

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY

DIZERTAČNÁ PRÁCA

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY

**KVALITA VEREJNEJ SPRÁVY – SYSTÉMY RIADENIA
ORGANIZAČNEJ A INDIVIDUÁLNEJ VÝKONNOSTI**

Dizertačná práca

Kód: 28 36 00 2016 3 009

Ing. Zuzana Fabianová

Študijný odbor: 3.3.15 manažment

Študijný program: manažment

Školiteľ: doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD.

Stupeň kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, skratka „PhD.“)

ŽILINA 2016

ABSTRAKT

FABIANOVA, Zuzana: Kvalita verejnej správy – systémy riadenia organizačnej a individuálnej výkonnosti [Dizertačná práca] – Žilinská univerzita v Žiline; Fakulta riadenia a informatiky; Katedra softvérových technológií. – Školiteľ: doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD. – Stupeň odbornej kvalifikácie: Doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) v odbore 3.3.15 manažment, študijný program manažment, Žilina 2016. – 112 s. a príloha projektu výskumu.

Cieľom dizertačnej práce je prostredníctvom návrhu modelu systému riadenia individuálnej a organizačnej výkonnosti ako prostriedku na zlepšovanie výkonnosti organizácií verejnej správy vytvoriť predpoklady na zefektívnenie činností verejnej správy. Téma je riešená z pohľadu riadenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy a vychádza z preskúmania teoretických poznatkov z oblasti riadenia verejnej správy a nových prístupov z oblasti Service Science.

Dizertačná práce predstavuje súhrn teoretických poznatkov a praktických odporúčaní pre vytvorenie a udržanie systému riadenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy.

Kľúčové slová: Kvalita. Verejná správa. Riadenie výkonnosti. New Public Management. Service Science.

ABSTRACT

FABIANOVÁ, Zuzana: Quality of Public Administration – systems of organizational and individual performance management [Dissertation thesis] – University of Žilina; Faculty of Management Science & Informatics; Department of Software Technologies. Consultant: doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD. - Academic qualification: PhD. in the field 3.3.15 Management, study programme Management, Žilina 2016. – 112 p. and Appendix – Research project.

The aim of this dissertation thesis is to create preconditions for improving the management system of administrative by proposing a model of performance management system for public sector organizations and propose a method of system sustainability. The topic is dealt with from the perspective of performance management in public administration organizations and based on the review of the theoretical knowledge of public administration management and new approaches in the field of Service Science.

Dissertation thesis presents a summary of theoretical knowledge and practical recommendations for creating and maintaining a system of performance management in public administration organizations.

Keywords: Quality. Public Administration. Performance Management. New Public Management. Service Science.

PREDHOVOR

Téma kvality a výkonnosti verejnej správy nie je nová, avšak vďaka neustále sa meniacim podmienkam a novým výzvam je stále aktuálna. Vlastné praktické skúsenosti s implementáciou modelu CAF ako nástroja zlepšovania výkonnosti do organizácie verejnej správy z roku 2008, kde som v tom čase pôsobila, ma priviedli k potrebe hlbšie spoznať súvislosti a rozšíriť si teoretické poznatky v oblasti riadenia kvality a výkonnosti, teda v oblastiach, ktoré sú okrem iného predmetom skúmania v študijnom odbore manažment.

Predbežné spoznanie veľmi širokého záberu rôznych manažérskych prístupov a metodík, oboznámenie sa so zahraničnými skúsenosťami a medzinárodnými iniciatívami v tejto oblasti ma v kombinácii s vnímaním ich skutočného uplatňovania priviedli k odvahe absolvovať doktorandské štúdium na Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline externou formou a tak prispieť k vlastnému rozvoju, ale snád' aj k rozvoju teoretického aparátu riadenia výkonnosti aj so zohľadnením potrieb a požiadaviek praxe z organizácií verejnej správy.

Počas obdobia štúdia na treťom stupni štúdia som mala možnosť aj vďaka môjmu rodinnému a pracovnému zázemiu popri svojej práci realizovať výskum, ktorý viedol k napísaniu tejto dizertačnej práce. Aj keď sa počas spracovávania témy dizertačnej práce viac tém otváralo, ako sa ich uzatváralo, riešenia úloh spojených s predmetom výskumu mi priniesli veľmi veľa. Obhajovanie a preverovanie zdanlivo jednoznačných tém, spoznávanie nových poznatkov a súvislostí a ich zakomponovanie do ucelenej, vedeckej formy ma pozitívnym spôsobom ovplyvňovalo a poznamenávalo môj ďalší rozvoj.

Aj pri svojom ďalšom pôsobení zúčtujem počas doktorandského štúdia získaný prístup nazerania na problematiku z viacerých uhlov pohľadu a v súvislostiach, využijem získané zručnosti v kombinovaní teoretických poznatkov a ich premietnutia do riešenia praktických manažérskych úloh na taktickej a predovšetkým na strategickej úrovni riadenia organizácie.

V tejto súvislosti by som chcela poďakovať môjmu školiteľovi doc. Ing. Miroslavovi Hrnčiarovi, PhD. za jeho profesionálny prístup, ústretovosť, cenné rady a veľkú podporu počas celého štúdia.

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY	7
1.1 KONTEXT RIADENIA VÝKONNOSTI	7
1.1.1 Definovanie pojmov a koncepcií	7
1.1.2 Teoretický kontext riadenia výkonnosti	10
1.1.3 Prevádzkový kontext riadenia výkonnosti.....	27
1.1.4 Zhrnutie poznatkov z kontextu riadenia výkonnosti	34
1.2 CHARAKTERISTICKÉ ČRTY VEREJNEJ SPRÁVY	40
1.2.1 Verejná správa ako služba	41
1.2.2 Koncepcia verejnej správy na Slovensku	43
1.2.3 Riadenie výkonnosti v organizáciách verejnej správy	47
1.2.4 IKT podpora systému riadenia výkonnosti.....	49
2 METODOLÓGIA PRÁCE	52
2.1 PREDMET A CIEĽ PRÁCE.....	52
2.2 HYPOTÉZY VÝSKUMU	54
2.3 POUŽITÉ METÓDY A PRÍSTUPY	56
3 VÝSLEDKY PRÁCE	58
3.1 POROVNANIE PRÍSTUPV K RIADENIU VÝKONNOSTI V KRAJINÁCH EÚ A NA SLOVENSKU.....	59
3.2 HLAVNÝ PRIESKUM K PROBLEMATIKE RIADENIA VÝKONNOSTI..	63
3.2.1 Overenie spoľahlivosti prieskumu	64
3.2.2 Testovanie hypotéz.....	65
3.2.3 Zhrnutie výsledkov k hlavnému prieskumu	69
3.3 DOPLNKOVÁ ANALÝZA K PROBLEMATIKE RIADENIA VÝKONNOSTI	70
4 NÁVRH MODELU SYSTÉMU RIADENIA VÝKONNOSTI.....	75
4.1 MODEL SYSTÉMU RIADENIA VÝKONNOSTI.....	76
4.1.1 Model založený na informačnej podpore riadenia výkonnosti.....	77
4.1.2 Model založený na systéme služby	79
4.2 PODMIENKY A PRÍNOSY UDRŽIAVANIA FUNKČNOSTI SYSTÉMU RIADENIA VÝKONNOSTI.....	85
5 PRÍNOSY PRÁCE A DISKUSIA	87
5.1 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE	87
5.2 ZHRNUTIE A DISKUSIA.....	89
ZÁVER	92
Prílohy.....	104

ÚVOD

Kvalita predstavuje strategický prístup na dosahovanie prevádzkovej efektívnosti a zlepšovanie výkonnosti organizácie. Výkonnosť je všeobecne používaný pojem, spojený s určitou predstavou o schopnosti dosahovať výsledky alebo pojem spojený so samotnými dosiahnutými výsledkami. Výkonnosť si vyžaduje previazanie na určité predchádzajúce cieľavedomé pôsobenie na konkrétny objekt vo forme plánovania, organizovania a vedenia. Pojem výkonnosť je preto dobre známy predovšetkým v podnikaní, ale napríklad aj v rôznych športových disciplínach. Jednotlivec alebo skupina ľudí (organizácia, družstvo, mužstvo) si stanovujú s rešpektovaním vonkajších a vnútorných súvislostí ciele, pripravujú si stratégie na ich dosiahnutie, vyčlenia si zdroje a systematicky pracujú na ich dosiahnutí, čo možno charakterizovať určitou úrovňou výkonnosti.

V oblasti verejnej správy bol pojem výkonnosť ešte donedávna na Slovensku relatívne nový, podobne ako napríklad marketing. Aj v súčasnosti pretrvávajú určitá nedôvera a nedostatočná akceptácia nástrojov súvisiacich s riadením výkonnosti zo strany zamestnancov, ale aj manažérov organizácií verejnej správy. Dôvodom tohto javu je najmä chápanie verejnej správy ako špecifickej služby výkonu činnosti štátu, reprezentovaného jeho orgánmi a verejno-právnymi subjektmi ako predstaviteľ a nositeľ verejnej moci. Predmetné činnosti sú vykonávané v prospech verejného záujmu, a preto majú byť vykonávané maximálne efektívne a ich výsledkom má byť čo najväčší prínos pre maximálny počet subjektov. Tieto pojmy sa pre mnohých manažérov organizácií verejnej správy zdajú postačujúce na preukazovanie „dobrého hospodárenia“. Pojem hospodárenie súvisí s pojmom výkonnosť, nezahrňuje ale dostatočne aspekt dosahovania cieľov, viac sa sústreďuje na spotrebu zdrojov.

Vo verejnom sektore nemá opodstatnenie kategória zisku, produkty a služby verejného sektora sa neponúkajú a nepredávajú za trhové ceny. Vstupy do hlavných a podporných procesov organizácií verejnej správy sa síce nakupujú za trhové ceny, a zdroje sú spotrebovávané podobne ako je to v súkromnom sektore, chýba však prirodzený (vnútorný) tlak na efektívnosť výkonu a hľadanie možností znižovania nákladov pri súčasnom zlepšovaní kvality poskytovaných služieb, ako je to obvyklé v podnikateľskom prostredí.

Ak sa v nedávnej minulosti a aj v súčasnosti uplatňujú v organizáciách verejného sektora prístupy k hodnoteniu výkonnosti, ide predovšetkým o výkonnostné finančné ukazovatele. Riadiace orgány EÚ (Európska rada, Európska komisia) upriamujú už dlhodobo pozornosť na oblasť zvyšovania výkonnosti verejnej správy vrátane rozvoja systémov riadenia výkonnosti. Vo väčšine členských krajinách EÚ existujú organizácie, ktorých poslaním je zabezpečovanie a udržiavanie systému riadenia (zväčša vo forme merania a hodnotenia) výkonnosti verejnej správy. Na Slovensku bol takýmto úradom Úrad pre štátnu službu, ktorý zabezpečoval rozvíjanie štátnej služby na Slovensku, jednotný postup pri jej vykonávaní a bol garantom programu modernizácie verejnej správy financovanej z fondov EÚ. V roku 2006 bol tento úrad zrušený a všetky jeho kompetencie prešli na ústredné orgány štátnej správy. To do veľkej miery sťažilo ďalšiu možnosť rozvoja jednotného prístupu k riadeniu organizačnej a individuálnej výkonnosti v organizáciách verejnej správy.

Riadiť výkonnosť v organizácii znamená plánovať výkonnosť na základe analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia, rozpracovať ciele od najvyššej úrovne až po jednotlivcov/ zamestnancov, nastaviť systém pozostávajúci z prvkov a vzťahov, ktorý by dokázal efektívne zabezpečovať plnenie cieľov výkonnosti a pomocou nástrojov vedenia ľudí by motivoval zamestnancov k dosahovaniu individuálnych a aj organizačných cieľov. Ide o mimoriadne rozsiahlu problematiku. Predkladaná dizertačná práca sa z uvedenej oblasti sústreďuje predovšetkým na oblasť určovania, teda hodnotenia výkonnosti, ktoré sa v organizáciách vykonáva s cieľom poznania úrovne výkonnosti, ale predovšetkým s cieľom odhalenia potenciálu zlepšovania funkčnosti a efektívnosti organizácie.

Organizácie verejnej správy sa vyznačujú rozmanitosťou úloh a cieľov, čo v značnej miere sťažuje vytváranie štandardov výkonnosti, ktoré by boli základom fungujúceho a efektívneho systému hodnotenia výkonnosti. Ďalším problémom je získavanie kvalitných dát a informácií o výkonnosti.

Prvoradým predpokladom presadenia prístupov a nástrojov zvyšovania výkonnosti organizácii verejnej správy je pochopenie zmyslu a podstaty procesného prístupu a tým aj získanie relevantných dôvodov merania výkonnosti vo verejnej správe. Okrem základnej požiadavky, kvôli ktorej sa meranie výkonnosti realizuje - poznanie úrovne organizačnej výkonnosti, sú k dispozícii aj ďalšie dôvody.

Meranie výkonnosti predstavuje pre riadiacich zamestnancov informáciu o priebehu a funkčnosti procesov prebiehajúcich v organizácii. Taktiež slúži na posilnenie motivácie a realizáciu formálneho hodnotenia zamestnancov, je podkladom pre rozhodovanie o alokácii zdrojov a posilňuje funkciu kontroly zodpovedného plnenia úloh.

Avšak, akékoľvek hodnotenie, kontrolovanie, meranie a úsilie o ovládnutie procesov nemajú sami o sebe zmysel, pokiaľ nevyúsťujú do neustáleho zlepšovania, čo by malo byť hlavným cieľom merania a riadenia výkonnosti vo verejnej správe.

Cieľom verejnej správy EÚ i Slovenskej republiky v tejto oblasti je meranie výkonnosti urobiť systematickejším, špecializovanejším, profesionálnejším a taktiež viac inštitucionalizovaným. Cesta k tomuto cieľu vedie cez uplatňovanie procesného prístupu vrátane presadzovania princípov New Public Managementu pomocou využívania modelov a metód ako napr. Common Assessment Framework, Management by Objectives, Balanced Scorecard.

V predloženej práci sa na osobitnom mieste uvádza niekoľko definícií, ktoré museli byť vyjasnené pred tým, ako boli uvedené pojmy použité pri navrhovaní systematického, komplexného a logického modelu riadenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy.

Pri popise modelu sa bude termín "organizácia", resp. „inštitúcia“ chápať predovšetkým ako: "súbor vzťahov medzi ľuďmi, ktoré zaisťujú existenciu, rozvoj a osobitné vlastnosti určitého spoločenského zariadenia, cielene vytvoreného na dosiahnutie konkrétnych cieľov“.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY

Výkonnosť je pojem s teoretickým aj praktickým obsahom. Teoreticky sa musí na lepšie pochopenie predovšetkým s použitím aktuálnej vedeckej literatúry presne vymedziť voči doplňujúcim a rozširujúcim pojmom. Musí sa taktiež identifikovať súčasný aparát, umožňujúci identifikovať teoretické východiská, podstatu a princípy riadenia výkonnosti. Na teoretické východiská nadväzuje praktické uplatnenie, ktoré ponúka analytické prístupy a praktické odporúčania v oblasti riadenia výkonnosti.

Pochopenie organizácie a jej súvislostí predstavuje základ vytvorenia fungujúceho a efektívneho systému riadenia výkonnosti. Organizácia musí určiť externé a interné záležitosti, ktoré sú relevantné pre jej účel a strategické smerovanie a ktoré vplývajú na jej schopnosť dosiahnuť zamýšľaný výsledok (zamýšľané výsledky) s použitím systému riadenia výkonnosti. Organizácia musí monitorovať a preskúmať informácie o týchto externých a interných záležitostiach.

1.1 KONTEXT RIADENIA VÝKONNOSTI

1.1.1 Definovanie pojmov a koncepcií

ECE	Effect-Cause-Effect – metóda používaná na overenie existencie vzťahu príčina-následok v prípadoch, keď existencia predpokladanej príčiny nie je jednoducho preukázateľná priamym pozorovaním. Overuje sa existenciou druhého následku, ktorý sa môže objaviť len ak skutočne existuje predpokladaná príčina (Sullivan, Reid, & Cartier, 2007).
NPM	New Public Management (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014) - uplatňovanie metód a techník súkromného sektora v poskytovaní verejných služieb. NPM znamená tiež presun od procesne orientovanej správy na správu orientovanú na skutočný výsledok, posun od administratívneho poskytovania verejných služieb k poskytovaniu týchto služieb flexibilným spôsobom.
CAF	Common Assessment Framework (Spoločný systém hodnotenia) je predstaviteľom koncepcie komplexného manažérstva kvality. Štruktúra modelu CAF pozostávajúca z 9 kritérií, 28 subkritérií s príkladmi; panely hodnotenia predpokladov a výsledkov; postup pri samohodnotení, pri návrhu oblastí zlepšovania, pri realizácii benchmarkingových projektov a slovník. Bol vytvorený ako výsledok spolupráce medzi ministrami EÚ zodpovednými za verejnú správu. Jeho tvorcom je Skupina pre inováciu verejných služieb (Innovative Public Services Group - IPSG), pracovná skupina národných expertov, pozostávajúca z generálnych riaditeľov zodpovedných za oblasť správy vecí verejných, v členských krajinách EÚ s cieľom podporiť vzájomnú výmenu a spoluprácu pri

inovatívnych spôsoboch modernizácie uplatňovania štátnej moci a poskytovania verejných služieb v EÚ.

Efektívnosť

Skutočný výstup v porovnaní voči želanému výstupu.

Účinnosť

Vzťah medzi dosiahnutým výsledkom a použitými zdrojmi. Vysvetlením pojmov a najmä rozdielu medzi **efektívnosťou** a **účinnosťou** sa zaoberajú viacerí autori. (Wagner, 2009), (Drucker, 2010) opisujú rozdiel medzi týmito pojmami podobne. Pojem efektívnosť stotožňujú s vykonávaním správnych činností (robiť správne veci) a pojem účinnosť s vykonávaním činnosti správnym spôsobom (robiť správne veci). Pritom rozhodnutie o voľbe a spôsobe vykonávania činnosti je v kompetencii manažéra.

Produktivita

Vzťah medzi výsledkom a časom potrebným k dosiahnutiu tohto výsledku. Ide o mieru zapojenia a využitia zdrojov vo vzťahu k výsledkom ekonomickej činnosti (produkcie). Produktivita je hospodársky ukazovateľ, ktorého podstatou je meranie výkonnosti niektorého z výrobných faktorov. V ekonómii sa často stretávame s pojmom produktivita práce, ktorá vyjadruje množstvo tovarov a služieb vyrobených jedným zamestnancom za jednotku času. O produktivite možno hovoriť aj ako o schopnosti dosahovať žiaduce výsledky.

Kvalita

Norma ISO 9000: 2015 definuje kvalitu ako stupeň splnenia požiadaviek súborom inherentných charakteristík. Za inherentné charakteristiky sa pritom považujú vlastnosti daného objektu kvality. O kvalite hovoríme napr. v súvislosti s výrobkami, službami, procesmi ale aj organizáciami. Kvalita je teda miera s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky zákazníkov a požiadavky nariadené legislatívou.

Výkonnosť

Merateľný výsledok (ISO, Manažérstvo kvality. Slovník a základy, 2015). Výkonnosť sa môže vzťahovať na celý systém, alebo osobitne na oblasť riadenia, procesy, produkty, služby, subsystémy organizácie až na úroveň jednotlivca.

Meranie

Vo všeobecnosti možno meranie považovať za súbor činností, ktorého cieľom je určiť hodnotu veličiny. Meranie možno definovať aj ako zisťovanie parametrov danej veličiny porovnávaním podobnej veličiny, t.j. veličiny toho istého druhu. J. Wagner (Wagner, 2009) hovorí o meraní ako o ceste k získaniu informácie. Meranie teda definuje ako činnosť, pri ktorej dochádza k priradeniu hodnoty k určitej charakteristike skúmaného objektu. Výsledkom tejto činnosti je hodnota, ktorá môže byť využitá k popisu určitej charakteristiky objektu za predpokladu, že poznáme kľúč k jej interpretácii. Za hodnotenie možno považovať zisťovanie hodnoty skúmaného objektu.

Meranie výkonnosti	(Simons, 2000) vysvetľuje meranie výkonnosti organizácie ako nástroj, ktorý vhodným alebo nevhodným použitím môže pozitívne alebo negatívne pôsobiť na chovanie osôb, ktoré môžu priebeh skúmanej činnosti ovplyvniť. Meraniu výkonnosti tým prisudzuje nielen opisnú ale aj usmerňujúcu a aktivizujúcu funkciu v podobe stimulácie k určitému správaniu.
Hodnotenie	Podľa slovníka modelu CAF sa pojem hodnotenie chápe v kontexte systému riadenia organizácie. Definuje sa ako nezávislá činnosť preskúmavania činnosti a dosiahnutých výsledkov organizácie a jej jednotlivcov. Každý systém riadenia organizácie by mal, a zvyčajne aj zahrňuje hodnotenie individuálnej výkonnosti zamestnancov. Tento prístup napomáha pri hodnotení výkonnosti útvaru, resp. celej organizácie. Výstupom hodnotenia je hodnotiaci posudok, výsledkom hodnotenia by mala byť zmena (pozitívna – potvrdenie postavenia a schopností zamestnanca, pochvala, negatívna – po identifikovaní príčin nedostatkov pomoc pri zlepšení výkonnosti, v prípade opakovania slabej výkonnosti aj uvoľnenie zamestnanca). Dopady hodnotenia výkonnosti na organizáciu sú predovšetkým v dobrej predstave o naplňovaní cieľov a o podiele jednotlivých zložiek na úspechu/neúspechu organizácie.
Kompetentnosť	Schopnosť cieľavedome použiť znalosti, zručnosti a skúsenosti.
Zamestnanec	Fyzická osoba, ktorá vykonáva pre zamestnávateľa závislú činnosť. Na účely našej práce túto definíciu rozšírime o skutočnosť, že zamestnancom je osoba, ktorá je v dlhodobjšom zmluvnom vzťahu s organizáciou, a z tohto zmluvného vzťahu jej vyplývajú okrem pracovných povinností aj zamestnanecké výhody vrátane rozvoja kariéry a zlepšovania kompetentností.
Spôsobilosť	Schopnosť organizácie, systému alebo procesu realizovať produkt, ktorý spĺňa požiadavky naň kladené (ISO, Manažérstvo kvality. Slovník a základy, 2015). Ak tento pojem máme premietnuť na jednotlivca, ide o schopnosť realizovať úlohy, ktoré vyplývajú z jeho pracovného zaradenia. Pojem kompetentnosť rozširuje pojem spôsobilosť o schopnosť preukázateľne aplikovať vedomosti a zručnosti a spôsobilosti. Preto je pojem kompetentnosť veľmi vhodný pre oblasť hodnotenia individuálnej a organizačnej výkonnosti, keďže vyžaduje aj preukazovanie spôsobilosti
Manažérstvo hodnoty	Štýl manažérstva zameraný najmä na motiváciu ľudí, na získanie zručností a na podporu synergie a inovácie s cieľom maximalizovať celkovú výkonnosť organizácie. Manažérstvo hodnoty sa môže považovať za rámec nasadzovania metód a nástrojov na zlepšovanie výkonnosti. V norme EN 1325 sú definované termíny hodnoty a najdôležitejších nástrojov. Hodnotu má aj systém riadenia výkonnosti a jeho indikátory. Indikátor výkonnosti má tým vyššiu hodnotu, čím má vyššiu citlivosť na odhalenie zlej výkonnosti

	(diskriminačná hodnota). Van Thiel (Thiel & Leeuw, 2002) preukázal, že každý ukazovateľ časom stráca hodnotu vo vzťahu preukazovania skutočnej výkonnosti organizácie.
Sledovateľnosť	Schopnosť sledovať históriu, aplikáciu alebo umiestnenie objektu. Pri výkonnosti ide predovšetkým o sledovateľnosť histórie procesu.
Organizácia	Inštitúcia s poslaním spojeným s pôsobením v službách verejnosti.
Service Science	Kľúčové koncepcie Service Science a zohľadňovanie riadenia výkonnosti pri ich porozumení a zakomponovaní do prostredia verejných služieb. Prístup vznikol ako reakcia na zmenu logiky vo vzťahu zákazník – producent, kde donedávna bola táto logika založená na tovaroch/produktach, dnes dominujú služby. T.j. na tovary/produkty sa nepozera ako na predmet kúpy, ale ako na prostriedok na dosiahnutie prínosu alebo zmeny
Service System	Prístup z podnikateľskej sféry premietnutý do prostredia organizácií verejnej správy. Pohľad na službu ako na systém zložený z prvkov a vzťahov medzi nimi, ktoré sú riadené za účelom vytvorenia hodnoty.
Performance Management System PMS	– úlohou je udržiavanie a zlepšovanie systému riadenia výkonnosti súčasti a podmienky funkčného systému efektívneho riadenia výkonnosti (implementácie, udržiavania a zlepšovania systému) – stratégie, procesy, výsledky.

1.1.2 Teoretický kontext riadenia výkonnosti

S pojmom **výkonnosť** alebo **výkon** sa možno stretať pomerne často, či už v odbornej alebo bežnej každodennej komunikácii. V bežnom živote ide o výkon v súvislosti so športovými alebo umeleckými výkonmi jednotlivcov, ktorých považujeme vo svojej profesii za výnimočných. Napríklad excelentný spevácky výkon umelca v opernom predstavení, ktorý si za svoj výkon vyslúži „standing ovation“ alebo špičkový športový výkon hokejistov na majstrovstvách sveta a získanie zlatej medaily. Čiže o *výkone* vo všeobecnosti hovoríme ako o vykonávaní telesnej alebo duševnej činnosti v zmysle vynakladania úsilia na dosiahnutie čo najlepšieho výsledku.

Vo fyzike sa pojem *výkon* dá vysvetliť ako množstvo práce vykonanej za určitú časovú jednotku.

$P = W / T$, kde P – výkon, W- práca, T - čas, za ktorý sa práca vykoná

V odbornej literatúre zaužívaný anglický výraz pre **výkonnosť** PERFORMANCE sa do slovenského jazyka vo všeobecnosti prekladá rôzne – inscenácia, predstavenie, divadielko, športový alebo umelecký výkon, výkonnosť stroja. Pomocou nemeckých ekvivalentov LEISTUNG – výkon a LEISTUNGSFÄHIGKEIT - výkonnosť, je možné vysvetliť dva prístupy k prekladu tohto pojmu.

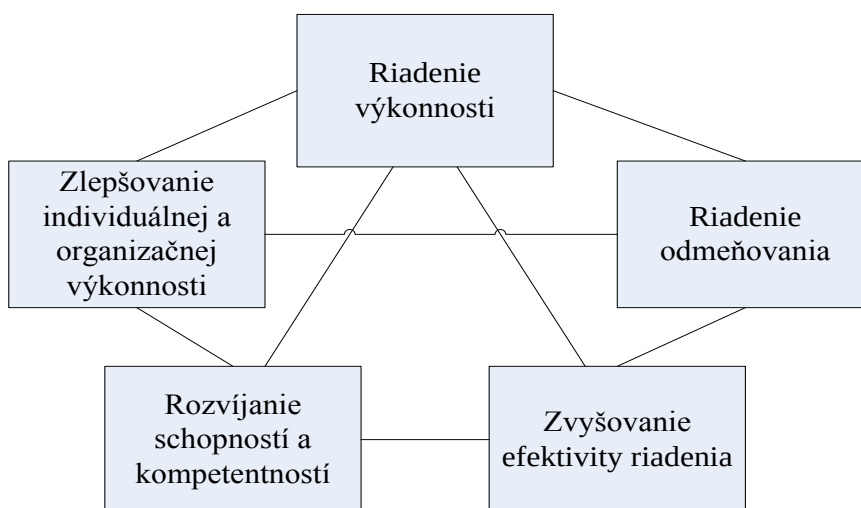
Výkon je vnímaný ako pomenovanie pre jednorazovo dosiahnutý výsledok, ktorý sa vzťahuje k určitej aktivite, činnosti. Nie je teda a priori spriahnutý s nejakým cieľom, ide skôr ako prístup „ex ante“ o prístup „ex post“ – spätne konštatujeme dosiahnutý výsledok.

Výkonnosť je vnímaná vždy z pohľadu stanoveného cieľa, teda miery jeho dosiahnutia. Výkonnosť by sa nemala vzťahovať len ku konkrétnej aktivite, ale by mala byť zisťovaná komplexnejšie. Hodnotenie výkonnosti by malo vždy sprevádzať aj hodnotenie spotreby zdrojov, ktoré boli spotrebované na dosiahnutie cieľa. Spája teda v sebe dve dimenzie výkonnosti, a to efektívnosť aj účinnosť. Z pohľadu cieľového zamerania činnosti sa na výkonnosť možno pozeráť ako na spôsob akým sa môže činnosť vykonať (účinnosť) alebo ako na voľbu činnosti, ktorá sa uskutočňuje (efektívnosť) s cieľom dosiahnutia najlepšej výkonnosti.

J. Wagner (Wagner, 2009) na str. 17 rozširuje takéto chápanie výkonnosti „o charakteristiku, ktorá popisuje spôsob alebo priebeh akým skúmaný objekt vykonáva určitú činnosť na základe podobnosti s referenčným spôsobom vykonávania tejto činnosti“. Pojem referenčný model je pre potreby riešenia tejto práce veľmi zmysluplný, pretože prepája výkonnosť nielen s dosiahnutím cieľa ale zdôrazňuje okrem plánovania aj ďalšiu funkciu manažmentu, ktorou je organizovanie, zahrňujúce aj predpísaný postup a spôsob dosiahnutia cieľa.

Na účely tejto dizertačnej práce sa bude pojem výkonnosti používať v zmysel miery, s akou organizácia alebo jednotliviec dosahuje plánované výsledky, pričom je dôležité aj rešpektovanie odporúčaného spôsobu vykonávania týchto činností a pridelených zdrojov na ich realizáciu.

Riadenie výkonnosti vysvetľuje Irena Wagnerová ako prostriedok dosahovania lepších výsledkov v organizácii, v tímoch a u jednotlivcov tým, že sa výkonnosť chápe a vedie v rámci odsúhlasených rámcov plánovaných cieľov, štandardov a kompetencií. Ide o postup ako vytvoriť jednotnú predstavu o tom, čo by sa malo dosiahnuť. Je to aj prístup k vedeniu a rozvoju ľudí spôsobom, ktorý zvyšuje pravdepodobnosť, že budú dosiahnuté tak krátkodobé, ako aj dlhodobé ciele (Wagnerová, 2008).

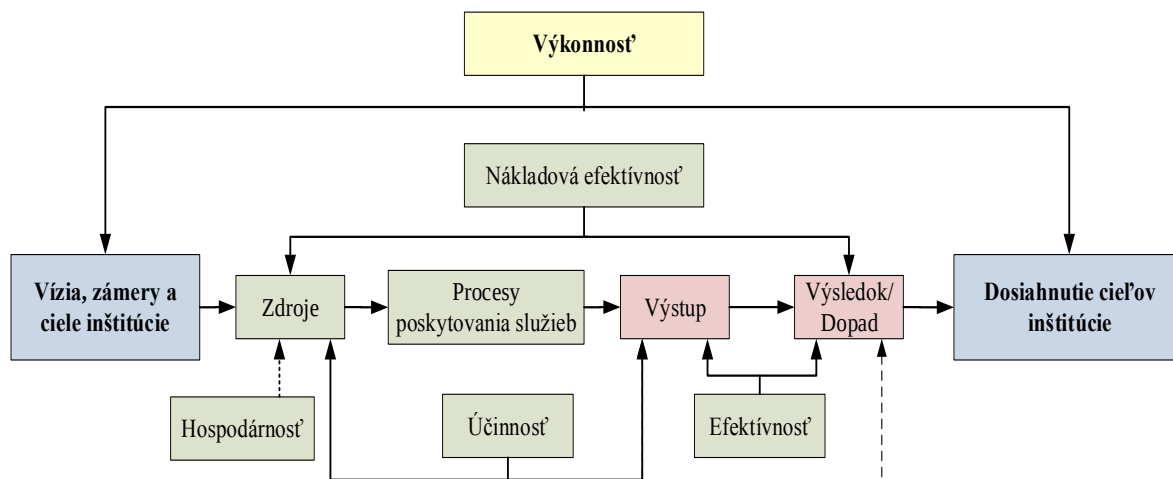


Obrázok 1 Riadenie výkonnosti ako komplexný integračný proces (Wagnerová, 2008)

S pojmami *efektívnosť* a *účinnosť* sa stretávame v bežnom živote ale aj v odbornej literatúre. Vo verejnej správe o efektívnosti hovoríme najčastejšie v súvislosti s efektívnym vynakladaním finančných prostriedkov. Máme pritom na mysli hospodárne a účelné (zmysluplné) vynakladanie finančných prostriedkov štátneho rozpočtu. S pojmom

účinnosť sa stretávame napríklad v právnej oblasti, kedy účinnosť označuje okamžik (deň), ktorým sa právny predpis nadobudol účinnosť a stáva sa tak záväzným pre jeho adresátov (občanov).

Norma ISO 9000 definuje efektívnosť ako mieru v akej sa realizujú plánované činnosti a dosahujú plánované výsledky. Efektívnosť je tiež vyjadrená vzájomným vzťahom medzi vstupom a výstupom, pričom čím je relácia priaznivejšia pre výstup, tým je efektívnosť väčšia. Zjednodušene povedané efektívnosť vyjadruje úroveň dosiahnutia stanovených cieľov. Pojmom účinnosť je možné označiť vzťah medzi dosiahnutými výsledkami a použitými zdrojmi.



Obrázok 2 Vzťah medzi základnými pojmami súvisiacimi s výkonnosťou (upravené z CAF)

Riadenie výkonnosti možno definovať ako strategický a integrovaný prístup dosahovania udržateľného úspechu organizácie prostredníctvom zlepšovania výkonov ľudí a procesov rozvíjaním ich spôsobilostí na individuálnej aj tímovej úrovni (Neely, 2002). Dôležitým aspektom riadenia výkonnosti je meranie výkonnosti, kde sa súbor jednoznačných parametrov a cieľov využíva na hodnotenie individuálnej a organizačnej výkonnosti.

Meranie výkonnosti je pomerne zvládnuté z hľadiska svojej definície, prístupov, metodológie a nástrojov. Pri podrobnejšom skúmaní je však interpretácia merania výkonnosti z dostupnej teórie a praxe použiteľná predovšetkým pre organizácie, kde ťažisko práce spočíva na štandardizovaných, teda rutinných procesoch, opakujúcich sa v rovnakých podmienkach. Tu môže meranie výkonnosti naplno využívať hodnotenie spôsobilosti procesov, štatistické riadenie založené na Six Sigma prístupoch a rovnako aj kontrolné činnosti vrátane nápravných a preventívnych opatrení nadväzujúcich na výsledky merania výkonnosti.

Merat' výkonnosť však potrebujú pre efektívne riadenie aj manažéri organizácií, kde je prevaha projektového charakteru práce. Projektový charakter práce vyjadruje jedinečnosť a zložitosť opakovateľnosti konkrétneho súboru činnosti (procesu). Medzi organizácie, ktoré sú typické týmto charakterom práce, patria projektové kancelárie, IT vývojárske organizácie, konzultačné firmy, ale aj prevaha organizácii verejnej správy. V týchto organizáciách vzniká taktiež potreba zvládnuť prípravu, implementáciu a využívanie systému merania výkonnosti, aby bol manažér schopný preukázateľne a na základe faktov prijímať rozhodnutia týkajúce sa využitia disponibilných kapacít v organizácii.

Pojem **výkonnosť** je súčasťou teoretického zázemia manažérstva kvality. Kvalita je vo všeobecnosti interpretovaná ako miera, s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky. Už spomínaná norma STN ISO 9000:2016 definuje kvalitu ako stupeň splnenia požiadaviek súborom inherentných charakteristík. Za inherentné charakteristiky sa pritom považujú vlastnosti daného objektu kvality. Požiadavka je pritom potreba alebo očakávanie, ktoré je stanovené spotrebiteľom, záväzným predpisom alebo sa zvyčajne predpokladá (Veber, 2007).

K známym definíciám kvality patria tieto: “Kvalita je to, keď sa vracia zákazník a nie tovar” (W. E. Deming), “Kvalita je zhoda s požiadavkami” (P.B. Crosby), “Kvalita je súhrn vlastností, v dôsledku ktorých je produkt schopný uspokojiť potrebu, pre ktorú bol vytvorený” (A. V. Feigenbaum).

O kvalite hovoríme v spojení napr. s výrobkami, službami, procesmi, firmami alebo organizáciami. Nás bude ďalej zaujímať najmä pojmy ako kvalita služieb, kvalita procesov a kvalita organizácií. Východiskom každej snahy o dosiahnutie alebo preukázanie kvality sú jednoznačne požiadavky zákazníkov. Stanovenie požiadaviek na službu je náročnejšie, pretože nájdenie merateľných ukazovateľov kvality služieb je zložitejšie. Pri väčšine služieb je typická prítomnosť zákazníka v procese poskytovania danej služby. Poskytovateľ služby má preto obmedzené možnosti nápravy vzniknutých chýb alebo nedostatkov. Na druhej strane má poskytovateľ možnosť operatívne zasahovať do procesu poskytovania služby podľa individuálnych požiadaviek zákazníka.

Základnou filozofiou moderného manažmentu je nečakať na výsledok, ale priebežne sledovať a riadiť procesy (Veber, 2007). Ak bude proces od začiatku prebiehať bezchybne, môžeme zároveň očakávať aj bezchybný výstup. Procesný prístup nám umožňuje lepšie aplikovať princíp prevencie pri zabezpečovaní kvality daného procesu.

Systémy na podporu riadenia výkonnosti

V súčasnosti, najmä pod vplyvom amerických a európskych modelov ceny za kvalitu, sa predmetom záujmu stáva aj kvalita celej organizácie, najmä kvalita manažmentu. Opiera sa o myšlienku, že ak v organizácii všetko funguje tak ako má, na výstupe musí byť iba kvalitný výrobok alebo služby podľa očakávania zákazníkov. V Európe je veľmi rozšírený a uplatňovaný model kritérií pre hodnotenie podnikateľskej úspešnosti – EFQM.

Významnú zmenu do prostredia verejnej správy priniesla koncepcia New Public Managementu. Pre súčasnú verejnú správu je typické riadenie predovšetkým finančnej výkonnosti. Aj tu sa však postupne začínajú uplatňovať podobné prístupy hodnotenia výkonnosti ako v súkromnom sektore. Je to spôsobené uvedomovaním si potreby neustáleho zlepšovania a zefektívňovania procesov a snahou predstaviteľov verejnej moci o skvalitňovanie verejnej správy. Základný prístup predstavuje presadzovanie princípov New Public Managementu pomocou využívania modelov a metód ako napr. Common Assessment Framework, Management by Objectives (Riadenie na základe cieľov) a podobne ako v súkromnom sektore aj prostredníctvom metódy Balanced Scorecard.

New Public Management

New Public Management (NPM) je možné definovať ako uplatňovanie metód a techník súkromného sektora v poskytovaní verejných služieb (Brignal & Modell, 2000). NPM znamená tiež presun od procesne orientovanej správy na správu orientovanú na

skutočný výsledok, posun od administratívneho poskytovania verejných služieb k poskytovaniu týchto služieb flexibilným spôsobom.

Základný cieľom New Public Managementu je riadenie organizácie s orientáciou na dopady poskytovaných služieb, resp. podpora služieb verejného sektora, ktoré sa zameriavajú na potreby zákazníka a ich uspokojovanie prostredníctvom poskytovaných služieb.

Predpokladom na zavedenie systému riadenia organizačnej výkonnosti prostredníctvom uplatňovania princípov New Public Managementu vo verejnom sektore je jednoznačné identifikovanie produktov (Calogero, 2010). Vo všeobecnosti môžeme za produkty verejného sektora považovať služby poskytované občanom. Na základe identifikácie produktu sa môžeme zaoberať jednotlivými procesmi a procesným riadením, ktoré vedie k dosahovaniu výstupov jednotlivých organizácií. Na rozdiel od súkromného sektora, verejný sektor má svoje produkty jasne definované legislatívou. Práve táto skutočnosť je významným argumentom pre hľadanie možností využitia procesného riadenia spojeného s riadením organizačnej výkonnosti vo verejnej správe.

Dôležitú úlohu v presadzovaní princípov New Public Managementu a procesného riadenia v organizáciách verejnej správy majú zamestnanci, najmä zamestnanci vo vedúcich pozíciách (Brignall, 2000). Ich úlohou je prostredníctvom najdôležitejšej úlohy manažmentu – vedenia - presadiť tieto princípy vo vnútri organizácií, ale i smerom navonok.

Stratégia reformy verejnej správy s rešpektovaním princípov New Public Managementu môže byť orientovaná tromi smermi:

Radikálna reforma – založené na plnom presadzovaní NPM, pričom vo všeobecnom pohľade sa vychádza z myšlienky, že manažment súkromnej sféry je z hľadiska výkonnosti nadradený manažmentu verejnej správy, a preto modely a nástroje, používané úspešne v súkromnej sfére majú byť „importované“ do prostredia verejnej správy. Takéto smerovanie prijali Veľká Británia, Nový Zéland, Austrália, avšak aj USA prijali koncepciu NPM s rešpektovaním inovácií verejnej správy, ktorá hlása nasledujúce východiská:

- základom je účel vlastníckeho práva rozhodovať a schvaľovať (získaného voľbami alebo menovaním) – toto právo zaväzuje k efektívnemu riadeniu namiesto len k udržiavaniu a využívaniu tohto práva; tlak na privatizáciu tých verejných služieb, ktoré preukázateľne s požadovanými zárukami dokáže zabezpečovať lepšie súkromná organizácia ako organizácia verejnej správy,
- zdôrazňovanie detailného odôvodňovania nákladov a prínosov na aktivity/programy pred tým, ako je rozhodované namiesto rozdeľovania zdrojov na pokrytie výdavkov,
- pre model vytvárania organizačnej štruktúry administratívneho systému je viac uprednostňovaný model tvorby skupín namiesto tvorby hierarchickej štruktúry (napr. uprednostňovanie autonómnych agentúr so zmluvným vzťahom k ministerstvám),
- procesne orientovaná verejná správa umožňuje budovať administratívu zameranú na výsledok (preto sa vyžaduje práca s ukazovateľmi výkonnosti, hodnotenie na

základe výkonnosti, trvalé zlepšovanie kvality – robiť viac a lepšie s menšími nákladmi),

- flexibilita, ktorá sa prejavuje individualizovaným prístupom k občanovi/zákazníkovi namiesto „masovej produkcie“.

Čiastková reforma – je založená na konvenčnom prístupe manažmentu verejnej správy. Je orientovaná na vykonávanie čiastkových zmien klasického modelu verejnej správy (typické pre Francúzsko). Základnými prvkami tohto prístupu sú – obmedzovanie politických zásahov do verejnej správy, vysoká úroveň požiadaviek na odbornosť a zároveň vysoká istota pracovného miesta. Týmto prístupom sa manažment súkromného sektora a verejnej správy zblížuje len veľmi pomaly.

Uvážlivý manažment – stredná cesta medzi mantinelmi radikálneho a čiastkového prístupu, hľadanie vlastných prístupov a postupov.

Európska únia reagovala na zvyšujúci sa tlak na zlepšovanie výkonnosti verejnej správy založením inštitútu EIPA (European Institute of Public Administration). Aktivita tejto organizácie smerujú k reforme verejnej správy s cieľom zlepšovania výkonnosti, ako to nasvedčujú aj hlavné témy:

- zlepšenie efektívnosti a účinnosti poskytovania verejných služieb,
- zlepšenie produktivity adaptovaním procesov produkcie služieb a intenzívne zameranie na kontrolu kvality výsledkov služieb,
- meranie a riadenie spokojnosti zákazníkov verejnej správy,
- hodnotenie dopadov poskytovaných služieb.

