

The implementation of Processes Management in conditions of Self government SR

Anna Čepelová

Abstract:

Process management is a phenomenon that is nowadays mostly prevalent in the private sector. Businesses went from functional management to process management, mainly due to increase efficiency of their business performance. Recently, this trend starts to apply in the public sector. The dominant pioneer in business transformation of traditional management to process management is the United State of America. Businesses operating in Europe in this direction slightly behind. Despite this many governments are found in Western Europe that have successfully implemented elements of process management into its public system.

Key words:

Business, process, management, public administration.

ACM Computing Classification System:

Applied Computing, Law, Social and Behavioral Science, Economics

Úvod

Procesné riadenie je fenomén, ktorý je v dnešnej dobe rozšírený prevažne v súkromnej sfére. Podnikateľské subjekty prešli z funkčného riadenia na procesné riadenie, hlavne z dôvodu zvýšenia efektívnosti ich podnikových výkonov. V poslednom období sa tento trend začína uplatňovať aj vo verejnom sektore. Dominantným priekopníkom v oblasti transformácie podnikov z tradičného riadenia na procesné riadenie sú Spojené štáty americké. Podnikateľské subjekty pôsobiace v Európe v tomto smere mierne zaostávajú. Napriek uvedenému sa nájdu viaceré vlády západnej Európy, ktoré úspešne implementovali prvky procesného riadenia do svojho verejného systému.

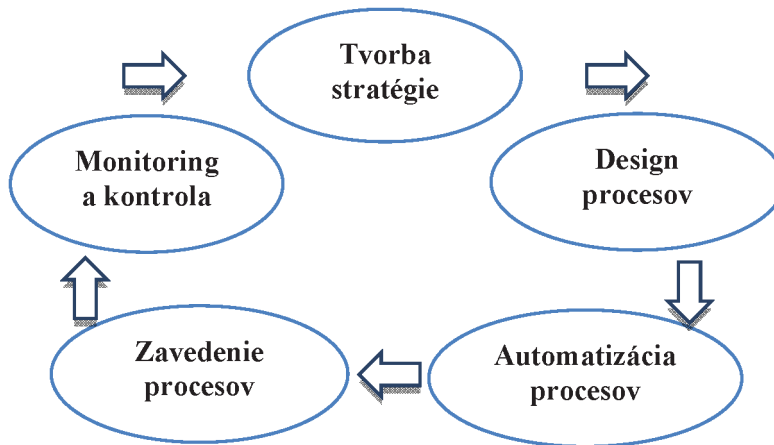
1 Procesné riadenie

Procesné riadenie je vysoko produktívnou disciplínou riadenia. Organizácie, ktoré ho využívajú majú konkurenčnú výhodu oproti iným. Podstatu procesného manažmentu je možné vyjadriť pomocou modelu jeho jednotlivých fáz (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Základnou fázou modelu procesného riadenia je navrhnutie a výber optimálnej stratégie. Na ňu nadväzuje druhá fáza, a to samotné definovanie a návrh procesov v podniku, ktoré vychádzajú z určenia dostupných zdrojov a podmienok pre ich implementáciu. Implementácia nadväzuje na vonkajšie a vnútorné faktory prostredia, zvolenú stratégiu a vybrané kľúčové faktory úspechu. Súčasťou toho je aj určenie spôsobu merania výkonnosti procesov a nastavenia systému hodnotenia výkonu pracovníkov. Tretia fáza predstavuje

zautomatizovanie navrhnutých podnikových procesov. Na ňu je prepojená fáza zavedenia procesov s prípadným využitím IT infraštruktúry. Posledným krokom je monitoring výkonnosti procesov, zmapovanie a analýza odchylov, zároveň aj následné riešenie a odstraňovanie zistených nedostatkov (Váchal, Vochozka a kol. 2013).

