

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Zuzana Fabianová, Ing.

Autoreferát dizertačnej práce

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

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

v študijnom odbore:
3.3.15 manažment

Žilina, august 2016

Dizertačná práca bola vypracovaná v externej forme doktorandského štúdia na katedre softvérových technológií, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline

Predkladateľ: **Ing. Zuzana Fabianová**
Katedra softvérových technológií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

Školiteľ: **doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD.**
Katedra softvérových technológií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

Oponenti:

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa o h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenu odborovou komisiou v študijnom odbore **3.3.15 manažment**, v študijnom programe **manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa

prof. Ing. Josef Vodák, PhD.
predseda odborovej komisie
študijného programu **manažment**
v študijnom odbore **3.3.15 manažment**

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

ÚVOD

Kvalita predstavuje strategický prístup, ktorý zahŕňa aj dosahovanie prevádzkovej efektívnosti a zlepšovanie výkonnosti organizácie. Výkonnosť je všeobecne používaný pojem, spojený s určitou predstavou o schopnosti dosahovať výsledky alebo pojem, ktorý sa spája so samotnými dosiahnutými výsledkami. V oblasti verejnej správy na Slovensku bola výkonnosť ešte donedávna relatívne nový pojem. Aj v súčasnosti pretrváva určitá nedôvera a nedostatočná akceptácia nástrojov súvisiacich s riadením výkonnosti zo strany zamestnancov, ale aj manažérov inštitúcií verejnej správy. Dôvodom tohto javu je najmä chápanie verejnej správy ako špecifickej služby výkonu činnosti štátu, reprezentovaného jeho orgánmi a verejno-právnymi subjektmi ako predstaviteľa a nositeľa 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.

Ak sa v nedávnej minulosti a aj v súčasnosti uplatňujú v organizáciách verejného sektora prístupy k hodnoteniu výkonnosti organizácie, ide predovšetkým o finančné výkonnostné ukazovatele. Riadiace orgány EÚ upriamujú už dlhodobo pozornosť na oblasť zvyšovania kvality 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 istej miery sťažilo ďalšiu možnosť rozvoja jednotného prístupu k riadeniu organizačnej a individuálnej výkonnosti v inštitúciách verejnej správy.

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

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 merania a hodnotenia výkonnosti, ktoré sa v organizáciách vykonávajú s cieľom poznania úrovne výkonnosti, ale predovšetkým s cieľom odhalenia potenciálu zlepšovania funkčnosti a efektívnosti organizácie.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

V súkromnom sektore sa pod „riadiť výkonnosť organizácie“ chápe riadenie zdrojov v organizácii na efektívne dosahovanie stanovených cieľov. Vo verejnom sektore naproti tomu pretrváva uprednostňovanie účelného míňania finančných prostriedkov namiesto účelného dosahovania určených cieľov. To je zároveň sprevádzané neustálym tlakom na znižovanie výdavkov. V organizáciách verejnej správy sa zo známeho cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act) používa obvyklý postup *naplánovať – vykonať*, menej sa možno stretnúť so želaným postupom *naplánovať - vykonať - skontrolovať* plnenie a dôsledne *vyhodnotiť* dopady pôsobenia organizácie.

Pôvod problému súvisiaceho s výkonnosťou a jej používaním v organizáciách verejnej správy možno hľadať napríklad častej strate kontinuity v dôsledku zmeny vlád a s tým spojenými dopadmi na rôzne sporadické iniciatívy vo vývoji a zlepšovaní systému riadenia výkonnosti. Takisto pretrváva slabá orientácia na skúmanie dopadov v zmysle *výstup - výsledok – dopad*. Aj keď aj v súčasnosti existujú viaceré prístupy k riadeniu výkonnosti v organizáciách verejnej správy, ich efektívnosť je nízka.

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 produkt alebo služby podľa očakávania zákazníkov. V Európe je veľmi rozšírený a uplatňovaný model kritérií pre hodnotenie podnikateľskej úspešnosti – EFQM. Európsky inštitút pre verejnú správu (EIPA) tento model upravil na podmienky verejnej správy a rozširuje ho ako CAF – Spoločný systém hodnotenia. Vo svojej preambule CAF deklaruje, že ide o systém samohodnotenia výkonnosti organizácie. Tento model vo verzii 2013 už implementovalo v Európe viac ako 3000 organizácií verejného sektora, na Slovensku sa k nemu v súčasnosti hlási viac ako 100 organizácií.

Predpokladom na zavedenie systému riadenia organizačnej výkonnosti prostredníctvom uplatňovania princípov New Public Managementu vo verejnom sektore je jednoznačné identifikovanie produktov organizácie (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 podpory procesne orientovaného riadenia spojeného s riadením organizačnej výkonnosti vo verejnej správe.

Hlavným dôvodom riadenia výkonnosti v organizáciách verejného sektora je poznanie organizačnej výkonnosti s cieľom jej zlepšovania a podpora efektívneho plnenia úloh verejnej správy.

Verejnú správu možno v širšom zmysle slova chápať ako službu občanom, pretože je vykonávaná orgánmi jej jednotlivých zložiek v prospech verejného záujmu. Podľa typológie služieb patria služby poskytované organizáciami verejnej správy ku službám poskytovaným veľmi veľkému počtu zákazníkov, sú realizované bez výraznej technickej podpory a pomerne výnimočnou interakciou poskytovateľa služby – zákazníka. Jednou z výnimočností, ktorou sa vyznačuje len málo druhov služieb, je existencia duálneho vnímania pojmu zákazník.

2 METODOLÓGIA PRÁCE

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?

