.

Výsledky prieskumu Žárskej (2012), ktorý bol realizovaný na úrovni rôznych veľkostných kategórií obcí, poukazuje nielen na skutočnosť, že pomerne málo samospráv celkovo využíva inovatívne metódy a postupy, ale aj na fakt, že v najväčšej miere ich využívajú práve samosprávy s počtom obyvateľov nad 20 000. Procesné riadenie patrilo do skupiny metód, ktoré obsadili druhé miesto po benchmarkingu a ISO normách v rámci manažérstva kvality. Za zmienku v tejto súvislosti stojí aj fakt, že kým veľkosť organizačných jednotiek v prostredí lokálnej samosprávy naráža na bariéru v zmysle fragmentovanej sídelnej štruktúry , reforma miestnej štátnej správy sa po období výraznej dezintegrácie vracia k modelu integrovanej štátnej správy a tzv. „veľkých úradov“ , kde by procesné riadenie našlo nepochybne svoje opodstatnenie. Princípy deklarované v Good Governance dali názov aj aktuálne prebiehajúcej reforme štátnej správy v SR– Efektívna, Spoľahlivá a Otvorená (ESO) štátna správa. Ministerstvo vnútra ju prezentuje ako štrukturálnu (nie kompetenčnú ani procesnú) reformu. Návrh reformy však využíva slovník a terminológiu príslušnú pre procesné riadenie (napr. key processes, support processes etc.). Neuskutočnenie dôslednej procesnej analýzy s následnou reorganizáciou prebiehajúcich procesov vo vnútornom prostredí organizácií možno považovať za nevyužitú šancu tejto reformy.
V oblasti modernizácie verejnej správy SR sa stalo jednou z priorít aj budovanie E-governmentu – elektronickej verejnej správy. Európska únia vo svojej stratégii do roku 2015 žiada od členských krajín prepojenie elektronických služieb (identifikácia, obstarávanie a pod.), elimináciu byrokracie a administratívy, ako i aktívne poskytovanie informácií. Vo vládnom dokumente „Revízia budovania eGovernmentu, (2010)“ sa však konštatuje, že pri doterajšej informatizácii verejnej správy sa celé praktické úsilie takmer úplne sústredilo na čo najrýchlejšie a čo najmasovejšie nasadenie informačných technológií do verejnej správy. Hlavná pozornosť sa tak doposiaľ investovala nie do zmeny princípov fungovania verejnej správy, ale do elektronizácie úsekov verejných správ bez zmeny administratívnych procesov. Ako už bolo spomenuté účinná digitalizácia verejných služieb si v prvom rade vyžaduje audit a detailný popis prebiehajúcich procesov, ich optimalizáciu a systémové riadenie.

Procesné riadenie má viesť k postupnému zlepšovaniu efektívnosti a výkonnosti, čo je podporené zavedením merateľných ukazovateľov a ich pravidelným vyhodnocovaním. Táto oblasť v sebe obsahuje niekoľko rizík. Jedným zo závažných rizík je voľba vhodných indikátorov, ktoré budú objektívne odrážať reálny stav. Ďalším je napríklad hrozba formálneho sledovania merateľných ukazovateľov (príp. ich nadhodnocovania), prezentovania nesprávnych kauzálnych súvislostí medzi opatrením a výsledkami či nevyužívania záverov z hodnotenia pre ďalšie rozhodovanie a pod. Vo verejných organizáciách na Slovensku sa zápasí s nízkou evaluačnou kultúrou spojenú s problematickým určovaním objektívnych merateľných ukazovateľov. Nemožno však uprieť fakt, že situácia sa postupne zlepšuje, napr. zavedením programového rozpočtovania (r.2005 štátna správa, r.2009 územná samospráva), ktoré zaviedlo pravidelné monitorovanie rozpočtovej efektívnosti a prepojilo ho s identifikáciou zodpovednosti jednotlivých aktérov za dané výdavkové programy, možnosťou zavádzania manažmentu kvality cez model CAF, či vytváraním špeciálnych modelov Good goverance založených na procesnom prístupe (napr. v práci Šteinera a kol., 2009).

