

The Role of Electronization in Business Process Management of Public Administration

Darina Koreňová

Abstract:

The paper is oriented on process management in public administration especially in the territorial self-government. The main goal of article is to identify the role of electronization in process management of public organizations. Elektronization is not the only one factor influencing the efficient of activities in municipality offices. The survey results pointed to the strong influence of various factors on efficient running of processes in municipal offices in Slovakia. The analysis confirmed the effect identified seven factors. The greatest influence on business process management in public administration has bureaucracy.

Key words:

Business process management, electronization, public administration

ACM Computing Classification System:

Applied computing, Enterprise computing, Business process management, Business process management systems

Úvod

Organizácie verejnej správy musia pracovať na zvyšovaní efektívnosti svojho fungovania. Procesné riadenie je významnou metódou na účinné zlepšovanie ich činnosti. Ako uvádza Řepa (2014) zaujímavá je rola IT (informačných technológií) v procesnom riadení komerčnej či nekomerčnej organizácie. Často dochádza k očakávaniu, že progres v oblasti BPM (Business Process Managementu) dosiahneme výhradne vývojom vo sfére IT. A teda v praxi sa často stretávame s názorom, že IT sú pre BPM alfou a omegou (procesným manažmentom sú často krátko poverení iba zamestnanci IT oddelení, optimalizácia procesov sa realizuje prevažne zavádzaním elektronizácie a podobne). V príspevku sú prezentované niektoré výsledky dotazníkového šetrenia zameraného na faktory ovplyvňujúce procesný manažment verejnej správy s osobitým zreteľom na úlohu elektronizácie.

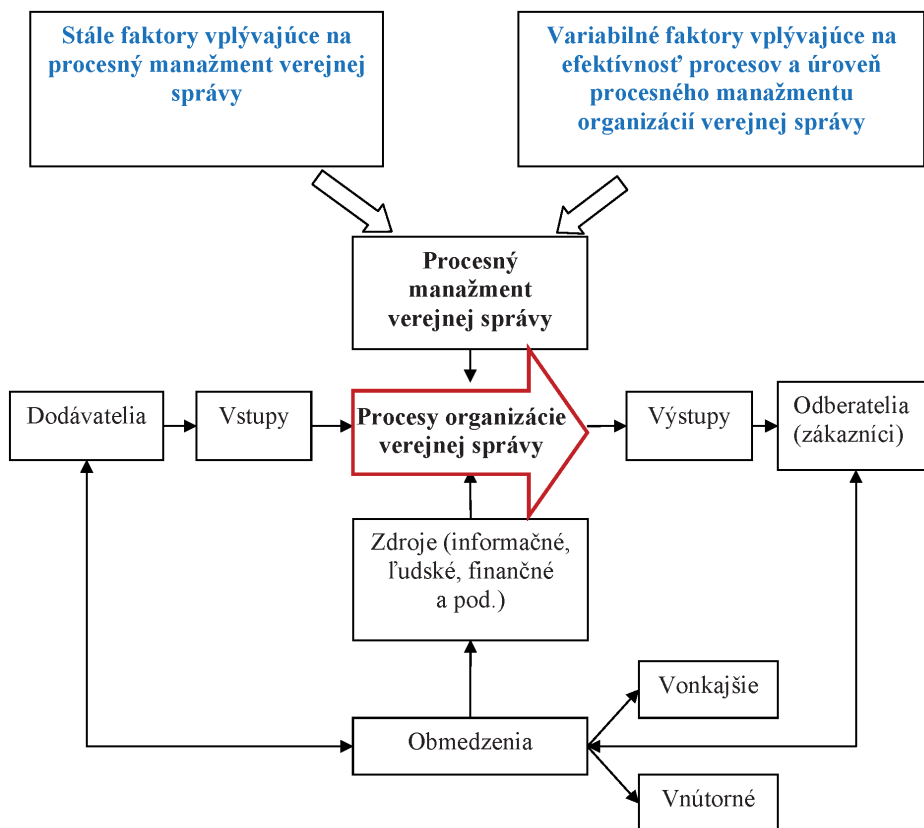
1 Špecifiká v riadení organizácií verejného sektora

Nemožno poprieť fakt, že organizácie verejnej správy prešli nezanedbateľným vývojom od sformovania štátu ako takého, až po ich súčasnú podobu. I keď vždy mali a aj naďalej budú mať výrazne odlišné charakteristické znaky od organizácií v súkromnom sektore, i napriek tomu sa v posledných rokoch značne priblížili ich vlastnostiam. Organizácie verejnej správy postupne zavádzajú mnohé techniky a metódy typické pre podnik. Jednou z nich je i postupné využívanie procesného manažmentu v organizáciách verejnej

správy (na každom hierarchickom stupni). Tento fenomén spôsobuje niekoľko zjavných príčin. Ide najmä o stále narastajúci vplyv medzinárodného prostredia, dynamický rozvoj inovácií, rastúce požiadavky na znižovanie administratívnej zaťaženia (odstraňovanie byrokracie), tlak na znižovanie dlhu verejnej správy. Cieľom procesného manažmentu je motivovať organizácie k vyššej úspornosti v personálnych, finančných, časových, prevádzkových a ďalších nákladoch, ako aj zvýšiť záujem, posilniť dôveru a uspokojiť čoraz rôzno-
rodejšie potreby občanov.