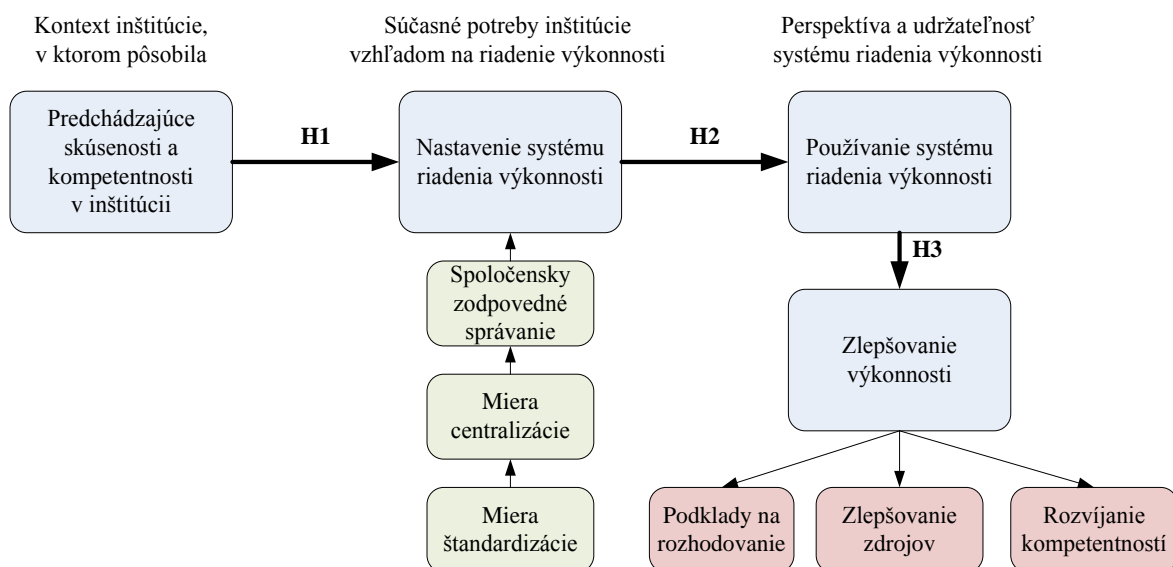
Odpovede na tieto pomerne široko koncipované otázky sa pri riešení dizertačnej práce získali zhodnotením analýzy výstupov primárnych zdrojov (predprieskum) a sekundárnych zdrojov (zistenia štúdie EÚ), ako aj realizáciou hlavného prieskumu a doplnkovej analýzy.

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.

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

Úlohou hypotéz bolo formulovať predpoklady o stave danej problematiky z pohľadu ďalšieho rozvoja poznania v oblasti, ktorá je predmetom dizertačnej práce. Hypotézy boli na rozdiel od výskumných otázok formulované tak, aby sa ich testovaním predpoklad potvrdil alebo zamietol. Obe možnosti boli dôležité a podstatné 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' nasledovne:



Obrázok 1 Konceptuálny rámec na stanovenie hypotéz

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 známym a odskúšaným modelom 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 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 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.

Téma a cieľ dizertačnej práce bol určujúci aj pre výber súboru metód a techník riešenia súvisiacich úloh. Pozostával z prístupov a nástrojov, ktorých využitie záviselo od typu realizovaného výskumu. Výskum obsahoval kvantitatívne ako aj kvalitatívne zložky.

Pri kvantitatívnom spracovávaní informácií sa používali predovšetkým matematicko-štatistické metódy. Ako základný nástroj na overenie spoľahlivosti dotazníka sa použila Cronbach's alpha, na ksúmanie normality hodnôt premenných a na overenie platnosti hypotéz testy zhody a neparametrické testovanie pomocou Kruskal-Wallisovho testu. Pri kvalitatívnom spracovávaní sa používali základné a odvodené vedecké metódy, ako napríklad analýza, syntéza, dedukcia, indukcia, komparácia a excerpčia.

3 VÝSLEDKY PRÁCE

Pre splnenie cieľa práce boli použité tri časovo oddelené ale vzájomne prepojené výskumné aktivity – predprieskum, hlavný prieskum a doplnková analýza. Tie sú podrobné opísané v projekte empirického výskumu, ktorý tvorí prílohu dizertačnej práce. Empirický výskum bol realizovaný s ohľadom na predmet a ciele práce a výsledky boli spracované a vyhodnotené tak, aby bolo možné navrhnúť model systému riadenia výkonnosti založený na prepojení organizačnej a individuálnej výkonnosti.

3.1 Porovnanie prístupov k riadeniu výkonnosti v krajinách EÚ a na Slovensku

Počas predsedníctva Nemecka v Rade Európy (2007) sa realizoval pomerne rozsiahly výskum problematiky riadenia výkonnosti medzi 23 krajinami EÚ, pričom Slovensko sa do výskumu nezapojilo. Predprieskum bol realizovaný v nadväznosti na výsledky tejto štúdie a zamerl sa na porovnanie situácie v riadení výkonnosti v krajinách EÚ a na Slovensku. Predprieskum sa uskutočnil v roku 2011 na vzorke 22 organizácií verejnej správy.

Pri porovnaním 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.