EPSA (European Public Sector Award) od roku 2009 – základom hodnotenia je orientácia na zákazníka/občana, orientácia na výsledky a dosiahnutie rovnováhy medzi kvalitou výsledkov a spotrebovanými zdrojmi.

Všetky oblasti verejnej správy sú vystavené výzvam reagujúcim na meniace sa spoločenské a hospodárske vplyvy. Organizácie verejnej správy musia vhodne reagovať na nové problémy a výzvy, efektívne nastavovať svoj systém poskytovania služieb a musia si zabezpečiť opodstatnenie aj pre budúcnosť. Nastavenie systému poskytovania služieb predstavuje zásahy predovšetkým do strategickej, ale aj do prevádzkovej riadiacej úrovne organizácií. Stratégia môže byť úspešne implementovaná, ak je transformovaná do prevádzky organizácie. Toto úsilie sa týka aj systému riadenia výkonnosti, keďže sa v zmysle zmien musí zmeniť z jednoduchého nástroja merania výkonnosti na systém, ktorý bude čo najefektívnejšie začleňovať výsledné informácie do systematického procesu zvyšovania výkonnosti organizácie (West and Blackmann, 2015).

Modely riadenia výkonnosti v priebehu ich vývoja získavali stále väčšiu úroveň komplexnosti. Na začiatku ich hlavná úloha bola slúžiť ako nástroj na „auditovanie výkonnosti“, ktorý bol zväčša zameraný na zachytávanie nezhôd prostredníctvom operatívnych kontrol a na uplatňovanie zodpovednosti za funkčné oblasti, ktorých úlohou bolo znižovanie nákladov a dosahovanie operatívnych zlepšení. Modely „auditovania výkonnosti“ boli teda v skutočnosti viac nástroje merania výkonnosti ako skutočné nástroje riadenia výkonnosti.

Tento tradičný pohľad bol podľa názoru viacerých autorov (Gosselin, 2005; Kloot and Martin, 2000; Verbeeten and Booms, 2009) nepostačujúci z hľadiska slabého zohľadňovania nefinančného rozmeru výkonnosti. V organizáciách verejnej správy sú ciele často stanovené v nefinančnej podobe. Je však už dlhodobo známe, že ak sa pri riadení výkonnosti nepokryjú vo verejnej správe aj indikátory nefinančnej výkonnosti, organizácia nezíska úplnú predstavu o jej výkonnosti (Guthrie & English, 1997). Okrem toho viaceré štúdie poukazujú na fakt, že meranie výkonnosti podľa modelov, ktoré zachytávajú viac oblastí organizácie, dokáže odhaliť viac súvislostí a tak poskytnúť viac námetov na zlepšenie výkonnosti ako jednostranne zamerané modely (Ittner, 2003, Van Der Stede, Chow & Lin, 2006).

Výnimočnosť (excelentnosť) pri poskytovaní verejných služieb je jednou z kľúčových tém reforiem verejnej správy v rôznych krajinách. Pri reformách sa vytvorilo množstvo nástrojov a koncepcií, ktoré sa zakladali na legislatívnych opatreniach, ako napríklad Government Performance Results Act (USA), Best Value (GB) alebo Bassaniho reforma (IT). Ďalšie koncepcie nemali legislatívny základ, mali formu odporúčaní, ktoré mohli dobrovoľne organizácie využiť alebo sa nimi nechať inšpirovať, ako napríklad EFQM alebo CAF model alebo iné modely manažérstva kvality.

Benchmarking

Benchmarking je jedným zo základných nástrojov pre neustále zlepšovanie sa v organizáciách. Predstavuje nielen proces tvorby, triedenia, zhromažďovania a porovnávania zhromaždených údajov, ale je to predovšetkým dynamický proces výmeny informácií, ktorý sa môže stať efektívnym katalyzátorom zmeny k lepšiemu (Anad, 2008). Prínosy z procesu benchmarkingu sa vo všeobecnosti odvodzujú z faktu, že:

- povzbudzuje k uplatňovaniu manažérstva zmeny na dosiahnutie najlepších výkonov prostredníctvom využívania nových postupov a metód,
- pôsobí na zvyšovanie spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, ako aj na zvyšovanie pozitívneho vnímania organizácie spoločnosťou,
- v dlhodobej perspektíve môže byť mimoriadne dôležitý pre nastavenie strategických cieľov a identifikovanie akcií na ich dosiahnutie,
- zvyšuje uvedomenie si organizácie, čo robí a ako dobre to robí,
- vyžaduje významnú mieru samoposudzovania a motivácie – najmä ak sa má benchmarking stať integrovanou súčasťou manažérstva procesov organizácie.

Cieľom procesu benchmarkingu je nájsť odpovede na otázky:

- Aký máme potenciál zlepšovania?
- Čo máme urobiť, aby sme sa stali najlepšou organizáciou?

Porovnávanie prebieha voči existujúcim partnerom (Braadbaart, 2007), a to buď externe (napríklad partnerské ministerstvá) alebo interne (medzi jednotlivými organizačnými útvarmi ministerstva).

Norma ISO 9004:2008 uvádza, že úspešný benchmarking závisí od:

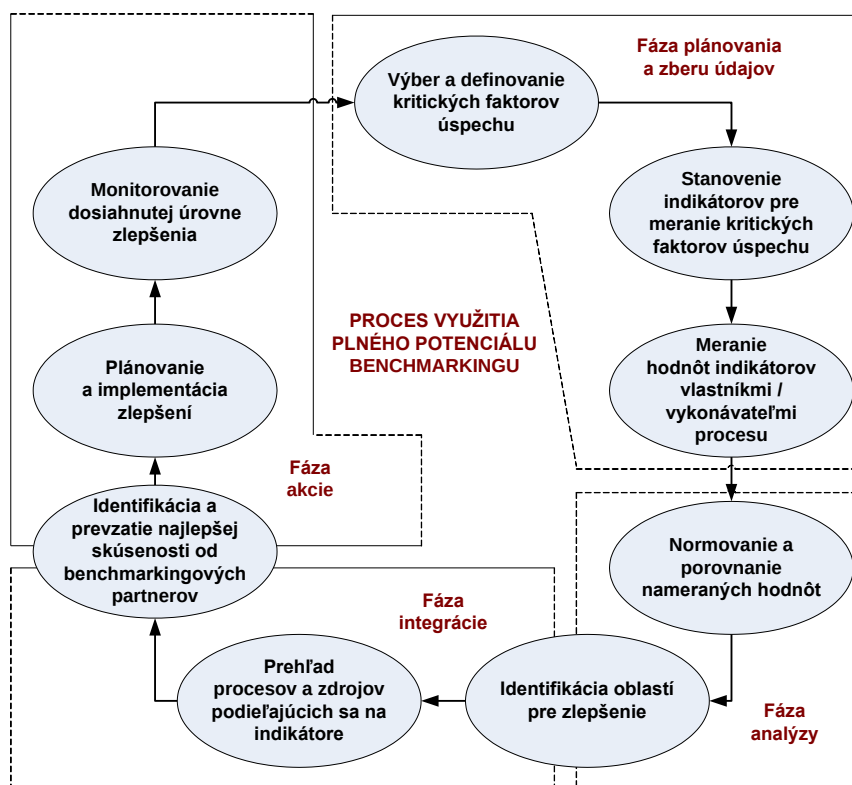
- podpory vedenia organizácie (ako zabezpečuje vzájomnú výmenu informácií a poznatkov medzi benchmarkingovými partnermi),
- metodológie použitej pri implementácii procesu benchmarkingu,

- správneho odhadu prínosov a nákladov na realizáciu benchmarkingu,
- pochopenia charakteristík subjektov (benchmarkingových partnerov), ktoré umožňuje správne porovnanie v rámci súčasnej situácie v organizácii.

Ak chce organizácia zaradiť proces benchmarkingu medzi procesy využívané v systéme hodnotenia organizačnej výkonnosti, musí zriadiť, implementovať a udržiavať pravidlá definované v metodológii benchmarkingu (Freytag, 2001), ktoré obsahujú tieto zložky :

- definovanie predmetu benchmarkingu,
- výber benchmarkingových partnerov,
- určenie benchmarkingových indikátorov a nevyhnutnú politiku zahrňujúcu formu komunikácie a dôvernosc,
- zber a analýzu údajov,
- určenie medzier vo výkonnosti a potenciálne oblasti zlepšenia,
- zahrnutie skúseností do databázy poznatkov organizácie na podporu procesu učenia sa organizácie.

Benchmarking je mimoriadne vhodný na podporu merania výkonnosti organizácie. Zjednodušený postup procesu benchmarkingu je znázornený na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 3 Fázy a činnosti procesu benchmarkingu

Benchmarking má predovšetkým vo verejnej správe mimoriadne príležitosti využitia na podporu merania a zlepšovania výkonnosti (Hong, 2012). Odpadajú totiž hlavné dôvody častého neúspechu benchmarkingu v podnikateľskom sektore, ktorými sú výber benchmarkingového partnera a dôslednosť stanovenia merateľných ukazovateľov spojený s prevzatím best practices v prípade identifikácie potenciálu zlepšenia.

Riadenie prostredníctvom cieľov

V prvej dekáde dvadsiateho storočia väčšina európskych verejných a súkromných organizácií mala štruktúru vytvorenú v súlade s byrokratickým modelom, až pokiaľ sa v sedemdesiatych rokoch viacerí vedci (predovšetkým v USA) nezačali zameriavať na monitorovanie efektívnosti politík (a v menšej miere na hodnotenie štruktúr a procesov). Mnohé z týchto takzvaných implementačných štúdií preukázali, že organizačná výkonnosť zaostáva za očakávaniami v oblasti politík a smeruje organizácie od otázky „čo?“, týkajúcej sa výstupov politík, k otázke „prečo?“, týkajúcej sa zlyhaní politík. V tomto čase sa začal uplatňovať aj koncept Riadenia na základe cieľov (Management by Objectives – MbO) a postupne sa presadzoval stále viac aj vo verejnom sektore (Thompson, Luthans, & Terpening, 1981).

Metóda riadenia podľa cieľov je postavená na dohode medzi manažérmi a ich podriadenými (Drucker, 2010). Dohoda sa týka cieľov a výkonných noriem (pravidlá, metódy, výsledky práce), na základe ktorých sú zamestnanci následne hodnotení a odmeňovaní/ sankcionovaní. Tento postup je však odvodený od východiskových cieľov organizácie. Proces riadenia podľa cieľov začína u vrcholového vedenia určením predbežných cieľov organizácie. Tieto ciele by mali vymedziť, čo chce organizácie a v danom období vzhľadom na svoje poslanie a víziu dosiahnuť, pričom vychádza z analýzy svojich silných a slabých stránok a z vonkajších príležitostí a hrozieb. Tieto ciele sú však modifikované, pretože jedným z účelov tejto metódy je motivovať zamestnancov tým, že majú príležitosť podieľať sa na tvorbe cieľov.

Ako náhle sú ciele stanovené, musia byť určené ukazovatele pre meranie a hodnotenie ich dosiahnutia. Ciele sú prostredníctvom ukazovateľov kvantifikované.

Po pripomienkovaní a odsúhlasení cieľov, stratégií a plánov organizácie manažérmi na nižších úrovniach, pristupuje vyšší manažér k prejednávaniu individuálnych cieľov. Nadriadený zisťuje, ktoré ciele sú dosiahnuteľné, za akú dobu a s akými zdrojmi. V tomto prípade sa neukladajú zamestnancom ciele priamo, ale poskytuje sa im možnosť, aby spolupracovali na ich formulovaní. Úspešná organizácia stanovuje ciele takým spôsobom, že sa na ich návrhu a odsúhlasení podieľajú všetci zamestnanci organizácie a dôležité zainteresované strany. Tento prístup sa nazýva aj transformáciou alebo prenášaním cieľov a spočíva v tom, že globálne ciele organizácie sú na jednotlivých úrovniach riadenia postupne rozpracovávané, aby sa v konkrétnej podobe dostali až na príslušné úseky najnižšej úrovne riadenia organizácie, a následne k jednotlivým zamestnancom.

Management by Objectives umožňuje efektívne riadenie celku (organizácie) prostredníctvom jeho jednotlivých častí. SMART charakter cieľov vylučuje nejasnosti, jednoznačne definuje zodpovednosti riadiacich pracovníkov na všetkých úrovniach a systémom spätnej kontroly založenej na konkrétnych ukazovateľoch, cieľových hodnotách a dohodnutých termínoch umožňuje meranie a analýzu. Na základe zistenia prípadných odchýlok sa prijímajú nápravné opatrenia, ktoré zlepšujú výkonnosť organizácie. Zámerom využitia metódy riadenia prostredníctvom cieľov v tejto oblasti je, aby problémy boli riešené a eliminované tam, kde vznikajú. Tento princíp však nezabúva vyššie riadiace stupne povinnosti efektívne odhaľovať a riešiť problémy a predovšetkým predchádzať vzniku problémov.

Pre každého zamestnanca organizácie, ktorý využíva systém riadenia prostredníctvom cieľov platí nasledovné:

- každý zamestnanec má definované ciele a zodpovednosti, ktoré sú odvodené od cieľov organizácie,
- manažéri sú zodpovední za odstránenie vznikajúcich problémov, aby uľahčovali dosahovanie cieľov zamestnancom.

Riadenie prostredníctvom cieľov uplatňuje systém princípov, ktorý vyjadruje celistvosť systému organizácie, zodpovednosť zamestnancov za využívanie svojich zdrojov a za prijímanie nápravných opatrení k odstráneniu identifikovaných odchýlok ako aj za oznamovanie správnych informácií správnym osobám v správnom čase. Rovnako je zdôrazňovaný princíp dynamiky systému, čo je prezentované predovšetkým neustálym rozpracovaním cieľov zhora nadol a meraním a oznamovaním výsledkov zdola nahor.

Čo je pre organizácie verejnej správy z prístupov a princípov riadenia prostredníctvom cieľov najjednoduchšie akceptovateľné, je spätná väzba sprostredkovaná prostredníctvom realizácie pravidelných porád s vytváraním záznamov a stanovením úloh na najbližšie obdobie. Tým sa dosiahne uzatvorenie toku informácií (transformácia cieľov a systém spravodajstva). Vytvorený a udržiavaný systém riadenia prostredníctvom cieľov:

- je zrozumiteľný, známy a využívaný každým manažérom a zamestnancom organizácie,
- umožňuje reagovať na meniace sa vonkajšie podmienky a trendy,
- uľahčuje identifikovanie problémov vo včasnom štádiu,
- monitoruje, meria a vyhodnocuje výsledky, ktoré indikujú dosiahnutie cieľov alebo efektívnosť prijatých opatrení.

Vzájomne vyvážené ukazovatele

Balanced Scorecard – systém vyvážených ukazovateľov je metóda, ktorá umožňuje previesť víziu a stratégiu organizácie do komplexného súboru meradiel výkonnosti. Spracúva víziu a strategické ciele organizácie do zrozumiteľných ukazovateľov. Je to strategický systém merania výkonnosti organizácie. Podľa tejto metódy sa výkonnosť organizácie hodnotí podľa štyroch hlavných skupín ukazovateľov:

- finančných,
- zákazníckych,
- interných podnikových procesov,
- učenie sa rastu.

Balanced Scorecard poskytuje manažérom súbor nástrojov a prostriedkov pre vyhodnotenie rôznych aspektov vyplývajúcich z činnosti organizácie a jej ekonomického prostredia, umožňuje sledovať ako organizácia postupuje pri dosahovaní stanovených cieľov.

Balanced Scorecard je progresívna metóda strategického riadenia organizácie, ktorá:

- pomáha definovať strategické ciele a formulovať stratégiu,
- transformuje stratégiu na súbor zrozumiteľných a merateľných ukazovateľov,

- zosúladíuje ciele jednotlivých častí organizácie so stratégiou spoločnosti ako celku,
- komunikuje stratégiu všetkým zamestnancom a zapája ich do procesu dosahovania strategických cieľov,
- zabezpečuje spätnú väzbu a proces strategického učenia sa organizácie.

Pri používaní metódy BSC je nevyhnutným predpokladom merateľnosť jednotlivých ukazovateľov. Niektoré, najmä finančné ukazovatele, sú merateľné ľahko. Všetky potrebné informácie sa totiž dajú získať z účtovníctva. Meranie ukazovateľov v perspektíve interných procesov alebo v perspektíve učenia sa a rastu už môže byť ťažšie. Nie je totiž bežnou praxou, že spoločnosti takéto údaje cielene zhromažďujú a sledujú. Preto je nevyhnutné potrebný spôsob sledovania a zhromažďovania údajov vytvoriť (Štofková & Kinzlová, 2006).

Hoci pri BSC ide o vyvážený prístup dosahovania rovnováhy v rôznych oblastiach podnikania, jeho platnosť je všeobecná, a je teda použiteľný aj pre organizácie verejnej správy. Základom modelu je rovnováha medzi existujúcimi cieľmi výkonnosti, orientovanými na majiteľov (zriaďovateľov) a zákazníkov (občanov), a internými cieľmi výkonnosti súvisiacimi s kritickými procesmi v organizácii, inováciami a schopnosťou vzdelávať sa a profesionálne rásť.

Z pohľadu predmetu tejto práce sú podstatnými vlastnosťami metódy BSC práve schopnosť nastavovania a transformovania cieľov ako aj vytvorenie predpokladov na meranie a hodnotenie dosiahnutia týchto cieľov.

Zjednodušený postup realizácie metódy BSC je možné interpretovať nasledovne: zhodnotenie pripravenosti organizácie – zostavenie tímu a jeho vedenie – formulácia poslania previazaného s firemnou stratégiou – popis kľúčových faktorov úspechu – vytvorenie výkonnostných ukazovateľov – určenie cieľových hodnôt a postupov ich dosiahnutia – meranie výkonnostných ukazovateľov a ich vyhodnocovanie – podpora zmien v organizácii.

Prístupy manažérstva kvality

Nedostatky predchádzajúcich prístupov sa stávali čoraz evidentnejšími v čase, keď bádatelia ako Thompson upozornili na fakt, že „systém obsahuje viacero premenných, ktorým môžeme v danom čase rozumieť, ale takisto je mnoho premenných, ktorých vývoj nie je možné kontrolovať alebo predvídať“ (Thompson, Luthans, & D., 1981) a (Heinrich, 2008). Navyše viacero MbO systémov bolo neúspešných, pretože mali príliš pevne stanovené hranice a nebrali do úvahy vplyv ľudského faktora (napr. boli neúspešné pri rozpoznaní nedostatkov formálnych systémov vzhľadom na ich vplyv na motiváciu zamestnancov). Následne boli pre organizácie verejného sektora vyvinuté viaceré viacrozmerné systémy a systémy zamerané na kvalitu, ako sú napr. systémy podporujúce plnenie požiadaviek normy ISO 9001 pre oblasť verejnej správy (IWA4), prístupy komplexného manažérstva kvality (Total Quality Management - TQM) s ich predstaviteľmi EFQM a CAF (Common Assessment Framework – CAF).

Model EFQM Excellence vznikol v spolupráci so zakladateľmi Európskej nadácie pre kvalitu (European Foundation for Quality Management - EFQM) už v roku 1988. Hlavným motívom bola snaha obnoviť a posilniť konkurencieschopnosť európskych

podnikov i americkým a japonským firmám na globálnom trhu. Tieto firmy vybrali deväť kritérií, ktoré boli základom ich dlhodobého úspechu.

EFQM vznikla s cieľom uznávať a propagovať trvale udržateľný úspech a poskytovať rady tým, ktorí sa usilujú o jeho dosiahnutie. Využíva pri hodnotení logiku RADAR, ktorá predstavuje dynamický rámec hodnotenia, poskytujúci štruktúrovaný prístup k skúmaniu výkonnosti organizácie. Organizácia má i svoje výsledky (Results), ďalej zvolí vhodné prístupy (Approach) na dosiahnutie výsledkov a takto určené prístupy rozvíja (Deployment), ďalej hodnotiť (Assessment) a zlepšiť prístup (Refine) k dosahovaniu výsledkov.

Model výnimočnosti EFQM je nástroj určený ku komplexnému posudzovaniu organizácie a jeho výkonnosti. Zdôrazňuje úlohu vodcovstva v organizácii, použitú politiku a stratégiu, pôsobenie na zamestnancov a využívané zdroje a partnerstvá ako základné predpoklady dobrého fungovania procesov. Výsledkom týchto procesov je riadený vzťah so zákazníkmi, so zamestnancami ako aj vzťah k spoločnosti, čo predstavuje výsledky kľúčových činností organizácie. Tento model rešpektuje viacero princípov, z ktorých najväčší dôraz sa kladie na princíp kontinuálneho zlepšovania. Neustále zlepšovanie sa týka všetkých činností organizácie, ktoré je možné dosiahnuť pomocou dostupných moderných manažérskych metód a osvedčených praktík a tak zabezpečiť napredovanie organizácie.

Logika modelu je pomerne jednoduchá. Vychádza z predpokladu, že vynikajúce výsledky organizácie môžu byť dosiahnuté len za podmienky maximálnej spokojnosti externých zákazníkov, spokojnosti vlastných zamestnancov a pri rešpektovaní okolia. Tieto efekty, súhrnne označované ako výsledky, sú však podmienené precíznym zvládnutím a riadením procesov, čo vyžaduje nielen vhodne definovanú a rozvíjanú politiku a stratégiu, ale i prepracovaný systém riadenia všetkých zdrojov a budovanie partnerských vzťahov. Zatiaľ čo prvých päť kritérií odporúča, ako by sa malo v organizácii postupovať, kritériá výsledkov ukazujú, čo bolo dosiahnuté.

Model CAF (Common Assessment Framework) je taktiež predstaviteľom koncepcie komplexného manažérstva kvality. Jeho východiskom je model EFQM, je však upravený špeciálne pre potreby verejnej správy. Bol vytvorený ako výsledok spolupráce medzi ministrami EÚ zodpovednými za verejnú správu. Jeho tvorcom je Skupina pre inováciu verejných služieb (Innovative Public Services Group - IPSG), pracovná skupina národných expertov, pozostávajúca z generálnych riaditeľov zodpovedných za oblasť správy vecí verejných, v členských krajinách EÚ (DGs) s cieľom podporiť vzájomnú výmenu a spoluprácu pri inovatívnych spôsoboch modernizácie uplatňovania štátnej moci a poskytovania verejných služieb v EÚ. Model podlieha neustálemu zdokonaľovaniu - v súčasnosti sa využíva verzia modelu CAF 2013.

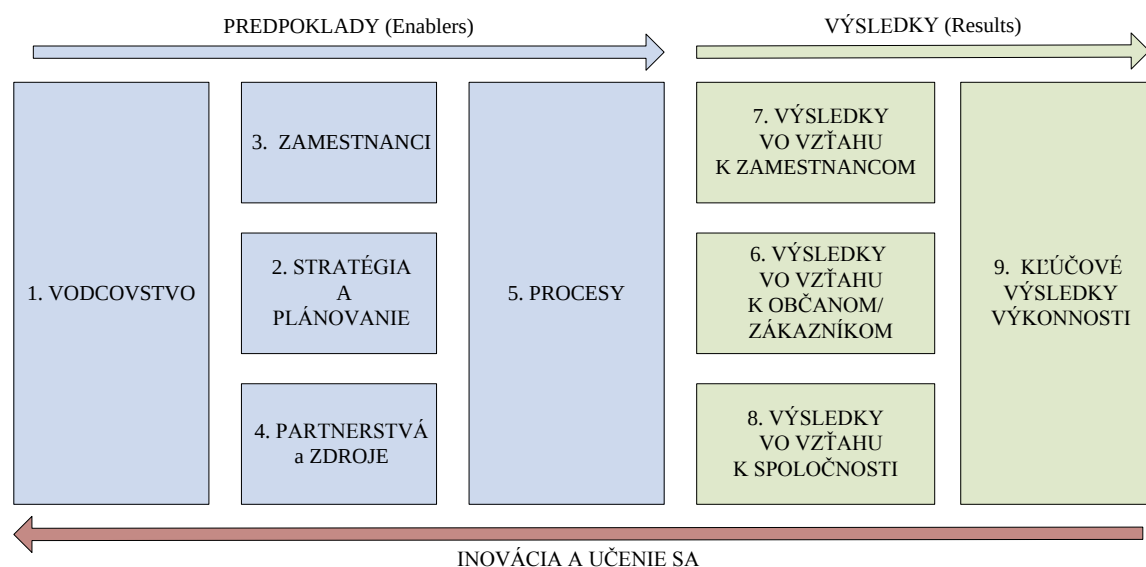
Podobne ako model EFQM, aj model CAF vychádza z predpokladu, že organizácia dosahuje výnimočné výsledky vo výkonnosti, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti na základe vodcovstva, stratégie a plánovania, zamestnancov, partnerstiev a procesov. Poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov a súčasne holisticky analyzuje výkonnosť organizácie.

Model CAF je výsledkom spolupráce medzi ministrami EÚ zodpovednými za verejnú správu. Bol vytvorený pod záštitou Skupiny pre inováciu verejných služieb (Innovative Public Services Group - IPSG), pracovnou skupinou národných expertov, vytvorenou generálnymi riaditeľmi zodpovednými za oblasť správy vecí verejných, v členských krajinách EÚ (Directoriat General - DG) s cieľom podporiť vzájomnú výmenu a spoluprácu pri inovatívnych spôsoboch modernizácie uplatňovania štátnej moci a poskytovania verejných služieb v EÚ.

Model CAF je poskytnutý organizáciám európskeho verejného sektora ako jednoduchý nástroj na aplikáciu techník manažérstva kvality, ktorého cieľom je zlepšovanie výkonnosti. Má tieto hlavné zámery:

- zaviesť princípy komplexného manažérstva kvality do verejnej správy, metodicky viesť organizácie pri porozumení a aplikácii samohodnotenia vo fáze prechodu od systému plánovania a výkonu k plne integrovanému cyklu PDCA (plánuj – urob – kontroluj – konaj),
- podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz o výkonnosti organizácie a následne námety pre zlepšovacie činnosti,
- pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality,
- podporovať benchlearning medzi organizáciami verejného sektora.

Na dosiahnutie uvedených zámerov bolo vyvinutých množstvo prvkov popísaných v príručke modelu CAF: štruktúra modelu CAF pozostávajúca z 9 kritérií, 28 subkritérií s príkladmi; panely hodnotenia predpokladov a výsledkov; postup pri samohodnotení, pri návrhu oblastí zlepšovania, pri realizácii benchlearningových projektov a slovník.



Obrázok 4 Model spoločného systému samohodnotenia (CAF)

Tieto modely obsahujú rôzne nástroje a koncepcie, ktoré možno bezprostredne alebo po určitom prispôbení úprave použiť na riadenie výkonnosti vo verejnej správe. Dlhoročné skúsenosti potvrdené rôznymi prieskumami (prieskumy CAF a EFQM) z ich uplatňovania v súkromnom aj verejnom sektore preukázali ich použiteľnosť a schopnosť generovať prínosy pre organizácie, ukázali však aj rôzne slabé miesta pri ich aplikovaní

v praxi (Banister, 2013, Dahlgaard, 2013). Napríklad model CAF a EFQM sú najčastejšie používané modely vo verejnej správe EÚ. V USA sa Malcolm Baldrige Performance Program stal najvýznamnejším prostriedkom dosahovania výnimočnej výkonnosti na štátnej aj federálnej úrovni (National Institute of Standards and Technology, 2011).

Rôzne modely podnikateľskej výnimočnosti (Dahlgaard, 2013) a celkové využívanie Business Excellence modelov sa stalo populárne v posledných dvoch desaťročiach, a mnoho organizácií súkromného sektora sa z týchto modelov naučilo, ako ich používať a získavať inšpirácie pre zlepšovanie. Mnohé organizácie zažili pri používaní takýchto modelov problémy z dôvodu ich rôznych slabín, ako sú príliš sofistikované hodnotiace kritériá, nadmerné papierovanie, ťažkopádne postupy a nedostatočné zameranie a špecializácia, ktoré majú obmedzené využitie v praxi, najmä v organizáciách verejnej správy. Niektorí autori (Hartley & Downe, 2007) taktiež uvádzajú, že certifikačné schémy alebo schémy udeľovania ocenení (založené na modeloch riadenia výkonnosti) majú pre organizácie verejnej správy multiplikačný efekt, ktorý zahŕňa zlepšovanie služieb, inšpiráciu pre reformu verejnej správy, zlepšenie efektívnosti, zvýšenie dôvery občanov vo verejnú správu, rozdelenie sa o dobré skúsenosti/prax ako aj vyššiu transparentnosť a sledovateľnosť. Do modelov manažérstva výkonnosti sa môžu vo verejnej správe zakomponovať aj nástroje benchmarkingu, štíhleho manažmentu (Radnor Z. , 2009) alebo koncepcií teórie obmedzení (Barnard 2013, Castano 2010).

Hoci existujúce modely manažérstva výkonnosti sú založené na rôznych perspektívach, všetky zdôrazňujú skutočnosť, že výkonnosť vo verejnom sektore musí byť nutne vnímaná ako viacrozmerný koncept (Emery, Wyser, Martin, & Sanchez, 2008). Napriek tomu mnohé organizácie verejnej správy pristupujú k manažérstvu výkonnosti veľmi mechanicky, s dôrazom na zhromažďovanie a nahlasovanie údajov, často jednoducho preto, lebo je to vyžadované (napríklad nadriadenou organizačnou jednotkou). Na dosiahnutie kvalitatívneho posunu v riadení výkonnosti je dôležité, aby organizácie verejnej správy prešli od merania výkonnosti smerom k skutočne strategickému riadeniu výkonnosti, čo povedie k posilneniu učenia sa, lepšiemu rozhodovaniu a celkovému zvyšovaniu výkonnosti. Teoretici a praktici hľadali riešenie, ktoré ponúka jednoduchý, systematický a užitočný model riadenia výkonnosti pre širokú škálu organizácií verejnej správy. Najčastejšie používané modely na riadenie výkonnosti vo verejnej správe vznikli na základe poznatkov a skúseností odborníkov z praxe (European Foundation for Quality Management, 2015), pričom však menej zohľadňujú poznatky z teórie riadenia organizácie. Preto niektorí autori (Tomaževič, 2015) zdôrazňujú, že modely vytvorené bez rešpektovania teórie riadenia organizácie môžu spôsobiť pri skupine organizácií s rôznymi charakteristikami (ako napr. skupina organizácií verejnej správy) problémy pri použití v organizáciách. Podobne pri používaní jediného z uvedených modelov počas dlhšieho obdobia sa môžu taktiež prejavovať problémy v riadení výkonnosti, keďže nie sú dostatočne univerzálne a tvoria prevažne dočasné body pohľadu na oblasť pôsobenia v sledovaných organizáciách (napr. nemusí byť jasné, prečo strategické plánovanie nie je úvodná časť modelu, a ako sa priamo zapojí do ďalších prvkov vyjadrujúcich predpoklady, kde niektoré z nich sú vo forme procesov a niektoré vo forme zúčastnených strán, a pod.).

Na základe vyhodnotenia literatúry a nepriamych dôkazov, na báze tvrdení autorov (Aristovnik, Seljak, & Tomaževič, 2016) (Micheli & Manzoni, 2010) (Staes & Thijs,

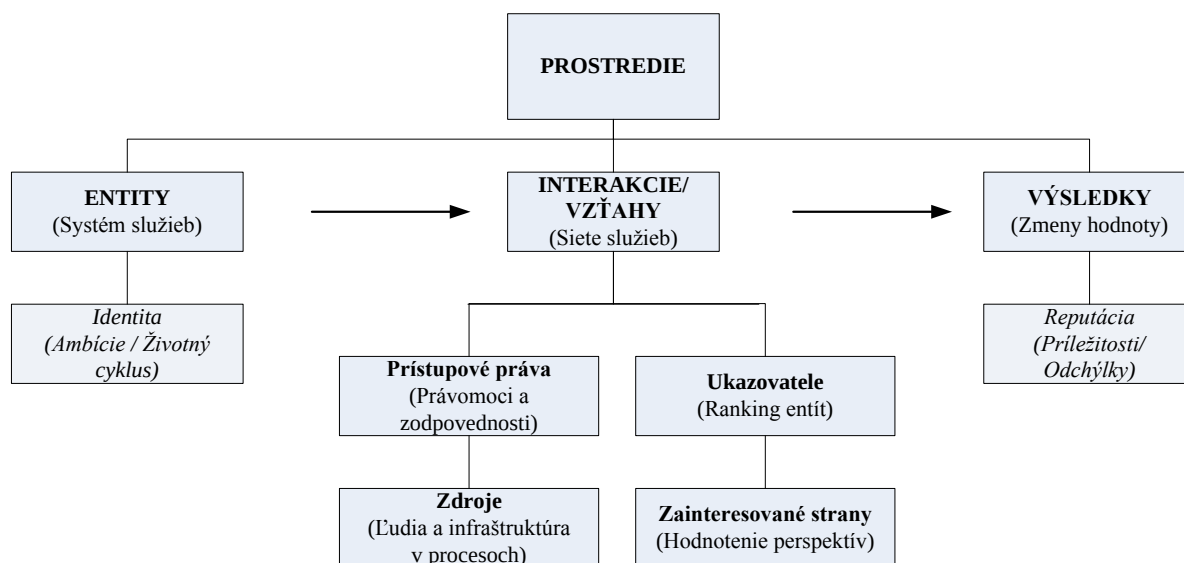
2005) (Moynihan, 2005) sa dá tvrdiť, že stále existuje veľký priestor pre rozvoj "lepšie" a / alebo "viac integrovaných" modelov riadenia výkonnosti.

Povaha riadenia verejnej služby sa mení a je zrejmé, že niektoré zmeny posilňujú riadenie výkonnosti, iné vytvárajú veľké problémy. Ide predovšetkým o nekritické preberanie modelov zavedených pre súkromný sektor bez zohľadňovania charakteristického účelu, podmienok a úloh verejného sektora. Takéto modely preto často nedokážu brať do úvahy charakteristiky verejného sektora, napríklad prepojený charakter verejných služieb, potrebu budovania konsenzu naprieč rôznymi zúčastnenými stranami, a skutočnosť, že „skladanie účtov“ nahrádza vo verejnej správe to, čo v súkromnom sektore predstavuje „zisk a konkurencia“ v správaní sa manažmentu pri riadení organizácie. Výsledky výskumu identifikovali príležitosti pre ďalší výskum a iné vedecké a praktické práce v oblasti riadenia výkonnosti a dosahovanie výnimočných výsledkov v oblasti verejnej správy. Avšak, tam je tiež oprávnená obava, že hospodárska kríza, ktorá dala prednosť krátkozrakému znižovaniu nákladov, spôsobila spomalenie vývoja reformy verejnej správy čo sa týka skutočnej výkonnosti a reakcie schopnosti. Bolo by oveľa užitočnejšie, ak by sa kríza využila na podnietenie radikálnych reforiem s cieľom zabezpečenia dlhodobej vysokej výnimočnej výkonnosti (vrátane účinnosti a efektívnosti) verejnej správy a následne celého systému riadenia štátu, pretože verejná správa hrá dôležitú úlohu ako služba pre podnikateľské subjekty a obyvateľov.

Prístupy Service Science a Service System

Služba vzhľadom na zmenu svojho postavenia sektora zabezpečujúceho 80 % zamestnanosti prestáva byť vnímaná ako jeden z druhov produktu – nehmotný produkt alebo prídavok k produktu, a začína prechod k vnímaniu služby ako k aplikácii kompetentností (znalostí a zručností) na vytvorenie prínosu pre inú stranu. Automaticky to vyvolalo aj potrebu teoretického skúmania, čo viedlo k rozpracovaniu Service Science. V tomto teoretickom pohľade sa zmenilo vnímanie hospodárstva cez "logiku tovarov" (Good Dominant Logic) na "logiku služieb" SDL (Service Dominant Logic). V S-D logike je služba koncipovaná ako proces, ktorý predstavuje základ spoločenskej a ekonomickej výmeny. Je to proces aplikovania kompetentností na vytvorenie prínosu v prospech ďalších zainteresovaných strán a uľahčenie ďalšej výmeny zdrojov. S-D logika sa zameriava na službu ako na činnosti s prínosom pre iné strany prostredníctvom použitia vzťahu medzi službou, kompetentnosťami a zdrojmi. Ďalšou zmenou bol prechod od vnímania služieb ako procesu využívania prevádzkových hmotných zdrojov (operand resources) v procese tvorby hodnoty prostredníctvom určitých činností, k vyjadreniu vnímania hodnoty prostredníctvom nehmotných, dynamicky sa rozvíjajúcich zdrojov (operant resources), ktoré majú schopnosť vytvárať hodnotu medzi minimálne dvomi zúčastnenými subjektmi v ich vzájomnej spolupráci. Kým teda GDL vidí službu ako jednotku výstupu, SDL vidí službu ako kolaboratívny proces, ktorým sa tvorí hodnota pre iný subjekt. V SDL je hodnota vždy spoluvytváraná, pričom zatiaľ čo hmotné produkty sú niekedy zapojené do tohto procesu len ako zariadenia alebo prostriedky na poskytovanie služieb.

V oboch prípadoch sú služby poskytované priamo alebo prostredníctvom hmotných produktov, prostredníctvom schopností a vedomostí (kompetencie) poskytovateľov a príjemcov. To nie sú hmotné produkty, ale práve zúčastnené strany, ktoré predstavujú základný zdroj tvorby hodnoty, pretože hmotné produkty len podporujú realizáciu služby.



Obrázok 5 Kľúčové princípy Service Science (prispôsobené podľa (Spohrer, 2007))

SD logika naznačuje, že základom riadenej služby je všeobecné pochopenie ekonomických aktivít výmeny a tvorby hodnoty. Vyžaduje si to aj zmenu myslenia od pojmov „producent“ a „spotrebiteľ“ na pojmy vyjadrujúce interakciu a spoločnú tvorbu hodnoty, čomu zodpovedá aj pojem „systém služby“ a koprodukčný proces. Dôkazy o uplatňovaní tejto novej logiky možno nájsť v rôznych teoreticky vymedzených oblastiach, ako sú napríklad informačné technológie (napr. informačné služby), oblasti ľudských zdrojov (napr. organizácie ako učiace sa systémy), marketing (napr. sieťový/spoločenský marketing), teória organizácie (napr. teória zhodnocovania zdrojov), ale rovnako aj v praxi.

Service systém – systém služby

Systém služby je základná abstrakcia vedy o službe (Service Science) a zároveň slúži na porozumenie používania pojmov hodnota a spoluvytváranie hodnoty (S., Maglio, & Akaka, 2008b). Táto abstrakcia umožňuje vytvoriť spoločné porozumenie a podklad na tvorbu návrhov a modelov „správania sa“ medzi poskytovateľom služby a zákazníkom služby. Systém služby je podľa Katzana (Katzan, 2008) spoločenská konštrukcia súboru udalostí služby, v ktorých účastníci výmenných činností prostredníctvom stratégie založenej na znalostiach vytvárajú hodnotu zo vzťahu poskytovateľ - zákazník. Systém služby sa vždy spája s iným systémom služby prostredníctvom návrhu hodnoty (hodnotovej propozície). Ak by sa služby definovala s použitím hodnoty, podľa Spohrera a Maglia (Spohrer, 2007) služba je „konfigurácia spoločnej tvorby hodnoty, pozostávajúca z ľudí a technológií, pričom návrh hodnoty prepája interné a externé systémy služby a zdieľané informácie“.

Základné zložky systému služby sú:

- **Zdroje** v systéme služby predstavujú zdroje fyzickej podstaty, ako napríklad zamestnanci, zariadenia, budovy, prostriedky, ale aj tzv. koncepcné zdroje, ako napríklad organizačná štruktúra, znalosti, politiky, a taktiež zdroje predstavujú informácie vrátane informácií zo spätnej väzby;

- **Prístupové práva** predstavujú tú zložku systému služby, ktorá vyjadruje prístup k prideľovaniu oprávnení na vlastníctvo organizácie a jeho využívanie (voľne prístupné, dočasne sprístupnené, prenájaté, privilegované);
- **Entity** ako zložka systému služby zahŕňa všetkých účastníkov systému služby, teda nadriadenú zložku organizácie verejnej správy, partnerov pri riešení úlohy, poskytovateľov služby, občania/verejnosť, ako aj výstupy poskytovania služby;
- **Zainteresované strany** systému služby predstavujú zriaďovateľ, poskytovateľ, zákazníci, dodávatelia;
- **Interakcie** systému služby vyjadrujú vzťahy pri spoločnom tvorení hodnoty, teda predovšetkým vzťahy na rozhraní poskytovateľ služby – zákazník, ale v prípade organizácií verejnej správy aj vzťahy v rámci realizačných a podporných procesov, vzťahy s partnermi, vzťahy s nadriadenými orgánmi, vzťahy pri zisťovaní požiadaviek a zhromažďovaní informácií;
- **Siete** sú tá zložka systému služby, ktorá je vymedzená organizáciou a jej okolím na interné siete (nadriadená zložka, útvary, zamestnanci) a externé siete prekračujúce rozhranie s vonkajším prostredím, ako napr. medzinárodné siete organizácií, siete partnerov z prostredia mimo rezortu;
- **Prostredie** ako zložka systému služby vyjadruje holistický prístup k systému služby, v ktorom organizácia pôsobí a z ktorého čerpá aj ponaučenia, identifikuje príležitosti a ohrozenia.

Zdroje v systéme služby zahŕňajú ľudí, organizácie, zdieľané informácie (jazyka, zákonov, ukazovatele, opatrenia, metódy) a technológie, všetko interne aj externe prepojené s ďalšími systémami služby prostredníctvom navrhovania hodnoty. Zdroje majú pridelené práva, a to vlastníctvo, prenájaté, zdieľaný prístup a privilegovaný prístup. Každý systém služby má jedinečnú identitu a je typom alebo triedou služby (ľudia, podnik, organizácie). V systéme služby sa používajú rôzne druhy zdrojov (ľudia, zdieľané informácie, technológie), ktoré majú buď charakter fyzického zdroja alebo koncepčného/nehmotného zdroja.

Systém služby sa prejavuje najmä udalosťami/príbehmi, ktoré majú charakter interakcií. Každý systém služby sa prejavuje v podstate tromi druhmi interakcií, ktoré sa vyskytujú v chronologickom poradí, a to pri návrhu služby, pri vytvorení dohody služby a pri jej realizovaní. Návrh spoločnej tvorby hodnoty môže predstavovať jedinú interakciu dobre definovanej spoločnej tvorby hodnoty (napr. overenie dokumentu), alebo môže predstavovať nie vyčerpávajúco definovanú a pokračujúcu sériu interakcií (napr. príprava plánu úloh alebo zapracovanie nového pracovníka). Dohody môžu byť formálne, kodifikované do explicitných alebo implicitných právnych zmlúv (napríklad vo vzťahu ústredného orgánu štátnej správy k svojej priamo riadenej organizácii) alebo neformálne (napríklad povrchné určenie a priradenie úlohy), v ktorých sa môže vyskytnúť nedorozumenie a prípadne aj spor vedúci k potrebe širšieho rokovania medzi zainteresovanými stranami o nejakej otvorenej otázke.

Služba predstavuje v určitom zjednodušení dohodu medzi poskytovateľom služby a hlavným prijímateľom benefitov zo služby, teda zákazníkom. Služba využíva na svoju tvorbu, uskutočňovanie a inovácie manažérske princípy a inžinierske prístupy (Maglio & Spohrer, 2008). Tieto manažérske a inžinierske prístupy sa realizujú v systéme služby.