K ďalším problematickým oblastiam, ktoré vyplynuli zo sekundárnej analýzy patria:

- Nízka flexibilita a pružnosť v riadení a fungovaní verejných organizácií vyplývajúca z klasického centralistického byrokratického modelu, ktorý sa využíval dlhé obdobie (do roku 1989) a jeho niektoré znaky naďalej pretrvávajú.
- Ďalším faktorom, ktorý je potrebné brať do úvahy je existujúca politizácia ľudského kapitálu prejavujúca sa pri obsadzovaní vedúcich pozícií, kedy sa vedúce funkcie v štátnej správe obsadzujú zväčša menovacím princípom a v samospráve prostredníctvom volieb. Toto vplýva na stav, kedy sa preferujú iné kritérií, často na úkor odbornosti a kompetencií, ktoré sú pre manažérov verejných organizácií v zmysle princípov dobrej správe veľmi potrebné. Dôležitým predpokladom úspešnej implementácie procesného riadenia je však fakt, že o zmenu nielen organizačno-technického charakteru, ale predovšetkým o iný koncept myslenia a prístupu v rámci pracovného výkonu, čo kladie vysoké nároky na líderstvo, odborné i sociálne kompetencie manažérov
- Nízka úroveň rozvoja občianskej spoločnosti spôsobuje, že záujem a tlak verejnosti na transparentnosť, efektívnosť a kvalitu výkonu samosprávy nie je vždy dostatočne motivujúci na zmeny vo fungovaní úradov.
- V neposlednom rade k nízkej kvalite Good Governance neprispieva ani to, že Slovenská republika sa vo svetovom rebríčku vnímania korupcie vo verejnom sektore za rok 2012 (CPI- Corruption Perceptions Index) umiestnila na 62. mieste zo 176 hodnotených krajín. Je to piate najhoršie umiestnenie z krajín EÚ.

Možno konštatovať, že v procese reformy verejnej správy na Slovensku sa udiali mnohé reštrukturalizačné zmeny, avšak inovatívne manažérske prístupy, ku ktorým možno zaradiť aj procesné riadenie si ešte len hľadá svoju cestu k tomu, aby prispelo ku efektívnej, transparentnej, participatívnej a zodpovednej verejnej správe a teda ku Good Governance. Skúsenosti však poukazujú na fakt, že ak sa sledujú jednotlivé princípy Good Governance, tak sa vyhodnocujú skôr izolovane a rola procesného riadenia sa v týchto úvahách opomína.

3. ZHRNUTIE A ZÁVERY

Z hľadiska vývoja teórie verejného manažmentu by sa mohlo zdať, že procesné riadenie je len dôsledkom manažérsky orientovaných prístupov (najmä New Public Management a pod.). Príspevok

naznačuje na jeho potenciál využiteľný pre uplatnenie princípov Good Governance. Efektívne riadenie vo verejnom sektore podporuje lepšie rozhodovanie, efektívne využívanie zdrojov a posilňuje zodpovednosť. Vyznačuje sa rozsiahlou kontrolou, ktorá vytvára platformu pre tlak na zvyšovanie výkonnosti vo verejnom sektore a boja proti korupcii.

Procesné riadenie automaticky narúša rigidné byrokratické postupy a prináša vyššiu pružnosť, otvorenosť a optimalizáciu výkonu. Javí sa ako významná príležitosť pre zlepšenie efektívnosti, transparentnosti, participatívnosti i zodpovednosti vo verejnej správy, čo celkovo prispieva k jej skvalitneniu. Avšak v prepojení s Good Governance existujú veľké rezervy pri jeho aplikácii. Prínosy, ktoré procesné riadenie prináša v oblasti konkurencieschopnosti na podnikovej úrovni možno pri správnom systémovom prístupe využiť aj pre odstránenie problémov, s ktorými dnes zápasí zadlžený a neefektívny verejný sektor vo väčšine krajín.