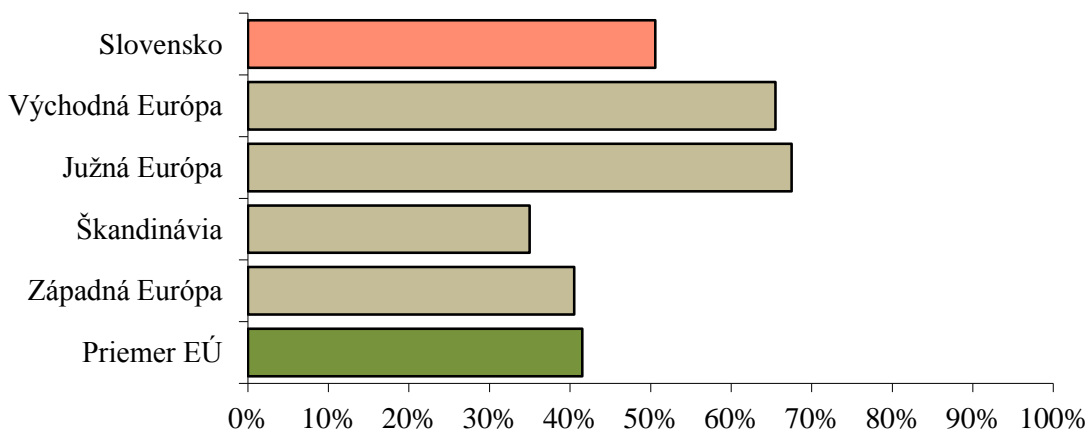
Najväčšie rozdiely v hodnotení problémových oblastí Slovenska v porovnaní s krajinami EÚ sa vyskytovali v „úlohe ujasňovania“, v „individuálnej výkonnosti“, v „motivácii zamestnancov“, v „komunikácii a spätnej väzbe“ a v „osobnostnom rozvoji“. Naopak, veľmi podobné hodnotenie bolo pridelené „tímovej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

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.

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.



Obrázok 2 Vnímaná závažnosť prekážok voči systému riadenia výkonnosti (2011)

Z informácií zistených v predprieskume je možné vyčítať aj to, že vplyv, ktorý uvedeným aspektom pripisujú jednotlivé krajiny je mierne vyšší ako hodnotenie na 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 súčasnosti v krajinách EÚ.

3.2 Hlavný prieskum k problematike riadenia výkonnosti

Hlavný prieskum bol realizovaný za účelom spresnenia predpokladov na tvorbu modelu systému riadenia výkonnosti. Realizoval sa pod gesciou Úradu vlády SR, čo umožnilo zrealizovať rozsiahly prieskum a osloviť 46 815 zamestnancov organizácií verejnej správy na Slovensku. Do prieskumu sa zapojilo 4 425 respondentov (9,45% oslovených). Miera

dôveryhodnosti zistení bola vzhľadom na veľkosť vzorky na úrovni 99 % s prípustnou odchýlkou 2 %. Tvorba elektronického dotazníka prebiehala v prostredí Google Docs.

Celý prieskum obsahoval 108 otázok, z ktorých sa témy dizertačnej práce a teda predmetu prieskumu týkalo 22 otázok. Dotazník bol prostredníctvom testovaný na spoľahlivosť konštruktu prostredníctvom Kronbachovej alfy. Analýza vybraných častí prieskumu sa vykonala v štatistickom softvéri SPSS IBM. Prvým cieľom analýzy bolo preveriť spoľahlivosť prieskumu ako celku a za jednotlivé skupiny atribútov a taktiež získať podklady na potvrdenie alebo zamietnutie hypotéz súvisiacich s cieľom dizertačnej práce.

Tabuľka 1 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

Na overenie platnosti hypotéz bolo použité neparametrické testovanie prostredníctvom Kruskal Wallisovho testu v štatistickom softvéri SPSS. Výsledky testovania jednotlivých hypotéz sú podrobnejšie rozobrané v projekte empirického výskumu (príloha 1).

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).

Testovanie hypotézy zahŕňovalo preskúmanie závislostí medzi:

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

Tabuľka 2 Výsledky testovania platnosti hypotézy H1

	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

	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.

Tabuľka 3 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.

Tabuľka 4 Výsledky testovania platnosti hypotézy H3

Test Statistics^{a,b}

	Jednoznačné definovanie úloh	Previazanie práce s cieľmi inštitúcie	Voľnosť pri plnení úloh	Previazanie výkonnosti a odmeňovania
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 odmeňovania
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**.

Potvrdenie alebo spochybnenie jednotlivých hypotéz je jedným z orientačných bodov, ktoré by mohli poskytovať nástroj alebo návod na navrhnutie modelu systému riadenia výkonnosti v organizáciách verejnej správy.

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. Na analýzu sa využili výsledky hlavného prieskumu a skombinovali sa s teoretickými poznatkami o koncepte Service System. Nástrojom analýzy potenciálu previazania zložiek systému služby so zložkami systému riadenia výkonnosti bolo vyšetrenie korelácie údajov respondentov z organizácií verejnej správy charakterizujúcich vlastnú organizáciu a zároveň vyjadrujúcich sa k dôležitosti jednotlivých súčastí.