Obrázok 1: Fázy procesného riadenia



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 439

2 Implementácia procesného riadenia

Grasseová M. (2008) uvádza päť základných fáz (subprocesov), prostredníctvom ktorých sa zavádza procesné riadenie organizácie. Prvým čiastkovým subprocesom zavedenia procesného prístupu do organizácie je jeho strategické naplánovanie. V rámci toho je potrebné si jednoznačne určiť procesy, resp. vízie pre organizáciu a zabezpečiť trvalú a jednoznačnú podporu vrcholového manažmentu, a taktiež aj záujem zamestnancov organizácie. Ďalšou fázou je mapovanie existujúcich procesov prebiehajúcich v organizácii. Nevyhnutné je popisovať reálny, teda skutočný stav procesov. Je potrebné sa vyvarovať popisovaniu procesov, ktoré vychádzajú z regulátorov riadenia, prípadne z predstavy želaných budúcich stavov procesov. Najvhodnejšia je spolupráca procesných špecialistov a pracovníkov, ktorým je známa vecná znalosť danej problematiky. Obsahom tretej fázy zavádzania je analýza, v ktorej sa zisťujú nedostatky v procesoch. Po ich identifikácii sa pristupuje k spracovaniu konečného návrhu na cieľový stav procesov a s tým súvisiacich zmien, ktoré je potrebné vykonať. Tieto zmeny sa môžu týkať buď organizačnej štruktúry, informačných systémov a technológií. Ide predovšetkým o tie prvky, pri ktorých boli zistené nedostatky. Záverečnou fázou je príprava a zavedenie návrhov cieľového stavu procesov a vykonanie zmien.

Zavedenie procesného manažmentu v podniku je možné na základe veľkého počtu rôznych metodík. Zavadský (2000) uvádza sedem hlavných fáz implementácie procesného manažmentu, ktoré síce majú všeobecný charakter, ale zároveň sú aj v súlade s požiadavkami normy ISO 9001:2000.

1. Zostavenie tímu a vypracovanie projektu implementácie – táto fáza má organizačný charakter a slúži pre dobré zvládnutie implementácie. Vyberú sa pracovníci jednotlivých funkčných útvarov, ktorí budú zodpovedať za analýzu procesov a tvorbu sústavy ukazovateľov, vyberie sa vedúci tímu, ktorý bude koordinovať prácu ostatných členov a viesť rokovania s externými poradcami (ak sú prizvaní), stanovujú sa termíny jednotlivých fáz a etáp projektu a pridelia sa finančné prostriedky na tento projekt.
2. Analýza hlavných procesov – firma musí určiť, ktoré procesy sú hlavné a vytvorí zoznam týchto procesov.
3. Analýza podporných procesov vstupujúcich do hlavných procesov – firma musí určiť, ktoré procesy sú podporné a opäť vytvorí ich zoznam.
4. Analýza činností všetkých procesov – v tejto fáze je dôležité presne identifikovať činnosti, ktoré tvoria hlavné a podporné procesy. Z hľadiska identifikácie činností je dôležité určiť, ktorá činnosť bola predchádzajúca a ktorá je nasledujúca, aký je vstup do a výstup z činnosti, kto je vlastníkom činnosti a aké znalosti musí mať, ako dlho činnosť trvá, aké sú náklady na túto činnosť a jej vnútro podniková cena, aké sú požiadavky na výstup z činnosti a aké zariadenia sú nevyhnutné pre výkon činnosti.
5. Tvorba sústavy ukazovateľov pre meranie a zlepšovanie procesov – z hľadiska požiadaviek normy ISO 9001:2000 je táto fáza veľmi dôležitá, pretože definovaním sústavy výkonových ukazovateľov je možné do procesov transformovať stratégiu firmy a požiadavky zákazníka a tieto procesy následne merať a zlepšovať.
6. Tvorba procesnej mapy – po analyzovaní jednotlivých procesov, činností a stanovení výkonových ukazovateľov je potrebné vytvoriť procesnú mapu, ktorá graficky znázorňuje prebiehajúce procesy vo firme vrátane vzájomných interakcií medzi nimi.
7. Implementácia do existujúceho riadenia firmy – táto fáza je pomerne náročná. V zásade má firma tri možnosti ako zasadiť procesné riadenie do existujúceho systému riadenia. Prvou je nákup nového informačného systému, ktorý podporuje procesný manažment a následné naplnenie jednotlivých databáz z výsledkov predchádzajúcich analýz, čo môže byť pomerne nákladné, druhou možnosťou je využiť existujúci informačný systém, ktorý však nemusí poskytovať úplnú podporu procesnému manažmentu a poslednou možnosťou (najmä pre malé firmy s malým množstvom procesov) je informačný systém vôbec nevyužiť a nahradiť ho riadenou dokumentáciou.