Systém služby predstavuje dynamickú konfiguráciu zdrojov, ktoré vytvárajú hodnotu spolu s iným systémom služby prostredníctvom zdieľania informácií a kompetentností. Systémom služby môže byť z tohto pohľadu akákoľvek organizácia alebo ich kombinácia (podnik, organizácia, korporácia, komunita, ale napríklad aj rodina alebo jednotlivec). Kľúčový pohľad na systémy služby spočíva vo vnímaní interakcie zainteresovaných strán na tvorbu hodnoty. Manažérstvo hodnoty zároveň predstavuje významný rámec na uplatňovanie metód a nástrojov riadenia výkonnosti v organizácii, pretože prepojuje záujem dosahovania cieľov so záujmom o minimalizáciu vynaložených zdrojov na dosahovanie týchto cieľov.

Osobitne to platí pre organizácie verejnej správy, kde sa vytvorená hodnota prejavuje na výsledkoch pôsobenia organizácie a na spotrebe zdrojov, ktoré boli vynaložené na dosiahnutie týchto výsledkov. Významným faktorom, ktorý pôsobí na tvorbu hodnoty v organizáciách verejnej správy je výkonnosť a jej riadenie, pretože sa zameriava na efektívnosť a účinnosť práce organizácie. Prepojenie systému služby so systémom riadenia výkonnosti si vyžaduje znalosti prístupov z uvedených oblastí.

Adam Smith ako zakladateľ moderného vnímania ekonomiky považoval „produktívnu prácu“ za niečo, čo vyúsťuje do vytvorenia „fyzického produktu“ – tovaru. Ak výsledkom práce nebol hmotný produkt, práca bola považovaná za „neproduktívnu“. Tak sa v podstate začalo prvé vyčleňovanie služieb ako osobitnej kategórie a postupne to viedlo až k vytvoreniu terciárneho sektora, pričom medzi primárnym sektorom (poľnohospodárstvo), sekundárnym sektorom (priemysel) a medzi terciárnym sektorom bola jasná deliaca línia. Význam terciárneho sektoru rástol so zvyšovaním zamestnanosti a taktiež s nástupom IKT, čo vyvolalo potrebu rozvíjania vedeckých úvah o službe. Bližšie skúmanie problematiky služieb prinieslo otázky súvisiace s definíciou služby, meraním výsledku služby, riadením služby a taktiež s koprodukciou služby.

1.1.3 Prevádzkový kontext riadenia výkonnosti

Hlavným dôvodom riadenia výkonnosti organizácií verejného sektora je poznanie organizačnej výkonnosti s cieľom jej zlepšovania a podpora efektívneho plnenia úloh verejnej správy. Prevádzkový kontext predstavuje praktické implikácie, pre poznanie ktorých je potrebné vymedziť zainteresované strany a ich požiadavky a taktiež si určiť faktory, od ktorých závisí výkonnosť organizácií verejnej správy.

Prvoradým predpokladom presadenie prístupov a nástrojov zvyšovania výkonnosti organizácii verejnej správy je pochopenie zmyslu a podstaty procesného prístupu a tým aj získanie relevantných dôvodov merania výkonnosti vo verejnej správe.

Dosiahnutie tohto cieľa si vyžaduje realizáciu meraní, vyhodnocovanie a následne porovnanie výkonnosti s ostatnými organizáciami. Získané údaje slúžia organizácii ako východisko pre zlepšovanie procesov, prijímanie nápravných a preventívnych opatrení, kontrolovanie, rozpočtovanie prostriedkov na nasledujúce obdobia, motivovanie zamestnancov a mnohé ďalšie prvky týkajúce sa neustáleho zlepšovania. (Hrnčiar, 2009)

V súčasnosti sa na všetkých úrovniach verejnej správy uznávajú základné manažérske princípy, ktoré okrem poslania vyžadujú definovanie jasnej vízie a

strategických cieľov. Aby bolo možné efektívne dosiahnuť strategické ciele, tieto musia byť rozpracované na nižšie úrovne a ich dosahovanie musí byť podporené systémom merania výkonnosti v organizácii.

Navrhnuť systém manažérstva výkonnosti v organizácii vyžaduje stanovenie cieľov, ktoré budú zrozumiteľné, dosiahnuteľné a kontrolovateľné. Systémy manažérstva výkonnosti sú vytvárané na podporu stanovenia, vyjadrenia, komunikácie, monitorovania a aktualizácie strategických cieľov organizácie ako súčasť efektívneho a osvedčeného procesu riadenia organizácie (Waal A. A., 2010).

Tradičný prístup k manažérstvu výkonnosti sa sústreďuje na hodnotenie prostredníctvom dosiahnutých výstupov – čo bolo dosiahnuté, koľko úloh bolo vyriešených. Menej sa deklaruje dosiahnutie kvantitatívne stanovených cieľov a veľmi sporadicky sa ciele výkonnosti odsúhlasujú vo vzťahu k občanom. Rovnako pretrvávajú problémy sledovať popri dosiahnutých cieľoch aj ďalší ukazovateľ spojený s výkonnosťou ktorý je v manažérstve kvality nazývaný účinnosť. Pri účinnosti sa hodnotí podiel spotrebovaných zdrojov voči plánovaným zdrojom na dosiahnutie očakávaného výstupu.

Dôvody, prečo riadiť výkonnosť v organizáciách verejnej správy sú rôznorodé. Okrem už spomínaného základného dôvodu riadenia výkonnosti – poznanie a zvyšovanie organizačnej výkonnosti, existujú aj ďalšie dôvody, prečo riadiť výkonnosť:

- **Hodnotenie** - riadiaci zamestnanci potrebujú poznať výkonnosť svojich zamestnancov a teda aj celej organizácie, preto potrebujú disponovať údajmi, ktoré im umožnia hodnotenie realizovať;
- **Kontrolovanie** – kontrolným činnostiam v organizácii sa venuje čoraz menšia pozornosť, čo sa však vyvažuje presadzovaním procesného prístupu a posilňovaním samokontroly. Je to najmä z dôvodu narastajúcich úloh a tlaku na znižovanie personálneho zabezpečenia organizácií. Kontrola má však v organizáciách verejnej správy nezastupiteľné miesto;
- **Rozpočtovanie** – meranie výkonnosti pomáha riadiacim zamestnancom odpovedať na otázky rozdelenia finančných prostriedkov, resp. nájsť kľúč na efektívne a spravodlivé rozdelenie balíku finančných prostriedkov;
- **Motivovanie** – riadiaci zamestnanci neustále hľadajú spôsoby ako motivovať zamestnancov, spolupracovníkov, zúčastnené osoby, občanov a pod. Meranie výkonnosti vyzdvihuje tie aspekty práce zamestnancov, ktoré v najväčšej miere prispievajú k dosahovaniu výkonnosti organizácie ako celku;
- **Chápanie, resp. porozumenie** – meranie výkonnosti pomáha riadiacim zamestnancom nájsť odpovede na otázky, čo v organizácii funguje a čo nefunguje;
- **Zlepšovanie** – všetky vyššie uvedené dôvody sú predpokladmi pre dosiahnutie konečného cieľa, ktorým je zlepšovanie organizačnej výkonnosti.

Jedna z podstatných výhod komplexného riadenia výkonnosti sa prejaví predovšetkým v čase, keď treba argumentačne preukázať efektívnosť zdrojov využívaných vo verejnej správe.

Zainteresované strany v systéme riadenia výkonnosti

Zainteresovaná strana je podľa (ISO 9000: 2015) skupina osôb alebo organizácia, ktorá môže ovplyvňovať rozhodnutia alebo činnosti, alebo sa môže cítiť ako ovplyvňovaná rozhodnutiami a činnosťami. Iná definícia označuje zainteresovanú stranu ako subjekt, ktorý má záujem na úspešnosti projektu (výskumu). Problematika riadenia výkonnosti verejnej správy je témou, ktorá zaujíma mnoho subjektov rôzneho typu. Každý zo subjektov môže mať požiadavky, ktoré môžu byť vzájomne v súlade (podporujúce) alebo v protiklade (odporujúce).

Zainteresované strany a ich požiadavky vo vzťahu k systému riadenia výkonnosti možno pre potreby riešenia dizertačnej práce vyjadriť takto:

- **Najvyššie riadiace orgány v štáte** - poskytnutie dodatočných informácií o výkonnosti a efektívnosti verejnej správy, rešpektovanie odporúčaní EÚ a podieľanie sa na medzinárodnom úsilí o zefektívňovanie a zlepšovanie výkonnosti verejnej správy, zlepšenie vnímania organizácií verejnej správy občanmi, inšpirovanie sa najlepšimi v medzinárodnom hľadisku a preberanie dobrej praxe v oblasti riadenia výkonnosti, identifikácia rezerv a taktiež kľúčových požiadaviek manažérov organizácií verejnej správy na zdroje vzhľadom na rozsah a náročnosť plnenia úloh;
- **Zamestnanci** - jednoduchosť a kontinuita systému riadenia a hodnotenia organizačnej výkonnosti, minimálne nároky/zátťaž na interakciu a zaznamenávanie údajov k výkonnosti samotnými zamestnancami, dobré pracovné podmienky na výkon požadovanej funkcie a plnenie stanovených úloh spravodlivosť odmeňovania vo vzťahu k výkonnosti, poznanie úrovne výkonnosti vlastnej organizácie, a hrdosť na jej výkonnosť;
- **Riadiaci zamestnanci – manažéri organizácie** – poznanie úrovne výkonnosti organizácie a jej zamestnancov, možnosť porovnania sa s inými organizáciami, kontinuita systému riadenia výkonnosti, umožnenie odhaľovania medzier vo výkonnosti a nasmerovanie na riešenie problému nízkej výkonnosti, ústretovosť zamestnancov pri zaznamenávaní údajov o svojej výkonnosti.
- **Občania/verejnosť** - efektívnosť činnosti organizácie verejnej správy, transparentnosť jej pôsobenia, rýchlosť splnenia požiadavky, jednoduchosť využívania služieb, minimálne požiadavky na občana zo strany organizácie pri realizácii služby, jednokrokovosť a univerzálnosť služieb,
- **Dodávatelia/partneri** - jasná špecifikácia systému na realizáciu dodávok v rámci systému riadenia výkonnosti (napr. IKT), dlhodobá perspektíva udržiavania a rozvíjania systému, spolupráca a ústretovosť pri navrhovaní inovácií pri zlepšovaní systému riadenia výkonnosti o zamestnancov a riadiacich zamestnancov.

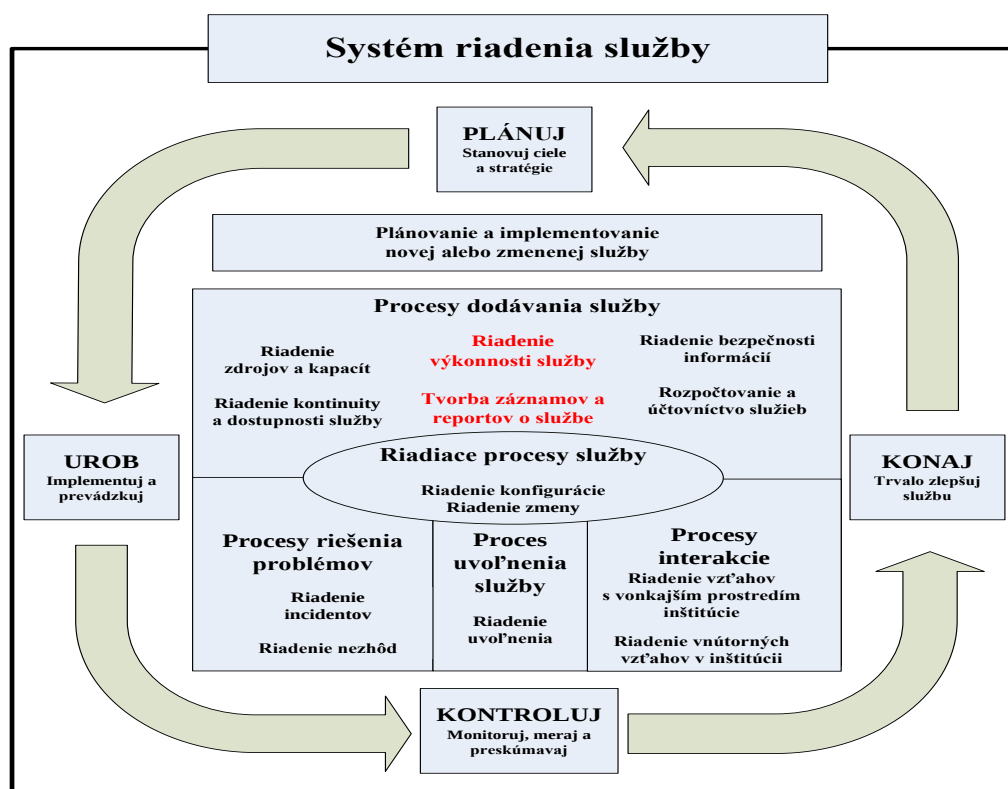
Uvedené požiadavky sa identifikovali na základe rozhovorov s ich zástupcami, uskutočnenými v rámci predprieskumu. Spomedzi požiadaviek zainteresovaných strán na riešenie problematiky riadenia výkonnosti je prevažná väčšina v súlade, teda sú vzájomne podporujúce sa. Výnimku môže predstavovať požiadavka zamestnancov v riadiacej pozícii na „(podrobné) poznanie úrovne výkonnosti svojej organizácie a svojich zamestnancov“ a požiadavka zamestnancov na „minimálne nároky na interakciu pri zaznamenávaní údajov

k výkonnosti“, pretože čím väčšia podrobnosť údajov o výkonnosti sa vyžaduje získať, tým väčšie nároky budú na povinnosti zamestnancov pri zaznamenávaní údajov k svojej práci, z ktorých sa tvoria informácie k výkonnosti. Pri riešení konfliktných, teda odporujúcich si požiadaviek sa používa prioritizácia požiadaviek, prípadne hľadanie konsenzu/ kompromisu.

Procesy poskytovania služby a ich previazanie s riadením výkonnosti

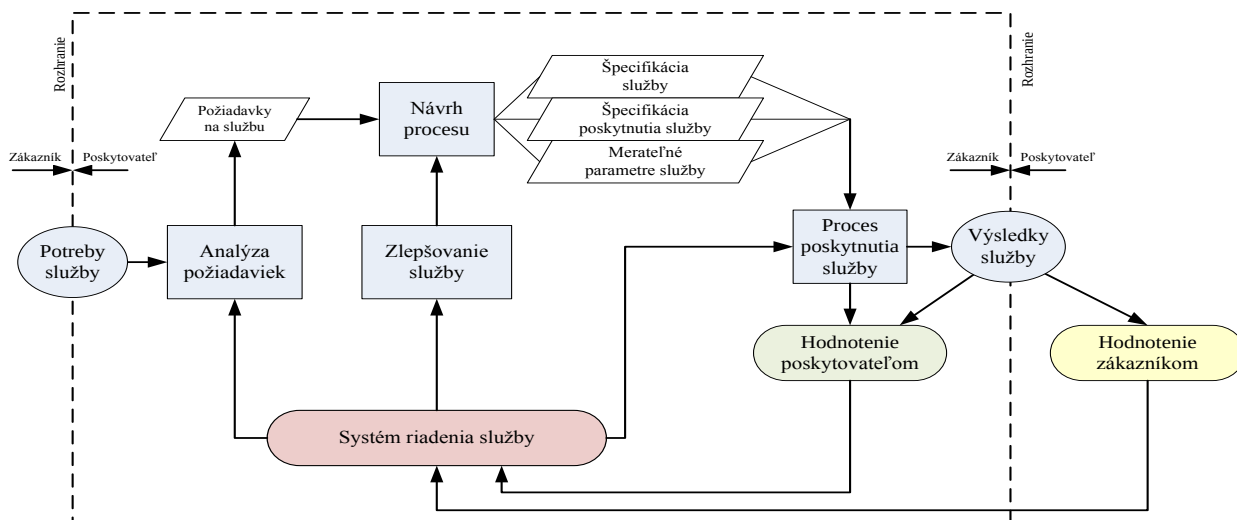
Systém poskytovania služby sa skladá zo vstupov, procesov, zdrojov a prostredia, ktoré sú vo vzájomnej interakcii. Vzájomnú interakciu medzi ľuďmi v organizácii zabezpečujú vzťahy subordinácie, vzájomnú interakciu medzi zdrojmi zabezpečujú procesy (riadiace, realizačné, podporné). Proces vo všeobecnosti predstavuje účelnú transformáciu vstupov na výstupy s použitím zdrojov. Vstupmi sa rozumejú predovšetkým materiál a informácie, ktoré sa v procese poskytovania služby transformujú na výstupy (ktorým bude venovaná osobitná pozornosť), ale vstupmi sú aj služby, ktoré sa dodávajú externe. Vstupy majú byť kvantifikované prostredníctvom druhu, množstva, želaných vlastností. Výstupom môže byť hmotný produkt (výrobný/transformačný proces) alebo rozhodnutie (riadiaci proces). Často výstup z jednej činnosti v rámci procesu alebo z celkového procesu predstavuje vstup do nasledujúcej činnosti alebo do ďalšieho procesu, ktorý môže predstavovať ďalšiu zložku poskytovania služby. Iný pohľad, ktorý je predstavený na obrázku 6, ukazuje zakomponovanie systému riadenia služby do procesov navrhovania, poskytovania a hodnotenia služby.

Základná schéma procesov poskytovania služby z pohľadu *systému riadenia služby* podľa normy ISO/IEC 22000 o manažérstve služieb, je predstavená na obrázku 6.



Obrázok 6 Procesy systému riadenia služby podľa ISO/IEC 22000

Zložkami procesu riadenia výkonnosti služby sú merací systém, súbor ukazovateľov, zdroje vyčlenené na monitoring, meranie a analýzy a taktiež systém spravodajstva o službe (vytváranie, spracovávanie a uchovávanie záznamov). Ukazovatele sledované v procese poskytovania služby sú kvantifikované predovšetkým z pohľadu časových dispozícií, ktoré vyjadrujú trvanie, načasovanie alebo nadväznosti.



Obrázok 7 Základné prepojenie a zakomponovanie systému riadenia služby (vlastné spracovanie)

Na riešenie vzťahov vyplývajúcich z interakcie a požiadavky na koprodukciiu služby je výborným nástrojom Service Level Agreement (Hrnčiar, 2007). SLA je súčasťou manažérstva úrovne poskytovanej služby a predstavuje súbor ľudí a systémov v organizácii, ktoré umožňujú organizácii zabezpečiť, že SLA bude dodržaná a zdroje potrebné na dosiahnutie požadovanej úrovne budú využité efektívne. SLA opisuje produkty a služby, ktoré zákazník dostáva od poskytovateľa, úlohy a zodpovednosti každej zúčastnenej strany, finančné náležitosti, spôsob merania úrovne kvality služby ako aj spôsob zaznamenávania meraní.

Účelom Service Level Agreement je riadenie interakcie pri koprodukcii tvorby hodnoty a minimalizácia nepriaznivých vplyvov náhod a problémov. Súčasťou SLA je preto aj návrh a riadenie vhodných procesov na zvládnutie a riešenie neplánovaných udalostí prostredníctvom prípravy preventívnych aktivít. Typickým príkladom podieľania sa na spoločnej tvorbe hodnoty s využitím SLA je to, že zákazník musí sprístupniť informácie, pracovníkov, prispôbiť prístup, zariadenia a zdroje, ktoré potrebujú pracovníci poskytovateľa služby na prácu na mieste výkonu (u zákazníka). Systém merania vyžadovaný na riadenie prostredníctvom SLA musí pokrývať všetky spomínané náležitosti. Pre potreby zlepšovania služby sa v ňom musia zobrazovať aj indikátory pre hodnotenie výkonnosti vo fáze návrhu služby, ale aj realizácie služby.

Predpoklady praktického používania systému riadenia výkonnosti

Systém riadenia výkonnosti má poskytovať údaje o úrovni vyspelosti organizácie verejnej správy z hľadiska jej výkonnosti. Úroveň vyspelosti sa určuje ako relatívna veličina, teda vo vzťahu k nejakej stupnici (zaradenie) alebo vo vzťahu k inými organizáciami (porovnanie). Poznanie úrovne vyspelosti z hľadiska výkonnosti si vyžaduje

meranie, vyhodnocovanie a následné porovnanie výkonnosti s ostatnými organizáciami. Získané údaje slúžia konkrétnej organizácii ako východisko na zlepšovanie procesov, prijímanie nápravných a preventívnych opatrení, kontrolovanie, rozpočtovanie prostriedkov na nasledujúce obdobia, motivovanie zamestnancov a mnohé ďalšie prvky týkajúce sa neustáleho zlepšovania.

Informácie, získané ako výstupy poskytované systémom riadenia výkonnosti majú poskytovať presné a objektívne informácie zamestnancom v riadiacej pozícii, výkonným zamestnancom, ale aj vlastníkom procesov, o priebehu procesov s cieľom identifikovať slabé miesta a potenciál zlepšovania. Vo všeobecnosti je možné definovať základné požiadavky na efektívne hodnotenie výkonnosti ľubovoľného procesu:

- previazanie merania výkonnosti na kritické ciele a procesy organizácie,
- zrozumiteľnosť, presnosť, relevantnosť a platnosť získaných informácií,
- dostatočná frekvencia a podrobnosť merania spolu s vysokým stupňom dosahovania integrity zistených údajov,
- určenie zodpovednosti za priebeh merania a spracovanie výsledkov z merania výkonnosti procesov.

Jednou z mimoriadne významných úloh, ktorá sa týka merania individuálnej výkonnosti, je oblasť stanovenia štandardov výkonnosti. Práve organizácie, riešiace úlohy projektového charakteru majú mimoriadne zložitú situáciu so stanovením štandardov výkonnosti. Je pochopiteľné, že aj v týchto organizáciách sú úlohy riešené klasickými procesnými prístupmi, na príklade vývoja vo verejnej správe je však možné poukázať na to, že práve procesne riešené úlohy sú často predmetom outsourcingu. Naproti tomu úlohy vyžadujúce si projektový charakter riešenia ostávajú nespochybniteľnou doménou organizácií verejnej správy. Pokusy o meranie výkonnosti v takýchto organizáciách stroskotávajú na opise charakteru práce, ktorý je považovaný za špecifický, neopakovateľný, neporovnateľný, kde dopredu nie je možné presne odhadnúť spotrebu času na vyriešenie zadania.

Kategorizácia úloh predstavuje jednu z možností prekonania bariér pri meraní výkonnosti (a to individuálnej aj organizačnej) v organizáciách, ktorých charakter práce je projektový. Spočíva vo vytvorení akceptovateľných kategórií úloh, ktoré riešia jednotlivci a tímy. Týmto úlohám je možné prideliť určené ohodnotenie, ktoré je možné premietnuť na porovnateľné hodnoty (napríklad spotrebu zdrojov, spotrebu nákladov). Problém kategorizácie úloh spočíva v určení, akým spôsobom rozdeliť úlohy a do koľkých skupín. Postupnosť riešenia tohto problému spočíva v nasledovných krokoch:

- **Generovanie súboru najčastejšie sa vyskytujúcich úloh** - táto úloha je najlepšie riešiteľná tímom skúsených riadiacich pracovníkov, ktorí vedia pomenovať a špecifikovať typické úlohy, ktoré sa vyskytujú v organizácii. Úlohy by mali byť stručne opísané a malo by sa pre nájsť výstižné pomenovanie. Pri ich špecifikácii by sa malo zabrániť prekryvaniu úloh, teda jednotlivé úlohy by nemali mať spoločný prienik,
- **Stanovenie kritérií hodnotenia náročnosti úloh** - úloha stanovenia kritérií pre ich hodnotenie, o ktoré sa bude opierať následná kategorizácia, je kľúčové pre správne rozdelenie úloh do kategórií. Táto úloha by mala byť riešená manažmentom, ktorý

stanovuje organizačné výkonové ciele a sleduje ich plnenie. Jeden z prístupov používa jediné kritérium, ktoré vyjadruje časovú náročnosť na splnenie úlohy. Často ale takéto riešenie nepostačuje z dôvodu prílišného skreslenia. Spracovateľ a takejto kategorizácie by v podstate nútilo každú úlohu riešiť osobitne, pričom by však neumožnilo rozlišovať medzi požadovanou spôsobilosťou pracovníkov. Výsledkom by teda neboli kategórie úloh, ale súbor úloh ohodnotených časovými dispozíciami. Vhodnejší prístup smeruje k vytvoreniu kategórií, vyžaduje však využitie viacerých kritérií. Týmto prístupom možno dosiahnuť lepší výsledok v kategorizácii úloh, aj keď je náročnejší na počiatočné spracovanie. Vhodné kritériá na kategorizáciu môžu byť napríklad:

- časová náročnosť úlohy na spracovanie - od úloh riešiteľných za hodinu po úlohy vyžadujúce si niekoľko desiatok hodín práce,
 - vyžadované špecifické vedomosti a zručnosti – od úloh, na riešenie ktorých postačujú konvenčné vedomosti (napr. získané štúdiom) až po úlohy, na ktorých riešenie je potrebná skúsenosť, kombinácia vedomostí z viacerých oblastí a určitá miera invencie,
 - vyžadovaná práca v tíme – od sekvenčne riešených úloh, kde postačuje spolupráca formou odovzdávania si výstupov až po potrebu tvorby na spoločného výstupu, tvoreného v bezprostrednej interakcii viacerých špecialistov,
 - priradenie hodnôt kritérií k jednotlivým úlohám,
 - určenie skupín úloh s využitím zhlukovej analýzy,
 - určenie priemernej hodnoty pre skupinu (kategóriu) úloh.
- ***Priradenie hodnôt kritérií k jednotlivým úlohám*** - každá z generovaných úloh by mala byť špecifikovaná podľa stanovených kritérií, a to vo vyjadrení jednotiek podľa stanoveného hodnotového intervalu;
 - ***Určenie skupín úloh s využitím zhlukovej analýzy*** - špecifikované úlohy možno rozdeliť do skupín s využitím zhlukovej analýzy. Ide v podstate o porovnávanie vzdialenosti objektov v n-rozmernom priestore, kde n predstavuje počet kritérií. Objekty sú v tomto prípade úlohy, charakterizované hodnotami kritérií. Cieľom porovnávania objektov je vytvoriť zo súboru všetkých objektov také skupiny, v ktorých budú objekty vnútri skupiny čo najviac homogénne, t. z. aby objekty vnútri skupiny mali čo najviac podobných vlastností, a skupiny medzi sebou boli čo najviac heterogénne. Súčasné softvérové nástroje umožňujú pri riešení tejto úlohy získať prirodzené zhluky, vytvoriť určený počet zhlukov, charakterizovať najvýznamnejšie kritérium spôsobujúce odlišenie, resp. charakterizovať typického reprezentanta zhluku.
 - ***Určenie priemernej hodnoty pre skupinu (kategóriu) úloh*** - kategorizácia úloh má zmysel len vtedy, ak je možné každú úlohu zadanú a realizovanú v organizácii zaradiť do zodpovedajúcej kategórie. Podobne, ak je cieľom kategorizácie pomôcť pri meraní výkonnosti v organizácii, musí byť pre každú úlohu určená hodnota, vyjadrujúca napr. priemerný čas splnenia úlohy.

V prílohe B je predstavený prístup ku kategorizácii úloh v organizáciách verejnej správy a v prílohe C aj príklady procesov, ktoré majú určitý potenciál šandardizácie a sú do istej miery vhodné aj na proces benchmarkingu.

1.1.4 Zhrnutie poznatkov z kontextu riadenia výkonnosti

Neustály tlak verejnosti na zvyšovanie výkonnosti verejnej správy spôsobuje zvyšovanie intenzity úsilia o dosahovanie vyšších výkonov s rovnakými alebo nižšími zdrojmi, čo si vyžaduje významné zásahy do procesu riadenia organizácií verejnej správy. Pojem výkonnosť organizácie, resp. riadenie, meranie a hodnotenie výkonnosti v organizáciách verejnej správy sa už stáva pomaly bežnou súčasťou slovníka riadiacich pracovníkov. Pritom je potrebné dbať na to, aby zvyšovanie výkonnosti nebolo sprevádzané znižovaním, ale skôr zvyšovaním kvality poskytovaných produktov a služieb.

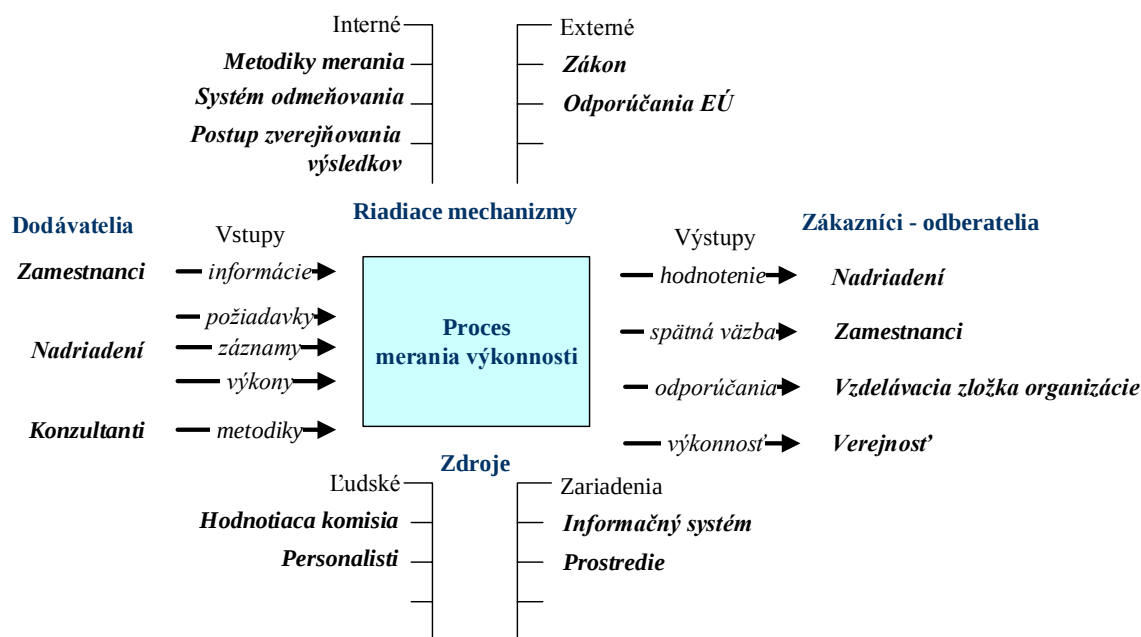
V organizáciách verejnej správy sa v nedávnej minulosti uplatňovali predovšetkým prístupy k hodnoteniu výkonnosti organizácie prostredníctvom finančných ukazovateľov. V súčasnosti sa však aj pozornosť EÚ v oblasti zvyšovania výkonnosti verejnej správy sústreďuje na rozvoj systémov merania výkonnosti. Vo väčšine členských krajín EÚ existujú organizácie, ktoré zabezpečujú a udržiavajú systém merania a hodnotenia výkonnosti verejnej správy. Po určitej dlhšej odmlke sa opätovne dostáva na Slovensku na „tému dňa“ problematika centrálneho riadenia výkonnosti verejnej správy, ktorú v minulosti zabezpečoval Úrad pre štátnu službu.

Organizácie verejnej správy sa vyznačujú rozmanitosťou úloh a cieľov, čo v značnej miere sťažuje vytváranie štandardov výkonnosti, ktoré by boli základom fungujúceho a efektívneho systému hodnotenia výkonnosti. Ďalším problémom je získavanie kvalitných dát a informácií o výkonnosti.

Proces merania výkonnosti patrí medzi podporné procesy, ktoré napomáhajú manažérom prijímať správne rozhodnutia týkajúce sa opatrení na zlepšovanie pracovného prostredia, spôsobilosti zamestnancov, stanovovania stratégií, cieľov a postupov, ako aj prideľovania zdrojov. Proces merania výkonnosti pozostáva z nasledujúcich krokov:

- určenie cieľov merania výkonnosti,
- určenie kritérií a spôsobu merania výkonnosti,
- príprava systému merania výkonnosti,
- realizácia procesu merania výkonnosti,
- zhromažďovanie a vyhodnotenie údajov a výkonnosti
- interpretácia výstupov merania výkonnosti,
- zlepšovanie systému merania výkonnosti.

Poživatelia informácií o výkonnosti sú vo všeobecnosti subjekty, ktoré majú z rôznych dôvodov záujem o tieto informácie. Možno ich rozdeliť na interných a externých užívateľov informácií a výkonnosti. Typickým príkladom externého užívateľa informácií o výkonnosti je nadriadený subjekt (organizácia), ktorý je spravidla aj poskytovateľom finančných prostriedkov. Nadriadený subjekt získava tieto informácie najmä ako podklad pre rozhodovanie, usmerňovanie a ovplyvňovanie ďalšieho vývoja skúmanej organizácie. Ďalšími externými užívateľmi informácií o výkonnosti sú príjemcovia výsledkov činnosti organizácie, občania (zákazníci) a iné subjekty verejnej správy. Medzi interných užívateľov informácií patria vedúci zamestnanci organizácie a zamestnanci organizácie.



Obrázok 8 SIPOC model procesu merania výkonnosti

SIPOC (Supplier-Input-Process-Output-Customer) model procesu merania výkonnosti na obrázku 8 predstavuje zjednodušene a chronologicky zložky procesu merania výkonnosti,

Na procese merania výkonnosti v organizácii je zainteresovaných viacero strán:

- manažéri organizácie – sú zainteresovaní na tvorbe metodiky merania výkonnosti,
- zamestnanci organizácie – môžu byť v pozícii operátora realizačného procesu alebo operátora procesu merania výkonnosti,
- externí spolupracovníci (konzultanti) – podieľajú sa na návrhu a realizácii systému merania výkonnosti, prípadne na hodnotení výstupov z merania.

Z pohľadu vzťahu medzi pracovníkom a manažmentom organizácie predstavuje manažment výkonnosti proaktívne partnerstvo, ktoré pomáha pracovníkom k ich najlepším výkonom a k zosúladieniu svojho prínosu s hodnotami, zámermi a iniciatívami organizácie.

Výkonnosť je v organizácii meraná predovšetkým preto, aby bolo možné poukázať na výsledky organizácie a podiel jednotlivých zložiek organizácie na ich dosiahnutí. Čo sa týka merania individuálnej výkonnosti, meranie výkonnosti jednotlivých pracovníkov taktiež posilňuje znalosti pracovníkov o produktoch organizácie, na tvorbe ktorých sa podieľajú.

Systém riadenia výkonnosti v organizácii pozostáva:

- zo súboru štandardov výkonnosti, ku ktorým sú stanovené ukazovatele a cieľové hodnoty, ktoré sú naviazané na ciele organizácie,
- z hodnotiacich postupov tvoriaci proces merania výkonnosti, ku ktorému sú vypracované hodnotiace návody a záznamy,
- z procesu zlepšovania výkonnosti, ktorý obsahuje súbor opatrení nápravného a preventívneho charakteru, ale taktiež postupy na revíziu systému riadenia výkonnosti.

Tieto zložky procesu musia existovať vo vzájomnom prepojení, ktoré môže byť zjednodušene vyjadrené cyklom pozostávajúcim z troch súčastí – určenie oblastí merania, realizácia procesov merania výkonnosti a procesy zlepšovania výkonnosti.

Určenie požiadaviek na systém riadenia výkonnosti

Požiadavky vyjadrujú súbor očakávaní, ktoré sú na systém, proces alebo na produkt kladené. V prípade systému merania organizačnej a individuálnej výkonnosti ide o požiadavky, ktorých splnenie zabezpečí, že systém bude zodpovedať svojmu účelu, pre ktorý je vytvorený. Požiadavky na systém merania organizačnej a individuálnej výkonnosti môžeme zhrnúť do troch skupín: požiadavky na vlastnosti a z nich odvodené požiadavky na prvky a vzťahy, tvoriace samotný systém.

Systém merania organizačnej a individuálnej výkonnosti má byť verifikovaný vzhľadom na splnenie špecifických požiadaviek týkajúcich sa vlastností systému. Tieto majú byť nastavené tak, aby systém umožňoval jeho užívateľom (vedúcim zamestnancom a hodnoteným zamestnancom) dôveryhodne preukázať výkonnosť a odhaliť potenciál zlepšovania v organizácii, prípadne u jednotlivca.

Vo všeobecnosti je možné požadované vlastnosti systému merania organizačnej a individuálnej výkonnosti vyjadriť nasledovne:

- **flexibilita** - hlavným princípom je, že systém má byť flexibilný. Dôraz je kladený na dosahovanie určených cieľov, pričom pokiaľ je zaručené dodržanie kľúčových postupov, hodnotitelia a zamestnanci sú oprávnení používať vlastnú mienku;
- **rovnosť a rôznorodosť** – systém musí byť vytvorený tak, aby podporoval objektivnosť a eliminoval diskrimináciu. Zamestnanci, ktorí majú pocit, že k nim nie je prístupované rovnoprávne, nevkladajú do výkonu všetok svoj potenciál. Celej organizácii je prospešné, ak sú jej zamestnanci presvedčení, že ich spolupracovníci, priami nadriadení a hodnotitelia k nim prístupujú férovo;
- **vlastníctvo procesu** – musí byť menovaný vlastník procesu merania a hodnotenia výkonnosti, ktorý zodpovedá za kvalitu výstupov procesu hodnotenia ako aj za účelnosť využitia zdrojov použitých v procese merania a hodnotenia;
- **zapojenie zamestnancov** - zamestnanci sú v plnej miere zapojení do stanovovania cieľov, hodnotenia pokrokov, riešenia problémov, identifikácie rozvojových potrieb a plánovania budúcnosti;
- **nestrannosť** - spätná väzba a hodnotenie sú založené na objektívnych dôkazoch o dosahovaní vytýčených pracovných cieľov a preukazovaní príslušných kompetencií, zručností a znalostí;
- **možnosť odhalenia rezerv vo výkonnosti** – prostredníctvom systému merania organizačnej a individuálnej výkonnosti musí byť umožnené upozorniť na konkrétne miesta v procese alebo konkrétne spôsobilosti, kde je potrebné zlepšiť úroveň výkonnosti jednotlivca alebo organizácie;
- **kontinuálnosť procesu** - hodnotenie je pokračujúcim procesom. Dialóg medzi hodnotenými zamestnancami a hodnotiteľmi je kontinuálnym procesom – nie len aktivitou realizovanou na konci roka. Adekvátna spätná väzba je zárukou riešenia problémov a dosahovania dobrej výkonnosti v reálnom čase (bez akéhokoľvek oneskorenia);

- **vyváženie miery centralizácie a decentralizácie** pri hodnotení výkonnosti s cieľom využiť výhody jednotlivých prístupov.

K poslednej uvedenej požadovanej vlastnosti je potrebné doplniť, že história systémov hodnotenia výkonnosti ukazuje, že štandardizovaný a centralizovaný prístup k hodnoteniu bol považovaný za účinnejší a jednoduchšie uplatniteľný ako individuálne kompetencie a systém hodnotenia cieľov. Až v nedávnej minulosti, spolu s pokrokmi v teórii manažmentu, boli rozvinuté aj iné, efektívnejšie spôsoby hodnotenia výkonnosti. Súčasný vývoj smerujúci k riadeniu kompetentností a k systému stanovovania individuálnych úloh a cieľov viedol k vzniku veľkého množstva inovatívnych, hybridných a iných metód hodnotenia, postupov a kritérií pre rôzne kategórie zamestnancov. Podrobné a tradičné systémy hodnotenia výkonnosti sú postupne nahradzované systémami, ktoré sú zamerané na individuálne kompetentnosti a ciele, ktoré sa majú dosiahnuť.

Na individuálnu výkonnosť zamestnancov organizácie vplyvajú subjektívne a objektívne faktory, ktoré sa odlišujú najmä mierou akou ich organizácia dokáže ovplyvniť. Pod vplyvom subjektívnych faktorov dochádza k rôznym pracovným výkonom toho istého zamestnanca, jeho výkon sa v čase mení a to aj vtedy, keď pracovné podmienky sú nemenné. Objektívne faktory nesúvisia priamo so samotným zamestnancom a zamestnanec v pozícii operátora (vykonávateľa) ich často krát nevie ani ovplyvniť. Tieto faktory majú systémový charakter a ich usmerňovanie je úlohou vlastníka procesu. Preto im organizácia musí venovať pozornosť, skúmať ich vplyv na pracovný výkon a prijímať nápravné opatrenia.

Medzi subjektívne faktory patria najmä:

- vrodené schopnosti zamestnanca pre danú prácu (talent) telesného alebo duševného charakteru,
- získané schopnosti zamestnanca pre danú prácu, ktoré získava v procese vzdelávania a profesijnou praxou,
- odolnosť voči záťaži, či už psychickej alebo fyzickej.

Medzi objektívne faktory patria najmä:

- organizačné zabezpečenia práce s jasne definovanými pravidlami a metódami riadenia pracovného procesu, vzťahmi nadriadenosti a podriadenosti, včasným a presným definovaním pracovných úloh, ich kontroly a zabezpečením informačných tokov,
- kvalita technického a technologického zabezpečenia práce zodpovedajúceho charakteru pracovnej činnosti, ktorú zamestnanec vykonáva,
- pracovné prostredie usporiadané charakteru práce, ktorú zamestnanec vykonáva,
- kultúra organizácie.

Systém merania organizačnej a individuálnej výkonnosti musí byť zostavený z prvkov, ktoré zabezpečia realizáciu procesu hodnotenia dostatočne vypovedajúco. Ide o nasledujúce hlavné prvky:

- sponzor (objednávateľ) hodnotenia, ktorý zadáva úlohu meranie výkonnosti a využíva výstupy merania na zlepšovanie výsledkov organizácie,
- objekt hodnotenia (organizácia, zamestnanec), ktorý sa podieľa na určovaní výkonnostných cieľov a plní stanovené úlohy a povinnosti pre organizáciu,

- hodnotiaci subjekt (hodnotiaca komisia), ktorá pripravuje a realizuje proces merania výkonnosti, zhromažďuje výstupy merania a formuluje závery a odporúčania.

Za vedľajšie prvky, ktoré sú v systéme využívané, je možné považovať predovšetkým:

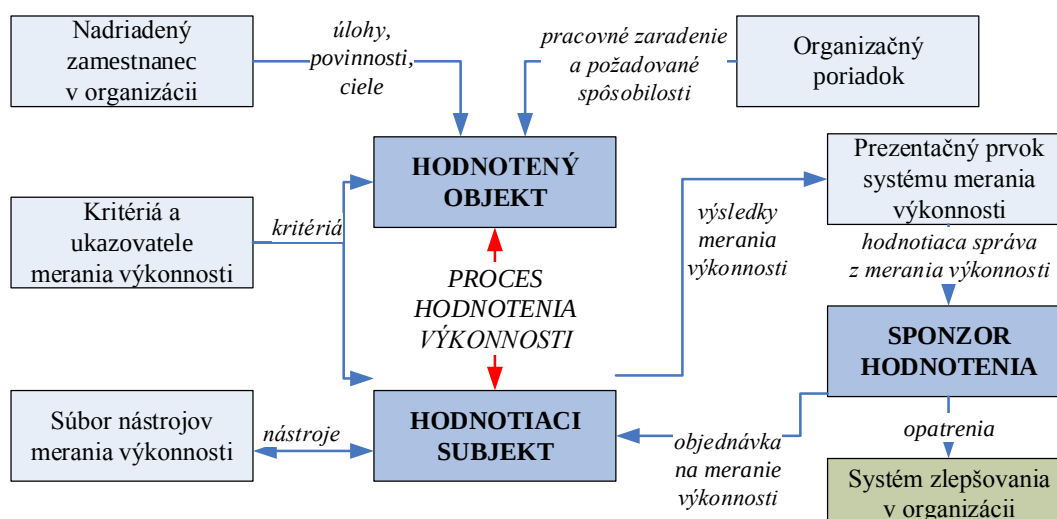
- prístupy, metódy, nástroje (jednotlivé nástroje a ich využitie v procese hodnotenia),
- hodnotiace kritériá (ukazovatele so stanovenými cieľovými hodnotami, zoznam požadovaných spôsobilostí na konkrétne pracovné miesto, zoznam realizovaných úloh),
- prezentačný prvok systému, ktorý zrozumiteľný spôsobom prezentuje pre sponzora hodnotiaceho procesu ako aj pre hodnotených zamestnancov výsledky hodnotenia (hodnotiaca správa, porovnávací analýza, vyhodnotenie trendov),
- prvok, zabezpečujúci prepojenie výstupov hodnotenia výkonnosti na systém zlepšovania výkonnosti v organizácii.