Zložky systému služieb: (A1) zdroje, (A2) prístupové práva, (A3) entity, (A4) zainteresované strany, (A5) interakcie, (A6) siete, (A7) prostredie

Zložky systému riadenia výkonnosti: (B1) stratégia organizácie, (B2) procesy organizácie, (B3) výsledky ľudí v organizácii, (B4) výsledky kultúry v organizácii, (B5) výsledky výkonnosti

Tabuľka 5 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

Preukázali sa štyri väzby s vyjadrením silnejšej závislosti 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

A1-B2 (0,546) – Zdroje systému služby a Procesy organizácie

- A5-B1 (0,541) – Interakcie systému služby a Stratégie organizácie
- A2-B1 (0,520) – Prístupové práva systému služby a Stratégie organizácie
- A2-B2 (0,472) - Prístupové práva systému služby a Procesy organizácie
- A5-B5 (0,455) – Interakcie systému služby a Výsledky výkonnosti organizácie
- A5-B4 (0,445) – Interakcie systému služby a Výsledky kultúry v organizácii
- A2-B3 (0,421) - Prístupové práva systému služby a Výsledky ľudí v organizácii
- A4-B1 (0,414) – Zainteresované strany systému služby a Stratégie organizácie
- A1-B1 (0,400) - Zdroje systému služby a Stratégie organizácie

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 NÁVRHY MODELU SYSTÉMU RIADENIA VÝKONNOSTI

Empirická časť výskumu tvorila základný rámec pre spracovanie návrhov na riešenie danej problematiky. Cieľom práce bolo vytvoriť integrovaný model riadenia výkonnosti ako dôležitý nástroj zlepšovania výkonnosti v organizáciách verejnej správy.

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

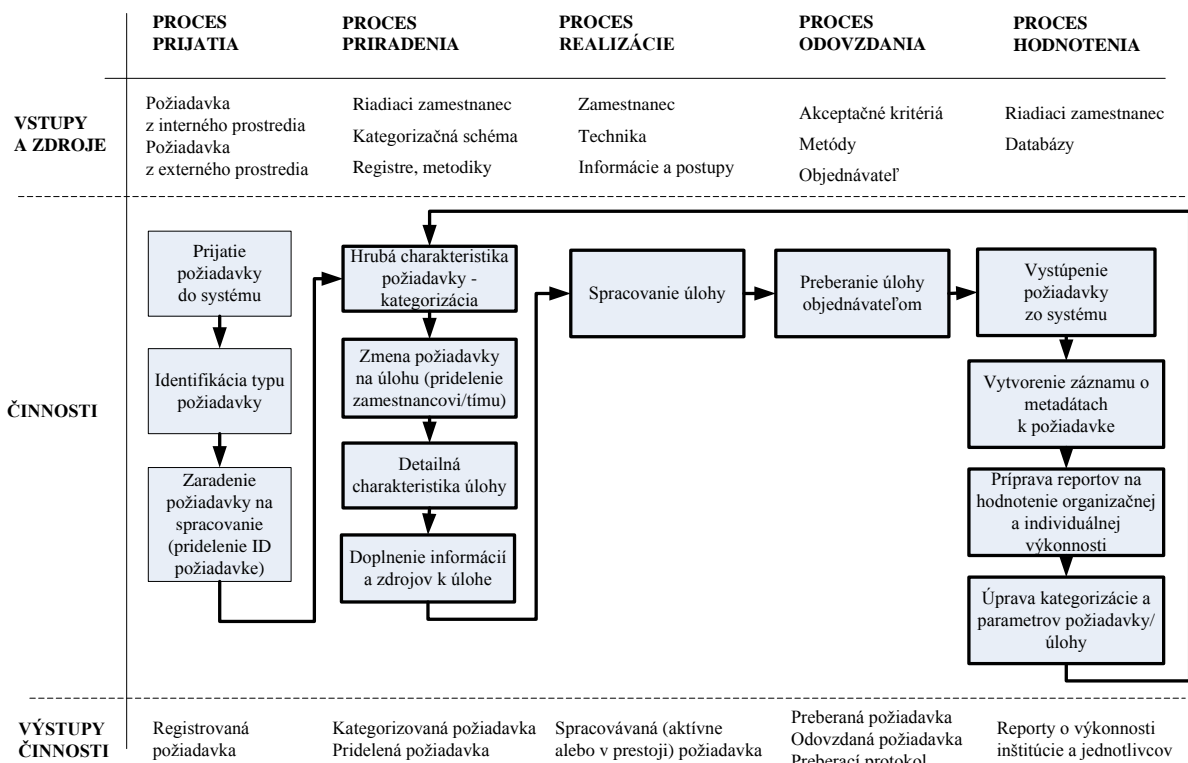
- model by mal byť integrovaný, teda mal by zahŕňať všetky kľúčové strategické a prevádzkové uhly pohľadu na organizáciu vo všetkých jej častiach a na všetkých hierarchických úrovniach organizácie,
- model by mal systematicky pokrývať všetky manažérske funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie), taktiež pokrývať všetky dôležité prístupy (predpoklady) a ukazovatele (výsledky) a umožniť zohľadňovanie špecifik 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 výkonnosti. Vyplýva to z potreby eliminácie negatívnych faktorov, ktoré mimoriadne znižujú funkčnosť a efektívnosť akéhokoľvek sofistikovaného systému riadenia výkonnosti a jeho prínosov.

Model založený na informačnej podpore riadenia výkonnosti

V prípade modelovania systému riadenia výkonnosti je dôležité pochopenie postupnosti procesov, ktorú musí model vo svojej štruktúre zachytiť. 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.

Pri tvorbe modelu založeného na informačnej podpore riadenia výkonnosti bol použitý jednoduchší prístup, ktorý vychádza z teoretických východísk a praktických skúseností. Model odráža funkcionality jadra systému riadenia výkonnosti. Rešpektuje jednotlivé fázy prechodu požiadavky systémom poskytovania služieb a zároveň popisuje vstupy/zdroje, činnosti a výstupy činnosti.