Aby organizácia dokázala optimalizovať svoju činnosť vo vzťahu k zákazníkovi, ako aj k sebe samotnej je teda potrebné prebiehajúce procesy v organizácii podrobiť dôkladnej analýze. Analýza procesov nemusí byť vyvolaná len existenciou problémov, ale môže byť prirodzenou súčasťou organizácie v rámci ktorej dochádza k overovaniu si stavu procesu a k modelovaniu návrhu na jeho zlepšenie. Zlepšovať procesy je možné tak, že sa postupne odstraňujú problémy, ktoré spôsobili chybu, neznalosťou procesu samotného. Zlepšovať procesy v organizácii je možné aj tak, že sa nezameriavame na chyby, ktoré sa stali, ale na príležitosti, ktoré prídu. Vtedy sú analýzy mimoriadne dôležité, pretože pomáhajú manažérom odhadnúť budúci vývoj v procesoch a tým aj v organizácii samotnej.

Analýza procesov pomáha pochopiť, zlepšiť a riadiť procesy v organizácii. Analýza procesov je teda analýza zameraná na postup práce od jedného človeka k druhému, pričom opisuje vstupy, výstupy, jednotlivé kroky a prípadne tiež spotrebu zdrojov. Zjednodu-

šene je analýza procesov o tom, „ako sa čo robí“ alebo „ako čo prebieha“. Môže sa jednať o analýzu jedného konkrétneho procesu alebo komplexnú analýzu všetkých procesov organizácie. Prečo organizácie analyzujú svoje procesy? V zásade z troch dôvodov

- Aby boli procesy popísané (napr. na účely popisov pracovných náplní, návodov, postupov práce alebo pre funkčnú špecifikáciu pri vývoji aplikácií).
- Aby boli procesy riadené alebo automatizované (napríklad automatické schvaľovanie faktúr – workflow).
- Aby sme mohli procesy zlepšiť, optimalizovať.
(<http://martakrajciova.blogspot.sk/2012/03/analyza-procesov.html>):

Procesné analýzy sa vykonávajú vtedy, keď je potrebné zlepšiť hospodárnosť, produktivitu a efektivitu v procesoch. Cieľom procesnej analýzy je určiť kritické skupiny procesov a navrhnúť stratégie zásadnej zmeny v organizáciách.

Procesné analýzy je potrebné vykonať aj v prípade, kedy manažment po niekoľkých pokusoch optimalizovať organizačnú štruktúru je neúspešný a poslednú možnosť vidí v analýze procesov. Analýza procesov vedie k podstate procesného riadenia, ktoré vychádza z toho, že ak chce byť organizácia efektívna, mala by mať prácu organizovanú podľa procesov, nie podľa organizačnej štruktúry. V praxi to ale tak ľahko nefunguje a organizácie stále zápasia so zložitými viacúrovňovými organizačnými štruktúrami. Výsledkom procesnej analýzy je aj návrh nového organizačného usporiadania, ktoré vychádza z vrcholovej procesnej mapy organizácie.

Procesná analýza je jednou z najdôležitejších analytických techník, ktoré organizácie v praxi používajú. Využijeme ju kedykoľvek, keď potrebujeme zistiť či popísať tok práce, zlepšiť výkonnosť, účelnosť, efektívnosť, hospodárnosť a zisk. Procesná analýza je východiskový bod pre ďalšiu optimalizáciu či reengineering. Typické príklady **využitie analýzy procesov** sú:

- Popis procesov určený pre vnútorné predpisy / smernice.
- Popis procesov pre pracovné náplne.
- Popis procesov pre zákazníkov či obchodných partnerov (napr. ako majú postupovať pri nákupe).
- Popis procesov ako podklad pre zavedenie nových systémov, aplikácií informačného systému podniku. (<http://www.riadenie.sk/procesne-riadenie/>)

Analýza procesov pomáha jednotlivé procesy identifikovať, popísať a následne vizualizovať, vytvoriť vzájomné súvislosti medzi jednotlivými procesmi organizácie. Môže poskytnúť ako detailný, tak prehľadový obrázok o podnikových procesoch a zvýrazniť nedostatky či problémy. **Typické výstupy analýzy procesov** sú procesné modely alebo celková mapa procesov v organizácii. Výstupy môžu mať grafickú podobu (procesné modely) ale aj formu slovného či inak štruktúrovaného popisu procesov.