Dôležitým atribútom hodnotenia organizačnej výkonnosti je zvažovanie vzájomného vzťahu hodnotiacich kritérií výkonnosti. Prichádzajú do úvahy dve základné možnosti. Prvá možnosť - všetky hodnotiace kritériá sú rovnako významné, teda nie je medzi hodnotiacimi kritériami také kritérium, ktoré by bolo dôležitejšie ako iné kritérium. Druhá možnosť zohľadňuje rozdielnosť medzi kritériami, podľa ktorých sa hodnotí výkonnosť. Rešpektuje tak situáciu, kedy sú pre organizáciu niektoré oblasti výkonnosti dlhodobou alebo krátkodobou dôležitejšie ako iné. Rozdielnosť vo významnosti kritérií sa vyjadruje faktor váhy kritéria. Hodnotiace kritériá výkonnosti, ktoré zohľadňujú ich rozdielny význam, umožňujú zmysle ich validity a schopnosti lepšie vysvetliť variabilitu celkovej výkonnosti.

Požiadavky na vzťahy v systéme riadenia výkonnosti

Spôsob a miera prepojenia jednotlivých prvkov systému je určujúci pre jeho funkčnosť a zmysluplné využívanie. Vzťahy sú definované príslušnou zodpovednosťou a právomocou vyplývajúcou z usporiadania organizácie a z toho vyplývajúcimi úlohami a povinnosťami. Najdôležitejší vzťah je medzi dvomi základnými prvkami systému merania organizačnej a individuálnej výkonnosti. Ide o vzťah medzi hodnoteným objektom (organizácia, organizačný útvar, jednotlivec v organizácii) a hodnotiacim subjektom (nadriadený, hodnotiaca komisia, nadriadená organizácia).

Využívanie poznatkov z procesu riadenia výkonnosti spočíva na dvoch základných pilieroch – na získavaní spätnej väzby (feed back) pre potreby identifikácie už realizovaných úloh a na odhalení potenciálu zlepšovania výkonnosti organizácie i jednotlivých zamestnancov, čo predstavuje pohľad dopredu – využívanie poznatkov na zlepšovanie organizácie (feed forward). Správne navrhnutý a využívaný systém merania a hodnotenia výkonnosti rešpektuje oba tieto kľúčové pohľady.



Obrázok 9 Zložky a vzťahy systému hodnotenia výkonnosti (vlastné spracovanie)

Riadenie výkonnosti má smerovať k zlepšovaniu výkonnosti organizácie, ale aj k zlepšovaniu prístupov k meraniu výkonnosti. Presnosť merania výkonnosti je priamo úmerná štruktúre a počtu úloh, ktoré sú predmetom merania výkonnosti. Ak pracovník organizácie realizuje činnosti, ktoré je možné v priebehu roka vyjadriť v počtoch rádovo desiatok, ba až stoviek úloh, presnosť merania výkonnosti bude pomerne vysoká. V takom prípade je možné aj vykonávať porovnávanie pracovníkov na podobných pozíciách z hľadiska ich výkonnosti a hľadať riešenia na zlepšovanie výkonnosti pracovníkov so slabšou výkonnosťou. Zmysel riadenia výkonnosti nespočíva v kritike minulej výkonnosti, v orientácii na krátkodobé výsledky, ale v komunikácii zistení, čo bolo ako urobené, v nastavení cieľov do budúcnosti a v mapovaní rozvoja organizácie a jednotlivcov. Z toho dôvodu má byť riadenie výkonnosti systematicky zamerané na zlepšovanie výsledkov organizácie rozvíjaním spôsobilostí tímov a individualít vnútri odsúhlaseného rámca, ktorý predstavujú plánované ciele, štandardy a požiadavky na kompetentnosti.

Tabuľka 1 Zhrnutie významnejších problémov z oblasti merania a hodnotenia výkonnosti

PROBLÉMY MERANIA VÝKONNOSTI	DÔSLEDOK	NÁMET NA RIEŠENIE
Stanovovanie veľkého počtu rozmanitých cieľov	Veľký počet rozmanitých cieľov v značnej miere sťažuje vytváranie štandardov výkonnosti	Okrem finančných ukazovateľov by mali byť určené aj procesné ukazovatele s cieľovými hodnotami, čo ale predpokladá zavedenie klasifikácie úkonov
Problematické získavanie kvalitných údajov a informácií o „výkonnosti“ prierezovo v rôznych organizačných jednotkách	Údaje o výkonnosti sú neúplné, nie je možné identifikovať „úzke hrdlá“, plnenie požiadavky (úlohy) nie je hodnotené z hľadiska procesného prístupu	Ukazovatele výkonnosti procesov by mali byť definované a odsúhlasované naprieč organizačnými zložkami
Používanie rovnakého prístupu ku hodnoteniu výkonnosti zamestnancov bez ohľadu na ich pracovné zaradenie	Skresľovanie výstupov hodnotenia, uprednostňovanie rovnostárstva, nemožnosť identifikácie mimoriadnych výkonov a odhalenia potenciálu zlepšovania	Presadzovanie hodnotenia zamestnancov prostredníctvom diferencovaného stanovovania cieľov a priebežné sledovanie ich plnenia
Využívanie rôznych, v rámci rezortov málo koordinovaných a systematicky zlepšovaných prístupov na meranie organizačnej výkonnosti	Strata možnosti porovnávania, preberania najlepšej praxe, nemožnosť sledovania trendov zlepšovania sa a určovania efektívnosti opatrení	Nadrezortná koordinácia činností pre zabezpečenie merania organizačnej výkonnosti s využitím jednotných nástrojov hodnotenia

Poznatky, získané podrobným skúmaním teoretických východísk a ich implikáciou na prevádzkové/praktické situácie, s ktorými má spracovateľka práce vzhľadom na svoje profesijné zameranie skúsenosti, možno zjednodušenou formou v tabuľke č. 1 zhrnúť do formulovania problémov, uvedenia ich dôsledku a načrtnutie námetu na riešenie.

1.2 CHARAKTERISTICKÉ ČRTY VEREJNEJ SPRÁVY

Existencia verejnej správy sa spája s nevyhnutnosťou zasahovania štátu do niektorých oblastí ekonomiky, resp. spoločenského života. Jedným z dôvodov nutnosti zásahov štátu do ekonomiky je povinnosť štátu starať sa o nevyhnutné existenčné potreby občanov. Niektoré oblasti ekonomiky nemožno nechať súkromnému sektoru z hľadiska bezpečnosti a obranyschopnosti štátu a súkromný sektor tiež nemusí mať záujem o investovanie v niektorých sférach ekonomiky z dôvodu kapitálovej náročnosti a nízkeho zisku. Obsahom a teda zmyslom verejného sektora je predchádzanie a riešenie dôsledkov zlyhávania trhu v ekonomickom a sociálnom raste a rozvoji.

Činnosť verejného správy je financovaná prostredníctvom verejných financií. Podobne ako v súkromnom sektore aj vo verejnom sektore sa predstavitelia verejnej moci usilujú o zefektívnenie a racionalizáciu procesov prebiehajúcich v nimi riadených organizáciách. Na efektívnosť verejného sektora vplýva viacero faktorov ako napríklad usporiadanie spoločnosti, fungovanie trhového mechanizmu, konkurenčné prostredie, financovanie a systém riadenia verejného sektora. Stanovenie kritérií efektívnosti verejnej správy je zložitá najmä z dôvodu, že činnosti a procesy prebiehajúce vo verejnej správe sú ťažko merateľné. Úlohou verejného sektora, respektíve verejnej správy je čo najkvalitnejšie uspokojovať požiadavky občanov. Do popredia teda vstupujú kvalitatívne ukazovatele pred kvantitatívnymi.

V pojme verejnej správy je potrebné akceptovať pluralitný charakter správnych vzťahov, ktorý vyplýva z existencie plurality verejných a súkromných vzťahov. Najmä zo zahraničia z ekonomicky vyspelých krajín prichádzajú názory, že nielen samosprávu, ale osobitne štátnu správu treba chápať ako službu občanovi, poskytovanú prostredníctvom výkonnej a nariadovacej činnosti orgánov verejnej moci. Takto chápanú verejnú správu by mali vykonávať ústredné orgány štátnej správy a územnej samosprávy, ale aj ďalšie verejnoprávne a súkromné subjekty zákonom na to oprávnené, ktorý tým vykonávajú spoločensky prospešnú službu. Rozmanitosť štruktúry a činnosti verejnej správy presahuje organizačný rámec činností verejnej oblasti a zasahuje aj do súkromného sektora. To znamená, že súkromná správa môže plniť úlohy verejnej správy, ak je na to poverená zákonom. Príkladom tohto druhu je zákonné poverenie notárov a iných profesií na verejnoprávne úkony.

Pre oblasť verejnej správy je typické, že stanovovanie veľkého počtu rozličných cieľov, problematické získavanie kvalitných údajov a informácií o výkonnosti, pretrvávajúce rovnakého prístupu ku hodnoteniu výkonnosti zamestnancov bez ohľadu na ich pracovné zaradenie a využívanie rôznych, nekoordinovaných prístupov k riadeniu výkonnosti v rámci jednotlivých organizácií verejnej správy. Tieto skutočnosti v značnej miere sťažujú vytváranie štandardov výkonnosti, ktorý by mohli predstavovať základ efektívne fungujúceho systému riadenia výkonnosti.

1.2.1 Verejná správa ako služba

Verejnú správu možno v širšom zmysle slova chápať ako službu občanom, pretože je vykonávaná orgánmi jej jednotlivých zložiek v prospech verejného záujmu. Verejné služby musia preto spĺňať podmienku nedeliteľnosti a nevylučiteľnosti zo spotreby. V takomto ponímaní verejnej správy je potrebné rešpektovať a analyzovať niekoľko špecifických vlastností.

Podľa typológie služieb patria služby poskytované organizáciami verejnej správy ku službám poskytovaným veľmi veľkému počtu zákazníkov, sú realizované bez výraznej technickej podpory a s pomerne výnimočnou interakciou poskytovateľa služby – zákazníka. Jednou z výnimočností, ktorou sa vyznačuje len málo druhov služieb, je existencia duálneho vnímania pojmu zákazník. Organizácie verejnej správy musia rešpektovať tento svoj duálny vzťah voči zákazníkovi/občanovi, čo znamená, že hoci slúžia občanom, občania pociťujú len sprostredkované dopady ich rozhodnutí, ktoré sú zväčša smerované voči ich prvotným prijímateľom – organizáciám v rezorte, pre ktoré plnia legislatívnu, regulačnú, prípadne metodickú funkciu. V službách organizácii verejného sektora neexistuje bezprostredná platba za službu, a ako zákazník je často vnímaný ten, kto zadal úlohu (špecifikoval zadanie), čo znamená, že organizácia vníma ako svojho zákazníka nadriadenú organizáciu verejnej správy (obec – vyšší územný celok, Centrum vedeckotechnických informácií – Ministerstvo školstva).

Organizácie verejnej správy produkujú na jednej strane nehmotné predmety – návrhy zákonov, nariadenia, vyhlášky, na druhej strane riešia konkrétne požiadavky individuálnych zákazníkov (napr. žiadosť o zriadenie čističky v obci, žiadosť o spolufinancovanie - podporu projektu, žiadosť o informáciu). Sú teda orientované na výstup, ale zároveň na výsledok procesu (dopady prijatých rozhodnutí na situáciu v regióne alebo v rezorte).

Z pohľadu špecifických vlastností služby je možné konštatovať, že **miera nehmateľnosti** služieb poskytovaných organizáciami verejnej správy je pomerne výrazná. Účasť vysokej technickej podpory v procese poskytovania služieb verejnej správy prináša len mierny prvok hmatateľnosti. Týmito vlastnosťami sa služby verejnej správy približujú poradenským a konzultačným službám, prípadne vzdelávacím službám. Charakter produkcie je nehmateľný a podobne ako v oblasti vzdelávania, aj vo verejnej správe sa prejavy služby (produktu) dajú rozčleniť na okamžité a dlhodobé.

Druhým aspektom služieb verejnej správy je **miera súbežnosti** produkcie služby a jej samotnej spotreby. Tu je potrebné zdôrazniť, že produkcia služby (príprava rozhodnutia, príprava alebo pripomienkovanie legislatívneho nariadenia) neprebíha v rovnakom čase ako jeho spotreba (využívanie). Dokonca pred samotnou účinnosťou legislatívneho opatrenia prebieha v závislosti od významu produktu pomerne rozsiahle zverejňovanie a pripomienkovanie zainteresovanými stranami. To znamená, že miera súbežnosti nie je taká výrazná špecifická vlastnosť služieb organizácií verejnej správy, ako napríklad nehmateľnosť.

Heterogénnosť služieb organizácií verejnej správy sa prejavuje mimoriadnou rôznorodosťou produkcie, ktorá je z veľkej miery neopakovateľná. Produkciu, teda plnenie

požiadaviek alebo príprava a vydávanie dokumentov, nariadení a metodických odporúčaní a pokynov je možné rozčleniť do určitých homogénnych kategórií.

Keďže sú služby verejnej správy členené na oblasť samosprávy a štátnej správy, je potrebné sa z pohľadu **potreby kontaktného personálu** osobitne venovať obom zložkám - kontaktný personál zohráva v samospráve veľmi významnú úlohu, v štátnej správe to však nie je až tak výrazné.

Vo všeobecnosti platí, že čím je služba **nehmotnejšia**, tým zložitejšie je ju možné merať. Obzvlášť to platí pre služby verejnej správy, kde je meranie výkonnosti aj spokojnosti sťažené nedostatočnou špecifikáciou merateľných požiadaviek na služby. Taktiež sa tu prejavuje vzhľadom na duálny vzťah zákazník/občan problém určiť, voči komu, resp. voči čomu merať spokojnosť, resp. výkonnosť. Za najvýznamnejšie kvalitatívne znaky, voči ktorým je možné merať výkonnosť a spokojnosť služieb verejnej správy, sú:

- meranie dopadu, teda výsledku služby, napr. miera dodržania príslubu vytvoreného pri špecifikácii služby, ktoré ja však merateľné len s určitým odstupom a vo forme preukázateľných dopadov (zvýšenie zamestnanosti, zníženie kriminality, zlepšenie podnikateľského prostredia,...),
- časové dispozície služby – základná charakteristika, spojená s časovým vymedzením očakávaného dodania služby; táto charakteristika je v službách verejnej správy využívaná na určenie lehoty požadovanej reakcie na požiadavku alebo dodržanie termínu na pripomienkovanie alebo predloženie návrhu legislatívneho dokumentu,
- nesplnenie špecifikácie (chybovosť) výstupu – nedostatky, či už formálneho alebo obsahového charakteru, súvisiaceho napríklad s nedostatočným rešpektovaním existujúceho právneho stavu, neúplnosť alebo naopak presahovanie kompetencií v rámci služby.

Teoretické odkazy a výsledky prieskumov potvrdzujú, že práve nehmotnosť je kľúčovou charakteristikou, ktorá výrazne ovplyvňuje prístupy k meraniu organizačnej a individuálnej výkonnosti.

V službách poskytovaných organizáciami verejnej správy nie je **súbežnosť produkcie a spotreby** taká výrazná ako v službách, kde je počas produkcie nevyhnutná prítomnosť zákazníka. To znamená, že než je produkt organizácie verejnej správy daný do užívania, je možné vykonať koncovú kontrolu, čo v prípade väčšiny typov služieb nie je možné. Tento fakt v protiklade s predchádzajúcou vlastnosťou služieb organizácií verejnej správy zľahčuje prístupy k meraniu organizačnej a individuálnej výkonnosti, pretože okrem priebežného merania výkonnosti je možné využívať aj jednoduchšie meranie end – to – end.

Rôznorodosť (heterogénnosť) požiadaviek má najväčší vplyv na prístupy k meraniu výkonnosti v organizáciách verejnej správy. Poslanie organizácií verejnej správy si žiada udržiavať aj pomerne široký sortiment produktov služieb, ktorého rozsah je sám o sebe zdrojom potenciálnych ťažkostí pri meraní výkonnosti. Jedna z príležitostí ako vyriešiť problém vyplývajúci z heterogénnosti služieb je zaviesť určitú kategorizáciu alebo klasifikáciu služieb podľa ich náročnosti na využívanie kapacít organizácie. Bol by to

pokus o určitú mieru šandardizácie služieb verejnej správy, ktorý však so sebou nesie riziko skresľovania výstupov merania výkonnosti a paušalizovania hodnotenia.

Nevyhnutnosť prítomnosti kontaktného personálu, ako už bolo uvedené, sa týka služieb verejnej správy len okrajovo a prakticky neovplyvňuje proces ani výstupy merania výkonnosti. Prakticky len vo výnimočných prípadoch zamestnancov pracovísk prvého kontaktu so zákazníkmi je možné uplatniť meranie výkonnosti s rešpektovaním tejto špecifickej vlastnosti služby.

1.2.2 Koncepcia verejnej správy na Slovensku

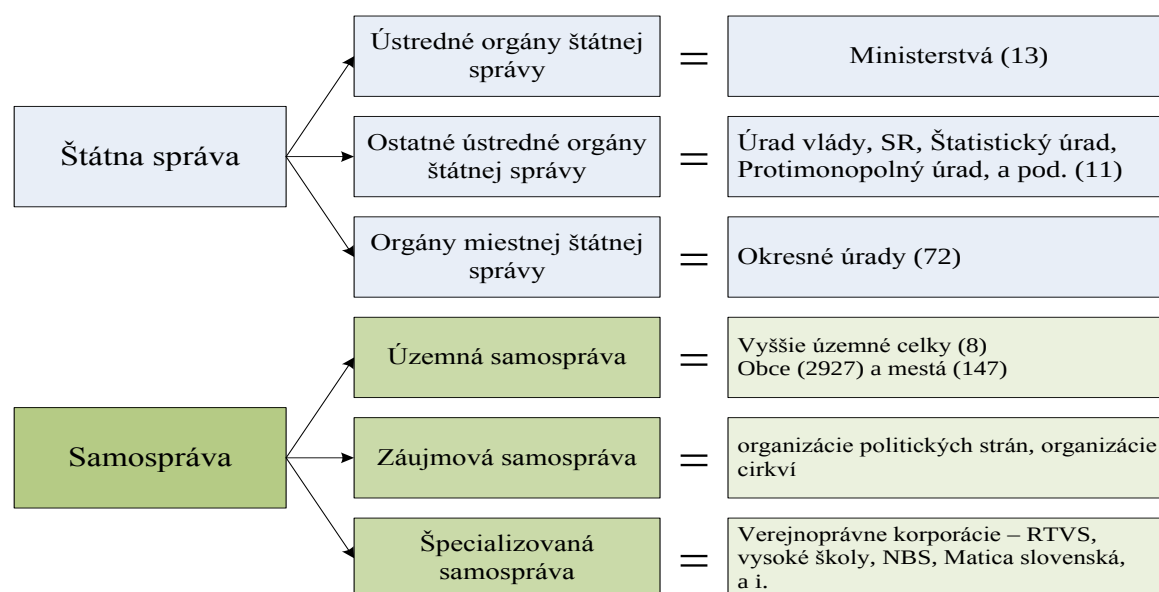
Na formovanie verejnej správy v danej krajine mali vplyv historicko-spoločenské udalosti, politické prostredie ale aj územné usporiadanie krajiny.

Na Slovensku sa za posledných tisíc rokov uskutočnilo okolo dvadsať rozličných reforiem týkajúcich sa jednotlivých zložiek verejnej správy. Spomenieme však len reformy od roku 1990, kedy boli položené základy nového, demokratického modelu verejnej správy. Išlo o zmenu centralizovaného riadenia na decentralizovaný spôsob riadenia štátnej správy. Začal sa uplatňovať princíp subsidiarity, čo znamená, že verejné záležitosti je treba riadiť a ich správu vykonávať na tej úrovni, ktorá je najbližšia k úlohám a vzniknutým problémom. V roku 1991 sa uskutočnila reforma miestnej verejnej správy, zanikli národné výbory a vzniklo obecné zriadenie. Konštituovali sa nové orgány, a to orgány obecnej samosprávy, orgány všeobecnej miestnej štátnej správy a orgány špecializovanej miestnej štátnej správy, ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy, organizácie verejnoprávných korporácií. Oddelil sa výkon základných samosprávnych funkcií obcí od štátnej správy. To si vyžiadalo prenos prvého stupňa štátnej správy z okresov na obvodné úrady. Zriadilo sa 121 obvodných úradov v obciach a mestách a 38 okresných úradov na vykonávanie druhého stupňa štátnej správy. V roku 1993 pokračovala reforma s cieľom konštituovať samosprávu vyšších územných celkov a vymedziť nové územné a správne členenie SR. K čiastočnému zavŕšeniu tejto reformy došlo v roku 1996, kedy došlo k novému územnému a správne usporiadaniu SR a založeniu novej dvojstupňovej organizácie miestnej štátnej správy. Organizácia obcí a tvorba vyšších územných celkov samosprávy sa odložila. Na výkon miestnej štátnej správy sa zriadili krajské a okresné úrady a veľký rozmach zaznamenali verejno-právne korporácie ako časti špecializovanej samosprávy a vznik poradných zborov. V roku 2001 vznikla druhá úroveň územnej samosprávy – vyššie územné celky a vláda schválila koncepciu decentralizácie a modernizácie verejnej správy. V roku 2004 prišlo k zrušeniu okresných úradov integrovanej územnej štátnej správy a zriadili sa samostatné orgány všeobecnej štátnej správy a špecializovanej štátnej správy. Hlavný cieľom decentralizácie verejnej správy v rokoch bolo prerozdelenie kompetencií zo štátnej správy na samosprávu. Decentralizácia verejnej správy zahŕňala reformu miestnej štátnej správy, zmeny v miestnej samospráve a posilnenie finančnej autonómie územnej samosprávy. V roku 2007 boli zrušené krajské úrady všeobecnej štátnej správy v pôsobnosti ministerstva vnútra a v roku 2013 zanikli niektoré krajské úrady špecializovanej štátnej správy. Nahradili ich obvodné úrady v sídle kraja. V súčasnosti je obnovená činnosť integrovaných úradov územnej štátnej správy okresných úradov) a obvodné a krajské úrady boli zrušené (Nižňanský, 2005), (Kosorín, 2003).

Pokračovaním reformy verejnej správy je program ESO – Efektívna, spoľahlivá a otvorená verejná správa, ktorú realizuje Ministerstvo vnútra SR spolu s ostatnými ústrednými orgánmi štátnej správy. Cieľom je zefektívniť fungovanie, zabezpečiť kvalitu, transparentnosť a dostupnosť verejnej správy pre občana. Implementovaním jednotlivých opatrení programu ESO by sa malo dosiahnuť zníženie a optimalizácia nákladov na fungovanie verejnej správy, zjednodušenie vybavovania vecí a fyzických a právnických osôb na úradoch miestnej štátnej správy. Jednotlivé opatrenia reformy ESO budú postupne implementované až do roku 2020.

Vláda SR v súčasnosti prichádza aj s ďalšou iniciatívou, ktorej je posilniť orientáciu na výsledky pri rozhodnutiach o verejných politikách, reguláciách, investíciách a prevádzke – Hodnota za peniaze (Value for Money). Podstatou tejto iniciatívy je snaha o to, aby peniaze daňových poplatníkov (Heinrich, 2008) boli vynaložené čo najefektívnejšie pre dosiahnutie stanoveného cieľa. Nástrojom pre naplnenie tejto iniciatívy má byť zriadenie analytických jednotiek v štátnej správe, zavedenie pravidelného hodnotenia verejných výdavkov naviazaného na tvorbu rozpočtu a postupné budovanie analytických nástrojov na dosiahnutie tohto cieľa.

Súčasná organizácia verejnej správy vyplýva zo zákonných ustanovení, a to z Ústavy SR a ostatných všeobecne záväzných právnych predpisov. Ide najmä o zákon č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov, ktorý ustanovuje ústredné orgány štátnej správy (ministerstvá) a ostatné ústredné orgány štátnej správy, určuje ich úlohy a organizáciu. Ďalej zákon č. 180/2013 Z. z. o organizácii miestnej štátnej správy v znení neskorších predpisov, ktorý upravuje postavenie, pôsobnosť, sídla a územné obvody okresných úradov a zákon č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov v znení neskorších predpisov, ktorým sa zriaďujú samosprávne kraje, určuje sa ich pôsobnosť, vzťah k štátnym orgánom, obciam a iným právnickým osobám, spôsob financovania a organizácie. Zákon č. 369/1990 Z. z. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov zase definuje postavenie obcí, orgány obcí, spoluprácu obcí, mestá.



Obrázok 10 Štruktúra verejnej správy na Slovensku (vlastné spracovanie)

Podľa zákonnej úpravy organizácie verejnej správy v SR možno hovoriť o duálnom modeli, resp. dvojfunkčionej organizácii verejnej správy, ktorý rozlišuje štátnu správu a samosprávu (F. Kosorín). Niektorí autori však rozlišujú terciárny model alebo trojfunkčionálnu organizáciu verejnej správy - štátnu správu, samosprávu a verejnoprávne korporácie (P. Škultéty).

Štátna správa a samospráva vykonávajú najmä rozhodovací a organizačný proces pri aplikácii zákonov štátu do práv a povinností fyzických a právnických osôb. Úlohou štátnej správy je organizačne pružne odpovedať na zmeny zákonov vo vnútornom a vonkajšom prostredí štátu, jej organizačný princíp je hierarchický a centralizačný. Samospráva vyjadruje zase decentralizáciu štátnej moci (Kosorín, 2003).

Štátna správa je samostatný druh činnosti štátu, ktorý je regulovaný právom, obsahuje mocenské ciele a určité špecifiká postupu pri ich dosahovaní (Kosorín, 2003).

Michal Gašpar (Gašpar, 1993) chápe štátnu správu v dvoch rovinách. A to ako samostatný druh činnosti štátu, ktorá má štátno-mocenský charakter regulovaný právom, alebo ako v statickej rovine ako sústavu orgánov štátnej správy.

Podľa Petra Škultétyho (Škultéty, 2000) zabezpečuje štátna správa realizáciu všetkých funkcií štátu - vonkajších aj vnútorných, a orgány štátnej správy plnia prevažne časť úloh zabezpečovaných štátnymi orgánmi. Zároveň je štátna správa činnosťou výkonnou, nariaďovacou a podzákonnou a vykonáva ju osobitná skupina orgánov štátu, ktoré sa nazývajú orgány štátnej správy.

Štátna správa je tvorená ústrednou štátnou správou a miestnou štátnou správou. Do ústrednej štátnej správy patria ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy. Zo zákonnej úpravy ústrednej štátnej správy možno konštatovať, že organizácia ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy je veľmi podobná, aj keď ich oblasť pôsobenia je odlišná. Miestnu štátnu správu v súčasnosti vykonávajú okresné úrady.

Samosprávu vymedzujeme ako správu vykonávanú právnickými osobami vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť, na základe zákona a v rozsahu zákonného zmocnenia. Zákonná úprava definuje postavenie, organizačnú štruktúru, pôsobnosť, právomoc, finančné zabezpečenie, dispozície s majetkom, orgány samosprávy, práva združovania, práva a povinnosti členov samosprávy a ich vzťah k štátu. Je potrebné rozlišovať medzi originálnou pôsobnosťou a prenesenou pôsobnosťou na samosprávu vo veciach výkonu štátnej správy.

Podľa Petra Škultétyho je pod pojmom samospráva je treba rozumieť výkon určitých presne vymedzených úloh správy štátu samostatnými, štátom uznanými verejnoprávnymi subjektmi. Je zákonom zverená subjektom, ktorých sa bezprostredne dotýka (Kosorín, 2003).

František Kosorín člení samosprávu na územnú, záujmovú a špecializovanú samosprávu (verejno-právne korporácie). Peter Škultéty hovorí o dvoch zložkách samosprávy, a to územnej a záujmovej samospráve (Škultéty, 2000).

Základom územnej samosprávy je obecné zriadenie - obec. Obec je samostatný, samosprávny územný celok, združujúci občanov, ktorí majú na jej území trvalý pobyt. Územie obce tvorí jej katastrálne územie. Obec je právnickou osobou, ktorá za podmienok

ustanovených zákonom samostatne hospodári s vlastným majetkom a s vlastnými príjmami. Ukladať obci povinnosti alebo zasahovať do jej oprávnení možno len zákonom. Na obec možno preniesť niektoré kompetencie vo veciach štátnej správy (Zákon o obecnom zriadení).

Samosprávny kraj je samostatný územný samosprávny a správny celok SR. Zákon zriaďuje osem samosprávnych krajov. Územný obvod samosprávneho kraja je zhodný s územným obvodom kraja. Samosprávny kraj je právnická osoba, ktorá za podmienok ustanovených zákonom samostatne hospodári s vlastným majetkom a s vlastnými príjmami, zabezpečuje a chráni práva a záujmy svojich obyvateľov (Zákon o VÚC).

Existencia záujmovej samosprávy vyplýva z čl. 29 Ústavy SR, podľa ktorého "Právo slobodne sa združovať sa zaručuje. Každý má právo spolu s inými sa združovať v spolkoch, spoločnostiach alebo iných združeniach". František Kosorín konkretizuje toto ustanovenie a do záujmovej samosprávy zaraďuje politické strany a hnutia a dobrovoľné združenia osôb rovnakej náboženskej viery (Kosorín, 2003).

Verejnoprávne korporácie predstavujú modernú formu verejného vlastníctva. Napriek samosprávnemu charakteru verejné korporácie zabezpečujú úlohy a funkčne rozmnožujú spôsoby realizácie úloh predovšetkým charakteru štátnej správy, a to tam a vtedy, kde štát nestačí zvládnuť zložité úlohy, alebo je to efektívnejšie pre štát a môže využívať princípy pôsobnosti iných súčastí a zložiek správy. Ich obsahová a ekonomická náplň aj spôsob financovanie sú obsiahnuté v legislatívnom dokumente, ktorými sa verejná korporácia ustanovuje.

Peter Škultéty spája pojem verejnoprávna korporácia s podielom na verejnej moci, ktoré sa vyznačujú osobitným okruhom činnosti, a podporujú plnenie štátnych, resp. iných verejných úloh. Spravidla sú zriaďované zákonom a financované zo štátnych prostriedkov a vo svojej činnosti podliehajú štátnemu dozoru (Škultéty, 2000).

Verejnoprávne korporácie poskytujú svoje služby verejnosti a uplatňujú sa ako formy verejnej správy štátneho vlastníctva. Pri ich zriaďovaní sa podľa Františka Kosorína používajú viaceré metódy:

- ústavné ustanovenie: napr. Najvyšší kontrolný úrad,
- zákonné ustanovenie: verejné vysoké školy, Národná banka Slovenska, Rozhlas a televízia Slovenska, Matica Slovenská, Sociálne poisťovňa, Slovenská akadémia vied, Fond národného majetku,
- iné ustanovenie, napr. prostredníctvom dohôd ustanovené medzinárodne organizácie a ich schválením zákonodarnou mocou štátu.

František Kosorín zároveň klasifikuje verejnoprávne korporácie na základe ich pôsobenia:

- nezávislé orgány: napr. Najvyšší kontrolný úrad,
- nezávislé organizácie: napr. Národná banka Slovenska, Rozhlas a televízia Slovenska, Fond národného majetku,
- vzdelávacie, vedecké a kultúrne organizácie: napr. Matica Slovenská, Slovenská akadémia vied, verejné vysoké školy,
- nákladové kalkulácie: napr. notári,

- verejné korporácie: financované spravidla z verejných prostriedkov štátneho rozpočtu, s príspevkom od subjektov, ktorým sa poskytujú služby korporácie; pokiaľ ide o vznik a vývoja verejnoprávnych korporácií, sú podmienené vývojom organizačných nárokov a významom správy daného úseku pre štát, vplyvom správy na veci štátu a významom, ktorý sa danej oblasti prikladá vo verejnom záujme.

1.2.3 Riadenie výkonnosti v organizáciách verejnej správy

Riadenie výkonnosti v organizáciách súkromného sektoru má dlhodobú tradíciu (Neely, 2002). Organizácie verejnej správy len pomalšie akceptovali potrebu systematického prístupu k riadeniu výkonnosti. V začiatkoch dvadsiateho storočia bolo najdôležitejšou úlohou verejného sektora skôr kontrolovanie spoločnosti ako poskytovanie služieb jej občanom. V sedemdesiatych rokoch sa spoločnosť, vláda a štátni úradníci zameriavali viac na reguláciu, kontrolu a implementáciu programov ako na hodnotenie výstupov svojich aktivít, požiadaviek občanov a spokojnosti zákazníkov. Autori metodológie manažmentu vo verejnej správe sa postupom času začali zameriavať na monitorovanie efektívnosti politík. V tom čase sa začali uplatňovať vo verejnej správe systémy ako riadenie na základe cieľov (Management by Objectives), systém vyvážených ukazovateľov (Balanced Scorecard), Total Quality Management a ďalšie systémy merania kvality ako napr. spoločný systém hodnotenia (Common Assessment Framework).

Pomerne silný impulz na zosilňovanie tlaku na kvalitu a výkonnosť inštitúcií verejnej správy začala Európska únia vytvárať na začiatku 21. storočia, a to nielen zriadením Európskeho inštitútu pre verejnú správu (EIPA), ale aj odporúčaním pre členské štáty, aby zriadili centrálnu inštitúciu na riadenie štátnej správy (na Slovensku to bol Úrad pre štátnu službu), no a najmä publikovaním rôznych analytických správ, ktoré viedli v európskom verejnom sektore k identifikovaniu hlavných výziev pre druhú dekádu (Prohl & Heichlinger, 2009): inovácia, zameranie na verejnosť, relevantnosť, hodnotenie dopadov, učenie sa a prenos skúseností.

História systémov hodnotenia výkonnosti vo verejnej správe ukazuje, že ťažisko prístupu spočívalo v minulosti na štandardizovanom a centralizovanom prístupe a na používaní nástrojov ako centralizované odmeňovanie, kariérny postup na základe výsledkov a pod. Tento prístup k hodnoteniu bol považovaný za dostatočne účinný a jednoducho uplatniteľný. Až v nedávnej minulosti, spolu s pokrokmi v teórii riadenia, boli rozvinuté efektívnejšie spôsoby hodnotenia výkonnosti. Súčasný vývoj smerujúci k riadeniu kompetencií a k systému stanovovania individuálnych úloh viedol k vzniku veľkého množstva inovatívnych, hybridných a iných metód hodnotenia, postupov a kritérií pre rôzne kategórie zamestnancov. Podrobné a tradičné systémy hodnotenia výkonnosti boli postupne nahradené systémami, ktoré sú zamerané na individuálne kompetencie a ich previazanie na organizačné ciele.

Organizačná výkonnosť – výkonnosť zameraná výsledky a dopady

S odkazom na obrázok č. 2 možno tradičný prístup k meraniu výkonnosti vo verejnej správe označiť ako prístup založený na hodnotení prostredníctvom dosiahnutých výstupov – čo bolo vytvorené, koľko úloh bolo vyriešených. Menej sa deklaruje dosiahnutie kvantitatívne stanovených cieľov a veľmi sporadicky sa ciele výkonnosti odsúhlasujú s občanmi, resp. vo vzťahu k občanom. Organizačná výkonnosť sa má

orientovať predovšetkým na splnenie požiadavky „robiť správne veci“ pre zainteresované strany, na ovplyvňovanie ktorých je činnosť organizácie zameraná.

Rovnako pretrvávajú problémy sledovať popri dosiahnutých cieľoch aj ďalší ukazovateľ spojený s výkonnosťou, ktorý je v manažérstve kvality nazývaný účinnosť (efficiency). Pri účinnosti sa hodnotí podiel spotrebovaných zdrojov voči plánovaným zdrojom na dosiahnutie očakávaného výstupu. Tento prístup k meraniu organizačnej výkonnosti sa nazýva „end to end“ meranie výkonnosti. Pre svoju jednoduchosť nie je náročný na vytvorenie a udržiavanie systému merania, neumožňuje však v organizácii správne identifikovať oblasti, kde je najväčší potenciál zlepšovania (úzke hrdlá, poddimenzovanie kapacít, chybovosť).

Riešením je vytvorenie systému priebežného merania výkonnosti, známeho z procesného prístupu, kde sú meracie body nastavené vnútri kľúčových procesov a poskytujú manažérom organizácie podklady pre prijímanie preventívnych a nápravných opatrení.

Individuálna výkonnosť – výkonnosť zameraná na výstupy

Dosiahnuť výsledky nemožno bez vytvorenia výstupov a výstupy nemajú zmysel, ak nedosiahnu očakávaný výsledok a dopad v zmysle želaného ovplyvnenia cieľového objektu. Individuálna výkonnosť sa zameriava predovšetkým na splnenie požiadavky „robiť správne veci správnym spôsobom“, teda v určených podmienkach a v určenej kvalite, pričom spôsob realizácie úlohy sa v závislosti od vyspelosti organizácie a typu úloh môže štandardizovať alebo určovať ad-hoc.

Výkonnosť organizácie je závislá od výkonnosti jej zamestnancov. Zmyslom riadenia výkonnosti organizácie je efektívne a koordinovane riadiť výkonnosť jednotlivcov, aby produkovali požadované výstupy k danej kvalite vzhľadom na čas, rozsah, parametre výstupu a spotrebované zdroje. Schopnosť jednotlivca tvoriť očakávané výstupy a byť výkonný z pohľadu organizácie závisí od kvality organizácie práce, od poznatkov zamestnanca, od spôsobilosti pre danú prácu a od kvality pracovného prostredia. Ak sú uvedené faktory splnené, rozhodujúci význam pre výkonnosť človeka má aj miera jeho vnútornej motivácie.

V rôznych členských krajinách EÚ sú uplatňované značne odlišné systémy hodnotenie výkonnosti. Dôvodom týchto odlišností sú najmä existujúce kultúrne a sociálno-ekonomické rozdiely, administratívne tradície vo verejných službách a s tým spojený rôzny stupeň centralizácie a decentralizácie systémov hodnotenia výkonnosti.

Podľa výsledkov štúdie takmer v polovici členských štátov je zavedený hybridný systém, ktorý v sebe spája prvky klasického systému výkonnosti s kompetenciami zamestnancov a s aspektmi zameranými na ciele. Čisto cieľovo orientované systémy sú v európskej verejnej správe stále pomerne zriedkavé (Demke & Hammerschmied, 2008). Krajiny s viac centralizovaným systémom hodnotenia výkonnosti častejšie využívajú systémy, ktoré sú aplikovateľné podobným spôsobom na všetky kategórie zamestnancov. V krajinách východnej Európy, vrátane Slovenska, sú doposiaľ využívané štandardizované systémy na hodnotenie všetkých zamestnancov. Zamestnanci v štátnozamestnaneckom pomere boli v minulosti pri existencii Úradu pre štátnu službu striktné hodnotení a odmeňovaní na základe zákona o štátnej službe. Hodnotenie sa však vykonávalo v praxi

formálne, pre zamestnancov nebolo dostatočne motivačné a pre hodnotiteľov predstavoval proces hodnotenia v skutočnosti zbytočnú administratívnu záťaž a nie východisko k zlepšovaniu efektívnosti procesov. Dôkazom je, že na mnohých organizáciách verejnej správy mala väčšina zamestnancov dosiahnutý najvyšší hodnotiaci stupeň výkonnosti. Tento systém tak nerešpektoval základné princípy moderných systémov hodnotenia výkonnosti, neposkytoval nástroje na odmeňovanie dobrej výkonnosti a riadenie zlej výkonnosti. Po jeho zrušení sa však doposiaľ nezaviedla zodpovedajúca náhrada.

Každá organizácia musí mať vyjasnené oblasti, v ktorých môže mať meranie výkonnosti najväčší efekt pre zlepšovanie výkonnosti. Pri výbere hodnotiacich oblastí môžu pomôcť strategické zámery a ciele organizácie, ale taktiež rôzne manažérske modely, metodiky a nástroje (PDCA cyklus, Balanced Scorecard, Model moderného manažmentu, Model výnimočnosti EFQM).

1.2.4 IKT podpora systému riadenia výkonnosti

Informačné a komunikačné technológie vystupujú v procese riadenia výkonnosti v inštitúciách verejnej správy v dvoch rôznych pozíciách:

- ako nástroj zvyšovania výkonnosti/efektívnosti - úloha informačných technológií pri dosahovaní vysokej výkonnosti organizácie (de Waal, 2008) – používanie IKT v oblastiach, kde pred ich používaním nebolo možné vytvárať požadované výstupy alebo s ich používaním sa dramaticky zvýšila efektívnosť práce a tým aj výkonnosť zamestnancov a celej organizácie,
- ako podporný nástroj systému riadenia výkonnosti – úloha informačných a komunikačných technológií je kľúčová na vytvorenie nástroja na podporu zefektívnenia práce s cieľmi a ukazovateľmi výkonnosti organizácie v zmysle systému kontroingu týkajúceho sa využívania zdrojov organizácie na efektívne plnenie úloh.

Obe tieto pozície sú dôležité, pre potreby spracovania témy dizertačnej práce však prioritné zameranie spočíva na druhej menovanej pozícii, teda úlohe IKT ako podporného nástroja riadenia výkonnosti.

Proces riadenia výkonnosti ponúka vo verejnej správe veľa možností na implementáciu IKT v rôznych formách. Vo forme rôznych kariet a senzorov môžu slúžiť k nepopulárnej forme sledovania dochádzky zamestnancov a ich pohybu po pracoviskách predovšetkým z pohľadu prístupu do priestorov organizácie s autorizovaným vstupom. Vo forme sietí môžu slúžiť na prepojenie a zdieľanie informácií vrátane informácií o meraní výkonnosti. Ide ale o prístupy, ktoré neprinášajú meraniu výkonnosti pridanú hodnotu vo forme nových možností, len nahrádzajú, resp. zrýchľujú už existujúce.

Najväčší vplyv na zlepšenie prístupu k riadeniu výkonnosti efekt na meranie prinášajú softvérové aplikácie, ktoré sa zameriavajú na komplexné riešenie merania výkonnosti, a pritom prinášajú aj vysokú pridanú hodnotu vo forme tvorby výstupov, ktoré nielen pomáhajú určiť výkonnosť, ale zároveň indikujú potenciálne oblasti na zlepšovanie priebehu realizačných a podporných procesov vrátane využívania zdrojov.

Rôzne existujúce softvérové produkty pre riadenie administratívy verejnej správy spĺňajú tieto základné požiadavky na funkcionality v zmysle on-line aplikácie:

- správu používateľov vrátane organizačnej štruktúry organizácie,
- priradovanie a kontrolu plnenia úloh,
- zobrazenie prehľadu sledovaných ukazovateľov a údajov,
- zobrazenie opisu údajov,
- vkladanie údajov,
- korekciu zadaných údajov,
- neskoršie doplnenie ukazovateľov a údajov,
- výpočet ukazovateľov za konzistentné aj nekonzistentné obdobia údajov,
- zobrazenie výsledkov vo forme tabuľkovej a grafickej s uvedením minimálnej a maximálnej dosiahnutej hodnoty ukazovateľa, priemernej hodnoty a mediánu.