Obrázok 4 Model založený na informačnej podpore riadenia výkonnosti

Softvérové prostredie s potrebnými funkcionalitami poskytne pri dlhodobjšom 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 podklady, požiadavka čaká na rozhodnutie, 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. 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

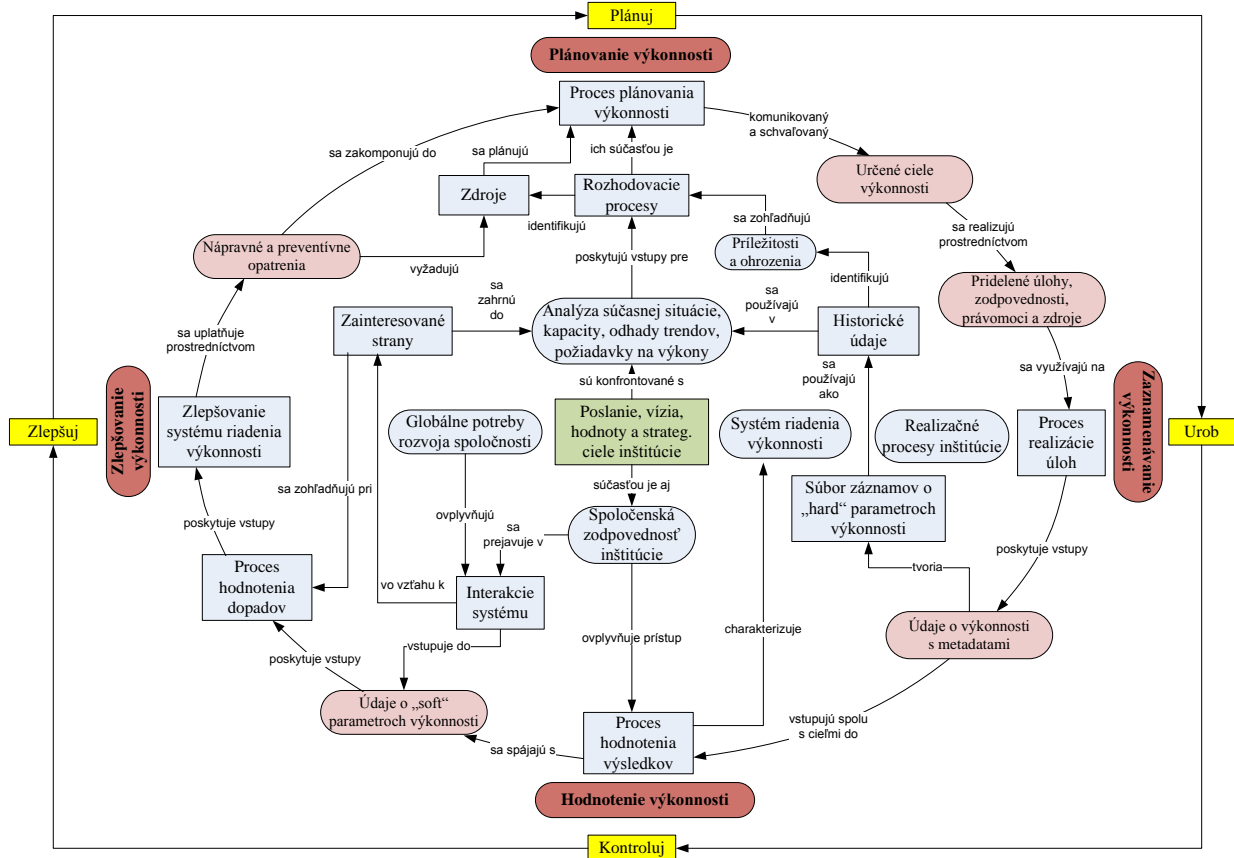
nachádzala v prestoji. Identifikácia potenciálu zlepšovania je možná porovnávaním získaných údajov z merania výkonnosti s cieľovými, plánovanými hodnotami, ktoré môžeme nazývať aj očakávanou úrovňou kvality služby. Zároveň je možné informácie použiť aj na argumentovanie k individuálnej výkonnosti, keďže výsledky merania jednotlivcov sú prostredníctvom kategorizácie úloh porovnateľné, dokonca môžu byť stanovené interné cieľové hodnoty, benchmarky.

Model založený na systéme služby

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

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.

Hlavný model, procesne orientovaný model, je založený na teórii o systéme služby, pričom systém služby predstavuje súbor dynamických vzťahov medzi ľuďmi zabezpečujúci existenciu, rozvoj a špecifické znaky organizácie a racionálne dosahovanie je spoločenských cieľov.



Obrázok 5 Procesne orientovaný model riadenia výkonnosti

Model systému riadenia výkonnosti predstavený na obrázku č. 5 je postavený na základoch PDCA cyklu (Plánuj – Urob – Kontroluj – Konaj) 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.

Prvá, aj druhá úroveň vychádza z kombinácie záverov výskumu, teda z analýzy teoretického zázemia, z cielene realizovaného predprieskumu a výsledkov hlavného výskumu, rozšíreného o doplnkovú analýzu na podporu poznatkov z prístupu Service System.

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 prístupný 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.

Hrozbou systému riadenia výkonnosti 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 neexistujúce zlepšovanie výkonnosti organizácie. Systém by mal byť čo najviac automatizovaný, aby si jeho prevádzkovanie nevyžadovalo neustále manuálne vstupy od používateľa (zamestnanca alebo riadiaceho zamestnanca).

Systém riadenia výkonnosti je dynamický systém, ktorý musí mať schopnosť sa prispôbovať meniacim sa podmienkam. Výstupy zo systému riadenia výkonnosti (hodnoty ukazovateľov) sa pre potreby zlepšovania môžu stať prostriedkom, ktorý bude využitý v procese benchmarkingu medzi organizáciami verejnej správy.

5 PRÍNOSY A DISKUSIA

Hlavný prínos práce je príspevok k rozšíreniu a zlepšeniu existujúcich modelov manažerstva 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).