Nebezpečenstvo analýzy procesov sa môže skrývať v nesprávne vykonanej analýze, zle zvolenom postupe a nástrojmi procesnej analýzy. Veľakrát sa venuje neprimerane veľká práca samotnej analýze v porovnaní s jej skutočnými prínosmi. Je preto vhodné správne zvoliť metodiku, nástroj. Z toho dôvodu si organizácie často najímajú špecializovaných odborníkov. (<https://managementmania.com/sk/analyza-procesov-procesne-analyza>).

Procesné analýzy môže vykonávať skúsený pracovník rovnako dobre ako externá poradenská firma. Služieb externistov organizácie využívajú najmä v situáciách, kedy potrebujú procesy optimalizovať a hľadajú skúsenosti z praxe odinakiaľ alebo potrebujú takzvaný pohľad zvonku. (http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Harausova1/pdf_doc/2.pdf).

Výsledky procesnej analýzy sú často výborným základom aj pre návrh novej organizácie práce. Tímová práca je jedným z princípov procesného riadenia. Ukazuje sa, že práca v tímoch je efektívnejšia a rýchlejšia. Výsledkom procesnej analýzy je návrh procesných tímov a optimalizácia pracovného výkonu zamestnancov.

Mapovanie procesov spočíva v zakresľovaní čiže popise priebehu procesov v rátane všetkých jeho častí a to vstupov, výstupov, dokumentácie, a i. Na vizualizáciu procesov sa najčastejšie využíva modelovanie procesov (Malega, 2012).

Dôležitým prvkom pre lepšie pochopenie a výrazné zlepšenie procesov je mapovanie procesov. Procesné mapovanie tvorí overený analytický a komunikačný nástroj, určený k optimalizácii terajších procesov a k zavedeniu novej procesne orientovanej štruktúry firiem. Je to vhodný nástroj procesného riadenia, ktorý je možno použiť k lepšiemu pochopeniu terajších podnikových procesov a k zrušeniu alebo zjednodušeniu tých procesov, ktoré si vyžadujú zmenu (Fiala, Ministr, 2003).

Procesné mapovanie poskytuje overenú metodológiu k identifikácií terajších procesov v podniku, taktiež ho je možné využiť ako návod pre reengineering podnikových procesov. Ako prvá vyvinula a implementovala procesné mapovanie spoločnosť General Electric, s cieľom významne zvýšiť svoju výkonnosť. Konceptia procesného mapovania bola použitá k popisu všetkých zásadných krokov podnikových procesov pomocou workflow diagramov (diagramov pracovných tokov), ktoré boli doplnené komentármi. Výsledkom implementácie procesného mapovania boli zistenia (Řepa, 2006): Manažéri sa často chybné domnievajú, že procesom vo firme dobre rozumejú. Väčšina manažérov v skutočnosti nevie, čo procesy vlastne sú, kde a ako prebiehajú a či je možné ich zlepšiť, zjednodušiť alebo dokonca odstrániť.

Jedným z prínosov procesného mapovania je i lepšie pochopenie procesov a celkové zlepšenie všetkých podnikových činností a ich výkonov. Pre nové alebo reengineerované procesy môže byť procesné mapovanie použité i pre špecifikáciu potrieb, požiadaviek a funkcií procesu tak, aby čo najlepšie uspokojoval potreby zákazníkov a plnil požadované funkcie. U existujúcich procesov je možno na základe procesného mapovania analyzovať účel, ktorému proces slúži, funkcie, ktoré proces vykonáva a zachytiť mechanizmy, pomocou ktorých sa tak deje. Základnú predstavu o procesnom mapovaní môžeme vyjadriť pomocou nasledujúcich kľúčových bodov (Řepa, 2006).