Optimálne nastavenie softvérovej aplikácie pre potreby riadenia výkonnosti by malo v zmysle naplnenia teoretických východísk umožňovať:

- vytvoriť ľubovoľný model výkonnostných ukazovateľov organizácie,
- obsiahnuť kvalitatívne informácie organizácie, ako napríklad vízia organizácie, definovanie elementov v modeli ukazovateľov (napr. vytvárať skupiny ukazovateľov),
- mapovať vzťahy medzi elementmi a určovať korelácie medzi nimi na základe údajov z predchádzajúceho obdobia,
- definovať spôsob merania ukazovateľov a príslušné zodpovednosti a právomoci týkajúce sa tvorby záznamov a zmien, vrátane spôsobu vkladania údajov pre zachovanie aktuálnosti štruktúr ukazovateľov a sledovaných hodnôt,
- definovať akčné plány založené na výsledkoch systému merania a zaoberať sa ich efektívnosťou: „dosahujeme príslušnými činnosťami a zdrojmi očakávané výsledky?“,
- rýchlo a efektívne vytvárať reporty o výkonnosti organizácie, jej útvarov aj zamestnancov,
- zahrnúť do meraní aj externé zdroje údajov,
- umožniť celej organizácii pripomienkovať systém merania a dosahované hodnoty cez web.

Softvérové aplikácie sa v ideálnom prípade prevádzkujú prostredníctvom intranetu organizácie s diferencovaným prístupom a prostredníctvom štandardného web prehliadača, s funkcionalitami a v používateľsky priateľskom prostredí, vrátane navigácie a graficky atraktívneho spracovania. Všeobecné prínosy z informačno-komunikačnej podpory riadenia výkonnosti pre organizácie verejnej správy tak môžu byť:

- zosilnenie transparentnosti aktivít organizácie,
- tlak na zmysluplné, jednoznačne definované priority a ciele,
- zvýšenie stimulácie zamestnancov prostredníctvom odsúhlasených a zrozumiteľných zámerov a cieľov organizácie,
- motivácia zamestnancov prostredníctvom preukázaného úspechu a poskytnutie spätnej väzby pre zamestnancov a manažment organizácie,
- identifikovanie vzdelávacích potrieb zamestnancov – posudzovanie a schvaľovanie potrieb vo väzbe na výkonnosť zamestnancov,
- pozitívny vplyv na formovanie kariéry zamestnancov a plánovanie nástupníctva,
- vyjasnenie tímových rolí a podpora tímovej práce,

- vzájomné spoznanie zamestnancov a manažérov, zlepšenie porozumenia,
- uľahčenie riešenia zmätkov a nedorozumení,
- posilnenie kultúry organizácie, jej zdieľaných hodnôt, cieľov, stratégií, priorít a pod.,
- podpora delegovania právomocí, rast a rozvoj zamestnancov,
- rozvoj manažérov v zmysle posilnenia schopnosti vykonávať objektívne a zmysluplné hodnotenie zamestnancov.

K týmto prínosom sú v dôsledku efektívneho využívania IKT pri riadení výkonnosti pripojené nasledujúce:

- zlepšenie kvality údajov pre riadenie výkonnosti,
- zlepšenie transparentnosti procesov,
- zvýšenie dostupnosti údajov,
- podpora kategorizácie úloh,
- podpora pre stanovenie kľúčových indikátorov výkonnosti,
- zlepšenie dosahovania zhody prostredníctvom zvýšenia sledovateľnosti rozhodnutí.

Proces riadenia výkonnosti vrátane procesu jej hodnotenia patrí medzi podporné procesy, ktoré majú napomôcť manažérom organizácií verejnej správy prijímať správne rozhodnutia týkajúce sa opatrení na zlepšovanie pracovného prostredia, spôsobilosti zamestnancov, stanovovanie stratégií, cieľov a postupov, ako aj pridelenia zdrojov.

Spôsob a miera prepojenia jednotlivých prvkov systému je určujúci pre jeho funkčnosť a zmysluplné využívanie. Vzťahy sú definované príslušnou zodpovednosťou a právomocou vyplývajúcou z usporiadania organizácie a z toho vyplývajúcimi úlohami a povinnosťami. Najdôležitejší vzťah je medzi dvomi základnými prvkami systému merania výkonnosti. Ide o vzťah medzi hodnoteným objektom (organizácia, organizačný útvar, jednotlivec v organizácii) a hodnotiacim subjektom (nadriadený, hodnotiacia komisia).

2 METODOLÓGIA PRÁCE

2.1 PREDMET A CIEĽ PRÁCE

Predmet, ktorému sa venuje téma dizertačnej práce, možno na základe teoretických východísk a zámeru dizertačnej práce, vymedziť takto:

- organizácie verejnej správy majú veľmi rôznorodé poslanie, ktoré určuje aj ťažisko ich činnosti, ktoré môže spočívať na:
 - o inšpekčnej činnosti – Inšpektorát práce, Štátna školská inšpekcia,
 - o tvorbe stratégií a legislatívy – ústredné orgány štátnej správy (ministerstvá),
 - o poradenská činnosť – Metodicko-pedagogické centrum, Štátny inštitút odborného vzdelávania,

pričom sa kvôli prílišnej rôznorodosti bude rozlišovať medzi druhmi organizácií len z pohľadu štruktúry definovanej z pohľadu procesného a projektového charakteru práce a cieľ práce sa bude vzťahovať pokiaľ možno čo najširšie na organizácie verejnej správy ako univerzálny pojem,

- systém riadenia výkonnosti sa bude charakterizovať svojimi prvkami a vzťahmi medzi nimi, uvedú sa parametre a očakávaná konfigurácia systému riadenia výkonnosti a prístupy k udržiavaniu funkčnosti systému,
- zainteresované strany, ktoré sú ovplyvňované výkonnosťou organizácie verejnej správy, sú najvyššie riadiace orgány v štáte, zamestnanci, zamestnanci v riadiacej funkcii, občania/verejnosť, dodávatelia a partneri, avšak dizertačná práca sa zameria prednostne na zamestnancov a riadiacich zamestnancov, a teda najvyšších riadiacich orgánov, občanov/verejnosť a dodávateľov/partnerov sa bude problematiky dotýkať len v zmysle odvodených výstupov práce,
- postavenie informačných a komunikačných technológií sa v predmete dizertačnej práce obmedzí na ich úlohu pri podpore systému riadenia výkonnosti, teda nie na ich úlohu pri zvyšovaní výkonnosti organizácií verejnej správy,
- problematika výkonnosti sa prioritne zameria na spôsob tvorby a efektívneho používania systému riadenia výkonnosti, a teda motivácia zamestnancov k lepšej výkonnosti sa obmedzí len na oblasť vo vzťahu k vplyvu hodnotenia výkonnosti na motiváciu zamestnancov,
- výkonnosť vo všeobecnom slova zmysle, ktorý vyjadruje základné vzťahy trojkombinácie „výstup – výsledok – dopad“ a s tým súvisiace pojmy, ako to bolo naznačené na obrázku č. 2,
- vzťah kvalita a výkonnosť v dizertačnej práci zohľadňuje ich vzájomnú prepojenosť, pričom sa v práci vychádza z predpokladu, že na produkovanie kvalitných výstupov je nevyhnuté efektívne riadenie zdrojov na plnenie úloh.

Cieľ práce musí okrem predmetu rešpektovať využitie vedeckých prístupov, reálne možnosti organizácií verejnej správy a znalosti manažérov verejnej správy o možnostiach riešenia tejto problematiky, ale musí umožniť aj formulovanie teoretických a praktických odporúčaní, ktoré by mali smerovať do oblastí:

- presadzovania procesného prístupu v organizáciách verejnej správy,
- zavedenia systému klasifikácie aktivít (úloh) v organizáciách verejnej správy,
- vnútorného previazania riadenia výkonnosti v zmysle prepojenia prístupov k riadeniu organizačnej výkonnosti a riadeniu individuálnej výkonnosti zamestnancov organizácie verejnej správy,
- zaistenia udržateľnosti a rozvíjania systému riadenia výkonnosti,
- podpory využívania systémového prístupu k výmene skúseností z riadenia a hodnotenia individuálnej a organizačnej výkonnosti (benchmarking).

Analýza teoretických východísk a súčasného stavu riešenej problematiky poukázala na **základný výskumný problém:**

Vplyv efektívnosti riadenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy na zabezpečenie kvality ich služieb a na plnenie cieľov organizácie.

Tento výskumný problém obsahuje nasledujúce **komponenty:**

- prepojenie prístupov podnikateľského sektoru (predovšetkým sektoru služieb) a verejnej správy v oblasti riadenia výkonnosti;
- prepojenie organizačnej a individuálnej výkonnosti v organizáciách verejnej správy;
- identifikovanie nevyhnutných predpokladov k efektívnemu a udržateľnému systému riadenia organizačnej a individuálnej výkonnosti;
- určenie miery jednotnosti prístupov k meraniu a riadeniu výkonnosti pre organizácie verejnej správy.

Z rozkladu výskumného problému na komponenty sa určili otázky, ktoré sprevádzali riešenie témy dizertačnej práce. Hľadanie odpovedí na tieto otázky ovplyvňovalo formovanie modelu systému riadenia výkonnosti a formulovanie súvisiacich odporúčaní:

- Do akej miery sa dajú použiť modely riadenia kvality a výkonnosti, ktoré sú úspešné v privátnom sektore, v oblasti verejnej správy?
- Aké funkcie a prvky systému riadenia výkonnosti majú na skutočnú výkonnosť najväčší vplyv?
- Vplýva funkčnosť a efektívnosť systému riadenia výkonnosti organizácie na výkonnosť jednotlivca?

Odpovede na tieto pomerne široko koncipované otázky sa získavali v dizertačnej práci zhodnotením analýzy výstupov primárnych zdrojov (predprieskum, hlavný prieskum) a sekundárnych zdrojov (zistenia štúdie EÚ), ako aj doplnkovou analýzou.

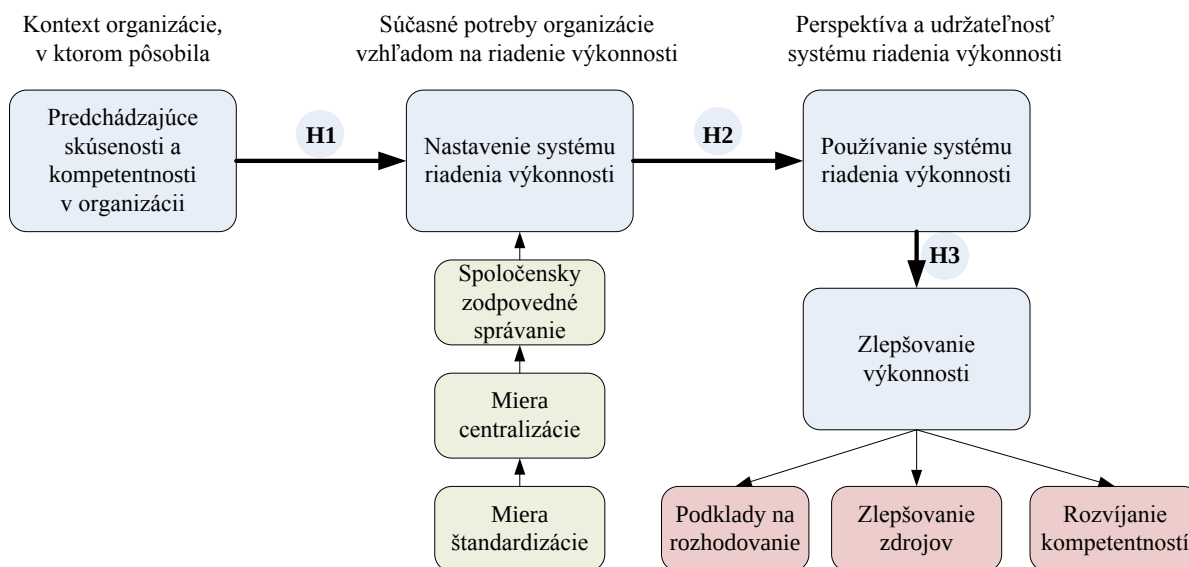
Cieľom dizertačnej práce je prostredníctvom návrhu modelu systému riadenia individuálnej a organizačnej výkonnosti ako prostriedku na zlepšovanie výkonnosti organizácií verejnej správy vytvoriť predpoklady na zefektívnenie činností verejnej správy.

2.2 HYPOTÉZY VÝSKUMU

Na základe predbežných záverov z teoretickej časti a rešpektovaním cieľa dizertačnej práce možno formulovať prostredníctvom hypotéz predpoklady, ktoré majú pomôcť pri nastavení parametrov modelu na riadenie výkonnosti v organizáciách verejnej správy.

Hypotézy sa formulovali tak, aby sa preskúmali čiastkové predpoklady o stave danej problematiky (na základe analýzy dostupných zdrojov) z pohľadu spracovateľky dizertačnej práce. Hypotézy sa v zmysle internej konštrukcie ak-potom formulovali tak, aby sa ich testovaním predpoklad potvrdil alebo zamietol. Obe možnosti boli dôležité a významné na riešenie úlohy návrhu modelu systému riadenia výkonnosti, ktorý by slúžil ako katalyzátor zlepšovania výkonnosti v organizácii verejnej správy.

Hypotézy vychádzajúce z výskumných otázok a ich vzájomnú súvislosť možno graficky zobrazit' konceptuálnym rámcom, ako je to predstavené na nasledujúcom obrázku:



Obrázok 11 Konceptuálny rámec na stanovenie hypotéz

Bližšia interpretácia tvorby hypotéz je opísaná v samostatnom dokumente empirického výskumu opisujúcej postup empirického výskumu, tu sa zopakujú najdôležitejšie odkazy.

Hypotéza H1: Organizácie verejnej správy so skúsenosťami s uplatňovaním systémov riadenia kvality a riadenia výkonnosti majú spokojnejších zamestnancov a lepšiu výkonnosť.

Hypotéza vyjadruje pomerne zaužívanú domnienku, že akýkoľvek systém riadenia je lepší ako len spontánny alebo intuitívne riadený. Jej skúmaním sa orientuje formovanie modelu buď smerom známych a odskúšaných modelov alebo sa zameria na maximalizáciu zohľadnenia špecifik organizácií verejnej správy.

Hypotéza odráža stav, ktorý je už niekoľko rokov podporovaný presadzovaním rôznych generických prístupov a modelov. Ich význam je nesporný, do úzadia sa však

dostávajú vlastné iniciatívy organizácií. Potvrdením alebo vyvrátením hypotézy sa preskúma vzťah medzi výsledkami výkonnosti a používaním systémov riadenia výkonnosti. Hypotéza bola operacionalizovaná prostredníctvom dvoch častí:

- statická časť hypotézy H1: Systémy riadenia kvality a systémy riadenia výkonnosti – v súčasnosti sa medzi najzaužívanejšie komplexné alebo čiastkové systémy riadenia považujú ISO 9001, EFQM, CAF, BSC,
- dynamická časť hypotézy H1: odraz používania systematického prístupu do výsledkov výkonnosti a spokojnosti zamestnancov, čo je jedným z požadovaných efektov systémov riadenia.

Hypotéza H2: Systém riadenia výkonnosti so špecifickými funkciami podporujúcimi aj soft prvky je úspešnejší ako systém podporovaný výhradne hard prvkami.

Za „soft“ prvky sa pri systéme riadenia považujú kultúra organizácie reprezentovaná predovšetkým medziľudskými vzťahmi, vzťah všetkých zamestnancov organizácie k etike a korektnému správaniu (prístup orientovaný na človeka), ako aj vnímanie korupcie ako negatívneho javu. „Hard“ prvky sa orientujú výhradne na disponibilnosť zdrojov vrátane technických prostriedkov, informácií a ich využívanie, na merateľné ukazovatele (procesný prístup). Hypotéza bola operacionalizovaná nasledovne:

- statická časť hypotézy H2: miera informatizácie a vybavenosti pracoviska,
- dynamická časť hypotézy H2: vnímanie dôležitosti faktorov ovplyvňujúcich výkonnosť, vrátane zložiek etiky a dobrých vzťahov. Okrem riadenia rizika v organizácii sa pri uvedenej hypotéze sleduje aj vnímanie prvkov spoločenskej zodpovednosti:
 - o ľudské práva,
 - o životné prostredie,
 - o medziľudské vzťahy,
 - o korektné správanie organizácie,
 - o angažovanosť v komunite,
 - o antikorupčný prístup.

Hypotéza H3: Transparentné prepojenie cieľov organizačnej a individuálnej výkonnosti má vplyv na celkovú úroveň výkonnosti organizácie.

Známy predpoklad, že už samotné meranie a hodnotenie výkonnosti vplýva na výsledky činnosti, bude potvrdený alebo vyvrátený na úrovni vzťahu medzi zamestnancom/jednotlivcom a organizáciou verejnej správy. Hypotéza H3 bola operacionalizovaná nasledovnými zložkami:

- statická časť: celkové výsledky výkonnosti a spokojnosti riadiacich pracovníkov,
- dynamická časť: znalosť úloh a povinností zamestnancami, znalosť previazania vlastnej činnosti na dosahovanie cieľov organizácie, naviazanie systému odmeňovania na výkonnosť zamestnanca.

Pri návrhu detailnejšieho modelu riadenia výkonnosti, ktorý bude využívaný na experimentovanie a nastavovanie parametrov systému riadenia výkonnosti v organizáciách

verejnej správy, sa bude podľa výsledkov ďalšieho výskumu zohľadňovať alebo redukovať vplyv nasledujúcich východiskových požiadaviek:

- záujem vrcholového manažmentu o výkonnosť organizácie preukázaný podporou systému merania hodnotenia výkonnosti,
- pochopenie a stotožnenie sa so strategickými cieľmi organizácie u stredného manažmentu,
- pochopenie a stotožnenie sa s rozpracovanými strategickými cieľmi organizácie u líniového manažmentu,
- stanovovanie zmysluplných ukazovateľov výkonnosti (odvodených od strategických cieľov), ktoré poskytnú vedeniu organizácie dobrý prehľad o plnení cieľov a vytvoria aj základ na hodnotenie organizačných zložiek a jednotlivcov,
- umožnenie detailného rozkladu výsledkov merania výkonnosti, aby bolo možné identifikovať potenciál zlepšovania v organizácii.

2.3 POUŽITÉ METÓDY A PRÍSTUPY

Základ identifikovania informačných zdrojov výskumu predstavujú definovaný výskumný problém a naštudované teoretické východiská. Informácie o predmetnej oblasti sa čerpali štúdiom rôznych vedeckých publikácií, ako aj odborných publikácií, a to predovšetkým z fondu analytických publikácií Európskeho inštitútu pre verejnú správu (EIPA). Niektoré z výstupov medzinárodného charakteru boli podrobené hlbšiemu skúmaniu aj prostredníctvom komparácie, pričom boli cielene zhromaždené detailnejšie údaje za Slovenskú republiku. Išlo predovšetkým o tie analytické správy, kde Slovenská republika neposkytla vstupy, resp. nezúčastnila sa prieskumu (Demke & Hammerschmied, 2008).

Na premenu informácií na poznatky sa využili postupy interpretácie a vyhodnotenia, vrátane štatistických metód. Bolo nevyhnutné uvedomiť si súvislosti, ale aj časový kontext pri informáciách zo staršieho obdobia, kde už zapôsobila dynamika vývoja. Pri výskume sa využili aj objektívne príležitosti, ktoré vznikli v prostredí vymedzeného predmetu výskumu nezávisle od spracovateľky. Medzi hlavné príležitosti patrí dobré načasovanie témy, ktorá sa „zviezla“ na aktuálnom trende EÚ a taktiež deklarované reformné úsilie v oblasti verejnej správy v rokoch 2010-2015, obsahujúce niektoré zaujímavé podnety aj pre tému dizertačnej práce.

Pomerne veľkou inšpiráciou pri hlbšom skúmaní možností riešenia boli normy (ISO, EN), ktoré uľahčili prácu s terminológiou (terminologické normy), obsahovali odporúčania k jednotlivým oblastiam, ako napríklad ku kvalite (normy s určením požiadaviek na systém manažérstva), ale aj normy poskytujúce návody a pokyny, ako napríklad k problematike riadenia hodnoty, rizika, spoločenskej zodpovednosti.

Téma a cieľ dizertačnej práce bol určujúci aj pre výber súboru metód a techník riešenia súvisiacich úloh. Metodický aparát pri riešení témy dizertačnej práce tak pozostával z prístupov a nástrojov, ktorých využitie záviselo od typu realizovaného čiastkového výskumu. Výskum obsahoval kvantitatívne ako aj kvalitatívne zložky, pričom kvalitatívna zložka prieskumu bola dôležitá v fáze identifikácie problému a formulovaní hypotéz a v posledných fázach výskumu, teda pri interpretácii zistení, tvorbe

modelu systému riadenia výkonnosti a pri formulovaní záverov. Kvantitatívna zložka prieskumu sa účinne uplatnila pri vyhodnotení prieskumu a skúmaní platnosti hypotéz.

Pri kvalitatívnom spracovávaní sa používali základné a odvodené vedecké metódy, ako napríklad:

- analýza – používaná pri hlbšom skúmaní problematiky a rozklade na detailné úrovne (navrhovanie hypotéz z výskumného problému),
- syntéza – používaná pri kombinácii rôznych výsledkov (napr. v doplnkovom výskume),
- dedukcia – postup od všeobecnému ku konkrétnemu sa použil pri vytváraní modelu systému riadenia výkonnosti,
- indukcia – zovšeobecnenie vytvorené z čiastkových výsledkov sa použilo pri interpretácii výsledkov a formulovaní potenciálnych prínosov práce,
- komparácia – použitá pri analýze rozdielov systémov riadenia výkonnosti krajín EÚ a Slovenska,
- abstrakcia – použitá pri navrhovaní modelu systému riadenia výkonnosti,
- analógia – skúsenosti z riadenia výkonnosti v súkromnom sektore boli prostredníctvom analógie prenesené do sektora verejnej správy,
- interpretácia – použitá na formulovanie záverov na základe jednotlivých zistení a ich vzájomnej kombinácie, pričom sa využívajú aj vlastné skúsenosti,
- excerpčia – použitá pri vyťažovaní literárnych zdrojov, ktoré tvorili základ formulovania teoretických východísk dizertačnej práce.

Pri kvantitatívnom spracovávaní informácií sa používali predovšetkým tieto matematicko-štatistické metódy:

- základné operácie na štatistické spracovanie údajov (miery polohy, miery variability a miery tvaru),
- Cronbach's alpha sa využila ako základný nástroj na overenie spoľahlivosti dotazníka použitého pri hlavnom prieskume,
- testy zhody podľa Kolmogorova-Smirnova sa použili na skúmanie normality hodnôt premenných a na overovanie platnosti hypotéz,
- na neparametrické testovanie overovania platnosti hypotéz sa použil Kuskal-Wallisov test, ktorý je rozšírením Mann-Whitneyho U testu pre použitie viac ako dvoch premenných,
- korelačná analýza sa použila na skúmanie sily vzťahu medzi súčasťami Systému služby a Systému riadenia výkonnosti.

Na sprehľadnenie predkladaných výstupov sa používalo tabuľkové aj grafické spracovanie. Rozsiahlejšie časti realizovaného prieskumu sú súčasťou samostatného dokumentu – Projektu empirického výskumu, v hlavnom texte tejto dizertačnej práce sa nachádzajú len najdôležitejšie odkazy a zistenia, doplnené príslušnými obrázkami a tabuľkami.

3 VÝSLEDKY PRÁCE

Výskum realizovaný pre potreby naplnenia cieľov dizertačnej práce zohľadňuje potreby, ktoré možno formulovať do nasledujúcich zásad:

- rešpektuje teoretické východiská vrátane aktuálnych poznatkov Service Science a Service System,
- udržiava požadovaný rozsah záberu na oblasť riadenia výkonnosti a oblasť verejnej správy,
- sleduje vytvorenie predpokladov na sledovanie budúcich trendov v jednotlivých aspektoch riadenia výkonnosti,
- prostredníctvom dopytovania zachytáva problematiku z pohľadu rozličných zainteresovaných strán,
- vytvára možnosti na zisťovanie korelácií medzi jednotlivými atribútmi Service System a Service Science a systémom riadenia výkonnosti,
- odhaľuje možnosti úpravy realizovaného prieskumu na zabezpečenie jeho lepšej vyťažiteľnosti.

K projektu empirického výskumu je vytvorená k dizertačnej práci samostatná časť, tvoriaca súčasť dizertačnej práce. V projekte výskumu v nadväznosti na teoretické znalosti z predmetu výskumu sú podrobnejšie opisované tri prístupy, zvolené na riešenie úloh spojených s dosiahnutím cieľa dizertačnej práce:

- predprieskum, realizovaný v roku 2011,
- základný prieskum, realizovaný v roku 2013,
- doplnková analýza, realizovaná zo získaných údajov v roku 2015.

Hlavný zámerom empirického výskumu bolo zhromaždiť argumenty a preveriť predpoklady (hypotézy), ktoré boli na základe teoretickej prípravy a znalostí súčasnej úrovne riešenia problematiky nastavené. Projekt empirického výskumu sa realizoval s rešpektovaním predmetu a cieľov dizertačnej práce. Nosnou časťou výskumu bol hlavný prieskum, ktorého úlohou bolo podieľať sa na vytvorení celkových prínosov práce v oblasti riadenia organizačnej a individuálnej výkonnosti:

- vytvoriť predpoklady na nastavenie úrovne minimálnych parametrov systému riadenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy,
- navrhnúť model riadenia výkonnosti so zohľadnením požiadaviek zainteresovaných strán a moderných trendov riadenia služieb vrátane služieb verejnej správy,
- poskytnúť súbor námetov a odporúčaní pre tvorcov strategických rozhodnutí v oblasti riadenia organizácií verejnej správy,
- identifikovať možné systémové problémy, ktorým sa je potrebné vyhnúť pri tvorbe, udržiavaní a uplatňovaní systému riadenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy,
- poskytnutím údajov a poznatkov podporiť odbornú diskusiu o efektívnych a vhodných spôsoboch riadenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy na Slovensku.

Všetky súčasti výskumu k téme dizertačnej práce boli spracované a vyhodnotené súvislosťami, aby to viedlo dobrej navigácii pri tvorbe modelu systému riadenia výkonnosti.

3.1 POROVNANIE PRÍSTUPV K RIADENIU VÝKONNOSTI V KRAJINÁCH EÚ A NA SLOVENSKU

V teoretickej časti boli predstavené viaceré prístupy k riadeniu výkonnosti, podporené mnohoročnými skúsenosťami z rôznych krajín, ako napríklad z Talianska (Calogero, 2010), Švajčiarska (Emery, Wyser, Martin, & Sanchez, 2008), Austrália (Guthrie, 1997), (West, 2015), Slovinska (Tomaževič, 2015), Veľkej Británie (Radnor, 2009).

Slovenská republika mala v oblasti vývoja organizácií za posledných približne päťdesiat rokov porovnateľný vývoj, ako krajiny východnej Európy, ktoré vstúpili do EÚ. Verejná správa prešla procesom transformácie, avšak doposiaľ sú zjavné rozdiely, okrem iného aj v prístupe k riadeniu výkonnosti. Počas predsedníctva Nemecka v Rade Európy sa realizoval pomerne rozsiahly výskum problematiky riadenia výkonnosti medzi 27 krajinami EÚ, pričom Slovenská republika sa do výskumu nezapojila.

Štúdia analýzy systémov riadenia výkonnosti počas predsedníctva Nemecka v EÚ z roku 2008 realizovaná medzi 27 krajinami preukázala prekvapivý deficit výskumu manažmentu v oblasti hodnotenia výkonnosti a silnú potrebu hlbšej empirickej analýzy v oblasti nedostatkov vodcovstva (leadership challenges) rovnako ako v oblasti vzťahov medzi hodnotením individuálnej a organizačnej výkonnosti. Záverom štúdie bolo, že existuje len veľmi povrchné poznanie efektívnosti systémov hodnotenia výkonnosti a ich vplyvu na prehľadnosť úloh, individuálnu motiváciu, individuálnu a organizačnú výkonnosť a pod. (Demke & Hammerschmied, 2008).

Predprieskum realizovaný v rámci spracovania písomnej práce k dizertačnej skúške v nadväznosti na výsledky uvedeného prieskumu EÚ sa orientoval na porovnanie situácie v riadení výkonnosti v krajinách EÚ a na Slovensku. Bol realizovaný v roku 2011 na vzorke 22 organizácií verejnej správy.

V porovnaní výsledkov štúdie za celú EÚ s výsledkami získanými z prieskumu realizovanom spracovateľkou tejto dizertačnej práce možno pozorovať viaceré trendy:

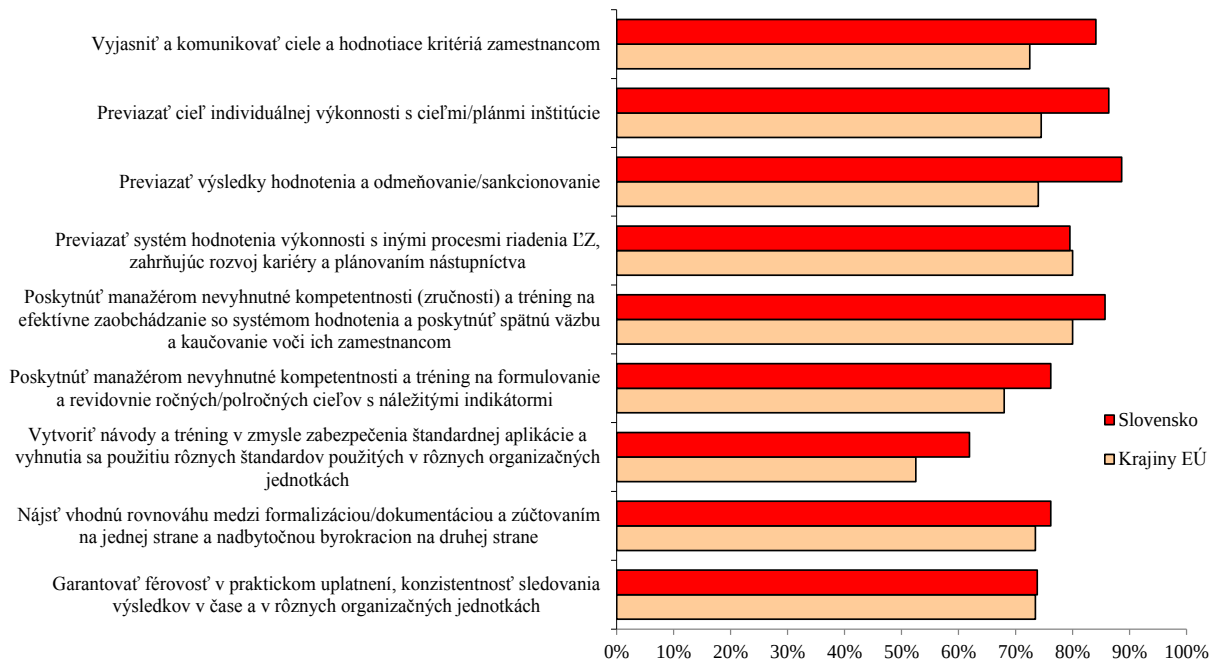
- Trendy zhody SK – EÚ
 - o Hodnotiaci proces výkonnosti sa vníma ako najúčinnnejší na ovplyvňovanie individuálnej výkonnosti;
- Rozdielne trendy SK – EÚ
 - o Manažéri organizácií verejnej správy SR majú odlišný názor v súvislosti s prioritami ako aj stupňom vplyvu hodnotenia výkonnosti na otázky riadenia. Podľa názoru jednej skupiny manažérov organizácií verejnej správy je dôsledkom súčasného hodnotenia výkonnosti prirodzené hodnotenie výkonnosti realizované na pomerne vysokej úrovni, ktoré prispieva k zvyšovaniu povedomia manažérov o tom, čo je plánovanie a stanovenie cieľov. Rovnako pozitívne hodnotia aj vplyv uplatňovaného systému hodnotenia na organizačnú výkonnosť, v zmysle plnenia úloh. Podľa manažérov ústredných organizácií

štátnej správy neexistujú takmer žiadne vplyvy systémov hodnotenia výkonnosti na uvedomovanie si potrieb a na vyvolanie hlbších zmien.

- Slovensko v porovnaní s inými krajinami EÚ tiež hodnotí ako menej významné vplyvy systémov riadenia výkonnosti na plánovanie organizácie a stanovenie nových cieľov.

Manažéri slovenských organizácií verejnej správy sa ukázali ako pomerne skeptickí pri odhadoch o úspešnosti zavedenia efektívnych systémov merania a hodnotenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy. Z ich odpovedí vyplýva, že doposiaľ, aj keď už bolo vykonaných viacero pokusov vo forme auditov a využitia hodnotiacich modelov nie sú viditeľné žiadne účinky, ani negatívne ani pozitívne, ktoré by mal súčasný systém hodnotenia výkonnosti na motiváciu zamestnancov alebo na ich povedomie v procese plnenia prvkov plánovania a dosahovania cieľov. Celkovo odpovede manažerov organizácií verejnej správy smerovali k tomu, že pri posudzovaní organizačnej výkonnosti má na ňu súčasný systém hodnotenia výkonnosti pozitívny vplyv predovšetkým vzhľadom na individuálnu výkonnosť, úlohu ujasňovania a vysvetľovania, komunikáciu a spätnú väzbu ako aj osobnostný rozvoj.

Pri porovnaní výsledkov Slovenska s ostatnými krajinami EÚ je možné pozorovať viaceré výraznejšie rozdiely. Tieto rozdiely sú výsledkom skeptického postoja k pozitívnym efektom, ktoré má realizácia hodnotenia na organizačnú výkonnosť. Krajiny EÚ rovnako ako manažéri verejných organizácií veria, že proces hodnotenia výkonnosti má na organizačné faktory rôznu stupeň vplyvu.



Obrázok 12 Hlavné výzvy v oblasti riadenia výkonnosti (2011)

Najväčšie rozdiely v hodnotení problémových oblastí Slovenska v porovnaní s krajinami EÚ sa vyskytovali v „úlohe ujasňovania“, v „individuálnej výkonnosti“, v „motivácii zamestnancov“, v „komunikácii a spätnej väzbe“ a v „osobnostnom rozvoji“. Naopak, veľmi podobné hodnotenie bolo pridelené „tímovej výkonnosti“, „účasti a zapojeniu zamestnancov“ a „organizačnej výkonnosti v zmysle procedurálnej presnosti“.

Pri osobitnom posudzovaní ústredných orgánov štátnej správy tieto poukazujú v tomto aspekte na nízku relevantnosť hodnotenia výkonnosti, zatiaľ čo naopak manažéri ostatných organizácií verejnej správy (nižší stupeň riadenia – napríklad priamo riadené organizácie) sa domnievajú, že efekty hodnotenia výkonnosti na plnenie úloh sú veľmi vysoké.

Na druhej strane odpovede slovenských manažérov organizácií verejnej správy upozorňujú na to, že proces hodnotenia výkonnosti má síce pozitívne, avšak nie trvalé dôsledky vo vzťahu k zlepšovaniu individuálnej výkonnosti.

Postoj manažérov zo slovenských organizácií verejnej správy vo vzťahu k procesu hodnotenia a dôsledkov, ktoré tento môže mať na organizáciu, nie je úplne jednostranne negatívny. Dôvodom na skepticizmus mohlo byť to, že systém riadenia ľudských zdrojov používaný v organizáciách verejnej správy na Slovensku (kariérne založený) je rovnaký ako vo väčšine z krajín východnej Európy. Stále tu však existuje niekoľko otvorených otázok, ktoré boli opísané a ktoré musia byť vyriešené, aby sa systémy hodnotenia výkonnosti v sektore slovenských verejných služieb stali účinnejšími. Patria medzi ne napríklad otázky:

- Ako je previazané hodnotenie individuálnej výkonnosti s výstupmi organizácie?
- Ako fungujú rôzne systémy hodnotenia výkonnosti v praxi?
- Aký je ich vplyv na organizačnú výkonnosť?
- Aká je úloha nadriadených a najvyššieho vedenia v cykle riadenia výkonnosti?
- Ako sa vodcovia vyrovnávajú s ich novými povinnosťami a zodpovednosťami pri stanovovaní, skúmaní a zhodnocovaní úloh a cieľov individuálnej výkonnosti?
- Stretávajú sa krajiny s centralizovanými systémami hodnotenia výkonnosti s odlišnými problémami ako krajiny, ktoré uplatňujú decentralizované prístupy? Je tu možné identifikovať najlepšiu prax (best practice)?
- Aké by boli výsledky benchmarkingu v oblasti hodnotenia individuálnej a organizačnej výkonnosti kariérne a pozične orientovaných systémov?

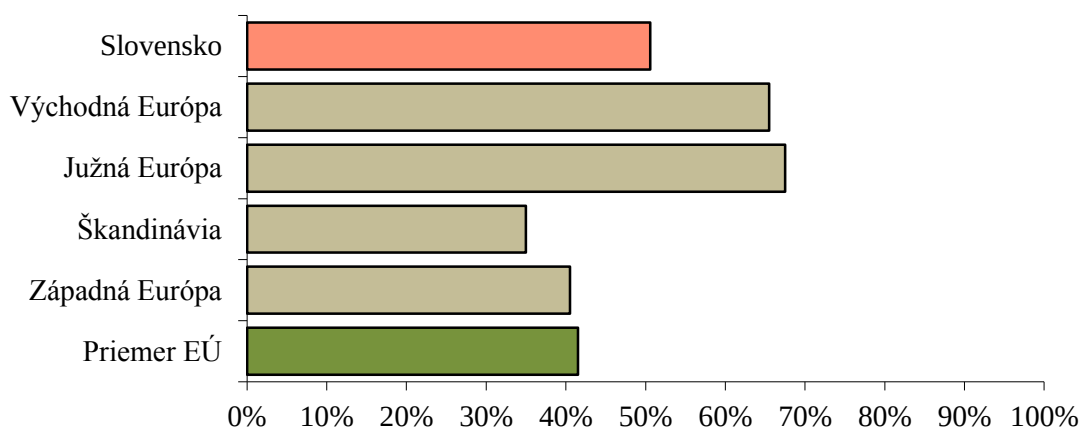
V porovnaní so slovenskými odpoveďami ostatné krajiny EÚ a manažéri pripísali svoj postoj k efektom, ktoré majú systémy hodnotenia na organizačnú výkonnosť nasledovne (oblasti uvedené nižšie sú podľa odpovedí obzvlášť postihnuté):

- individuálna výkonnosť - hodnotenie je v drvivej väčšine prípadov pozitívne: 87 % národných respondentov a 61 % manažérov vidí v tejto oblasti pozitívny vplyv, 13 % z krajín a 39 % všetkých manažérov neutrálny vplyv;
- vplyv na osobnostný rozvoj – 74 % národných respondentov a 64,3 % manažérov ho vníma ako pozitívny;
- vplyv na spätnú väzbu a komunikáciu – sú považované za vysoko pozitívne oboma skupinami;
- vplyv na organizačnú výkonnosť v zmysle procedurálnej presnosti - menej pozitívne, len 31,8 % z národných respondentov a 32,2 % opýtaných manažérov hodnotí vplyv ako pozitívny, 3,5 % manažérov vníma tento vplyv ako negatívny;

- vplyv na férovosť, čestnosť a dôvernosť - 43 % národných respondentov a 35,7 % manažérov tu vidí pozitívny vplyv, 4,1 % národných respondentov a 5,2 % manažérov vníma tento vplyv ako negatívny.

Pri zoskupení výsledkov štúdie podľa kategórii krajín, odpovede na otázky potvrdzujú závery uvedené v predchádzajúcich častiach. Pre krajiny Západnej Európy platí, že manažéri majú na ich súčasný systém hodnotenia výkonnosti výrazne pozitívny názor. Hneď po nich nasledujú škandinávské krajiny. Juhoeurópske krajiny sú pokiaľ ide o ich systémy viac skeptické. Hodnotenie je pozitívnejšie u krajín s pozične založenými systémami riadenia ľudských zdrojov a v krajinách s decentralizovanými systémami hodnotenia výkonnosti sú účinky tohto hodnotenia vnímané jednoznačne pozitívnejšie ako v krajinách s centralizovanými systémami.

Podľa zistení predbežného prieskumu len málo organizácií verejnej správy skutočne reaguje na potrebu používania alebo dokonca intenzívne používa systém merania a hodnotenia výkonnosti. Napriek tejto skutočnosti sa manažéri organizácií verejnej správy vyjadrujú, že takýto systém je potrebný, aj keď by sa uspokojili len so systémom, hodnotiacim výkonnosť len v ich organizácii bez porovnania s inými organizáciami prostredníctvom jednotného systému, ktorý by smeroval k riadeniu výkonnosti vo verejnej správe všeobecne. Ak sa má táto situácia zlepšiť, musí sa zmeniť prístup manažmentu k stanovovaniu, komunikovaniu, rozpracovaniu a monitorovaniu dosiahnutia strategických cieľov organizácie, a taktiež sa musí vnímať systém merania a hodnotenia výkonnosti ako významný nástroj motivácie zamestnancov a riadenia organizácie.



Obrázok 13 Vnímaná závažnosť prekážok voči systému riadenia výkonnosti (2011)

Z predchádzajúcich informácií je možné vyčítať aj to, že vplyv, ktorý uvedeným aspektom pripisujú jednotlivé krajiny je mierne vyšší ako hodnotenie u Slovenska. Tieto výsledky je možné chápať nasledujúcim spôsobom: buď manažéri zo slovenského verejného sektora nie sú príliš spokojní s aktuálne používanými systémami hodnotenia výkonnosti alebo dôvod ich skepticizmu spočíva v spôsobe, akým sú hodnotiace procedúry realizované na organizáciách verejnej správy. Na záver tejto časti je možné povedať, že tu jednoznačne existuje priestor na zlepšenie ako aj množstvo skúseností a know-how, ktoré poskytujú rôzne modely a koncepty verejnej správy, uplatňované v čase realizácie štúdie v krajinách Európskej únie.

3.2 HLAVNÝ PRIESKUM K PROBLEMATIKE RIADENIA VÝKONNOSTI

Hlavný prieskum bol organizovaný centrálne a s podporou dotknutých organizácií. Dotazník bol pripravený v elektronickej forme a bol prostredníctvom jednotlivých služobných úradov elektronicke zaslaný mailom. Z celkového počtu 46 815 sprostredkované oslovených zamestnancov organizácií verejnej správy sa do prieskumu zapojilo 4 425 respondentov, čo v percentuálnom vyjadrení predstavuje 9,45 %. Miera dôveryhodnosti zistení bola vzhľadom na veľkosť vzorky na úrovni 99% s prípustnou chybou 2%. Na dôveryhodnosť na úrovni 99% postačovalo získať odpovede od 3 830 respondentov.

Hlavný prieskum bol zameraný na hodnotenie plnenie princípov zásluhovosti v organizáciách verejnej správy. Celkovo obsahoval až 108 otázok, z ktorých sa témy dizertačnej práce bezprostredne týkali 22 otázok k téme výkonnosti. Prieskum bol teda rozsiahly nielen vzhľadom na počet oslovených respondentov, ale aj vzhľadom na záber dopytovania. Prieskum mal okrem určenia problémových okruhov v oblasti výkonnosti aj iné ciele, preto nie všetky oblasti boli smerované špecificky na oblasť výkonnosti.

Dopytovanie sa realizovalo dotazníkovým prieskumom, ktorý pozostával zo súboru skupín atribútov, ktoré nadväzovali na jednotlivé výskumné otázky. Pre potreby dizertačnej práce sa každý atribút priradil výskumným hypotézam, čím sa naznačil prístup k operacionalizácii hypotéz. Atribút zväčša predstavoval skupinu otázok podobného zamerania (príklad atribútu Moja práca/pracovisko: vybavenie prostriedkami, dostupnosť a presnosť informácií na vykonávanie činností, znalosť úloh, zodpovedností a právomocí).