Model sa sústreďuje nielen na hodnotenie výstupov činnosti organizácie verejnej správy, ale taktiež na hodnotenie dopadov jej pôsobenia. Ďalším významným prvkom je podpora princípov spoločenskej zodpovednosti systémom riadenia výkonnosti.

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 efektívne riadenie a zlepšovanie svojej výkonnosti.

Práca sa zameriava na hlavný nedostatok spoločný pre všetky doterajšie modely riadenia výkonnosti, a to, že v praxi nie sú schopné jasne prepojiť výkonnostné ciele organizácie a výkonnostné ciele individuálneho zamestnanca organizácie. Tento nedostatok je v modeli prekonaný tým, že sa v procesne založenom modeli riadenia výkonnosti využije model podporený IKT, čo umožní zvýšiť mieru identifikovateľnosti a sledovateľnosti záznamov o výkonnosti.

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 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).

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 cieľom, 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.

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).

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 BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] AKBABA, A. Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192. 2006
- [2] ALEXY, J. *Manažment. Vybrané state*. Trenčianska univerzita v Trenčíne. Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov. Trenčín 1999. 166 s. ISBN 80-88914-05-1
- [3] ANAD, G. K. Benchmarking Models. *Benchmarking*, 15(3), 257-291. 2008
- [4] ARMSTRONG, M., & BARON, A. *Managing Performance - Performance management in action*. CIPD. 2010
- [5] 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.
- [6] BENČO, J. *Ekonomika a manažment verejnej správy*. Trenčianska univerzita v Trenčíne, Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov. Trenčín. 2006. 319 s. ISBN 80-8075-119-6
- [7] BENČO, J. *Verejný sektor a verejné služby*. Európsky polytechnický inštitút. Kunovice. 2005. 186 s. ISBN 807-31-4063-297-8
- [8] BOUCKARET, G., HALLIGAN, J. *Managing performance: international comparisons*. Routledge. 2008. 440 s. ISBN 04-1542-394-5
- [9] BOVAIRD, T. L. Evaluating the quality of public governance: Indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313–328. 2008
- [10] BRAADBAART, O. Collaborative Benchmarking, transparency and performance. Evidence from the Netherlands water supply industry. *Benchmarking: An International Journal*, 14(6), 677-692. 2007
- [11] BRADY, M., CRONIN, J., BRAND, R. Performance-only measurement of servicequality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55(1), 17-31. 2002
- [12] BRIGNAL, S. M., MODELL, S. *An institutional perspective on performancemeasurement and management in the "new public sector"*. *Management Accounting Research*, 11(3), s 281 - 306. 2000
- [13] BRYSON, J. M., CROSBY, B. C., BLOOMBERG, L. *Public value governance: Movingbeyond traditional public administration and the new public management*. In: *Public Administration Review*, The American Society for Public Administration. 2014. Vol. 74, Iss 4, s. 445–456.
- [14] CALOGERO, M. *The introduction of new public management principles in the Italian public sector*. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 30E, s. 30-54. 2010
- [15] COBBOLD, I., LAWRIE, G. *Why do only one third of UK companies realise significant strategic success?* Berkshire: 2GC Active Management. 2009
- [16] DAHLGAARD, J. J. P. *Business excellence models: Limitations, reflections and further development*. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2013. 24(5-6), 519–538.
- [17] DE WAAL, A. A. *The Role of Information Technology in the High Performance Organization*. Huizen: SAS - Center for Organizational Performance. 2008

- [18] DECI, E. L. *The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation*. Organizational Behavior And Human Performance, 1972. s 217-229.
- [19] DEMKE, C., HAMMERSCHMIED, G. M. *Measuring Individual and Organizational Performance in the Public Services of EU Member States*. Publication Service. EIPA. 2008. 121 s. ISBN 978-90-6779-208-0
- [20] DOOREN, W. *Performance Measurement in the Flemish Public Sector: A Supply and Demand Approach*. Leuven: University of Leuven.
- [21] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Management Press, Praha. 2001. ISBN 80-7261-021-X
- [22] DRUCKER, P. F. *Toward the Next Economics. "What Results Should You Expect? A Users guide to MBO"*. MacGraw-Hill Professional. 2010. ISBN 978-1-422-13155-8
- [23] EBOLI, L., MAZULLA, G. *Service Quality Attributes Affecting Customer Satisfaction for Bus Trans*. Journal of Public Transportation, 10(3), 21-34. 2007
- [24] EHN, P., PISSARIUS, M., BASS, T., BURNETT, M., HEICHLINGER, A., RODE, A., KUPERUS, H. *Taking the Pulse of European Public Administrations*. European Institute of Public Administration. 2009. 117 s. ISBN 978-6779-213-4
- [25] EMERY, Y. W. *Swiss public servants' perceptions of performance in a fast-changing environment*. International Review of Administrative Sciences, 74(2), 307-323. 2008
- [26] European Foundation for Quality Management. (2015). *About EFQM*.
- [27] 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*.
- [28] FRANK, S., LEWIS, G. *Government Employees - Working Hard or Hardly Working? American Review of Public Administration*, s. 36-51. 2004
- [29] FREYTAG, P. H. *The process of Benchmarking, benchlearning and benchaction*. The TQM Magazine, 13(1), 25 - 33. 2001
- [30] FUGATE, B. S., STANK, T. P., MENTZER, J. T. *Linking improved knowledge management to operational and organizational performance*. Journal of Operations Management, 27(3), 247-264. 2009
- [31] GAŠPAR, M. *Moderná verejná správa*. PROCOM. Bratislava. 1993. 128 s. ISBN 80-85717-01-8
- [32] GLIGOR, D. M., ESMARK, C. L., HOLCOMB, M. C. *Performance outcomes of supply chain agility: When should you be agile?* Journal of Operations Management, s. 33-34, 71-82. 2015
- [33] GRAY, A. L. *Performance Measurement Systems as a Planning Tool in Public Sector Organizations: Overcoming Obstacles to Implementation and Buy-In*. San Marcos: Texas State University. 1998
- [34] GUTHRIE, J. E. *Performance information and program evaluation in the Australian public sector*. International Journal of Public Sector Management, 10(3), 154–164. 1997
- [35] HARTOG, D. N., BOSELIE, P., PAAUWE, J. *Performance Management: A Model and Research Agenda*. Applied Psychology: An International Review, 53(4), s. 556-569. 2004
- [36] HEINRICH, C. *Measuring Public Sector Performance and Effectiveness (Handbook of Public Administration)*. Sage Publication. London. Thousand Oaks, New Delhi. 2008