- Porozumenie procesu pomocou vytvorenia procesnej mapy, ktorá graficky znázorňuje prvky (objekty alebo informácie) a činnosti.
- Určenie, aké činnosti má systém vykonávať na základe toho, ako je systém k dosahovaniu týchto činností navrhnutý. Toto určenie musí byť z procesnej mapy jasne zreteľné.
- Každá procesná mapa by mala byť vnútorne konzistentná a mať hierarchickú štruktúru s hlavnými činnosťami na najvyššej úrovni a detailmi, ktoré sú zobrazené na nižších úrovniach.
- Pravidelné hodnotenie vývoja procesnej mapy a zaznamenanie všetkých rozhodnutí, ktoré slúži k zaisteniu toho, že procesná mapa maximálne odráža úsilie zodpovedného riešiteľského tímu.

Modelovanie procesov v sebe spája dva navzájom rovnocenné pojmy: proces a model. Pojem proces je vymedzený už v úvode a pre účely procesného modelovania pozornosť opäť orientujeme na jeho chápanie v zmysle business procesu.

Řepa (2012) vysvetľuje, že model chápeme v zmysle dvojstupňovej abstrakcie, keď na objekte definujeme najprv systém a potom na systéme model. Vo svojej podstate model predstavuje zjednodušené zobrazenie určitého javu. Hlavným dôvodom jeho vytvorenia je záujem o skúmanie charakteristík analyzovaného objektu. Spojením oboch pojmov (model a proces) sa otvára rozsiahla problematika modelovania business procesov. Jeho finálnym výsledkom je informačný model organizácie, ktorý je tvorený zo štyroch základných dimenzií, a to globálneho modelu objektov, detailného modelu objektu, globálneho modelu procesov a detailného modelu procesu. Každá z nich predstavuje špecifický model s jedinečným spôsobom opisu (Řepa, 2012).

Tabuľka 1: Dvakrát dve dimenzie informačného modelu organizácie

<p>GLOBÁLNY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konceptuálny model OBJEKTOV • Systém objektov, CD 	<p>GLOBÁLNY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konceptuálny model PROCESOV • Systém procesov, PSD
<p>DETAILNÝ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesný model OBJEKTU • Životný cyklus objektu, STD 	<p>DETAILNÝ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesný model PROCESU • Postup procesu, PD / BPD

Zdroj: Řepa, 2012, s. 79

Z tabuľky 1 je zrejmé, že modely sa líšia v dvoch zásadných aspektoch. Prvým je rozdiel v pozorovanom predmete, ktorý dáva odpoveď na otázku čo sa skúma. Predmetom sú objekty (stavebné prvky systému) alebo procesy (činy, dianie v systéme). Druhým aspektom je spôsob pohľadu na skúmaný business systém. Spôsob pohľadu je globálny (systém ako celok) a detailný (podrobné časti systému). Prostredníctvom spracovania všetkých štyroch typov modelov získame komplexný informačný prehľad o činnosti analyzovaného objektu.

Procesné riadenie je v súčasnosti v súkromnej podnikovej sfére už samozrejmosťou. Jeho začleňovanie do inštitúcií verejnej správy, podľa názorov autorov a odborníkov na túto problematiku sa odohráva veľmi pomaly, hlavne v podmienkach Slovenskej republiky. Aby sa dosiahlo zvýšenie efektívnosti, produktivity a spokojnosti občanov je nevyhnutné prejsť na tento spôsob riadenia, a zobrať si príklad možno aj z iných krajín Európskej únie, ktoré procesné riadenie vo verejných organizáciách už úspešne implementujú.

3 Procesné riadenie v podmienkach územnej samosprávy SR

Riadenie procesov (Business Process Management) sa stále intenzívnejšie realizuje v súkromnom, ale aj verejnom sektore. Je dôležité si uvedomiť dva zásadné argumenty prečo môže byť procesný manažment aplikovateľný v organizáciách územnej samosprávy. Prvým je skutočnosť, že business v súčasnosti, okrem bežného chápania v zmysle podniku, zahŕňa i všetky organizácie verejnej správy (štátnej správy i územnej samosprávy), keďže i ony poskytujú produkty či služby svojim zákazníkom (Řepa, 2012). Druhým argumentom

je, že produkcia statkov a služieb je podmienená realizácii súboru aktivít, ktoré nepopierateľne predstavujú procesy. Preto je možné manažment procesov oprávnené implementovať v podmienkach územnej samosprávy.