Súhrn atribútov previazaných na výskumné otázky sa nachádza v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Atribúty zamerania prieskumu

Hypotéza	Atribút
H1 Vplyv systémov riadenia výkonnosti	Organizácia / úrad
	Systémy riadenia
	Spokojnosť zamestnancov
	Spokojnosť riadiacich zamestnancov
H2 Vlastnosti systému riadenia výkonnosti	Vybavenie pracoviska
	Štandardizácia prác
	Dôležitosť faktorov ovplyvňujúcich výkonnosť
H3 Individuálna a organizačná výkonnosť	Celková výkonnosť organizácie
	Znalosť úloh a povinností
	Znalosť previazania vlastných úloh na ciele a priority organizácie
	Inšpirácia k najlepším výkonom
	Právomoci a zodpovednosti
	Systém odmeňovania

Tvorba elektronického dotazníka prebiehala v prostredí otvoreného softvéru Google Docs, ktorý je priamo určený na realizáciu elektronických prieskumov a ankiet, hoci z pohľadu iných otvorených riešení poskytuje len priemernú mieru bezpečnosti dát.

Pre lepšiu štrukturalizáciu dát boli použité prevažne uzavreté otázky. V dotazníku sa nachádzali diferencovane sprístupnené otázky, teda odlišne sprístupňované konkrétnej skupine respondentov. Tak napríklad boli osobitne nastavené otázky pre zamestnancov v riadiacej pozícii.

Použitá škála bola ordinárna, 6 – stupňová, takže napríklad pri odpovediach na otázky alebo pri zaujatí stanoviska k tvrdeniu si respondent nemohol zvoliť strednú (neutrálnu) hodnotu, ale musel sa prikloniť na jednu alebo druhú stranu vyhranenejšie predstavujúcu jeho názor.

Výsledky prieskumu sa spracovali predbežne v tabuľkovom procesore Excel (pre potreby objednávateľov prieskumu) a zahrňovalo to vyčistenie hrubých údajov prenesených z prostredia GoogleDoc a ich transformáciu z hodnoty 1-6 na hodnoty od 0 do 100, čo prehľadne vyjadrovalo percentuálnu mieru súhlasu, resp. nesúhlasu respondenta s predloženým tvrdením. V prostredí Excel sa vykonal taktiež rozklad výsledkov na skupiny podľa jednotlivých identifikačných znakov respondentov, čo však pre potreby naplnenia cieľov dizertačnej práce nebolo podstatné.

3.2.1 Overenie spoľahlivosti prieskumu

Dotazník bol prostredníctvom jeho výsledkov textovaný na spoľahlivosť jeho konštruktu. Analýza vybraných častí prieskumu sa vykonala v štatistickom softvéri SPSS IMB. Prvým cieľom analýzy bolo preveriť spoľahlivosť prieskumu ako celku aj za skupiny atribútov jednotlivo a taktiež získať podklady na potvrdenie alebo nepotvrdenie hypotéz napojených na cieľ dizertačnej práce.

Spoľahlivosť sa preverovala osvedčenou Kronbachovou alfou (Cronbach's alpha). Kronbachova alfa je jeden z najpoužívanějších indexov na skúmanie spoľahlivosti meracieho nástroja (dotazníka). Vychádza zo štruktúry dotazníka a získaných výsledkov:

$$\alpha = (k/(k-1)) * [1 - \sum (s_i^2) / s_{\text{sum}}^2], \text{ kde}$$

k – počet položiek (počet otázok, kritérií kvality)

s_i^2 – rozptyl pre k položiek

s_{sum}^2 – rozptyl pre súčet položiek

Postup je podrobnejšie opísaný v prílohe tejto dizertačnej práce s názvom Projekt empirického výskumu. Vypočítané hodnoty sú uvedené v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Hodnoty Kronbachovej alfy k analýze spoľahlivosti prieskumu

Rozsah analýzy spoľahlivosti	Preskúmaný počet položiek	Hodnota Kronbachovej alfy
Všetky položky/premenné	22	0,915
Premenné k hypotéze H1	6	0,827
Premenné k hypotéze H2	10	0,841
Premenné k hypotéze H3	6	0,768

Z analýz skupiny atribútov vyplýva, že spoľahlivosť údajov získaných z hlavného prieskumu je postačujúca (hodnota Kronbachovej alfy 0.768 pri analýze spoľahlivosti

premenných k hypotéze H3 je síce nižšia ako odporúčaná hodnota 0.8, avšak vnútorná konzistencia škály je považovaná za vhodnú, aj ak má koeficient hodnotou väčšiu ako 0,7). Vzhľadom na značnú latentnosť premenných a abstrakciu celého meraného konštruktu sa takáto konzistencia premenných považovala pre potreby skúmania platnosti hypotézy za postačujúcu.

3.2.2 Testovanie hypotéz

Hypotézy sa testovali štandardnými štatistickými metódami pozostávajúcimi z preskúmania normality, čo je podmienkou na uplatnenie niektorých testov a ďalšou časťou riešenia úlohy analýzy údajov bolo preverenie platnosti hypotéz.

Normalita sa vo všetkých prípadoch testovala podľa prístupu Kolmogorova-Smirnova a testovanie hypotéz prebehlo prostredníctvom Kruskal-Wallisovho testu, ktorý je rozšírením Mann-Whitneyho U testu pre použitie viac ako dvoch premenných. Test indikuje, či aspoň jedna premenná (pre uvedený prípad vnímaná ako dynamická) náhodne dominuje k statickej vzorke.

Hypotéza H1 sa zameriavala na predpoklad, že v organizáciách sú skúsenosťami a znalosťami zo systémového prístupu k riadeniu výkonnosti/kvality bude spokojnosť zamestnancov vyššia, ako vo verejných organizáciách, kde ešte nie sú preukázateľné skúsenosti so štandardnými systémami riadenia výkonnosti/kvality (napríklad s modelom CAF). Potvrdenie hypotézy by smerovalo systém riadenia výkonnosti k štandardným prístupom, nepotvrdenie/odmietnutie hypotézy by smerovalo systém riadenia výkonnosti k prístupom, ktoré by boli špecifické pre danú organizáciu.

Testovanie hypotézy zahrňovalo preskúmanie závislostí medzi:

- statickou časťou hypotézy H1: premenné charakterizujúce predchádzajúce skúsenosti organizácie - existenciu systému riadenia kvality (systémy prevencie pred nezhodami) a systému riadenia výkonnosti,
- dynamická časť hypotézy H1: odraz používania systematického prístupu do výsledkov spokojnosti zamestnancov, čo je jedným z požadovaných efektov systémov riadenia.

Hypotéza sa testovala pre dva konkrétne prípady – pre statickú premennú „Existencia systému riadenia výkonnosti“ ako aj pre premennú „Existencia systému prevencie pred nezhodami“. Pre uvedené premenné sa porovnávala miera ich závislosti/náhodnosti k premenným, vyjadrujúcim spokojnosť respondentov s ich podielom na rozhodovaní, s informovaním o vízii a o stratégiách, s ponukou a možnosťami vzdelávania, s odmeňovaním.

Jednoduché štatistické preverenie platnosti sa môže oprieť o analýzu priemerov z hodnôt zistených o existencii systémov a ich porovnaním z priemerom priemerných hodnôt zistených o spokojnosti respondentov s určenými atribútmi. Rovnaké trendy (klesajúce alebo stúpajúce) u oboch analyzovaných skupín premenných by nasvedčovali, že hypotéza platí. Naopak, rozdielne trendy by naznačovali, že hypotézu nemôžeme potvrdiť. Výsledky toho jednoduchého porovnania sú uvedené v tabuľke 4.

Tabuľka 4 Výsledky jednoduchého štatistického porovnania priemerov priemerov k H1

Rozsah hodnôt	Priemer priemerov za existenciu systémov (2 premenné)	Priemer priemerov za spokojnosť respondentov (4 premenné)
100-71	74,58	63,43
70-51	54,40	51,64
50-21	34,70	41,64
20-0	19,98	33,79

Podľa trendov uvedených v tabuľke majú obe skupiny približne rovnako klesajúce trendy, čo môže naznačovať platnosť hypotézy. Presnejšie potvrdenie poskytne použitie niektorého zo štatistických testov vhodných na uvedené účely.

Tabuľka s potvrdením normality hodnôt premenných použitých na testovanie hypotézy H1 podľa testu Kolmogorova-Smirnova je uvedená v tabuľke č. 5.

Tabuľka 5 Výsledky testovania normality hodnôt premenných použitých pri H1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		Existencia systému riadenia výkonnosť	Existencia systému prevencie pred nezhodami	Spokojnosť- Podiel na rozhodovaní	Spokojnosť - Informovanie o vízií a stratégiách	Spokojnosť - vzdelávanie	Spokojnosť - odmeňovanie
N		3543	1953	4222	4265	4252	4343
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	41,99	40,57	54,18	48,29	46,65	34,31
	Std. Deviation	20,664	22,427	19,631	20,384	20,608	18,029
Most Extreme Differences	Absolute	,223	,285	,228	,192	,198	,327
	Positive	,223	,285	,153	,183	,174	,327
	Negative	-,152	-,179	-,228	-,192	-,198	-,214
Kolmogorov-Smirnov Z		13,256	12,615	14,819	12,567	12,895	21,576
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uvedené premenné v pozícii statických a dynamických častí hypotézy sa porovnávali prostredníctvom Kuskal-Wallisovho testu, ktorý je rozšírením Mann-Whitneyho U testu pre použitie viac ako dvoch premenných. Test indikuje, či aspoň jedna premenná (pre uvedený prípad vnímaná ako dynamická) náhodne dominuje k statickej vzorke.

Tabuľka 6 Výsledky testovania platnosti hypotézy H1

Test Statistics ^{a,b}				
	Spokojnosť- Podiel na rozhodovaní	Spokojnosť - Informovanie o vízií a stratégiách	Spokojnosť - vzdelávanie	Spokojnosť - odmeňovanie
Chi-Square	594,196	903,217	563,780	558,112
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Existencia systému riadenia výkonnosť

Test Statistics ^{a,b}				
	Spokojnosť- Podiel na rozhodovaní	Spokojnosť - Informovanie o vízií a stratégiách	Spokojnosť - vzdelávanie	Spokojnosť - odmeňovanie
Chi-Square	245,804	327,960	242,363	183,556
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Existencia systému prevencie pred nezhodami

Podľa výsledkov testu obe premenné výrazne dominujú, a teda **hypotézu H1 možno prijať**.

Hypotéza H2: „Systém riadenia výkonnosti so špecifickými funkciami podporujúcimi aj soft prvky je úspešnejší ako systém podporovaný výhradne hard prvkami“. Za „soft“ prvky sa pri systéme riadenia považujú vnímanie dôležitosti korektného prístupu, kredibilita, predchádzajúce výsledky v oblasti etiky a spoločenskej zodpovednosti, ako aj úspešnosť pri riadení rizika (prístup orientovaný na človeka). „Hard“ prvky sa orientujú výhradne na aktuálny výkon, na rýchlosť zavádzania inovácií, disponibilné technické zdroje a ich využívanie, na merateľné ukazovatele (procesný prístup). Hypotéza bola operacionalizovaná nasledovne:

- statická časť hypotézy H2: miera informatizácie a miera vybavenosti pracoviska,
- dynamická časť hypotézy H2: vnímanie dôležitosti faktorov ovplyvňujúcich výkonnosť, vrátane zložiek etiky a dobrých vzťahov. Okrem riadenia rizika v organizácii sa pri uvedenej hypotéze sleduje aj vnímanie prvkov spoločenskej zodpovednosti:
 - antikorupčný prístup,
 - medziľudské vzťahy,
 - korektné správanie organizácie,
 - zaslúžený postup a odmeňovanie.

Jednoduché štatistické preverenie platnosti hypotézy H2 sa aj v uvedenom prípade uskutočnilo s využitím analýzy priemerov z priemerných hodnôt zistených o vybavení prostriedkami a informáciami a ich porovnaním z priemerom priemerných hodnôt zistených o spokojnosti respondentov s určenými atribútmi. Výsledky toho porovnania sú uvedené v tabuľke 7.

Tabuľka 7 Výsledky jednoduchého štatistického porovnania priemerov priemerov k H2

Rozsah hodnôt	Priemer priemerov za vybavenie (2 premenné)	Priemer priemerov za vnímanú dôležitosť mäkkých atribútov (8 premenných)
100-71	80,02	98,95
70-51	59,72	80,61
50-21	36,62	68,03
20-0	19,11	60,13

Podľa uvedených vypočítaných údajov je zrejma klesajúca postupnosť, trendy však vykazujú väčšie odlišnosti ako v prípade hypotézy H2, preto je vhodné použiť presnejšie testovanie testami štatistických hypotéz.

Tabuľka s potvrdením normality hodnôt premenných použitých na testovanie hypotézy H2 podľa testu Kolmogorova-Smirnova je uvedená v tabuľke 8.

Tabuľka 8 Výsledky testovania normality hodnôt premenných použitých pri H2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test										
		Vybavenie prostriedkami	Vybavenie informáciami	Dôležitosť - pracovné podmienky	Dôležitosť - vzťahy na pracovisku	Dôležitosť - informovanos ť	Dôležitosť - Antikorupčné správanie	Dôležitosť - Korektné správanie inštitúcie	Dôležitosť - Korektný prístup nadiadneného	Dôležitosť - Kariéra
N		4400	4383	4251	4141	3952	3863	3322	4027	3774
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	55,24	56,18	92,45	74,96	80,41	84,35	68,67	74,64	58,67
	Std. Deviation	18,521	16,756	18,430	29,360	25,473	23,479	28,803	30,937	33,913
Most Extreme Differences	Absolute	,267	,298	,485	,275	,317	,368	,202	,295	,174
	Positive	,182	,222	,341	,197	,221	,252	,152	,206	,122
	Negative	-,267	-,298	-,485	-,275	-,317	-,368	-,202	-,295	-,174
Kolmogorov-Smirnov Z		17,707	19,698	31,609	17,710	19,930	22,843	11,631	18,748	10,676
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normalita údajov sa testom potvrdila a premenné uvedené v pozícii statických častí hypotézy H2 sa porovnávali s dynamickými premennými k hypotéze H2 prostredníctvom Kruskal-Wallisovho testu, ktorý je rozšírením Mann-Whitneyho U testu pre použitie viac ako dvoch premenných. Test indikuje, či aspoň jedna premenná (pre uvedený prípad vnímaná ako dynamická) náhodne dominuje k statickej vzorke.

Tabuľka 9 Výsledky testovania platnosti hypotézy H2

Test Statistics ^{a,b}								
	Dôležitosť - pracovné podmienky	Dôležitosť - vzťahy na pracovisku	Dôležitosť - informovanosť	Dôležitosť - Antikorupčné správanie	Dôležitosť - Korektné správanie inštitúcie	Dôležitosť - Korektný prístup nadriadeného	Dôležitosť - Kariéra	Dôležitosť - Podieľanie sa na výsledku
Chi-Square	267,129	324,412	170,554	60,163	2,065	370,569	300,772	335,122
df	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,724	,000	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Vybavenie prostriedkami

Test Statistics ^{a,b}								
	Dôležitosť - pracovné podmienky	Dôležitosť - vzťahy na pracovisku	Dôležitosť - informovanosť	Dôležitosť - Antikorupčné správanie	Dôležitosť - Korektné správanie inštitúcie	Dôležitosť - Korektný prístup nadriadeného	Dôležitosť - Kariéra	Dôležitosť - Podieľanie sa na výsledku
Chi-Square	419,913	465,833	211,756	53,957	9,062	579,124	524,537	525,970
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,028	,000	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Vybavenie informáciami

Testovanie hypotézy spochybnilo jej platnosť, preto sa **hypotéza H2 zamietá**.

Hypotéza H3: „Transparentné prepojenie cieľov organizačnej a individuálnej výkonnosti má vplyv na celkovú úroveň výkonnosti organizácie“.

Známy predpoklad, že už samotné meranie a hodnotenie výkonnosti vplýva na výsledky činnosti, bude potvrdený alebo vyvrátený na úrovni vzťahu medzi jednotlivcom a organizáciou verejnej správy. Hypotéza 3 bola operacionalizovaná nasledovnými zložkami:

- statická časť: celkové výsledky výkonnosti a spokojnosti riadiacich zamestnancov,
- dynamická časť: znalosť úloh a povinností zamestnancami, znalosť previazania vlastnej činnosti na dosahovanie cieľov organizácie, naviazanie systému odmeňovania na výkonnosť zamestnanca.

Jednoduché štatistické preverenie platnosti hypotézy H3 využilo sledovanie trendov priemeru priemerov za jednotlivé skupiny premenných. Výsledky toho porovnania sú uvedené v tabuľke 10.

Hodnoty vypočítané z priemerov priemerov jednotlivých skupín premenných poukazujú na približne rovnako klesajúce trendy, čo môže naznačovať platnosť hypotézy. Presnejšie potvrdenie poskytne použitie niektorého zo štatistických testov vhodných na uvedené účely.

Tabuľka 10 Výsledky jednoduchého štatistického porovnania priemerov priemerov k H2

Rozsah hodnôt	Priemer priemerov za vybavenie (2 premenné)	Priemer priemerov za vnímanú dôležitosť mäkkých atribútov (4 premenné)
100-71	80,01	68,02
70-51	64,70	62,29
50-21	44,96	51,04
20-0	19,03	38,57

Tabuľka 11 Výsledky testovania normality hodnôt premenných použitých pri H3

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		Celková výkonnosť	Hrdosť na inštitúciu	Jednoznačné definovanie úloh	Voľnosť pri plnení úloh	Previazanie výkonnosti a odmeňovaia	Previazanie práce s cieľmi inštitúcie
N		4308	3932	4413	4286	4045	4363
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	68,75	55,18	75,86	50,39	41,01	71,44
	Std. Deviation	13,319	18,956	9,648	20,091	20,780	14,294
Most Extreme Differences	Absolute	,321	,265	,489	,209	,245	,406
	Positive	,224	,174	,334	,172	,245	,275
	Negative	-,321	-,265	-,489	-,209	-,156	-,406
Kolmogorov-Smirnov Z		21,070	16,629	32,452	13,685	15,565	26,821
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabuľka 12 Výsledky testovania platnosti hypotézy H3

Test Statistics ^{a,b}				
	Jednoznačné definovanie úloh	Previazanie práce s cieľmi inštitúcie	Voľnosť pri plnení úloh	Previazanie výkonnosti a odmeňovaia
Chi-Square	330,542	371,024	509,724	251,421
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Celková výkonnosť

Test Statistics ^{a,b}				
	Jednoznačné definovanie úloh	Previazanie práce s cieľmi inštitúcie	Voľnosť pri plnení úloh	Previazanie výkonnosti a odmeňovaia
Chi-Square	367,633	531,237	1167,019	717,706
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Hrdosť na inštitúciu

Podľa výsledkov testu obe premenné výrazne dominujú, a teda **hypotézu H3 možno prijať**.

3.2.3 Zhrnutie výsledkov k hlavnému prieskumu

Hlavný prieskum poskytol veľké množstvo informácií. Tieto informácie s pripojenými súvislosťami z predprieskumu a taktiež doplnené napríklad aj o osobné skúsenosti a skúsenosti sprostredkované z rozhovorov pri preberaní výsledkov prieskumu, možno transformovať na poznatky. Potvrdenie alebo spochybnenie platnosti hypotéz je jedným z orientačných bodov, o ktoré by sa malo opierať vypracovanie modelu systému riadenia výkonnosti, ktorý by mohol byť návodom a nástrojom na navrhnutie modelu systému riadenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy.

Pre ďalšie rozvíjanie predpokladov na formovanie modelu riadenia výkonnosti z doteraz opísaných analýz vyplýva, že model by sa mal zameriavať na dodržanie čo najviac skúseností z už zaužívaných modelov riadenia kvality a riadenia výkonnosti a taktiež by sa mal zameriavať na proces tvorby cieľov previazaných na organizačnej aj individuálnej úrovni.

3.3 DOPLNKOVÁ ANALÝZA K PROBLEMATIKE RIADENIA VÝKONNOSTI

Rozsiahly prieskum realizovaný v zmysle hlavného zámeru výskumu ponúkol aj ďalšiu možnosť, ktorá sa otvorila pri hlbšom skúmaní problematiky Service Science a Service System. Preto sa v rámci výskumu realizovala ešte doplnková analýza s cieľom získať ďalšie odkazy a usmernenia týkajúce sa podstaty a priorít systému riadenia výkonnosti s rešpektovaním moderných prístupov Service Science (vedy o službe). Na analýzu sa využili výsledky hlavného prieskumu a skombinovali sa s teoretickými poznatkami o koncepte nazvaného „Service System“. Príležitosť spočívala v preverení potenciálu, ako sa výsledky prieskumu môžu využiť pri hlbšom preskúmaní súvislostí teoretického konceptu nazvaného „Service System“ v nadväznosti na systém riadenia výkonnosti.

Ako východisko slúžili základné zložky systému služieb:

- **Zdroje** pre tento systém predstavujú zdroje fyzickej podstaty, ako napríklad zamestnanci, zariadenia, budovy, prostriedky, ale aj tzv. koncepčné zdroje, ako napríklad organizačná štruktúra, znalosti, politiky, a taktiež zdroje predstavujú informácie vrátane informácií zo spätnej väzby.
- **Prístupové práva** predstavujú tú zložku systému služby, ktorá vyjadruje prístup k prideľovaniu oprávnení na vlastníctvo organizácie a jeho využívanie (voľne prístupné, dočasne sprístupnené, prenajaté, privilegované).
- **Entity** ako zložka systému služby zahŕňa všetkých účastníkov systému služby, teda nadriadenú zložku organizácie verejnej správy, partnerov pri riešení úlohy, poskytovateľov služby, občania/verejnosť, ako aj výstupy poskytovania služby;
- **Zainteresované strany** systému služby predstavujú zriaďovateľ, poskytovateľ, zákazníci, dodávatelia.
- **Interakcie** systému služby vyjadrujú vzťahy pri spoločnom tvorení hodnoty, teda predovšetkým vzťahy na rozhraní poskytovateľ služby – zákazník, ale v prípade organizácií verejnej správy aj vzťahy v rámci realizačných a podporných procesov, vzťahy s partnermi, vzťahy s nadriadenými orgánmi, vzťahy pri zisťovaní požiadaviek a zhromažďovaní informácií.
- **Siete** sú tá zložka systému služby, ktorá je vymedzená organizáciou a jej okolím na interné siete (nadriadená zložka, útvary, zamestnanci) a externé siete prekračujúce rozhranie s vonkajším prostredím, ako napr. medzinárodné siete organizácií, siete partnerov z prostredia mimo rezortu.
- **Prostredie** ako zložka systému služby vyjadruje holistický prístup k systému služby, v ktorom organizácia pôsobí a z ktorého čerpá aj ponaučenia, identifikuje príležitosti a ohrozenia.

Tieto prvky systému služby sa pri doplnkovom výskume podrobili analýze potenciálu previazania na nevyhnutné súčasti, ktoré systém riadenia výkonnosti musí zohľadňovať. Súbor nevyhnutných súčastí sa na základe teoretických odkazov interpretoval ako:

- stratégie organizácie,
- procesy organizácie,

- výsledky ľudí v organizácii,
- výsledky kultúry v organizácii,
- výsledky výkonnosti - dopady pôsobenia organizácie na zainteresované strany.

Nástrojom analýzy potenciálu previazania zložiek systému služby so zložkami systému riadenia výkonnosti bolo vyšetrovanie korelácie údajov respondentov z organizácií verejnej správy charakterizujúcich vlastnú organizáciu a zároveň vyjadrujúcich sa k dôležitosti jednotlivých súčastí. Vzhľadom na to, že prieskum bol realizovaný ako doplnkový, teda príležitostný (a nie cielený), nebolo možné vyšetriť všetky korelácie, keďže neboli k dispozícii všetky potrebné údaje.

Na identifikáciu hodnôt príslušných k jednotlivým zložkám systému služby a systému riadenia výkonnosti sa priradili údaje z odpovedí na nasledujúce tvrdenia:

- A1 Zdroje systému služby
 - o Ku kvalitnému výkonu mám všetky potrebné zdroje.
- A2 Prístupové práva systému služby
 - o Mám podiel na rozhodovaní v problematike, ktorá sa týka výkonnosti vrátane stanovovania cieľov.
 - o Pri rozhodovaní o spôsobe plnenia svojich úloh mám relatívne vysokú voľnosť.
- A3 Entity systému služby
 - o Viem, ako moja práca súvisí s prioritami a cieľmi organizácie.
- A4 Zainteresované strany systému služby
 - o Považujem za dôležité, aby na našom pracovisku boli dobré medziľudské vzťahy.
- A5 Interakcie systému služby
 - o Organizáciu, pre ktorú pracujem, môžem označiť za vzor aj v oblasti výkonnosti.
- A6 Siete systému služby
 - o Považujem za dôležité, aby som poznal svoj podiel na produkovani vysoko kvalitných výstupov našej organizácie.
- A7 Prostredie systému služby
 - o Považujem za dôležité, aby na našom pracovisku boli vytvorené dobré pracovné podmienky, čo sa týka vybavenia na výkon práce.
- B1 Stratégie organizácie
 - o Som spokojný s tým, ako som informovaný o vízii a stratégii organizácie, v ktorej pracujem.
- B2 Procesy organizácie
 - o Na podanie kvalitného výkonu mám všetky potrebné informácie (podklady, postupy).
 - o Viem, čo sa v práci odo mňa očakáva, úlohy sú jednoznačne definované.
- B3 Výsledky ľudí v organizácii
 - o Som spokojný s tým, ako je v našej organizácii riešené odmeňovanie vo vzťahu k výkonnosti tímov a jednotlivcov.
 - o Odmeňovanie v našej organizácii je naviazané na skutočnú výkonnosť.
- B4 Výsledky kultúry v organizácii

- Považujem za dôležité, aby bol v našej organizácii funkčný systém antikorupčného správania.
- B5 Výsledky výkonnosti
 - Celková výkonnosť našej organizácie je na veľmi vysokej úrovni.

Korelácia medzi všetkými skúmanými zložkami je v tabuľke 13, úplný zoznam je uvedený v samostatnom dokumente - Projekt empirického výskumu. Príklady dvojíc ordinárnych premenných (analyzovaných zložiek) aj s príslušnými otázkami, z výsledkov ktorých sa zisťovala korelácia medzi jednotlivými dvojicami zložiek uvedených systémov:

- **A1 zdroje systému služby** – tvrdenie: Ku kvalitnému výkonu mám všetky potrebné zdroje.
- B2 procesy organizácie** – tvrdenie: Na podanie kvalitného výkonu mám všetky potrebné informácie (podklady, postupy)
- **A2 prístupové práva** – tvrdenie: Mám podiel na rozhodovaní v problematike, ktorá sa týka výkonnosti vrátane stanovovania cieľov
- B3 výsledky ľudí v organizácii** – tvrdenie: Som spokojný s tým, ako je v našej organizácii riešené odmeňovanie vo vzťahu k výkonnosti tímov a jednotlivcov
- **A7 prostredie** – tvrdenie: Považujem za dôležité, aby na našom pracovisku boli vytvorené dobré pracovné podmienky, čo sa týka vybavenia na výkon práce
- B5 výsledky výkonnosti organizácie** – tvrdenie: Celková výkonnosť našej organizácie je na veľmi vysokej úrovni

Pre prehľadnosť spracovania možno ako výber z korelácií medzi všetkými dvojicami uviesť v tabuľke 13 farebne vyznačené zložky s najsilnejšou koreláciou medzi skúmanými premennými.

Tabuľka 13 Výber podstatných zložiek z korelácie Systém služby / Systém riadenia výkonnosti

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
B1	0,400	0,520	0,332	0,414	0,541	0,388	0,297
B2	0,546	0,472	0,348	0,352	0,478	0,365	0,299
B3	0,334	0,421	0,159	0,215	0,191	0,192	0,155
B4	0,386	0,573	0,260	0,340	0,445	0,303	0,253
B5	0,320	0,349	0,307	0,280	0,455	0,316	0,288

Celkom sa preukázali štyri väzby s vyjadrením silnejšiu závislosť medzi skúmanými premennými príslušnými k určitej zložke systému služby a systému riadenia výkonnosti a päť väzieb, reprezentujúcich menej ako stredne veľkú závislosť.

Pre nasledujúci proces tvorby modelu systému riadenia výkonnosti to znamená, že model systému riadenia výkonnosti by mal prioritne zohľadňovať súčasti, ktoré možno vyjadriť väzbami so silnou, resp. miernou závislosťou:

- A2-B4 (0,573) – „Prístupové práva systému služby“ a „Výsledky kultúry v organizácii“

Táto korelácia na úrovni silnej závislosti vyjadruje, že od správnosti a transparentnosti nastavenia a dodržiavania prístupových práv v organizácii

(prístupové práva k zdrojom, k informáciám, k rozhodovaniu) závisia výsledky kultúry v organizácii, resp. že výsledky kultúry v organizácii sa tvoria aj prostredníctvom prístupových práv;

- A1-B2 (0,546) – „Zdroje systému služby“ a „Procesy organizácie“
Táto korelácia potvrdzuje logickú silnú previazanosť zdrojov a procesov, teda dôležitosť správneho priradenia zdrojov k procesom a naopak, dôležitosť znalostí o tom, aké zdroje sa v akom procese využívajú;
- A5-B1 (0,541) – „Interakcie systému služby“ a „Stratégie organizácie“
Korelácia predstavuje významný fakt, že stratégie organizácie musia zohľadňovať aj interakcie systému (napr. organizácie verejnej správy alebo jej niektorého organizačného útvaru), teda vzájomné pôsobenie medzi jeho jednotlivými prvkami, a to interakcie dovnútra aj navonok systému;
- A2-B1 (0,520) – „Prístupové práva systému služby“ a „Stratégie organizácie“
Silný vzťah medzi „prístupovými právami“ a stratégiami organizácie môže naznačovať potrebu dobrého rozpracovania a komunikovania stratégie organizácie na nižšie úrovne organizácie, teda vzťah medzi organizačnou a individuálnou výkonnosťou;
- A2-B2 (0,472) - „Prístupové práva systému služby“ a „Procesy organizácie“
Vo všeobecnosti „prístupové práva systému služby“ predstavujú nielen nástroj podpory kultúry organizácie, ale taktiež jasné pridelenie zodpovedností a právomocí v organizácii. Najviac sa dobre pridelené prístupové práva prejavujú u vlastníkov procesov, preto je preukázaná mierna závislosť medzi prístupovými právami a procesmi organizácie logická;
- A5-B5 (0,455) – „Interakcie systému služby“ a „Výsledky výkonnosti organizácie“
Závislosť medzi „interakciami systému služby“ a „výsledkami výkonnosti organizácie“ vyjadrujú dôležitosť riadenia rozhraní vo vnútri ako aj rozhraní k zainteresovaným stranám v externom prostredí organizácie. Preukázaná mierna závislosť v tejto väzbe to potvrdzuje;
- A5-B4 (0,445) – „Interakcie systému služby“ a „Výsledky kultúry v organizácii“
Z oblasti „interakcie systému služby“ sú pre „výsledky kultúry v organizácii“ podstatné najmä interné interakcie, avšak aj spôsob nastavenie previazania interných a externých interakcií v organizácii so spoločnými prvkami má pre výsledky kultúry v organizácii pozitívny prínos, o čom svedčí mierna interakcia medzi uvedenými súčastami;
- A2-B3 (0,421) - „Prístupové práva systému služby“ a „Výsledky ľudí v organizácii“
Na podobne úrovni závislosti (0,472) boli vo vzťahu k „prístupovým právam v systéme služby“ aj „procesy v organizácii“. Keďže v organizácii vedú dobre riadené procesy s určenými vlastníckmi ak dobrým výsledkom výkonnosti ľudí v organizácii (a naopak), aj táto miera závislosti je pochopiteľná;
- A4-B1 (0,414) – „Zainteresované strany systému služby“ a „Stratégie organizácie“

Mierna závislosť medzi súčasťami „zainteresované strany systému služby“ a „stratégie organizácie“ vyjadruje nevyhnutnosť zahrnúť do tvorby stratégií organizácie okrem vonkajších a vnútorných súvislostí aj potreby a požiadavky zainteresovaných strán organizácie;

- A1-B1 (0,400) - „Zdroje systému služby“ a „Stratégie organizácie“

Ešte v oblasti mierne významnej závislosti sa nachádza vzťah medzi „zdrojmi systému služby“ a „stratégiami organizácie“. Veľkosť závislosti vyjadruje limity, obmedzenia, ale aj príležitosti, ktoré so sebou prináša nedostatok, resp. dostatok zdrojov systému služby v inštitúciách verejnej správy. Je potrebné pripomenúť, že za zdroje sa v systéme služby považujú okrem technológií aj poznatky.

Pre úplnosť možno doplniť aj oblasti, v ktorých sa podľa korelačnej analýzy preukázala nižšia miera závislosti. Ide napríklad o väzbu s koreláciou 0,155 medzi „prostredie systému služby“ a „výsledky ľudí v organizácii“, čo môže znamenať, že pri určitom štandardnom vybavení inštitúcií verejnej správy už vybavenie pracoviska má vzhľadom na dosahované výsledky výkonnosti jednotlivcom pomerne malý vplyv. Podobne je to pri väzbe medzi „entitami služby“ a „výsledkami ľudí v organizácii“ (0,159), čo môže vyjadrovať presvedčenie, že znalosť celej komplexnosti systému inštitúcií verejnej správy sa nepovažuje za rozhodujúci prvok ovplyvňujúci výkonnosť jednotlivca.

Z predstavených čiastkových výsledkov doplnkového prieskumu možno odvodiť aj celistvejší záver, a to zohľadnením výskytu silnejších korelácií pri jednotlivých súčastiach. Z toho pohľadu sa ukazuje, že najsilnejšie pôsobia na výkonnosť organizácie súčasti systému služby „prístupové práva v systéme služby“ a „interakcie systému služby“ a spomedzi súčastí systému riadenia výkonnosti organizácie sa ako najdôležitejšia javí súčasť „stratégie organizácie“ a čiastočne aj „procesy organizácie“.

4 NÁVRH MODELU SYSTÉMU RIADENIA VÝKONNOSTI

Organizácie verejnej správy sa vo všeobecnosti usilujú dosahovať zlepšenie v rôznych oblastiach svojej výkonnosti, ktorými uspokojia potreby a očakávania rôznych zainteresovaných strán. Najperspektívnejšie oblasti, na ktoré sa môžu zameriavať sú:

- zlepšenie spokojnosti zákazníkov prostredníctvom znižovania administratívnej záťaže, aby zabezpečila väčšiu časovo efektívnu prevádzku a služby najvyššej kvality a spoľahlivosti,
- zlepšenie spokojnosti zamestnancov prostredníctvom najmodernejších metód riadenia ľudských zdrojov (napr. kompetenčných modelov, plánovanie kariéry a tímovej práce),
- dosahovanie vyššej spokojnosti zákazníkov aj riadiacich zamestnancov zavádzaním nákladovo efektívnejšej služby,
- zlepšenie vzťahov s ďalšími partnermi (napr. s dodávateľmi, s miestnymi komunitami, ostatnými organizáciami verejného sektora a súkromnými podnikmi) a zlepšenie technológií na komunikáciu vnútri verejnej správy ako aj navonok s ďalšími zainteresovanými stranami (e-government, jednokrokové služby a jednotný bod vstupu).

Typy nedostatkov v zlepšovaní výkonnosti, na ktoré bolo upozornené pri predprieskume a ktoré sú dôsledkom nevhodne nastaveného systému riadenia výkonnosti:

- manažéri organizácií verejnej správy sa usilujú o drobné vylepšenia, ale ani systémové reformy vo verejnej správe často nekladú dostatočný dôraz na systematické pokrytie systému riadenia výkonnosti zasahujúcim do všetkých riadiacich funkcií a pripravujú sa na najvyšších úrovniach verejnej správy, bez toho, aby prebiehala širšia a hlbšia komunikácia a následné delegovanie požadovaných zmien na nižších úrovniach,
- niekedy sa zlepšenie zameriava len na jeden druh zainteresovaných strán (napr. na zákazníkov ako napr. na občanov alebo podnikateľské subjekty z konkrétneho sektora hospodárstva) a neberú sa dostatočne do úvahy iné (napríklad zamestnanci alebo miestna komunita),
- taktiež nie je nezvyčajné, že konkrétne reformy verejnej správy majú platnosť iba počas konkrétnej vlády, a nasledujúca vláda často nepokračuje v smerovaní reforiem, ale hľadá „vlastné“ prístupy, čím sa narušuje kontinuita a produkujú sa síce výstupy, ale nevytvárajú sa výsledky a v takom prostredí sa ťažko dosahujú prínosy reformy,
- informačná podpora výkonnosti organizácií verejnej správy sa zameriava viac na zautomatizovanie činností a jednoduché funkcie, ako na poskytovanie hĺbkových analýz týkajúcich sa výstupov/výsledkov/dopadov činnosti konkrétnej organizácie a rezortu,
- nie je taktiež nezvyčajné, že aj dobre pripravené plány nevedú k výsledkom v dôsledku chýb pri ich implementácii a dôvod sa hľadá nie v realizácii, ale v chybné navrhnutom prístupe.

Z výskumu vyplynulo, že koncepcia modelu systému riadenia výkonnosti by mala rešpektovať nasledujúce charakteristiky:

- model by mal byť integrovaný, teda mal by zahŕňať všetky kľúčové strategické a prevádzkové uhly pohľadu na organizáciu vo všetkých jej častiach (business funkcie, procesy a projekty) a na všetkých hierarchických úrovniach organizácie,
- model by mal systematicky pokrývať všetky manažérske funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie), taktiež pokrývať všetky dôležité prístupy (predpoklady) a ukazovatele (výsledky) a umožniť zohľadňovať špecifiká pre rôzne typy organizácií verejnej správy,
- model by mal rozlišovať medzi organizačnými a biznis časťami organizácie verejnej správy prostredníctvom prístupov (predpoklady v časti plánovania); prostredníctvom ukazovateľov výsledkov by mal rozlišovať medzi účinnosťou a efektívnosťou,
- model by mal brať do úvahy potreby a očakávania všetkých zainteresovaných strán.

Ďalšie funkčnosti modelu by sa mali týkať poskytovania analýz výkonnosti (porovnanie medzi rokmi alebo kratšie obdobie s dlhším obdobím), mal by podporovať analýzu rizika pri skúmaní príležitostí a ohrození.

Model by mal taktiež rešpektovať dôležitosť spoločensky zodpovedného správania pri tvorbe a používaní systému riadenia výkonnosť. Vyplýva to z potreby eliminácie negatívnych faktorov, ktoré mimoriadne znižujú funkčnosť a efektívnosť akokoľvek sofistikovaného systému riadenia výkonnosti a jeho prínosov:

- manažéri hodnotia výkonnosť vo vzťahu k cieľom a vo vzťahu k správaniu, ktoré bolo preukázané smerom k vedeniu,
- zlé hodnotenie zamestnancov vrhá tiež zlé svetlo na vodcovské kvality nadriadeného a z tohto dôvodu existuje zo strany manažéra snaha vyhnúť sa zlému hodnoteniu svojich podriadených.

4.1 MODEL SYSTÉMU RIADENIA VÝKONNOSTI

Model predstavuje zjednodušené zobrazenie reálneho objektu. Účel modelovania je rôznorodý, od deskripcie až po vykonávanie experimentov. Prístup k modelovaniu, jeho základná konfigurácia závisí od dôvodov, prečo sa model vytvára, teda od účelu používania modelu.

V prípade modelovania systému riadenia výkonnosti je zmysluplných viacero dôvodov. Základným dôvodom je pochopenie postupnosti procesov, ktorú musí model vo svojej štruktúre zachytiť (opisný procesný model a procesný model s workflow). Model vytvorený s týmto účelom môže slúžiť ako východisko na ďalšie rozpracovanie do prípadov používania (use-cases) a na tvorbu informačného systému na podporu riadenia výkonnosti. Ďalší dôvod tvorby modelu predstavuje potreby zachytenia všetkých komponentov, ktoré model musí rešpektovať (koncepčný model). Koncepčný model je základom na nastavenie parametrov a vzťahov vnútri modelu, a tak na získanie pokiaľ možno čo najkomplexnejšieho pohľadu na konfiguráciu zložiek a vzťahov v systéme riadenia výkonnosti.

4.1.1 Model založený na informačnej podpore riadenia výkonnosti

Príklad komplexného riešenia softvérovej podpory riadenia výkonnosti sa môže oprieť o analýzu riešenia štandardnej úlohy organizácie verejnej správy, ktorá jej bola pridelená z vonkajšieho prostredia:

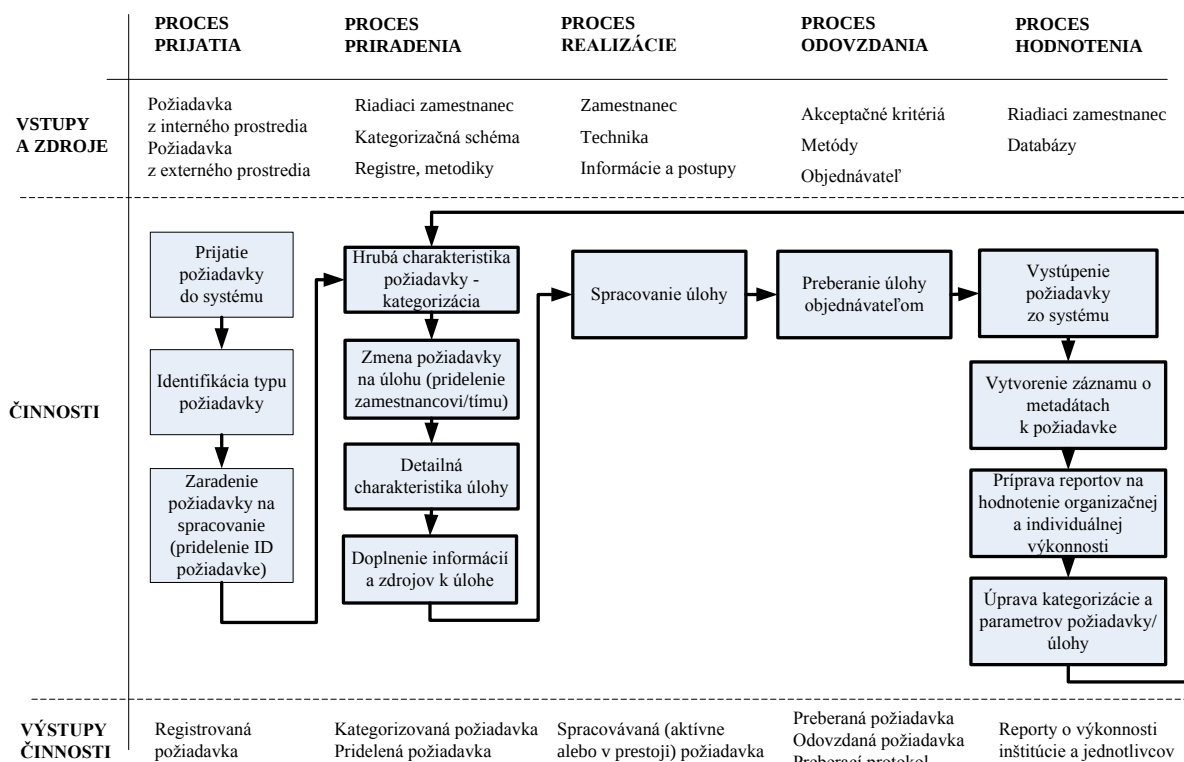
- Prijatie zadania úlohy - softvér na registratúru požiadaviek organizácie zaregistruje požiadavku (vnútornú alebo vonkajšiu) a prideli jej jednoznačný identifikačný kód a posunie ho na rozhodnutie o kategorizácii a pridelení.
- Prvotné rozhodnutie o úlohe – zodpovedný pracovník úlohu prijme (s identifikačným kódom), predbežne sa s úlohou oboznámi (hrubá charakteristika úlohy) a úlohu zatriedi do príslušnej kategórie. Následne prideli úlohu na spracovanie na príslušnú úroveň, čo je zaznačené do softvérového prostredia.
- Druhotné rozhodnutie o úlohe - ak je to nevyhnutné, na príslušnej úrovni sa prehodnotí kategorizácia úlohy a prideli sa na spracovanie konkrétnej pracovnej pozícii.
- Začatie spracovania úlohy – zamestnanec na príslušnej pracovnej pozícii prevezme zadanie úlohy a vyhodnotí, či sú pre jej spracovanie k dispozícii všetky potrebné podklady. Ak nie, dožiada od konkrétnych útvarov alebo pracovných pozícií vnútri alebo mimo organizácie potrebné podklady (v digitálnej forme), čo registruje aj softvérové prostredie, kde sú vložené aj možnosti, od koho môže požadovať vyjadrenie a potrebné podklady.
- Zhromažďovanie potrebných podkladov a čiastkových názorov – každá zo zainteresovaných strán, ktorá prichádza do kontaktu s úlohou na vyžiadanie spracovateľa, registruje prácu s úlohou v softvérovom prostredí.
- Prijatie podkladov a splnenie úlohy – pracovná pozícia zodpovedná za realizáciu úlohy vykoná potrebné záverečné úkony a pripraví riešenie na odsúhlasenie tomu, kto prideli úlohu.
- Odsúhlasenie splnenia požiadavky (riešenia) a uzatvorenie úlohy.