- [37] HENCOVSKÁ, M., JESENKO, M. *Teória práva: pre študijný odbor a študijný program "verejná správa"*. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Košice 2006.
- [38] HONG, P. H. *Evolving benchmarking practices: A review for research perspectives*. Benchmarking, 2012. 19(2), 444-462.
- [39] HRNČIAR, M. *Benchmarking – an effective tool for increasing the quality of public services*. 1st Interantional Quality Conference in Public Administration, 2003, s. 164-168.
- [40] HRNČIAR, M. *Service Level Agreement – nástroj garancie kvality poskytovanej služby*. Kvalita - odborný časopis Slovenskej spoločnosti pre kvalitu, 2007. s. 32-34.
- [41] HRNČIAR, M. *Úskalia merania individuálnej a organizačnej výkonnosti v organizáciách verejnej správy*. In: Zborník zo 6. medzinárodnej konferencie o kvalite: Manažérstvo kvality vo verejnej správe. Bratislava. 2009. ÚNMS
- [42] HRNČIAR, M. *Kvalita služieb - trvalá výzva*. EDIS Žilina 2014
- [43] HRTÁNEK, L. *Analýza reformy verejnej správy ESO*. Justičná revue, 65. 2013. č. 8-9, s. 1037-1049/dostupné na <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Analýza-reformy-verejnej-spravy-ESO.htm>
- [44] ISO. ISO 9000: 2015. *Systémy manažérstva kvality. Zásady a teminológia*. 2015
- [45] JAIN, S., GUPTA, G. *Measuring Service Quality: Service Quality vs. Service Performace Scales*. Vikalpa, 29(2), 25-37. 2004
- [46] KAPLAN, R., NOTON, D. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press. 2004. ISBN 80-7261-063-5
- [47] KATZAN, H. *Foundations of Services science concepts and facilities*. Journal of Service Science. 2008. 1(1), s. 1-22.
- [48] KETELAAR, A. *Improving Public Sector Peformance in Reforming Democratizers*. (DAIdeas, Ed.) 2007. *Democracy Briefs* (3), 1-4.
- [49] KLIMOVSKÝ, D. *Základy verejnej správy*. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. 2008. 269 s. ISBN 978-80-7907-713-2
- [50] KOSORÍN, F. *Verejná správa (konceptia, reformy, organizácia)*. Vydavateľstvo EKONÓM. Bratislava 2003. 168 s. ISBN 80-225-1696-1
- [51] KRAUSE, D. R., HANDFIELD, R. B., TYLER, B. B. *The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement*. Journals of Operations Management, 2007. 25(2), 528-545
- [52] KUMAR, V., BATISTA, L., MAULL, R. *The Impact of Operations Performance on Customer Loyalty*. 2011 (INFORMS, Ed.) *Service Science*, 3(2), 158-171.
- [53] LANDRUM, H., PRYBUTOK, V. R., ZHANG, X., PEAK, D. *Measuring IS System Service Quality with SERVQUAL: Users' Perceptions of Relative Importance of the Five SERVPERF Dimension*. 2009. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdisciplin*, 12, 17-35.
- [54] LUK, S., LAYTON, R. *Perception Gaps in customer expectations: Managers versus service providers and customer*. The Service Industries Journal. 2002. 22(2), 109-128.
- [55] LYONS, K., TRACY, S. *Characterizing Organizations as Service Systems*. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries. 2012. 1(9), 1-9.
- [56] MAGLIO, P.P., SPOHRER, J. (2008). *Fundamentals of service science*. Academic of Marketing Science. ISSN 11747-007-0058-9.