Zdroje

1. ADAMASCHEK, B. Efektivita vo verejnej správe. Bratislava:Vydavateľstvo Bertelsmanovej nadácie, Inštitút pre verejnú správu, 2000. ISBN 80 – 968308 – 3X.
2. AHREND, N., WALSER, K. and LEOPOLD, H. Comparative Analysis of the Implementation of Business Process Management in Public Administration in Germany and Switzerland. In proceeding of: PoEM 2012, At Rostock, Volume: Proceedings der PoEM 2012 - The 5th IFIP WG8.1 Working Conference on the Practice of Enterprise Modelling, Germany: Technical University of Aachen (RWTH), 2012, pp. 1-12, [Online] at http://ceur-ws.org/Vol-933/pap1.pdf, May 25, 2015.
3. ANTUNES, P. and MOURÃO, H. Resilient Business Process Management: Framework and services. Expert Systems with Applications, 2011, vol. 38, no. 2, pp. 1241-1254. ISNN 0957-4174
4. BARZELAY, M. The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue. Berkeley: University of California Press& Russell Sage Foundation, 2001. ISBN-13: 978-0520224438
5. BOTA-AVRAM,C. Good Governance and doing business:Evidence from a cross-country survey. Transylvanian Review of Admininistrtive Sciences, 2014, no.41 E/2014, pp.27-45. ISSN 1454-1378
6. BRECHT, L. Prozess Leadership. Hamburg: vl. Kovac, 2002. ISBN 3 – 8300 - 0618 – 0
7. CARR, D.K. and JOHANSSON, H.J. Best Practices in Reengineering : What Works and What Doesn't in the Reengineering Process. New York: MacGraw-Hill, 1995. ISBN-10: 007011224X
8. CORRADINI, F., FALCIONI, D., POLZONETTI A. and RE, B. Innovation on Public Services using Business Process Management. In: International Conference on E-business, Management and Economics, IPEDR, Singapore: IACSIT Press, 2011. ISBN: 978-981-07-1016-3
9. DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 1995, vol. 34, no. 3, pp. 555-590. ISSN · 0001-4273
10. DAVENPORT, T. and SHORT, J. The new industrial engineering: information technology and Business process redesign. Sloan Management Review, 1990, vol. 31, no. 4, pp.11-27. ISSN : 1532-9194
11. DOORNBOS, M. Good governance, The Rise and Decline of a Policy Metaphor?. In: Public Governance edited by Mark Bevir, United Kingdom: SAGE Publications, 2007, pp. 27. ISSN 0022-0388
12. eEUROPE. Digital Agenda. [Online] available at http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/index_sk.htm, accessed June 16, 2015.
13. ELZINGA, D. J., HORAK, T., CHUNG-YEE, L. and BRUNER, C. Business Process Management: Survey and Methodology. EEE Transactions on Engineering Management, 1995, vol. 42, no. 2, pp. 119–128. ISSN 0018-9294
14. EUROPEAN COMMISSION. European Governance - A White Paper. 2001. [Online] available at http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/governance_en.htm, accessed on June 3, 2015.
15. EVANS, J.R. and LINDSAY, W.M. The Management and Control of Quality. Singapore: Seng Lee Press, 2005. ISBN 0-324-22503-2
16. GRAHAM, J., AMOS, B. and PLUMPTRE, D. Principles for Good Governance in the 21st Century. Institute On Governance. [Online], available at http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf, accessed on June 7, 2015.
17. GRASEOVÁ, M. et al. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251–1987-1
18. GROVER, V. JEONG, S.Y, KETTINGER, W.J., and TENG, J. T. C. The implementation of business process reeengineering..Journal of Management Information Systems, 1995, vol. 12, no. 1, pp. 109-144. ISSN 0742-1222
19. HAMMER, M. and CHAMPY, J. A. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business Books, 1993. ISBN 0887306403
20. HAMMER, M. Reengineering Work: Don't automate obliterace. Harvard Business Review, 1990, vol. 64, no. 4, pp. 104-112. ISSN 0017-8012
21. HUNZIKER, A. Prozessorganisation in der öffentlichen Verwaltung. Bern: Haupt, 1999. ISBN 3-258–06049 – 5
22. INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. Good Governance in the Public Sector – Consultation Draft for an International Framework. 2001. [Online], available at http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf, accessed on June ,4, 2015.
23. INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. Governance in the Public Sector : A Governing Body Perspective. [Online], available at http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf, accessed on July 9, 2014.
24. KJER, M.A. Governance. Cambridge: Polity Press, 2004. ISBN 978-0-7456-2979-7
25. KLIMOVSKÝ, D. Genéza koncepcie good governance a jej kritické prehodnotenie v teoretickej perspektivě. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 2010, vol. 58, no. 2, pp. 188-205. ISSN 0013-3035
26. KNEŽOVÁ, J. 2011. Aplikácia techník procesne orientovaného manažmentu v organizáciách verejnej správy. Prešov: FM PU, Dizertačná práca
27. LARBI, G.A. The New Public Management Approach an Crisis States. 1999, [Online], available at ftp://undp-pogar.org/LocalUser/pogarp/other/unrisd/dp112.pdf, accessed on July 8, 2014. ISSN 1012-6511
28. MANGANELLI, R. L. and KLEIN, M. The reengineering handbook: a stepbystep guide to business transformation. New York: Amacon, 1994. ISBN-10: 0814479235
29. NASCHGOLD, F. and BOGUMIL, J. Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive. Opladen: Leske & Budrich, 2000. ISBN 978-3-322-99694-7