Prostredníctvom tejto analýzy možno vytvoriť procesne orientovaný model (obrázok 14), ktorý charakterizuje požiadavky na funkcionality systému riadenia výkonnosti.

Model na obrázku 14 opisuje postupnosť prechodu požiadavky systémom poskytovania služby v organizácii verejnej správy, pričom pri každej opísanej činnosti sa do informačného systému vytvára záznam, pokiaľ možno automatizovane. Požiadavka / úloha sa môže v systéme nachádzať v stavoch:

- registrovaná/nekategorizovaná,
- kategorizovaná/nepridelená,
- pridelená/prestoj, pridelená/aktívna,
- preberaná/prestoj, preberaná/aktívna,
- odovzdaná/neschválená, odovzdaná/schválená.

Stav úlohy sa zaznamenáva do systému spolu s časovým údajom a účastníkom a predstavuje metadáta, tvoriace východisko k hodnoteniu organizačnej aj individuálnej úrovne výkonnosti a preverenie správnosti nastavenia kategorizácie úloh.



Obrázok 14 Model riadenia výkonnosti založený na IKT podpore

Softvérové prostredie s potrebnými funkcionalitami poskytne pri dlhodobejšom sledovaní výkonov v organizácii potrebné informácie k meraniu výkonnosti, keďže bude zaznamenaný každý stav pobytu úlohy (požiadavky) v systéme (v organizácii), s podrobnosťou na úroveň pracovných pozícií a záznamov o stave jej spracovania (požiadavka je prijatá, s požiadavkou sa pracuje, požiadavka čaká na spracovanie, požiadavka čaká na doplňujúce podklady, požiadavka bola presunutá na ďalšie spracovanie, požiadavka čaká na rozhodnutie, požiadavka čaká na schválenie, požiadavka je uzatvorená).

Okrem informácií o stave požiadavky možno hodnotiť vyťaženie zamestnancov. V reportoch za určené obdobie možno získať prehľad o tom, koľko úloh akej kategórie za dané obdobie zvládol a v akej kvalite. Informácie z výkonov jedného zamestnanca možno porovnať s priemerným výkonom celého útvaru alebo s inými zamestnancami, ale hlavne – možno sa prostredníctvom výsledkov o priemernom spracovaní úloh konkrétnej kategórie vrátiť k nastaveniu parametrov kategórie (zmena ohodnotenia z hľadiska pridelenia časovej dotácie). Informácie získané z takého merania výkonnosti, by mali vlastníkom procesov poskytovať presné a objektívne informácie o ich priebehu, s cieľom identifikovať potenciál zlepšovania v zmysle určenia miest, kde sa požiadavka najčastejšie nachádzala v prestoji. Identifikácia potenciálu zlepšovania je možná porovnávaním získaných údajov z merania výkonnosti s cieľovými, plánovanými hodnotami, ktoré môžeme nazývať aj očakávanou úrovňou kvality služby. Zároveň je možné informácie použiť aj na argumentovanie k individuálnej výkonnosti, keďže výsledky merania jednotlivcov sú prostredníctvom kategorizácie úloh porovnateľné, dokonca môžu byť stanovené interné cieľové hodnoty, benchmarky.

4.1.2 Model založený na systéme služby

Jednou z hlavných úloh definovaných v zadaní témy dizertačnej práce bolo vytvoriť model riadenia výkonnosti ako dôležitý nástroj zlepšovania výkonnosti v organizáciách verejnej správy.

Model založený na teórii o systéme služby rešpektuje hlavné zložky systému služby. Systém služby predstavuje súbor dynamických vzťahov medzi ľuďmi zabezpečujúci existenciu, rozvoj a špecifické znaky organizácie a racionálne dosahovanie je spoločenských cieľov.

Spomedzi desiatich základných oblastí S-D logiky, ktorý využíva prístup nazvaný Systém služby sú z hľadiska dopadov na riadenie výkonnosti najvýznamnejšie nasledujúce tri:

- zákazník je vždy spolutvorcom hodnoty – parametre modelu a indikátory výkonnosti musia byť vytvorené na efektívnom používaní systému riadenia výkonnosti a rešpektovať najmä procesy, ktoré sa odohrávajú v interakcii so zákazníkom, keďže hodnota sa vytvára iba v tejto interakcii,
- organizácia sama o sebe nemôže prinášať hodnotu, ale iba poskytnúť návrh vytvorenia hodnoty – dobrý návrh a jeho uskutočnenie je určujúci na dosiahnutie dobrej výkonnosti,
- hodnota je vždy jedinečne určovaná príjemcom – výsledok hodnotenia výkonnosti sa musí porovnať s výsledkami hodnotenia spokojnosti zákazníkov.

S odkazom na uvedené oblasti možno medzi systémom služby a systémom riadenia výkonnosti vytvoriť prepojenia rôznej intenzity, ktoré poukážu na využiteľnosť rámca systému služby pre potreby riadenia výkonnosti vo verejnej správe. Prepojenia získané doplnkovou analýzou možno využiť pri tvorbe modelu, ale aj v ďalšom výskume riadenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy tak, že sa preskúmajú možnosti presnejšieho zamerania a zosilnenia systému riadenia výkonnosti práve v uvedených oblastiach. Opatrenia sa môžu týkať nielen charakteristík a určenia indikátorov, ale aj spôsobu ich merania a vyhodnocovania.

Model systému riadenia výkonnosti musí zahrňovať taktiež dvojité postavenie organizácie verejnej správy z pohľadu systému služby. Na jednej strane predstavuje tvorcu legislatívnych mechanizmov ovplyvňujúcich interakciu zákazník (organizácia, občan, komunita) a štát, kde sa predovšetkým vytvára hodnota služby vo forme dopadov a prínosov, na druhej strane plní špecifické požiadavky vyhradené správe štátu.

Model systému riadenia výkonnosti založený na službe rešpektuje tri hlavné úlohy v oblasti riadenia výkonnosti organizácií verejnej správy:

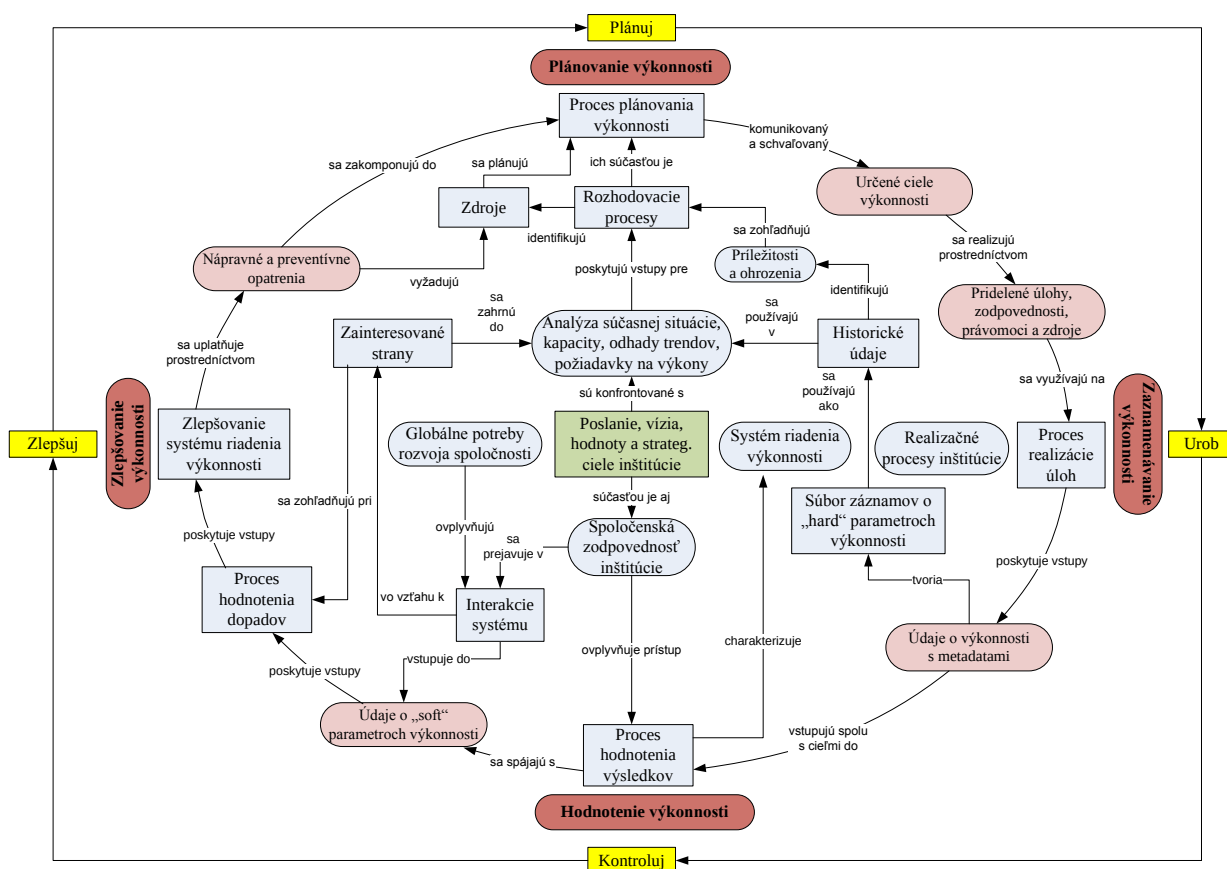
- plánovanie výkonnosti vrátane nastavovania ukazovateľov a ich cieľových hodnôt,
- riadenie priebehu požiadavky systémom poskytovania služby,
- poskytovanie výstupov na hodnotenie výkonnosti.

Model systému riadenia výkonnosti je charakterizovaný parametrami, ktoré sa týkajú:

- funkcionality – počet, sofistikovanosť (napr. možnosť vykonávať experimenty so zmenenou nastavených hodnôt cieľových ukazovateľov alebo kategorizáciou úloh),
- rozsahu – rozsah a úplnosť použitých štandardov,

- Model musí zohľadňovať taktiež skutočnosť, že úlohou riadenia výkonnosti je riadiť zdroje a kompetencie efektívne, aby sa dosiahol čo najvyšší prínos pre všetky zúčastnené strany. V presnejšom vyjadrení to znamená úlohu udržiavania a zlepšovania systému riadenia na efektívne dosahovanie cieľov s rešpektovaním požiadaviek zainteresovaných strán. Riadenie výkonnosti musí okrem hodnotenia výstupov a výsledkov zahrňovať aj indikátory, ktoré berú do úvahy dostupnosť a primeranosť kompetentností a zdrojov, ako aj indikátory zohľadňujúce účasť zainteresovaných strán.

Organizácie verejnej správy sú typickými organizáciami poskytovateľov služieb. Vytvorenie hodnoty je podmienené tým, že sa kladie zvýšený dôraz na stratégiu orientovanú na znalosti a tým dôležitosť ľudí a ich kompetentností v procese poskytovania služby (v procese výmeny). V návrhu modelu sa rešpektovalo toto východisko a taktiež sa rieši trvalý problém, že súčasný systém riadenia výkonnosti je vo verejnej správe tradične zameraný prakticky výhradne na oblasť finančných výsledkov (efektívna spotreba zdrojov), menej na stratégie organizácie, procesy a výsledky vo vzťahu k zainteresovaným stranám. Model slúži na vytvorenie systému riadenia výkonnosti na strategickej a taktickej úrovni organizácie verejnej správy.



Obrázok 15 Procesne orientovaný model riadenia výkonnosti

Prvky modelu systému riadenia výkonnosti predstavujú základné komponenty modelu, ktorými sú plánovacie prvky (poslanie, vízia, hodnoty), kontrolné prvky (strategické ciele organizácie, ciele organizačných útvarov), ale aj riadiace prvky, ktorými sú merací systém a ukazovatele výkonnosti s nastavenými cieľovými hodnotami.

Model systému riadenia výkonnosti predstavený na obrázku 15 a vo väčšej mierke v prílohe D je postavený na základoch PDCA cyklu, v prípade riadenia výkonnosti je to premietnuté do cyklu „Plánuj výkonnosť – Zaznamenávaj výkonnosť – Hodnot' výkonnosť – Zlepšuj výkonnosť“ a je rozpracovaný na dve hlbšie úrovne. Prvá úroveň predstavuje procesy a výstupy/vstupy systému riadenia výkonnosti. Druhá, hlbšia úroveň obsahuje prvky a základné prepojenia, ktoré tvoria jednotlivé súčasti systému riadenia výkonnosti.

Aj prvá, aj druhá úroveň vychádza z kombinácie záverov jednotlivých častí výskumu, teda z analýzy teoretického zázemia, z cielene realizovaného predprieskumu a výsledkov hlavného prieskumu, doplneného o doplnkovú analýzu na podporu poznatkov z prístupu Service System.

Model systému riadenia výkonnosti významne zohľadňuje aj potrebu zberu údajov a sledovanie plnenia cieľov a trendov výkonnosti. Toto sa v modeli zabezpečuje cieleným procesom zhromažďovania a používania historických údajov na analýzu a vyhodnocovanie dokumentácie a záznamov, priame pozorovanie, ale aj ako dôležitý prvok identifikácie a evidencie dôkazov, ktoré zabezpečujú sledovateľnosť a prispievajú tak k zjednodušeniu hľadania slabých miest systému služby.

Model pokrýva postupné fázy riadiaceho procesu, ktorý pozostáva zo špecifických prístupov a umožňuje navrhnuť a zakomponovať najdôležitejšie ukazovatele (indikátory) prepojené na rôzne zainteresované strany. Ukazovatele musia odrážať efektívnosť činnosti organizácie a účinné vykonávanie všetkých jej procesov/úloh s cieľom dosahovania maximalizácie hodnoty.

Model obsahuje časť venovanú metódam zlepšovania výkonnosti, čo vychádza z identifikácie slabých miest vzhľadom na dosahované výstupy, výsledky a dopady. Nápravné opatrenia sa týkajú odstraňovania príčin a dôsledkov nezhôd pri poskytovaní služby a preventívne opatrenia reagujú na príležitosti a riziká. Model neobsahuje rozhodovacie bloky, predpokladá sa, že nasledujúca činnosť začne až po úspešnom ukončení predchádzajúcej činnosti.

Úloha súboru „Plánovacích prvkov“ v modeli

Súbor komponentov predstavujúcich „Plánovacie prvky“ v modeli vychádza z poslanca, vízie a hodnôt organizácie, čo predstavuje vo všeobecnosti základné východisko na nastavenie akéhokoľvek systému. Organizácie verejnej správy majú svoje poslanie definované z veľkej miery zriaďovacím dokumentom, ktorý môže mať formu zákona (ústredné inštitúcie štátnej správy) alebo iným druhom zriaďovacieho dokumentu, ako je to napríklad v prípade ministerstvom priamo riadených organizácií vytvorených v rámci jedeného rezortu. Vízia a hodnoty musia byť v organizácii formulované dôsledne a majú odrážať nielen globálne potreby rozvoja spoločnosti, ale aj prvky spoločenskej zodpovednosti organizácie. Preto sa v modeli predstavenom na obrázku 15 z tohto východiskového bodu („jadra“ modelu) odvíjajú dve základné vetvy – smerom k procesom

rozhodovania o strategickom a taktickom smerovaní organizácie a v zmysle hodnoty aj smerom k spoločenskej zodpovednosti organizácie.

- Postavenie komponentu „**Spoločenská zodpovednosť organizácie**“ v modeli: Úloha komponentu spoločensky zodpovedného podnikania v organizácii verejnej správy spočíva v periodickej analýze:
 - o vnútornej situácie / súvislostí organizácie (silné a slabé stránky): poslanie, vízie, politiky a hodnoty; strategické a taktické ciele, ako aj stratégie a taktické ciele z predchádzajúceho obdobia;
 - o externých situácií / súvislostí (príležitosti a hrozby) organizácie: životné prostredie (vonkajšie ovplyvňujúce faktory);
 - o zainteresovaných strán: ich ciele a minulý / súčasný / budúci vzťah medzi zúčastnenými stranami a organizáciou;
 - o preskúmavanie platnosti a vhodnosti poslanca, vízia a hodnoty: organizácia definuje /aktualizuje poslanie, víziu a hodnoty, a to so zohľadnením všetkých zainteresovaných strán;
 - o preskúmavanie cieľov – organizácia definuje: strategické ciele (ukazovatele) pôsobenia s rešpektovaním vnútorných a vonkajších ovplyvňujúcich faktorov a v spolupráci so všetkými skupinami zainteresovaných strán; ročné (taktické) ciele (ukazovatele) podnikania v spolupráci so všetkými skupinami zainteresovaných strán;
 - o preskúmavanie stratégie / taktiky - organizácia definuje: stratégie na dosiahnutie strategických cieľov; taktiky dosiahnutia ročných (taktických) cieľov; procesy (kľúčové procesy, podporné procesy a ich postupnosť) na realizáciu stratégie a taktiky; procesne založené ciele (náklady, majetok, zainteresované strany, trvanie, informácie, dokumenty atď.), prístupové práva;
 - o zaskomponovanie postupu plánovania spoločensky zodpovedného pôsobenia do riadiacich činností cez hodnotenie výsledkov a dopadov: organizácia definuje postup plánovania, s prihliadnutím na čas (kedy plánovať), ľudí (kto plánuje), postup (postupnosť plánovacích fáz), dokumenty (nariadenia) a komunikáciu (so všetkými zúčastnenými); organizácia pravidelne kontroluje vhodnosť postupu plánovania; organizácia zavádza potrebné opatrenia v prípade odchýlky od očakávaného procesu plánovania hlavných výstupov a výsledkov; organizácia overuje účinnosť opatrení na zlepšenie postupu plánovania cieľov a stratégií z hľadiska spoločenskej zodpovednosti; organizácia schvaľuje svoje plány pred obdobím, ktorého sa týkajú, so zohľadnením analýzy rizík dopadov rozhodnutí voči všetkým zainteresovaným stranám;
- Postavenie komponentu „**Interakcie systému**“ v modeli: V nadväznosti na teoretické východiská, opísané v časti 1.1.2 a 1.2.3 tejto práce, sa pri návrhu modelu riadenia výkonnosti rešpektuje úloha organizácií verejnej správy pri tvorbe optimálneho prostredia na rozvoj spoločnosti (predovšetkým v zmysle legislatívneho prostredia). Znamená to, že dôležitý prvok predstavujú interakcie medzi organizáciami verejnej správy a podnikateľským prostredím, na ktorých dopadajú v najväčšej miere dopady rozhodnutí organizácií verejnej správy

(predstavujú hlavných odberateľov výsledkov). Táto interakcia sa môže prezentovať zjednodušeným spôsobom ako služby poskytované organizáciou verejnej správy organizácii súkromného sektora (jej zákazníkom) prostredníctvom sprístupnenia informácií (ako aj určením nevyhnutných obmedzení – regulačná funkcia verejnej správy) a prispôbením a integrovaním zdrojov organizácie verejnej správy podobne, ako sa to robí vo vzťahu dodávateľ - zákazník v súkromnej sfére. Organizácia súkromného sektora pôsobí v zmysle „Service System“ ako spolupracujúci systém. Hodnota sa v tomto prípade pripravuje vnútri organizácie verejnej správy (na strane poskytovateľa služby), ale je vytvorená a dodaná v interakcii s organizáciou súkromného sektora (so zákazníkom) použitím vytvoreného prostredia alebo uplatňovaním dohodnutých nastavených pravidiel. V modeli je systém služby u zákazníka a interakcia so systémom služby u poskytovateľa naznačená fialovou elipsou medzi procesom realizácie úloh a procesom hodnotenia výsledkov;

- Postavenie komponentu „**Zdroje**“ v modeli: Úloha zdrojov v modeli je kľúčová najmä vo fáze plánovania v organizácii verejnej správy. Plán výkonnosti možno postaviť len s rešpektovaním existujúcich zdrojov, resp. na dosiahnutie požadovaných cieľov treba získať potrebné zdroje. Tu je úloha systému riadenia výkonnosti mimoriadne závažná, lebo:
 - o dosiahnutie konkrétnych cieľov si vyžaduje pridelenie konkrétnych zdrojov, čo je súčasťou procesu plánovania výkonnosti,
 - o systém riadenia výkonnosti poskytuje manažérom fakty pri argumentácii o potrebe navýšenia zdrojov, resp. fakty pri odoberaní/preskupovaní zdrojov,
 - o systém riadenia výkonnosti možno využiť aj na experimenty na určenie, aký objem úloh možno s dostupnými zdrojmi zvládnuť,
 - o systém riadenia výkonnosti pomáha odhaľovať nedostatky v zdrojoch (nedostatočné kompetentnosti zamestnancov, nedostatočné priestory, nesprávne dimenzované zariadenia, nepostačujúci počet komunikačných kanálov).

Úloha súboru „Kontrolných prvkov“ v modeli

Kontrolné prvky sú v modeli reprezentované predovšetkým strategickými cieľmi organizácie, zakotvenými v „jadre“ modelu systému riadenia výkonnosti. Na strategické ciele nadväzuje súbor ukazovateľov, ktoré sa majú rozpracovať v smere „zhora nadol“ až po úroveň jednotlivcov. Samotné ukazovatele nie sú v modeli samostatne vyobrazené, sú zakomponované do výstupu „procesu plánovania výkonnosti“ v zmysle „určených cieľov výkonnosti“.

Určiť súbor ukazovateľov výkonnosti je mimoriadne citlivou a závažnou úlohou. Príliš početné ukazovatele, nesprávne ukazovatele, problematicky alebo príliš subjektívne merateľné ukazovatele môžu spôsobiť presne opačný efekt, ako by si manažér v oblasti výkonnosti predstavoval - systém riadenia výkonnosti mu nebude poskytovať relevantné informácie. Úloha určenia a revidovania ukazovateľov má byť preto zverená skúseným manažérom so znalosťami interných aj externých súvislostí organizácie a títo sa majú pokiaľ možno čo najviac opierať o štandardizáciu práce (porovnateľnosť, kategorizácia). Celý proces určenia súboru ukazovateľov musí byť viackrokový nielen z dôvodu

rozpracovania zhora nadol, ale aj z dôvodu komunikovania s tými, ktorých sa konkrétny ukazovateľ a jeho meranie bude týkať. Každý ukazovateľ musí mať svojho „odberateľa“, teda zodpovednú osobu organizácie v riadiacej pozícii, ktorá analyzuje dosiahnuté výsledky hodnotenia výkonnosti, na základe výsledných hodnôt konkrétneho ukazovateľa výkonnosti urobí následné kroky, spočívajúce predovšetkým v určení príčin a prijatí opatrení na zlepšenie výkonnosti.

Ukazovatele by mali pokrývať dôležité oblasti organizácie a nemali by byť v kontradikcii. Veľmi dobrým pomocníkom je v tomto prípade metodika BSC – sústava vyvážených ukazovateľov, ktorá definuje kľúčové oblasti výkonnosti, kde sa musia ukazovatele nastaviť vo vzájomnom súlade.

Pridanou hodnotou modelu je oproti doteraz uplatňovaným prístupom zakomponovanie kombinácie výstup – výsledok - dopad do procesov modelu. Ukazovatele by preto mali byť nastavené aj takým spôsobom, aby sa dali previazať nielen s výstupmi, ale aj výsledkami a dopadmi voči konkrétnym zainteresovaným stranám. To je práve úloha zohľadňovania nazerania dozadu a nazerania dopredu (feed back a feed forward) pri správnom zostavení súboru ukazovateľov.

Úloha súboru „Riadiacich prvkov“ v modeli

Súbor riadiacich prvkov je v modeli reprezentovaný meracím systémom na získavanie údajov o výkonnosti, súborom záznamov vrátane historických údajov o výkonnosti, cieľovými hodnotami ukazovateľov výkonnosti, procesmi, ale predovšetkým procesom zlepšovania systému riadenia výkonnosti.

Už v procese plánovania výkonnosti sa stanovujú aj spôsoby merania stanovených ukazovateľov. Známod zásadou pri meraní je, aby proces merania ukazovateľa čo najmenej zasahoval do riadiaceho procesu a aby sa minimalizovala subjektivita merania. Základný prístup k procesu zaznamenávania výkonnosti v organizácii verejnej správy ponúka model riadenia výkonnosti založený na IKT podpore, predstavený na obrázku 14. Každý pohyb požiadavky/úlohy jednotlivými procesmi systému služby je zaznamenaný a v určených časových intervaloch poskytuje informácie na súhrnné hodnotenie výkonnosti organizácie a jednotlivcov.

Súbor riadiacich prvkov modelu rešpektuje nielen zistenia z merania a hodnotenia výkonnosti, ale taktiež analyzuje príčiny slabšej, resp. výnimočne dobrej výkonnosti a reaguje prestavením parametrov a funkcionality modelu. Je potrebné myslieť aj na to, že pri rozhodovaní sa o príčinách slabšej výkonnosti musí manažér zohľadňovať okrem „hard“ parametrov výkonnosti aspoň do určitej miery aj vplyvy „soft“ zložiek systému služby, ktoré majú svoj odraz v kultúre organizácie.

Organizácia sa z procesu hodnotenia výsledkov „učí“, čo je v modeli vyobrazené záložkou „rozšírené znalosti“, ktoré môžu viesť k úprave/revízii existujúcich alebo formulovaniu nových prístupov, metodík alebo môžu viesť k poznaniu nových obmedzení týkajúcich sa výkonnosti služby.

Proces zlepšovania systému riadenia výkonnosti reprezentujú nápravné a preventívne opatrenia, ktoré podľa zistení a potreby smerujú nielen do realizačných procesov organizácie, ale aj do samotného systému riadenia výkonnosti.

4.2 PODMIENKY A PRÍNOSY UDRŽIAVANIA FUNKČNOSTI SYSTÉMU RIADENIA VÝKONNOSTI

Prvoradou podmienkou vytvorenia a používania systému riadenia výkonnosti je vyjasnenie si toho, čo sa organizácia usiluje dosiahnuť v zmysle výstupov – výsledkov a dopadov, teda manažéri organizácie verejnej správy musia mať jasno tom, čo sa považuje za dobrú výkonnosť. Rovnako si treba uvedomiť, že systém riadenia výkonnosti nie je statický, ale dynamický systém a že systém riadenia výkonnosti, ktorý by nepodliehal zmenám, by časom v skutočnosti poskytoval pre manažerov výstupy veľmi malej vypovedacej hodnoty.

Základnou vlastnosťou dobrého systému riadenia výkonnosti je, že manažérovi poskytuje informácie potrebné na včasné odhaľovanie slabých miest výkonnosti a naopak, vyhľadávajú príklady výnimočnej výkonnosti. Indikovanie poklesu výkonnosti by malo byť sprevádzané aj sledovateľnosťou, teda manažér by mal byť schopný z informácií o výkonnosti určiť príčinu slabšej výkonnosti, tým aj miesto v procese alebo organizačnej štruktúre, kde je potrebné urobiť nápravu v smere zlepšovania výkonnosti celej organizácie.

Hrozbou systému riadenia výkonnosti vo verejnej správe je, že ak je systém v organizácii vybudovaný a implementovaný nedôsledne, organizácie sa usilujú o účelové stanovenie cieľov a o zhromažďovanie len takých informácií, ktoré indikujú v skutočnosti neexistujúcu výkonnosť a zlepšovanie výkonnosti organizácie. Podobne platí, že činnosti súvisiace s riadením a hodnotením meraním výkonnosti v organizácii by mali byť vykonávané efektívne a sledované by mali byť podstatné ukazovatele. Riziko používania informačného systému na podporu riadenia výkonnosti spočíva v rýchлом sa prispôbení zamestnancov parametrom systému tak, aby fiktívne vykazoval vysokú výkonnosť bez prestojov, musí byť zamedzené možnosti uzatvárania kolektívnych „dohôd“ napr. o nastavení parametrov pre kategórie úloh.

Systém by mal byť preto čo najviac porovnateľný medzi rôznymi organizáciami verejnej správy a automatizovaný, aby si jeho prevádzkovanie nevyžadovalo neustále manuálne vstupy od používateľa (zamestnanca alebo riadiaceho zamestnanca).

Implementácia systému riadenia výkonnosti je proces, ktorý sa nedá vykonať bez aktívnej účasti zamestnancov. Parametre a funkcionality systému sa musia komunikovať so zamestnancami, ktorú budú subjektom, na ktorý sa predovšetkým systém riadenia výkonnosti zameriava. Proces implementácie je projekt, ktorý musí mať svojho zodpovedného projektového manažéra a projektový tím, ktorý zabezpečí, že systém riadenia výkonnosti bude od určeného času sprístupnený a funkčný. Dá sa predpokladať, že pri novo nastavenom systéme riadenia výkonnosti bude potrebná dlhšia doba na „pilotný projekt“ alebo „skúšobnú prevádzku“. Kým sa odladia všetky problémové oblasti. Prechod k plnému využívaniu funkcionalít môže byť plynulý alebo skokom, to závisí od toho, aké vážne dopady budú mať výstupy a výsledky získané zo systému riadenia výkonnosti.

Prístup plynulého prechodu znamená, že z cieľového stavu sa postupne v rôznych časových obdobiach realizujú jednotlivé špecifické ciele a nechávajú sa odsúhlasiť, až kým sa nedosiahne plánovaný cieľový stav, ktorým napríklad môže byť absolútne previazanie

výsledkov o výkonnosti jednotlivcom zo systému riadenia výkonnosti s odmeňovaním (pohyblivou zložkou mzdy).

Prechod k využívaniu systému riadenia výkonnosti „skokom“ si vyžaduje určenie termínu plnej platnosti výsledkov systému riadenia výkonnosti s dostatočným predstihom a dôkladnú prípravu riadiacich aj výkonných zamestnancov, a taktiež analýzu rizika, aby sa zamedzilo spochybňovaniu výsledkov poskytovaných systémom riadenia výkonnosti.

Systém riadenia výkonnosti je systém s určitou dynamikou - musí mať schopnosť sa prispôbovať meniacim sa podmienkam. Pritom je však dôležité zvažovať možnosti udržania kontinuity v meraní a hodnotení výkonnosti, aby sa zachovala hodnota historických záznamov z merania výkonnosti.

Udržateľnosť systému riadenia výkonnosti spočíva v dodržiavaní jednoduchých zásad:

- pri konkretizovaní funkčností systému riadenia výkonnosti (napr. zo strany riadiaceho zamestnanca) sa musia identifikovať všetky požiadavky na systém, vrátane napríklad prístupových práv, skladby výstupov, periodicity automatickej tvorby výstupov;
- systém riadenia výkonnosti musí byť pravidelne preskúmaný z hľadiska jeho funkčnosti a efektívnosti, ako aj z hľadiska vhodnosti sledovaných ukazovateľov, pričom sa musia zohľadňovať vznikajúce nové podmienky v internom aj externom prostredí organizácie;
- zmena systému riadenia výkonnosti musí byť plánovaná, riadená a komunikovaná s tými, ktorých sa zmena týka, zmena musí byť s určeným odstupom času hodnotená, či sa ňou dosiahli očakávané dopady;
- analytické reporty zo systému riadenia výkonnosti musia byť dostupné a musí byť zaručená ich hodnovernosť (prístupové práva sa majú zodpovedajúco nastaviť);
- údaje z výkonnosti musia byť identifikovateľné a sledovateľné, musia sa týkať konkrétnych úloh a zdrojov, ktoré sa na plnení úlohy podieľali.

Systém riadenia výkonnosti nemá byť pre organizáciu jediný nástroj komplexného hodnotenia organizácie. Na efektívne riadenie výkonnosti by mal manažér organizácie verejnej správy okrem hodnotenia výkonnosti organizácie a jednotlivcov dôsledne sledovať dopady práce organizácie na interné a externé zainteresované strany, poznať ich vnímanie pôsobenia organizácie, a tieto zistenia dať do súvislosti s hodnotením výkonnosti.

Výstupy zo systému riadenia výkonnosti (hodnoty ukazovateľov) sa pre potreby zlepšovania môžu stať prostriedkom, ktorý bude využitý v procese benchmarkingu. Aj keď to nie je v sektore verejnej správy doposiaľ obvyklé, z hľadiska dôrazu na spoločenskú zodpovednosť, ktorá sa ukazuje ako kľúčový faktor udržateľnosti systému riadenia výkonnosti, je vhodné pred začiatkom procesu benchmarkingu uzatvoriť s vybranými benchmarkingovými partnermi dohodu o etike, ktorú možno nazvať Etický kódex benchmarkingu. Príklad kódexu pre potreby organizácií verejnej správy je v prílohe E.

Okrem benchmarkingu prichádza na zlepšovanie systému riadenia výkonnosti do úvahy využiť aj služby externých konzultantov, napr. prostredníctvom auditu systému.

5 PRÍNOSY PRÁCE A DISKUSIA

5.1 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE

Hlavný prínos práce je príspevok k rozšíreniu a zlepšeniu existujúcich modelov manažérstva výkonnosti používaných vo verejnej správe. Model jasne pokrýva postupné fázy riadiaceho procesu ohraničeného PDCA cyklom, ktorý integruje špecifické oblasti v nadväznosti na logiku vychádzajúcu z prístupu Service System (zdroje, zainteresované strany, interakcie, spoločenskú zodpovednosť). Na model možno napojiť užitočné indikátory spojené so štyrmi hlavnými skupinami organizácie verejnej správy (zákazníkov, zamestnancov, zriaďovateľa a skupinu „ďalších“ zainteresovaných strán, ako napr. komunitu, verejnosť, médiá a pod.).

Model reprezentuje originálne riešenie a je aplikovateľný na všetky typy organizácií verejnej správy, s určitými modifikáciami aj na všetky súkromné a verejné organizácie usilujúce o dokonalosť.

Práca sa zameriava na riešenie hlavného nedostatku spoločného pre všetky doterajšie modely riadenia výkonnosti, a to, že tieto modely sa v praxi málo orientujú na výsledky a dopady činnosti organizácie, nie dostatočne rešpektujú princípy spoločenskej zodpovednosti a len obmedzene sú schopné prepojiť výkonnostné ciele organizácie a výkonnostné ciele zamestnanca organizácie. Tento nedostatok je v modeli prekonaný tým, že sa v procesne založenom modeli riadenia výkonnosti využíva aj model podporený IKT, čo umožní zvýšiť mieru identifikovateľnosti a sledovateľnosti záznamov o výkonnosti.

Do predstaveného modelu systému riadenia výkonnosti EFQM je začlenená spoločenská zodpovednosť a taktiež riadenie rizika, čo je v súčasnosti nosným motívom revízie rôznych manažérskych systémov.

Vytvorený model rešpektuje:

- prístupy Service Science a Service System,
- spoločenskú zodpovednosť,
- uvažovanie so zohľadňovaním rizika.

Navrhovaný model riadenia výkonnosti sa snaží rozšíriť a zlepšiť existujúce modely systémov riadenia výkonnosti. Je navrhnutý s úmyslom vytvoriť logický a systematický prístup, ktorý by rešpektoval prístupy Service System. To jasne zahŕňa postupné fázy PDCA cyklu s prepojením dôležitých komponentov súvisiacich alebo majúcich vplyv na výkonnosť organizácie verejnej správy.

Navrhovaný model riadenia výkonnosti je rozdelený do dvoch hlavných úrovní: prvá úroveň predstavuje úroveň riadiacich funkcií cyklu PDCA, ktoré sa týkajú riadiacich procesov organizácie verejnej správy ako celku (plánovanie a riadenie organizácie) a ktoré sú spojené prostredníctvom spoločensky zodpovedného správania organizácie s hodnotením výsledkov a dopadov pôsobenia organizácie, a druhá úroveň predstavuje podporné činnosti získavania, uchovávaní a sprístupňovania záznamov o výkonnosti organizácie a jej jednotlivých zamestnancov.

Ukazovatele výkonnosti by mali byť do reálneho systému riadenia výkonnosti zakomponované a používané v kombinácii s výsledkami pravidelného zisťovania spokojnosti konkrétnych zainteresovaných strán organizácie verejnej správy (napr. zamestnancov, zákazníkov a zriaďovateľov organizácie verejného sektora a ďalšie) na jednej strane a meranie efektivity kľúčových procesov na strane druhej. Indikátory a ich požadované hodnoty by mali byť stanovené vo fáze plánovania spoločensky zodpovedného správania a vo fáze plánovania výkonnosti organizácie. Ich dosiahnutie je potrebné skontrolovať vo fázach hodnotenia výsledkov organizácie tak, aby sa dali identifikovať potenciálne odchýlky a následne odstránené v nasledujúcich obdobiach, niektoré v krátkodobom horizonte a iné v dlhodobom horizonte.

Prístupy a indikátory, ktoré možno nadviazať na špecifické prvky a fázy modelu môžu vychádzať z existujúcej literatúry, alebo sa môžu vytvoriť ako sektorovo/inštitucionálne orientované alebo môžu byť zavedené ako osvedčené postupy zo súkromného sektora alebo z efektívnych verejných správ úspešných krajín.

Navrhovaný model sa môže tiež použiť ako nástroj na analýzu súčasnej situácie alebo na identifikáciu námetov na konkrétne zlepšenia, alebo dokonca stimulovať vytváranie inovatívnych nápadov na riadenie výkonnosti a ich zavádzanie. V tomto zmysle navrhovaného modelu je užitočné, ak si ho organizácia verejnej správy želá využiť len ako širší rámec, alebo môže byť upravený alebo rozpracovaný v určitých častiach v závislosti na vlastnostiach a požiadavkách konkrétnej organizácie verejnej správy.

Základné podmienky, ktoré zaistia úspešné použitie modelu sú zapojenie manažmentu a ostatných zamestnancov verejnej organizácie do úsilia o trvalé zlepšovanie (dosahovanie výnimočnosti) s podporu systému riadenia výkonnosti. Najmä vytváranie a predkladanie dobrých príkladov od manažmentu predstavuje významný príspevok k akceptovaniu prijatia, a neskôr aj aktívneho vytvárania pozitívnych úprav systému riadenia výkonnosti zo strany zamestnancov a ďalších zainteresovaných strán.

Navrhovaný model riadenia výkonnosti pre verejnú správu môže vytvoriť základ komplexného prístupu k riadeniu výkonnosti. Hlavným účelom bolo na základe dôkladnej analýzy oblastí a súvislostí riadenia výkonnosti a určiť mieru detailnosti modelu systému riadenia výkonnosti, akceptovateľnú pre rôzne typy organizácií verejnej správy, ako aj vytvorenie predpokladov na trvalé zlepšovanie. Zároveň sa model sústredil na doposiaľ nie veľmi presadzovanú spoločenskú zodpovednosť v organizácii verejnej správy (ekológia, transparentnosť, protikorupčné správanie).

Riadenie výkonnosti je dôležité na všetkých úrovniach vo všetkých organizáciách verejnej správy. Zlepšovanie výkonnosti organizácie verejnej správy je možné prostredníctvom jej prepájania a zosúladovania individuálnej výkonnosti, výkonnosti tímov s inštitucionálnymi cieľmi a výsledkami. Významný efekt riadenia výkonnosti a poznania výkonnosti poskytuje previazanie výsledkov z hodnotenia výkonnosti s rozpoznávaním, uznávaním a odmeňovaním dobrej výkonnosti, hoci už existencia funkčného systému riadenia výkonnosti má pozitívny vplyv na výkonnosť zamestnancov organizácie.

Účinné riadenie výkonnosti učí a umožňuje zamestnancom pochopiť ciele organizácie a poznať, ako jednotlivé výstupy ich práce prispievajú k dosiahnutiu cieľov

organizácie. Podľa názorov teoretikov a praktikov riadenia výkonnosti a riadenia verejnej správy je to vnímané ako účinný prostriedok na dosiahnutie cieľov organizácie verejnej správy, od ktorej zainteresované strany očakávajú, že určené a odsúhlasené ciele budú splnené k ich spokojnosti.

Predložená dizertačná poukázala aj na to, že hoci niektoré z existujúcich modelov riadenia výkonnosti sú dobre rozpracované a aj používané vo verejnom sektore, môžu sa zlepšiť začlenením uvažovania so zohľadňovaním rizika a prvkov spoločenskej zodpovednosti. Navrhovaný model riadenia výkonnosti bol založený na prehľade literatúry a zhromaždenia praktických skúseností z verejnej aj podnikateľskej sféry, a umožňuje preukázať jasnú analytickú súvislosť medzi úrovňou výkonnosti organizácie a úrovňou výkonnosti každého jednotlivého zamestnanca (ktorý sa prostredníctvom vzťahov stáva členom organizácie).

Dizertačná práca poskytuje dôležitý príspevok k výskumu riadeniu výkonnosti verejnej správy takto:

- navrhovaný model rozširuje a vylepšuje existujúce „biznis“ modely, pretože sleduje proces správy pre riadenie konzistentne s cieľom zabezpečiť účinnosť a efektívnosť,
- jedná sa o model vyvinutý na základe Service System, čo zabezpečuje opakované použitie v priebehu mnohých časových období pre riadenie a implementáciu, meranie a neustále zlepšovanie,
- v modeli sú prostredníctvom zložky spoločenskej zodpovednosti v modeli zohľadňované všetky zainteresované strany – podieľajú sa na rozhodovacom procese, a sú zapojené do všetkých činností organizácie.

Pokiaľ ide o praktické dôsledky, navrhovaný model ponúka komplexný základ na pochopenie a vykonávanie základných manažérskych postupov, ktorými by mohla akákoľvek organizácia verejnej správy zlepšovať svoje výsledky v ukazovateľoch používaných na meranie výkonnosti. Optimálny spôsob, ako používať navrhovaný model spočíva v jeho zavedení do každodenného fungovania každého manažéra organizácie verejnej správy, pretože predstavuje systematický a ucelený prístup k riadeniu, implementácii, meraniu a neustálemu zlepšovaniu každej činnosti organizácie verejnej správy. Ďalej odporúčame vykonávať rad hĺbkových prípadových štúdií, kde navrhovaný model môže byť ďalej rozpracovaný. Budúci výskum môže taktiež profitovať z testovania modelu aj mimo verejný sektor.

5.2 ZHRNUTIE A DISKUSIA

Služby zahŕňajú prinajmenšom dve entity: jedna predstavuje použitie kompetentnosti a ďalšia integráciu aplikovanej kompetentnosti s inými zdrojmi a určenie prínosov. Riadenie výkonnosti vo verejnej správe, z perspektívy organizácie, sa vždy spája s faktormi, ktoré sa nevzťahujú len na požiadavky kvality, ale osobitne aj na tvorbu hodnoty. Je to preto, že faktory, ktoré nie sú striktné vymedzené a nie je sú jasne opísané v požiadavkách sú faktory, ktoré vyplývajú z koprodukcie služby.