- [57] MAGLIO, P. P., VARGO, S. L., CASWELL, N., SPOHRER, J. The service systems the basic abstraction of the service science. 2009. *Information Systems and e-Business management*, 7(4), 395-406.
- [58] NEELY, A. *Business performance Measurement - Theory and Practice*. Cambridge University Press. 2002
- [59] NENADÁL, J. *Měření v systémech manažmentu jakosti*. Management Press. 2. vydanie. Praha. 2004. s 335. ISBN 80-7261-110-0
- [60] NENADÁL, J. a kol. *Moderní manažment jakosti*. Management Press. Praha 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7
- [61] NIŽŇANSKÝ, V. *Verejná správa na Slovensku*. Bratislava: Úrad vlády SR. 2005/ dostupné na http://www.komunal.eu/images/pdf/decentralizacia_bilancia-pdf
- [62] PHILIP, G., HAZLETT, S.-A. *The measurement of service quality: a new P-C-Pattributes model*. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 1997. 14(3), 260-286.
- [63] PROHL, M., HEICHLINGER, A. *Taking the Pulse of European Public Administrations*. EIPA 2009.
- [64] PULAKOS, E. D. *Performance Management. A Roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM Foundation. 2004
- [65] RANDOR, Z. *Understanding the relationship between a national award scheme and performance*. *International Review of Administrative Sciences*. 2009. 75(3), 437–457.
- [66] RAJAPAKSHA, C., EDIRISINGHE, J. *Assessing the Impact of Internationally Recognized Quality Standards on the Business Performance of Firms*. *International Journal of Economics Practices and Theories*. 2014. 4(4), s. 437-443.
- [67] SETH, N., DESHMUKH, S., VRAT, P. *Service quality models: A review*. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2005. 22(9), s. 913-949.
- [68] SIMONS, R. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Pearson Education 2000.
- [69] SPOHRER, J. M. *Steps towards a Science of Service Systems*. *Computer*. 2007. s. 71-77.
- [70] SULLIVAN, T., REID, R., CARTIER, B. *The TOCICO Dictionary*. Washington D.C: TOCICO 2007.
- [71] ŠKULTÉTY, P. a kol. *Správne právo hmotné. Všeobecná a osobitná časť*. Vydavateľstvo oddelenie Právnickej fakulty Univerzity Komenského. Bratislava 2000. 316 s. ISBN 80-7160-132-2
- [72] THIEL, S. V., LEEUW, F. L. (2002). *The Performance paradox in the Public Sector*. *Public Performance & Management Review*. 2002. 25(3), 267-281.
- [73] THOMPSON, K. R., LUTHANS, F., D., T. W. *The Effects of MBO on Performance and Satisfaction in a Public Sector Organization*. *Journal of Management*. 1978 (7), 53-68.
- [74] TILLEMA, S. *Public sector benchmarking and performance improvement: what is the link and can it be improved?* *Public Money & Management*, 2011. 31(1), 69-75.
- [75] TOMAŽEVIČ, N. TEKAVČIČ, M., PELJHAN, D. *Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model*. *Total Quality Management*. 2015. 1-23. ISSN 1478-3363
- [76] VARGO S., *On value and value co-creation: A service systems and logic perspective*. *European Management Journal*. 2008. s. 145-152.

- [77] VEBER, J. a. kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Vydavatelství Grada Publishing, a.s. 2. aktualizované vydání. Praha 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1
- [78] WAAL, A. A. *The Secret of High Performance Organizations*. Management Online Review. 2008., s. 1-10.
- [79] WAAL, A. A. *The Role of Information Technology in the High Performance Organization*. SAS - The Power to know, 2010, s. 1-8.
- [80] WAGNER, J. *Merění výkonnosti, Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4
- [81] WAGENROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vydavatelství Grada Publishing, a.s. Praha 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7
- [82] WEST, D. *Performance management in the public service: Where has it got to?* Australian Journal of Public Administration. 2015, 74(1), 73–81.

VLASTNÁ PUBLIKAČNÁ ČINNOSŤ K TÉME DIZERTAČNEJ PRÁCE

HRNČIAR, M., FABIANOVÁ, Z. *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. október 2010. ISBN 978-80-970458-1-4. - CD-ROM.

FABIANOVÁ, Z. *Performance management in public administration*. In: TRANSCOM 2011: 9-th European conference of young research and scientific workers : Žilina, June 27 – 29, 2011, Slovak Republic. Žilina: University of Žilina, 2011. ISBN 978-80-554-0370-0. – S. 31-34.

FABIANOVÁ, Z. *Tasks categorization for the needs of performance measurement in the public administration organisations*. In: TRANSCOM 2013: 10-th European conference of young research and scientific workers : Žilina, June 24 – 26, 2013, Slovak Republic. – Žilina: University of Žilina, 2013. – ISBN 978-80-554-0691-6. – S. 45 – 48.

FABIANOVÁ, Z. *The role of technology in the process of performance management in public organizations*. In: QUAERE 2014: recenzovaný zborník príspevků interdisciplinárni medzinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů : Hradec Králové, Česká republika. May 26. – 30, 2014, – Hradec Králové: Magnanimitas 2014. – ISBN 978-80-87952-04-7. – S 171 – 176.

HRNČIAR, M., FABIANOVÁ, Z. : *Use of knowledge from performance management at public administration organisations*. In: Grant journal. – Vol. 1, iss. 2. 2014. On-line. – ISSN 1805-0638. S 25 – 27.

FABIANOVÁ, Z. *Management system performance*. In: TRANSCOM 2015: 11-th European conference of young researchers and scientists : Žilina, June 22 – 24, 2015, Slovak Republic. – Žilina: University of Žilina, 2015. – ISSN 1339-9799.– S. 94 – 97. CD-ROM.

FABIANOVÁ, Z., HRNČIAR, M. *Leistungsfähigkeitsbewertung in Bildungseinrichtungen*. 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

FABIANOVÁ, Z. *Public administration organizations as a service system*. In: MMK 2016: medzinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, ročník VI. : Hradec králové, December 14. – 18., 2015. Česká republika: sborník príspevků z medzinárodní vědecké konference. – Hradec králové: MAGNANIMITAS, 2015. – ISBN 978-80-87952-12-2. – CD-ROM, S. 779 – 782.

FABIANOVÁ, Z. *Linking components of the service system and performance management system*. In: Drive your knowledge be a scientist. DOKBAT: 12 the annual international Baťa conference for PhD students and young researchs : April 28, 2016. Zlín: Tomas Bata Univesity. 2016. – ISBN 978-80-7454-592-4. – CD-ROM. S. 128 – 134.