Pri zavádzaní manažmentu procesov v územnej samospráve Slovenskej republiky je nutné neustále myslieť na špecifiká prostredia, ktoré spomíname v predchádzajúcom texte. Neprehliadnuteľnou charakteristickou črtou procesného riadenia územnej samosprávy je silné, dá sa povedať až striktné prepojenie s platnou legislatívou. Samotná Ústava Slovenskej republiky v článku 2 odsek 2 zaväzuje štátne orgány konať iba na základe ústavy, v jej medziach a v rozsahu, ktorý ustanoví zákon. Nami skúmané obce / mestá, ktoré sú základom územnej samosprávy sa prioritne riadia zákonom č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov. Hospodárenie a riadenie obce / mesta ovplyvňujú i ďalšie právne predpisy rozličných odvetví (napríklad finančného, obchodného, správneho odvetvia a ďalších).

Na základe uvedeného možno konštatovať, že procesné riadenie v samosprávnom prostredí Slovenskej republiky má, z dôvodu legislatívnych obmedzení, svoje výrazné špecifiká. Sú to:

- a) Samosprávne procesy (zahrňujúce všetky procesy zverené obci/mestu v rámci samostatnej i prenesenej pôsobnosti) rovnako ako aj jednotlivé činnosti v rámci nich sú dané rozhodnutím zákonodarcov.
- b) Zmene procesu v záujme zefektívnenia výkonu samosprávnych i delegovaných činností musí často predchádzať cieľená zmena legislatívy.
- c) Vylučne samosprávou „kreatované“ procesy možno zmeniť bez zásadnej zmeny legislatívy (využitím napríklad zdieľaných služieb).

Vychádzajúc zo skutočností, že každá obec / mesto má tie isté práva a povinnosti plniť samosprávne a prenesené kompetencie a je rovnako viazaná ústavou a ostatnými právnymi predpismi platného právneho poriadku je možné usúdiť, že identické procesy prebiehajú na každom obecnom / mestskom úrade.

Ako uvádza Zavadský (2004), obsahom procesného riadenia je identifikácia, meranie a zlepšovanie podnikových procesov. V nadväznosti na nami už konkretizované procesné oblasti (II. úroveň) nasleduje potreba identifikácie jednotlivých procesov (III. a IV. úroveň), ktorá spočíva v ich objavení, pomenovaní a označení. K identifikácii procesov sú v podmienkach celej verejnej správy nevyhnutne platné dokumentácie (napr. organizačný poriadok, smernice, stanovy, zákony, nariadenia), ale aj znalosti z oblasti verejnej politiky a verejnej správy, manažérskej práce, procesného modelovania a pod. Podrobnou obsahovou analýzou oficiálnych a verejne prístupných dokumentov vybraného mesta Košice, ktorými sú Organizačný poriadok a Štatút mesta Košice sme identifikovali hlavné a podporné procesy v jednotlivých oblastiach správy (KR, KV, KP, ŽP, RS) samosprávy mesta Košice. Kľúčové procesy sú označené kurzívou (Hlavným procesom je napríklad Správa a údržba komunikácií, verejného osvetlenia, dopravy a spojov. Príkladom podporného procesu je Správa personalistiky a mzdy.).

Informačné zdroje získané vytvorením piatich procesných oblastí a identifikáciou kľúčových a podporných procesov zhodných pre každú obec / mesto sme získali dátovú základňu pre ďalšiu prácu v oblasti skúmania procesného riadenia v samospráve Slovenska.