Predložená práca sa pokúsila tieto komponenty zapracovať do riešenia výskumného problému, ktorým bolo skúmanie prístupov k zefektívneniu verejnej správy. Cieľ, ktorým

bolo prispieť k zlepšovaniu výkonnosti organizácií verejnej správy, bol naplnený prostredníctvom návrhu modelu systému riadenia individuálnej a organizačnej výkonnosti.

Analýza súčasného stavu v predmetnej oblasti, doplnená štúdiom teoretických poznatkov, a preskúmaním dostupných štatistík a odporúčaní, ktoré sa prezentovali v 1. kapitole tejto dizertačnej práce, vytvorilo ucelenú predstavu o možnostiach a obmedzeniach riešenia problémov spojených s témou dizertačnej práce. Preskúmaný bol nielen teoretický a prevádzkový kontext pojmov výkonnosť a kvalita, ale aj verejná správa ako koncepcia a služba. Tieto poznatky boli neskôr zužitkované v návrhovej časti dizertačnej práce.

Cieľ práce, súvisiace výskumné otázky a hypotézy, ako aj určenie prístupov k naplneniu cieľa práce bolo predmetom 2. kapitoly. Čiastkové výskumné činnosti, ktoré viedli k doplneniu teoretických poznatkov, predstavovali predprieskum, hlavný prieskum a doplnkovú analýzu, pri ktorých zostavení a spracovaní sa použil pomerne široký metodický aparát.

Podstatné výsledky práce boli prezentované v kapitole 3 tejto dizertačnej práce. Podrobnejšie výstupy sa zaradili do samostatného dokumentu – Projekt empirického výskumu. Čiastkové výskumné činnosti viedli k zisteniam, ktoré po doplnení umožnili zostaviť model systému riadenia výkonnosti.

V kapitole 4 sú predstavené modely riadenia výkonnosti, z ktorých prvý, založený na podpore informačno-komunikačných technológií má charakter pomocného modelu na vytvorenie predstavy o súvislostiach spojených s prechodom požiadavky / úlohy systémom služby v organizácii verejnej správy. Druhý model ponúka riešenie úlohy návrhu systému riadenia výkonnosti, pri ktorom by boli zohľadnené špecifiká organizácií verejnej správy a taktiež nové prístupy charakterizované východiskami definovanými v service dominant logic a rozpracovanými ďalej v Service Science a Service System.

Úspešnosť uplatnenia navrhovaného modelu preto závisí okrem faktorov už spomínaných v časti 4.2 tejto dizertačnej práce, aj od externých faktorov, ktorými sú:

- ochota pokračovať v reforme verejnej správy zo strany riadiacich orgánov štátu,
- miera pripravenosti jednotlivých rezortov akceptovať určitú mieru štandardizácie systému riadenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy,
- profesionalizácie manažérov organizácií verejnej správy, vybavených potrebnými znalosťami a zručnosťami na implementáciu a využívanie systému riadenia výkonnosti,
- cielená práca s ukazovateľmi výkonnosti, ktoré by smerovali k podpore trojkombinácie výstup - výsledok - dopad.

Skúmanie možností zmysluplného prepojenia konceptu Service System so systémom riadenia výkonnosti sa v práci vykonával cielene, avšak s limitom čerpania zistení z prieskumu, ktorý bol plánovaný a realizovaný s iným zámerom, ktorý nie úplne korešpondoval s hĺbkovou analýzou uvedeného prepojenia. Z toho dôvodu všetky miesta, nedostatočne pokryté čiastkovými výskumnými aktivitami, realizovanými v rámci riešenia témy dizertačnej práce, predstavujú potenciál pre ďalší výskum. Ide predovšetkým o oblasť prepojenia hodnotenia výkonnosti a hodnotenie spokojnosti zákazníkov a ďalších

externých zainteresovaných strán, čím by sa doplnil celkový obraz aj o vonkajší pohľad vnímania pôsobenia organizácie verejnej správy.

Hlavné limity vykonaného výskumu spočívajú v oblasti nastavenia parametrov modelu predovšetkým v tom, že z prevažnej miery sa používali subjektívne údaje (s výnimkou analýzy EU/SK prístupu k riadeniu výkonnosti), vyplývajúce z vnímania jednotlivých zložiek respondentmi (zamestnancami a zamestnancami v riadiacej pozícii). Na druhej strane však ide o tie zainteresované strany, ktoré uplatňujú systém riadenia výkonnosti, resp. prichádzajú so systémom riadenia výkonnosti najviac do styku a sú bezprostrednými odberateľmi výstupov, ktoré systém riadenia výkonnosti poskytuje na zlepšovanie celkovej výkonnosti organizácie verejnej správy.

S rozšírením kompatibility s výsledkami externých hodnotení (napr. procesných a personálnych auditov organizácií), by bolo možné overiť vplyv subjektivity pri vyplňovaní dotazníka v hlavnom prieskume. Ešte komplexnejší pohľad by sa získal prepojením výsledkov prieskumu s výsledkami prieskumov u rôznych skupín zainteresovaných strán organizácií verejnej správy.

ZÁVER

Poskytovanie služieb organizáciami verejnej správy je veľmi citlivo vnímaný indikátor efektívnosti verejnej správy. Systém riadenia výkonnosti sa na začiatku dizertačnej práce definoval ako systém pozostávajúci zo súčastí a vzťahov medzi nimi, ktorého úlohou je udržiavanie a zlepšovanie podmienok na efektívne riadenie výkonnosti organizácie vzhľadom na stratégie, zdroje, procesy a výsledky.

V dizertačnej práci použitý prístup Service System predstavuje inovatívny prvok pre systém riadenia výkonnosti, a v tomto prípade bol použitý pre oblasť verejnej správy, keďže sa tento prístup zameriava na oblasť, ktorá je vo verejnej správe často zanedbávaná – oblasť tvorby hodnoty v koprodukcii. Preskúmanie možností lepšieho zamerania systému riadenia výkonnosti aj na tvorbu hodnoty s rešpektovaním rámca Service Science upozornilo na oblasti, kde je potrebné preverovať dostatočnosť nastavenia a merania ukazovateľov výkonnosti, ktoré by smerovali až k tomu, na koho má pôsobenie organizácií verejnej správy najväčší dopad – na občana/verejnosť.

Systém riadenia výkonnosti má svoju hodnotu, ktorá sa vníma predovšetkým riadiacimi pracovníkmi – manažérmi. Hodnota systému riadenia výkonnosti je tým vyššia, čím má systém vyššiu citlivosť na odhalenie zlej výkonnosti. V tejto súvislosti je potrebné mať na zreteli, že každý systém časom stráca hodnotu vo vzťahu preukazovania skutočnej výkonnosti organizácie, ak sa neudržiava ako dynamický nástroj a nereaguje na meniace sa interné podmienky, externé príležitosti a ohrozenia, ako aj na napredovanie v príslušnej vednej oblasti.

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Riadenie výkonnosti ako komplexný integračný proces.....	11
Obrázok 2 Vzťah medzi základnými pojmami súvisiacimi s výkonnosťou	12
Obrázok 3 Fázy a činnosti procesu benchmarkingu	17
Obrázok 4 Model spoločného systému samohodnotenia.....	22
Obrázok 5 Kľúčové princípy Service Science	25
Obrázok 6 Procesy systému riadenia služby podľa ISO/IEC 22000	30
Obrázok 7 Základné prepojenie a zaskomponovanie systému riadenia služby	31
Obrázok 8 SIPOC model procesu merania výkonnosti	35
Obrázok 9 Zložky a vzťahy systému hodnotenia výkonnosti.....	39
Obrázok 10 Štruktúra verejnej správy na Slovensku (vlastné spracovanie).....	44
Obrázok 11 Konceptuálny rámec na stanovenie hypotéz	54
Obrázok 12 Hlavné výzvy v oblasti riadenia výkonnosti	60
Obrázok 13 Vnímaná závažnosť prekážok voči systému riadenia výkonnosti	62
Obrázok 14 Model riadenia výkonnosti založený na IKT podpore.....	78
Obrázok 15 Procesne orientovaný model riadenia výkonnosti	80

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1	Zhrnutie významnejších problémov z oblasti merania a hodnotenia výkonnosti.....	39
Tabuľka 2	Atribúty zamerania prieskumu	63
Tabuľka 3	Hodnoty Kronbachovej alfy k analýze spoľahlivosti prieskumu.....	64
Tabuľka 4	Výsledky jednoduchého štatistického porovnania priemerov priemerov k H1	66
Tabuľka 5	Výsledky testovania normality hodnôt premenných použitých pri H1	66
Tabuľka 6	Výsledky testovania platnosti hypotézy H1	66
Tabuľka 7	Výsledky jednoduchého štatistického porovnania priemerov priemerov k H2	67
Tabuľka 8	Výsledky testovania normality hodnôt premenných použitých pri H2.....	67
Tabuľka 9	Výsledky testovania platnosti hypotézy H2	68
Tabuľka 10	Výsledky jednoduchého štatistického porovnania priemerov priemerov k H2	69
Tabuľka 11	Výsledky testovania normality hodnôt premenných použitých pri H3.....	69
Tabuľka 12	Výsledky testovania platnosti hypotézy H3	69
Tabuľka 13	Výber podstatných zložiek z korelácie Systém služby / Systém riadenia výkonnosti.....	72

LITERATÚRA

- [1] Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192.
- [2] Alexy, J. (1999). *Manažment. Vybrané state*. Trenčín: Trenčianska univerzita v Trenčíne. Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov.
- [3] Anad, G. K. (2008). Benchmarking Benchmarking Models. *Benchmarking*, 15(3), 257-291.
- [4] Aristovnik, A., Seljak, J., Tomaževič, N. (2016). A three-stage data envelopment analysis approach to measure effect of job satisfaction on organizational performance in law enforcement agencies. *International Journal of Services and Operations Management*.
- [5] Armstrong, M., Baron, A. (2010). *Managing Performance - Performance management in action*. CIPD. pp. 192 ISBN: 978-18-4398-101-5
- [6] Arvai, J. L., Gragory, R., McDaniels, T. L. (2001). Testing a Structured Decision Approach: Value-Focused Thinking for Deliberative Risk Communication. *Risk Analysis*, 21(6), 1065 - 1076.
- [7] Benčo, J. (2005). *Verejný sektor a verejné služby*. Evropský Polytechnický institut, Kunovice. 186 s. ISBN 8073140632
- [8] Bouckaret, G., Halligan, J. (2008). *Managing performance: international comparisons*. Routledge. ISBN 978-0-415-42394
- [9] Bovaird, T. L. (2008). Evaluating the quality of public governance: Indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313–328.
- [10] Braadbaart, O. (2007). Collaborative Benchmarking, transparency and performance. Evidence from the Netherlands water supply industry. *Bencahmarking: An International Journal*, 14(6), 677-692.
- [11] Brady, M., Cronin, J., Brand, R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55(1), 17-31.
- [12] Brignal, S., Modell, S. (September 2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the "new public sector". *Management Accounting Research*, 11(3), 281-306.
- [13] Bryson, J. M., Crosby, B. C., Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- [14] Calogero, M. (2010). The introduction of new public management principles in the Italian public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 30E, 30-54.

- [15] Cobbold, I., Lawrie, G. (2009). *Why do only one third of UK companies realise significant strategic success?* Berkshire: 2GC Active Management.
- [16] Dahlgaard, J. J.-P. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 519–538.
- [17] de Waal, A. A. (2008). *The Role of Information Technology in the High Performance Organization*. Huizen: SAS - Center for Organizational Performance.
- [18] Deci, E. L. (1972). The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior And Human Performance*, 217-229.
- [19] Demke, C., Hammerschmied, G. M. (2008). *Measuring Individual and Organizational Performance in the Public Services of EU Member States*. EIPA Publication Service.
- [20] Dooren, W. v. (2012). *Performance Measurement in the Flemish Public Sector: A Supply and Demand Approach*. Leuven: University of Leuven.
- [21] Drucker, P. (2010). *Toward the Next Economics. "What Results Should You Expect? A User's guide to MBO"*. MacGraw-Hill Professional.
- [22] Eboli, L., Mazzulla, G. (2007). Service Quality Attributes Affecting Customer Satisfaction for Bus Trans. *Journal of Public Transportation*, 10(3), 21-34.
- [23] Ehn, P., Pissarius, M., Bass, T., Burnett, M., Heichlinger, A., Rode, A., Kuperus, H. (2009). *Taking the Pulse of European Public Administrations*. European Institute of Public Administration.
- [24] Emery, Y., Wyser, C., Martin, N., Sanchez, J. (2008). Swiss public servants' perceptions of performance in a fast-changing environment. *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 307-323.
- [25] European Foundation for Quality Management. (2015). *About EFQM*.
- [26] European Institute of Public Administration. (2015). *CAF – common assessment framework: A common European quality management instrument for the public sector developed by the public sector*.
- [27] Frank, S., Lewis, G. (2004). Government Employees - Working Hard or Hardly Working? *American Review of Public Administration*, s. 36-51.
- [28] Freytag, P. H. (2001). The process of Benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM Magazine*, 13(1), 25-33.
- [29] Fugate, B. S., Stank, T. P., Mentzer, J. T. (September 2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27(3), 247-264.
- [30] Gašpar, M. (1993). *Moderná verejná správa*. Bratislava: PROCOM. ISBN 80-85717-01-8

- [31] Gligor, D. M., Esmark, C. L., Holcomb, M. C. (January 2015). Performance outcomes of supply chain agility: When should you be agile? *Journal of Operations Management*, 33-34, 71-82.
- [32] Gray, A. L. (Apríl 1998). *Performance Measurement Systems as a Planning Tool in Public Sector Organizations: Overcoming Obstacles to Implementation and Buy-In*. San Marcos: Texas State University.
- [33] Guthrie, J. E. (1997). Performance information and program evaluation in the Australian public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 10(3), 154–164.
- [34] Hartley, J., Downe, J. (2007). The shining lights? Public service awards as an approach to service improvement. *Public Administration*, s. 329-353.
- [35] Hartog, D. N., Boselie, P., Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569.
- [36] Heinrich, C. (2008). *Measuring Public Sector Performance and Effectiveness (Handbook of Public Administration)*. Oaks, New Dlhi: Peters, Pierrem.
- [37] Hencovská, M., Jesenko, M. (2010). *Teória práva: pre študijný odbor a študijný program "verejná správa"*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. ISBN 978-80-709-7839-9
- [38] Hittmár Š. Manažment. - Žilina : EDIS, 2006. - ISBN 80-8070-558-5.
- [39] Hong, P. H. (2012). Evolving benchmarking practices: A review for research perspectives. *Benchmarking*, 19(2), 444-462.
- [40] Hrnčiar, M. (2003). Benchmarking – an effective tool for increasing the quality of public services. *1st Interantional Quality Conference in Public Administration*, 164-168.
- [41] Hrnčiar, M. (2007). Service Level Agreement – nástroj garancie kvality poskytovanej služby. *Kvalita - odborný časopis Slovenskej spoločnosti pre kvalitu*, s. 32-34.
- [42] Hrnčiar, M. (2009). Úskalia merania individuálnej a organizačnej výkonnosti v organizáciách verejnej správy. *Manažérstvo kvality vo verejnej správe*. Bratislava: ÚNMS.
- [43] Hrnčiar, M. (2014). *Kvalita služieb - trvalá výzva*. Žilina: Vydavateľstvo EDIS. S. 156. ISBN 978-80-554-0810-1
- [44] Hrtánek, L. (2013). Analýza reformy verejnej správy ESO. *Justičná revue*, 65(8-9), 1037-1049.
- [45] Ittner, C.D., Larcker, D.F (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harward Business Revue*. 1-9.

- [46] Jain, S., Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: ServQual vs. ServPerf Scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-37.
- [47] Kaplan, R., Norton, D. (2007). Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press. 268 s. ISBN: 8072611775
- [48] Katzan, H. (2008). Foundations of Services science concepts and facilities. *Journal of Service Science* 1(1), s. 1-22.
- [49] Ketelaar, A. (2007). Improving Public Sector Performance in Reforming Democratizers. (DAIdeas, Ed.) *Democracy Briefs*(3), 1-4.
- [50] Klimovský, D. (2008). *Základy verejnej správy*. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. ISBN: 978-80-816-8002-1
- [51] Kloot, L., Martin, J. (2000). Strategic Performance Management. A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*. 11. 231-251.
- [52] Kosorín, F. (2003). *Verejná správa (konceptia, reformy, organizácia)*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- [53] Krause, D. R., Handfield, R. B., Tyler, B. B. (March 2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journals of Operations Management*, 25(2), 528-545.
- [54] Kumar, V., Batista, L., Maull, R. (2011). The Impact of Operations Performance on Customer Loyalty. (INFORMS, Ed.) *Service Science*, 3(2), 158-171.
- [55] Landrum, H., Prybutok, V. R., Zhang, X., Peak, D. (2009). Measuring IS System Service Quality with SERVQUAL: Users' Perceptions of Relative Importance of the Five SERVPERF Dimension. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdisciplin*, 12, 17-35.
- [56] Luk, S., Layton, R. (2002). Perception Gaps in customer expectations: Managers versus service providers and customer. *The Service Industries Journal*, 22(2), 109-128.
- [57] Lyons, K., Tracy, S. (2012). Characterizing Organizations as Service Systems. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 1(9), 1-9.
- [58] Maglio, Spohrer. (2008) Fundamentals of Service Science. *Journal of Academic Marketing Science*. 2008. 18-20. Springer.
- [59] Maglio, P. P., Vargo, S. L., Caswell, N., Spohrer, J. (January 2009). The service system is the basic abstraction of the service science. *Information Systems and e-Business management*, 7(4), 395-406.
- [60] Micheli, P., Manzoni, J. (2010). Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning*, s. 465-476.
- [61] Moynihan, R. (2005). Goal-based learning and the future of performance management. *Public Administration Review*, 65(2), s. 203-216.

- [62] Neely, A. (2002). *Business performance Measurement - Theory and Practice*. Cambridge University Press.
- [63] Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech manažmentu jakosti*. Management Press. 2. vydanie. 335 s. ISBN: 8072610546
- [64] Nenadál, J., Noskiewiczová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J. (2008). *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press. 377 s. ISBN: 8072611867
- [65] Nižňanský, V. (2005). *Verejná správa na Slovensku*. Bratislava: Úrad vlády.
- [66] Philip, G., Hazlett, S.-A. (1997). The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), 260-286.
- [67] Prohl, M., Heichlinger, A. (2009). *Taking the Pulse of European Public Administrations*. EIPA.
- [68] Pulakos, E. D. (2004). *Performance Management. A Roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM Foundation.
- [69] Radnor, Z. (2009). Understanding the relationship between a national award scheme and performance. *International Review of Administrative Sciences*, 75(3), 437–457.
- [70] Rajapaksha, C., Edirisinghe, J. (2014). Assessing the Impact of Internationally Recognized Quality Standards on the Business Performance of Firms. *International Journal of Economics Practices and Theories*, 4(4), 437-443.
- [71] Seth, N., Deshmukh, S., Vrat, P. (2005). Service quality models: A review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(9), 913-949.
- [72] Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Pearson Education.
- [73] Spohrer, J. M. (2007). Steps towards a Science of Service Systems. *Computer*, s. 71-77.
- [74] Staes, P., Thijs, N. (2005). Quality management on the European agenda. *Eipascope*, s. 33-41.
- [75] Stede, W.A.V., Chow, C.W., Lin, T.W. (2006). Strategy, Choice of Performance measures, and Performance. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 18. No. 1. PP. 185-205.
- [76] Sullivan, T., Reid, R., Cartier, B. (2007). *The TOCICO Dictionary*. Washington D.C: TOCICO.
- [77] Škultéty, P. (2000). *Správne právo hmotné. Všeobecná a osobitná časť*. Bratislava: Vydavateľstvo oddelenie Právnickej fakulty Univerzity Komenského.
- [78] Štofková, K., Kinzlová, P. (2006). Možnosti využitia strategického manažmentu - BSC v sieťovom podniku. *Pošta, telekomunikácie a elektronický obchod*, 3(3), 55-61.

- [79] Thiel, S. v., Leeuw, F. L. (2002). The Performance paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267-281.
- [80] Thompson, K. R., Luthans, F., D., T. W. (1981). The Effects of MBO on Performance and Satisfaction in a Public Sector Organization. *Journal of Management* (7), 53-68.
- [81] Tillema, S. (2011). Public sector benchmarking and performance improvement: what is the link and can it be improved? *Public Money & Management*, 31(1), 69-75.
- [82] Tomaževič, N. T. (2015). Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model. *Total Quality Management*, 1-23.
- [83] Vargo S., Maglio, P., Akaka (2008). On value and value co-creation: A service systems and logic perspective. *European Management Journal*, s. 145-152.
- [84] Veber, J. a. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele* (2. aktualizované vydanie. vyd.). Praha: Vydavatel'stvo Grada Publishing, a.s.
- [85] Verbeeten, F.H.M, Boons, A.N.A.M. (2009). Strategic Priorities, Performance measures and Performance: An empirical analysis of Dutcg firms. *European Management Journal*. 27(2). Pp. 113-128.
- [86] Waal, A. A. (2008). The Secret of High Performance Organizations. *Management Online Review*, 1-10.
- [87] Waal, A. A. (2010). The Role of Information Technology in the High Performance Organization. *SAS - The Power to know*, 1-8.
- [88] Wagner, J. (2009). *Merění výkonnosti, Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4
- [89] Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 8024723617.
- [90] West, D. (2015). Performance management in the public service: Where has it got to? *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 73–81.

Použité normy a referenčné dokumenty k téme dizertačnej práce:

STN ISO 1325: 2016 Manažérstvo hodnoty. Slovník. Termíny a definície.

EN 12973: 2000 Value Management.

ISO/IEC 20000-1: 2011 Information Technology. Service Management. Service management System Requirement.

STN ISO 31000: 2011 Manažérstvo rizika. Zásady a návod.

STN ISO 26000: 2011 Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti.

STN EN ISO 9000: 2016 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.

STN EN ISO 9001: 2016 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.

Malcolm Baldrige Excellence Framework. National Institute of Standards and Technology (NIST) – 2011.

Zlepšovanie organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia. CAF - Common Assessment Framework - 2013.

European Foundation for Quality Management. EFQM Model of Excellence – 2015.

Programové vyhlásenie Vlády SR na roky 2016 – 2020/ dostupné na www.vlada.gov.sk

Rámec národnej stratégie reformy verejnej správy v súvislosti s prioritami definovanými EK do roku 2020/dostupné na <http://npc.sk/>

Zákon č. 369/1990 Z. z. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov/ dostupný na <http://www.zakonypreludi.sk>

Zákon č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov/ dostupný na <http://www.zakonypreludi.sk>

Zákon č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov/ dostupný na <http://www.zakonypreludi.sk>

Zákon č. 302/2011 Z. z. o samosprávne vyšších územných celkov v znení neskorších predpisov/ dostupný na <http://www.zakonypreludi.sk>

Zákon č. 180/2013 Z. z. o organizácii miestnej štátnej správy v znení neskorších predpisov dostupný na <http://www.zakonypreludi.sk>

Zákon č. 411/2015 Z. z. o štátnom rozpočte na rok 2016 v znení neskorších predpisov/ dostupný na <http://www.zakonypreludi.sk>

Vlastné publikácie k téme dizertačnej práce:

- Fabianová Zuzana: Linking components of the service system and performance management system [Previazanie zložiek systému poskytovania služieb a systému riadenia výkonnosti]. In: Drive your knowledge be a scientist. DOKBAT: 12th annual international Bata conference for Ph.D. students and young researchers : 28/4/2016. - Zlín: Tomas Bata University, 2015. - ISBN 978-80-7454-592-4. - CD-ROM, s. 128-134. (AFC)
- Zuzana Fabianová: Public administration organizations as a service system [Organizácie verejnej správy ako systém poskytovania služieb]. In: MMK 2015: mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, ročník VI. : 14.-18. prosince 2015, Hradec Králové, Česká republika: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. - Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2015. - ISBN 978-80-87952-12-2. - CD-ROM, s. 779-782. (AFC)
- Zuzana Fabianová - Miroslav Hrnčiar: Leistungsfähigkeitsbewertung in Bildungseinrichtungen [Hodnotenie výkonnosti vo vzdelávacích organizáciách]. In: The social role of adult education in central Europa = Die gesellschaftliche Rolle der Erwachsenenbildung in Mitteleuropa. - Debrecen: University of Debrecen Department of Andragogy, 2015. - ISBN 978-963-12-3935-5. - S. 36-45. - (Scientific book. - ISSN 1726-9687). (AEC)
- Zuzana Fabianová: Management system performance [Výkonnosť systémov manažérstva]. In: TRANSCOM 2015: 11-th European conference of young researchers and scientists : Žilina, June 22-24, 2015, Slovak Republic. Section 2: Economics and management. - Žilina: University of Žilina, 2015. - ISBN 978-80-554-1044-9. - CD-ROM, s. 94-97. (AFD)
- Zuzana Fabianová: Performance management in public administration [Riadenie výkonnosti vo verejnej správe]. In: TRANSCOM 2011 : 9-th European conference of young research and scientific workers : Žilina, June 27-29, 2011, Slovak Republic. Section 2: Economics and management - part 1 (A-Mi). - Žilina: University of Žilina, 2011. - ISBN 978-80-554-0370-0. - S. 31-34. (AFD)
- Zuzana Fabianová: Tasks categorisation for the needs of performance measurement in the public administration organisations [Kategorizácia úloh pre potreby merania v organizáciách verejnej správy]. In: TRANSCOM 2013 : 10-th European conference of young research and scientific workers : Žilina, June 24-26, 2013, Slovak Republic. Section 2: Economics and management. - Žilina: University of Žilina, 2013. - ISBN 978-80-554-0691-6. - S. 45-48. (AFD)
- Zuzana Fabianová: The role of technology in the process of performance management in public organizations [Úloha technológií v procese riadenia výkonnosti v

organizáciách verejnej správy]. In: QUAERE 2014: recenzovaný zborník príspevků interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů : 26.-30. května 2014, Hradec Králové, Česká republika. Vol. IV. - Hradec Králové: Magnanimitas, 2014. - ISBN 978-80-87952-04-7. - CD-ROM, s. 171-176. (AFC)

Miroslav Hrnčiar, Zuzana Fabianová: Use of knowledge from performance management at public administration organisations [Využitie poznatkov z riadenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy]. In: Grant journal. - ISSN 1805-0638. - Vol. 1, iss. 2 (2014), online, s. 25-27. (ADE)

Miroslav Hrnčiar, Zuzana Fabianová: Nástroje zvyšovania výkonnosti verejnej správy. In: Procesné riadenie 2010: medzinárodná odborná konferencia s tematickým zameraním "Inováciami procesov k zvyšovaniu výkonnosti a konkurencieschopnosti". Senec, 26.-27.10.2010. - Košice: Slovenská asociácia procesného riadenia, 2010. - ISBN 978-80-970458-1-4. - CD-ROM, [4] s. (BEF)

PRÍLOHY

- Príloha A. Stav implementácie systémov riadenia kvality v štátnej správe
- Príloha B. Prístup ku kategorizácii úloh v organizáciách verejnej správy
- Príloha C. Ukážka štandardných procesov, ktoré možno kategorizovať v organizácii verejnej správy typu Ústredný orgán štátnej správy (ministerstvo)
- Príloha D. Model systému riadenia výkonnosti založený na Service System
- Príloha E. Príklad etického kódexu benchmarkingu

Stav implementácie systémov riadenia kvality v štátnej správe

Názov orgánu štátnej správy	Stav implementácie systému riadenia kvality	Typ používaného systému riadenia kvality
Ministerstvo financií SR	pokročilý	EFQM
Ministerstvo vnútra SR	nebol implementovaný	žaden
Ministerstvo zahraničných vecí SR	zrušená (EFQM)	žaden
Ministerstvo hospodárstva SR	čiastočná	CAF
Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR	zastavená	žaden
Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR	zavedený - ISO 9001: 2009 pre odbor bezpečnosti potravín a výživy, zastavený - CAF	ISO 9001: 2009 pre odbor bezpečnosti potravín a výživy žaden celorezortný
Ministerstvo obrany SR	zastavený - CAF, EFQM	žaden
Ministerstvo spravodlivosti SR	v procese implementácie	CAF – od 15.6.2015 držiteľ titulu Efektívny používateľ modelu
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR	zrušený CAF pokročilý - CAF v rámci PRO	žaden celorezortný CAF (Implementačná agentúra)
Ministerstvo životného prostredia SR	nebol implementovaný	žaden
Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR	zavedený, v súčasnosti pozastavený	CAF
Ministerstvo kultúry SR	nebol implementovaný	žaden
Ministerstvo zdravotníctva SR	zastavený - CAF	žaden
Národná bezpečnostný úrad SR	nebol implementovaný	žaden
Protimonopolný úrad SR	zastavený - CAF	žaden
Správa štátnych hmotných rezerv SR	zastavený - CAF	žaden
Štatistický úrad SR	pokročilý – ISO 9001, systém certifikovaný	ISO 9001:2008 ISO 9001:2015 v procese
Úrad jadrového dozoru SR	pokročilý	ISO 9001, ISO 9004, CAF
Úrad vlády SR	zastavený - CAF	žaden
Úrad geodézie, kartografie a katastra SR	nebol implementovaný	žaden
Úrad pre verejné obstarávanie SR	nebol implementovaný	žaden
Úrad priemyselného vlastníctva SR	pokročilý	ISO 9001
Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR	ISO 9001:2008 zavedený a certifikovaný na jednom odbore CAF v minulosti	ISO 9001:2008 na odbore úrad - žaden
Združenie samosprávnych krajov	Trnavský SK – CAF Získal 3. stupeň ocenenia v rámci Národnej ceny za kvalitu	žaden

Zdroj: Rámec národnej stratégie reformy verejnej správy v súvislosti s prioritami definovanými EK do roku 2020 (august 2015)

Prístup ku kategorizácii úloh v organizáciách verejnej správy

I. pohľad

Časová náročnosť

- Krátkodobé (úlohy vyžadujúce si riešenie v priebehu niekoľkých hodín, resp. dní)
- Strednodobé (úlohy vyžadujúce si riešenie v priebehu niekoľkých týždňov)
- Dlhodobé (úlohy vyžadujúce si riešenie v priebehu niekoľkých mesiacov)

Personálna náročnosť

- Nízka náročnosť (úlohy nevyžadujúce si zapojenie ďalších spolupracovníkov)
- Stredná náročnosť (úlohy vyžadujúce si zapojenie ďalších spolupracovníkov v rámci organizácie)
- Vysoká náročnosť (úlohy vyžadujúce si zapojenie ďalších spolupracovníkov mimo organizácie, ktorá je nositeľom úlohy)

Zdroj/pôvod úlohy

- vyplývajúce z poslanca organizácie (poslanie stanovené v zriaďovacom dokumente - zákone, štatúte, a pod.)
- vyplývajúce z programového vyhlásenia vlády
- vyplývajúce z rozhodnutia nadriadeného orgánu
- vyplývajúce z rozhodnutia vedenia organizácie
- vyplývajúce z podnetu zamestnancov organizácie

Špecifické zručnosti

- nízka náročnosť/jednoduchá (úlohy nevyžadujúce si špeciálne zručnosti)
- stredná náročnosť/priemerná (úlohy vyžadujúce si stupeň vzdelania, znalosť cudzieho jazyka, IT zručnosti)
- vysoká náročnosť/zložitá (úlohy vyžadujúce si špecifické zručnosti a znalosti – certifikát, osvedčenie a pod.)

II. pohľad

Manažérske procesy

Realizačné procesy

Podporné procesy

III. pohľad

Organizovanie

Plánovanie

Rozhodovanie

Vedenie ľudí

Kontrolovanie

Úlohy/Činnosti:

- spracovanie koncepčných a strategických materiálov
- spracovanie interných predpisov
- spracovanie externých predpisov
- vedenie/riadenie zamestnancov
- pripomienkovanie materiálov (medzirezortné, externé, interné)
- kontrolovanie úloh (priebežné, následné)
- organizovanie podujatí (konferencií, školení, seminárov)

Príklad štandardných procesov (dotýkajúce sa viacerých útvarov organizácie verejnej správy)

Tvorba rozpočtu

- Návrh rozpočtu odboru
- Úpravy rozpočtu odboru
- Zabezpečenie plnenie schváleného rozpočtu
- Participácia pri vypracovaní Návrhu rozpočtu kapitoly

Príprava legislatívnych a nelegislatívnych materiálov

- Analýza noriem a smerníc EÚ, ES, ktoré sa budú transponovať
- Analýza súčasného stavu a platnej právnej úpravy
- Kalkulácia finančných dôsledkov legislatívnych dokumentov
- Transpozícia noriem ES/EÚ do vlastných materiálov
- Odstraňovanie chýb materiálu zistených legislatívnou radou
- Pôsobenie v pracovných skupinách v Bruseli

Vnútorne pripomienkové konanie

- Kompletizácia materiálov pred vnútorným pripomienkovým konaním
- Odoslanie materiálu na bežné VPK
- Vyhodnotenie vnútorného pripomienkového konania
- Prijatie a evidencia pripomienok VPK

Predloženie materiálu na Medzirezortné pripomienkové konanie a Medzirezortné pripomienkovanie

- Rozoslanie oznamu pripomienkového konania povinne pripomienkujúcim subjektom
- Vyhodnotenie medzirezortného pripomienkového konania predkladajúcim útvarom
- Zaslanie pripomienok koordinačnému útvaru
- Spracovanie podkladov a stanovísk k materiálom predkladaným do vládnych a iných ústredných orgánov
- Vypracovanie pripomienok k materiálu iného orgánu

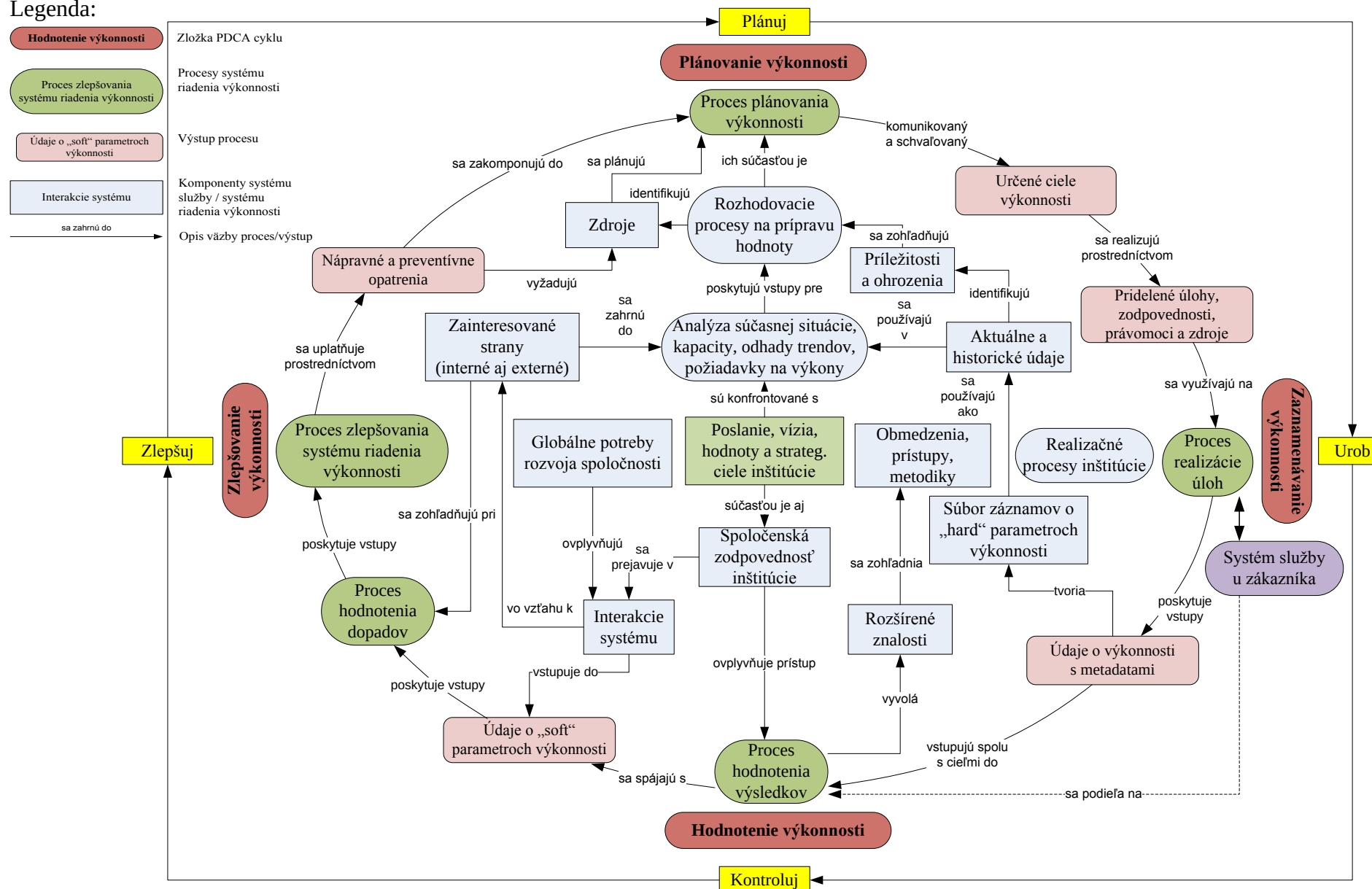
Tvorba predpisov

- Spracovanie návrhu vnútroorganizačných materiálov odboru
- Tvorba návrhu vnútorného predpisu
- Evidencia a uverejňovanie vnútorných predpisov
- Tvorba návrhu rezortného predpisu
- Evidencia a uverejňovanie rezortných predpisov

Plnenie úloh

- Kontrola plnenia úloh
- Plnenie úloh vyplývajúcich z plánu úloh
- Sledovanie a vyhodnocovanie stavu plnenia úloh

Legenda:



Príklad Etického kódexu benchmarkingu

Benchmarking – proces identifikovania a učenia sa z najlepších postupov v iných organizáciách – je výkonným nástrojom hľadania kontinuálneho zlepšovania a realizovania zásadných zmien. Autori a sponzori vypracovali tento Etický kódex Európskeho benchmarkingu ako príručku pre tých, ktorí prichádzajú s benchmarkingom do styku a na zdokonaľovanie profesionalizmu a efektivity benchmarkingu v Európe. Úzko súvisí so široko využívaným Etickým kódexom APQC/SPI podporovaným Medzinárodným benchmarkingovým ústavom a autori tento zdroj uznávajú ako východiskový. Štylizácia bola modifikovaná tak, aby zohľadnila pravidlá Zákona o konkurencii Európskej únie.

Dodržiavanie tohto Kódexu prispeje ku výkonnému, efektívnemu a etickému benchmarkingu.

1.0 Princípy PRÍPRAVY

- 1.1 Demonštrujte záväzok ku výkonnosti a efektivite benchmarkingu tým, že budete pripravený na uskutočnenie prvotného benchmarkingového kontaktu.
- 1.2 Ušetríte čo najviac času benchmarkingovému partnerovi tým, že budete plne pripravený pri akejkolvek zmene.
- 1.3 Pomôžte sa pripraviť svojim benchmarkingovým partnerom tým, že im poskytnete dotazník a agendu pred benchmarkingovými návštevami.
- 1.4 Pred akýmkoľvek benchmarkingovým kontaktom, predovšetkým pri zasielaní dotazníkov, poraďte sa s právnikom. *(Právne aspekty interného benchmarkingu medzi organizáciami verejnej správy môžu byť zahrnuté v podmienkach zmluvy s potenciálnym konzultantom k procesu benchmarkingu).*

2.0 Princípy KONTAKTU

- 2.1 Rešpektujte podnikovú kultúru partnerskej organizácie a pracujte v rozsahu navzájom dohodnutých pravidiel.
- 2.2 Používajte benchmarkingové kontakty určené partnerskou organizáciou, ak to je ich preferovaný postup.
- 2.3 Súhlaste s určenými benchmarkingovými kontaktmi ako majú byť komunikácia a zodpovednosť delegované v priebehu benchmarkingových cvičení. Skontrolujte vzájomné porozumenie.
- 2.4 Pred tým ako poskytnete ich meno pre potreby kontaktu, získajte súhlas kontaktnej osoby.
- 2.5 Vyhnite sa oznamovaniu mena kontaktu v otvorenom fóre bez predchádzajúceho povolenia od kontaktu.

3.0 Princípy VÝMENY

- 3.1 Buďte ochotní poskytnúť rovnaký typ a úroveň informácií akú vy požadujete od svojho benchmarkingového partnera, zabezpečte, aby princípy boli v súlade so zákonom.

- 3.2 Komunikujte úplne a jasne, aby ste objasnili očakávania, predchádzajte nedorozumeniam, a vybudujte vzájomný záujem na benchmarkingovej výmene.
- 3.3 Buďte úprimní a úplní v poskytovaní informácií.

4.0 Princípy DÔVERNOSTI

- 4.1 Zaobchádzajte s benchmarkingovými **výsledkami** ako dôvernými pre zainteresovaných jednotlivcov a organizácie. Takéto informácie nesmú byť oznamované tretím stranám bez predchádzajúceho súhlasu benchmarkingového partnera, ktorý zdieľa informácie. Ak chcete vopred získať súhlas, uistite sa, že jasne špecifikujete, ktorá informácia sa bude zdieľať a s kým.
- 4.2 **Účasť** organizácie na benchmarkingovom partnerstve je dôverná a nemala by byť externe oznámená bez predchádzajúceho súhlasu.

5.0 Princípy POUŽÍVANIA

- 5.1 Používajte získané informácie prostredníctvom benchmarkingu iba na stanovené účely, ktoré sú odsúhlasené benchmarkingovým partnerom.
- 5.2 Použitie alebo oznámenie mena benchmarkingového partnera spolu so získanými údajmi alebo postupmi si vyžaduje predchádzajúci súhlas tohto partnera.
- 5.3 Zoznamy kontaktov alebo iné informácie kontaktov poskytované benchmarkingovými sieťami v akejkoľvek forme by sa nemali používať na iné účely ako benchmarking.

6.0 Princípy ZÁKONNOSTI

- 6.1 V prípade akejkoľvek potenciálnej otázky týkajúcej sa legálnosti aktivity by ste si mali dať právne poradiť.
- 6.2 Vyhnite sa diskusiám alebo aktivitám, ktoré by viedli alebo naznačovali záujem na obmedzovaní obchodu, trhu a/alebo zákazníkových alokačných schém, stanovovaní cien, ponúkaní výhod, úplatkárstvu alebo ku akýmkoľvek iným anti-konkurenčným praktikám. Neoznamujte svoju cenovú politiku konkurencii.
- 6.3 Zdržte sa zberu informácií, ktoré by mohli byť v akomkoľvek zmysle interpretované ako nesprávne.
- 6.4 Nezverejňujte alebo nepoužívajte žiadne dôverné informácie, ktoré by mohli byť získané prostredníctvom nesprávnych prostriedkov, alebo boli zverejnené niekým iným pri porušení povinnosti.
- 6.5 Neposúvajte ako konzultant, klient alebo inak výsledky benchmarkingu iným organizáciám bez predchádzajúceho získaného súhlasu vášho benchmarkingového partnera a bez predchádzajúceho zabezpečenia, aby dáta boli náležité „zahmlené“ a anonymné tak, že totožnosť účastníkov je chránená.

7.0 Princípy UKONČENIA

- 7.1 Splňte každý prísľub daný vášmu benchmarkingovému partnerovi načas.

- 7.2 Usilujte sa skompletizovať každú benchmarkingovú štúdiu tak, ako bolo dohodnuté, aby boli benchmarkingoví partneri spokojní.

8.0 Princípy POROZUMENIA A DOHODY

- 8.1 Pochopte ako by si váš benchmarkingový partner želal, aby s ním bolo zaobchádzané a jednajte s ním takým spôsobom.
- 8.2 Súhlaste s očakávaniami vášho partnera na používanie poskytovaných informácií a nevyužívajte ich nijakým spôsobom, ktorý by mohol narušiť dohodu.