30. OECD. Glossary of Statistical Terms : Good Governence. 2014, [Online], available at http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp ?ID=7237, accessed on July 7, 2014.
31. OECD. SIGMA Programm. [Online] available at http://www.sigmaweb.org/>, accessed on July 23, 2014.
32. PŮČEK, J. a kol. Řízení procesú výkonu státni správy,. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-4098-8
33. ŘEPA, V. Procesní řízení ve veřejné správe. Konferencia Business Process Management, Štrbské Pleso, 17-18.4.2008. [Online] available at http//: ww.pflow.sk/dwn_file.php ?file=aktualne_docs/50 accessed on June 3, 2015.
34. ŠEBOVÁ, M. Ekonomická efektívnosť v samospráve. Transfer inovácií, 2011, no. 21, pp.107 – 109. ISSN 1337 – 7094.
35. SEDLÁKOVÁ, S. – VAĽOVSKÁ,Z. 2014. Riadenie organizácií verejnej správy v procese transformácie. In: Verejná správa a spoločnosť. Roč. 15, č. 1 (2014), s. 75-82. ISSN 1335-7182
36. ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4
37. ŠTEINER, A. et al. Dobré spravovanie rozvoja regiónov – výzva pre Slovensko. Košice: Karpatský rozvojový inštitút, 2010. ISBN 978-80-970368-0-5
38. ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU , METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO. Vyhodnotenie národného programu kvality SR (2009-2012). [Online] available at http//: //www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2012/kvalita_doma/Vvyhodnotenie_NPK_SR_2009_2012.pdf
39. TENG, J.T.C., GROVER, V., and FIEDLER, K. Business process reengineering: charting a strategic path for the information age. California Management Review, 1994, vol. 36, no. 3, pp. 9-31. ISSN 0008-1256
40. TREGEAR, R. and JENKINS, T. Government Process Management: A review of key differences between the public and private sectors and their influence on the achievement of public sector process management. 5th International Conference BPM 2007, Brisbane: Springer, 2007.
41. UNITED NATION, What is Good Governance?, 2009, Online, dostupné na http://unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp, accessed on July 4, 2014.
42. VAN DOEVEREN,V. Rethinking Good Governance. Idetifying Common Principles, 2011, Public Integrity, vol.13, no. 4, pp. 301-318. ISSN 1099-9922
43. WEISS, T., Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges, 2000, Third World Quarterly, vol. 21, no. 5, pp. 795– 814. ISSN 0143-6597
44. WORLD BANK, Sub Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth, 1989, Online, dostupné na http://ideas.repec.org/a/eee/agisys/v35y1991i4p473-474.html, accessed on July 4, 2014.
45. ZAIRI, M. Business process management: a boundary less approach to modern competitivenes. Business Process Management Journal, 1997, vol. 3, no. 1, pp. 64–80. ISSN: 1463-7154
46. ZÁVADSKÝ, J. Procesný manažment v praxi manažera. Trnava: Synergia SP, 2004. ISBN 80-968734-8-2
47. ŽÁRSKA, E. Determinanty znalostnej samosprávy. Aktuálne koncepty ekonomiky a riadenia samosprávy, Košice: TU, 2012. ISBN 978-80-1264-4
48. ŽELEZNÍK, O. Procesné riadenie – čo s ním? In: Procesné riadenie, medzinárodná odborná konferencia, 18.až 19. október 2012, Košice : SAPRIA, 2012. ISBN 978-80-969519-7-0
49. www.finance.gov.sk