Tabuľka 2: Kľúčové a podporné procesy Magistrátu mesta Košice

OBLASŤ SPRÁVY	NÁZOV PROCESU
Správa komplexného rozvoja mesta/ obce (KR)	Správa kultúrneho života mesta Riadenie informatizácie Správa účtovníctva a rozpočtovníctva Správa personalistiky a mzdy Správa IT a IS
Správa komunálneho vlastníctva (KV)	Správa a údržba komunikácií, verejného osvetlenia, dopravy a spojov Správa bytov a nebytových priestorov Správa verejného poriadku a vnútornej správy Správa miestnych daní a miestneho poplatku Riadenie delby pôsobnosti v ďalších veciach
Správa komunálneho podnikania (KP)	Riadenie podnikateľskej činnosti Správa územného plánovania a stavebného konania Správa právnych služieb Riadenie verejného obstarávania
Správa životného prostredia (ŽP)	Riadenie ochrany životného prostredia Správa odpadového hospodárstva Správa energetiky
Správa rozvoja služieb (RS)	Správa verejnoprospešných služieb Správa sociálnej oblasti Riadenie požiarnej ochrany, civilnej ochrany, obrany

Zdroj: Vlastné spracovanie

Záver

Existujú rozličné smery využitia výsledkov modelovania oblastí procesov územnej samosprávy. Závisí na manažérovi s akým zámerom ho realizuje a ako využije možnosti, ktoré jeho výsledok ponúka. Prínos procesného modelovania a význam jeho realizácie je badateľný hlavne v jeho informačnej funkcii z pohľadu externých (fyzické a právnické osoby) a interných klientov (zamestnancov obcí a starostov / primátorov), ktorí získavajú reálnu predstavu o priebehu procesov. V samospráve existuje veľké množstvo procesov, ktoré sú často popísané v právnych predpisoch najmä pre verejnosť zložitým právnym jazykom. Táto skutočnosť je v rozpore so súčasne presadzovanou myšlienkou čo najsilnejšieho priblíženia celej verejnej správy k jej klientom. Procesné modelovanie uľahčuje orientáciu v jednotlivých krokoch (etapách, fázach) tvoriacich proces od jeho začiatku až po jeho koniec.

Každá organizácia súkromného či verejného sektora v sebe zahŕňa štyri základné prvky, ktorými sú štruktúra, ľudské zdroje, procesy a kontrolné mechanizmy. Odborníci zaoberajúci sa procesným riadením tvrdia, že až 85% problémov v organizácii spôsobujú práve akékoľvek chyby v procesoch. Zostávajúcich 15% problémov je možné pripísať kategórii ľudský faktor (Madison, 2005) a práve preto je nevyhnutné venovať zvýšenú pozornosť ich modelovaniu. Poznanie samosprávnych procesov v krajine upozorní na potrebu re-engineeringu v záujme optimalizácie zle nastavených procesov. Reengineering teda vedie z pohľadu výkonnosti (merateľnej z hľadiska času, kvality, nákladov a pod.), k zdokonalenej prestavbe procesov v organizácii.

Literatúra

- [1] FRIČOVÁ, Darina, GRELL, Michal, KULTAN, Jaroslav, SCHMIDT, Peter, 2013. Procesné modelovanie v samospráve SR. In: *Verejná správa a spoločnosť*. Roč. XIV. č. 2, s. 29-37. ISSN 1335-7182.
- [2] MADISON, Dan. *Process Mapping, Process Improvement, and Process Management*. USA: Paton Press LLC, 2005. 313 s. ISBN-13 978-1-932828-04-7.
- [3] ZAVADSKÝ, Ján, 2004. *Procesný manažment*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta. 145 s. ISBN 80-8083-010-X.
- [4] ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s. 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [5] Ústava SR č. 460/1992 Zb. v znení neskorších predpisov
- [6] http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Harausova1/pdf_doc/2.pdf
- [7] <https://managementmania.com/sk/analyza-procesov-procesne-analyza>
- [8] <http://www.riadenie.sk/procesne-riadenie/>

Článok je vypracovaný v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0098/13 *Procesné riadenie pri transformácii organizácie verejnej správy z tradičnej na znalostnú organizáciu*.

doc. Ing. Anna Čepelová, PhD.

Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy
Fakulta verejnej správy, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach
Popradská 66, Košice 041 32, Slovenská republika
e-mail: anna.cepelova@upjs.sk
tel. +421 55 234 5138