I napriek postupnému prelínaniu špecifických znakov oboch sektorov, akúkoľvek oblasť riadenia, a teda aj procesný manažment vo verejnej správe stále výrazne ovplyvňuje prostredie, v ktorom organizácie pôsobia. Túto skutočnosť prehľadne zobrazuje obrázok č. 1.

Obrázok 1: Procesy v organizáciách verejnej správy a faktory vplyvajúce na ich procesný manažment



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok č. 1 vedie k vytvoreniu komplexného súboru determinantov ovplyvňujúcich úspešnú implementáciu procesného riadenia ale aj efektívne nastavenie a optimalizáciu procesov v praxi organizácií verejnej správy. Teoreticky identifikované faktory (prostredníctvom modelovania procesov a sumarizáciou skúseností manažérov) sme rozdelili na

dve skupiny. Prvú tvoria **Stále faktory vplyvajúce na procesný manažment verejnej správy** a druhú **Variabilné faktory vplyvajúce na efektívnosť procesov a úroveň procesného manažmentu organizácií verejnej správy**. Stále (fixné) faktory vyplývajú z prostredia, v ktorom organizácie verejnej správy pôsobia a ich prítomnosť sa nedá manažérmi veľmi korigovať. Variabilné faktory sú citlivejšie na zmeny čo znamená, že zámerným pôsobením na niektoré z nich vieme docieľať pozitívny efekt na procesy organizácie verejnej správy. Pre súčasnú riadiacu prax je vytvorený **súbor faktorov vplyvajúcich na procesný manažment vo verejnej správe a na efektívny priebeh procesov organizácií verejnej správy**.

Faktory prostredia delíme do dvoch skupín faktorov:

Osem stálych faktorov vplyvajúcich na procesný manažment verejnej správy:

1. kde sme na prvú miesto umiestnili s verejnou správou často spájané prísne legislatívne prostredie,
2. nasleduje tendencia k neefektívnosti,
3. chýbajúce merateľné kritériá,
4. politicky poznačené prostredie,
5. tabuľkové odmeňovanie,
6. financovanie z verejných zdrojov,
7. problematický systém motivácie,
8. nízka miera informovanosti o verejnej správe.

Sedem variabilných faktorov vplyvajúcich na efektívny priebeh procesov a úroveň procesného manažmentu organizácií verejnej správy (zoradených podľa výsledkov vnímania vplyvu každého z nich manažérmi mestských úradov na Slovensku. Bližšie pozri tabuľku 2):

1. byrokracia vo verejnej správe,
2. finančné prostriedky,
3. + 4. čas trvania procesu,
4. + 3. elektronizácia,
5. personálne zabezpečenie,
6. sankcie za nesplnenie povinností,
7. dokumentácia popisujúca ako postupovať.

Stále faktory vplyvajúce na procesný manažment verejnej správy

V prostredí verejnej správy sa procesný manažment vyrovnáva s niekoľkými relatívne stálymi špecifickými problémami. Jedným z najčastejšie diskutovaných problémov je sklon k neefektívnosti, vedúci k nadmernému plytvaniu verejnými zdrojmi. K tejto nepriaznivej skutočnosti prispieva i nepostačujúci resp. žiadny systém hodnotenia efektívnosti, ktorý by mal byť smerodajný pre manažment každej organizácie. Ďalším, v porovnaní s podnikmi, atypickým znakom je absencia trhových prvkov. Organizácie verejnej správy sa pri svojej činnosti nestretávajú so silou konkurencie a chýba im priama spätná väzba od spotrebiteľa. Následkom čoho strácajú motiváciu k neustálemu zlepšovaniu, čo je v neprospech klientov a deformuje to fungovanie verejnej správy ako celku (Ručinská, Knežová, 2010). Procesný manažment verejnej správy podlieha politickým tlakom. Pod týmto vplyvom sa

potreby stanovujú politickým spôsobom, za častého pôsobenia lobistických skupín, médií, korupcie a klientelizmu. Negatívnym efektom financovania verejnej správy z verejných zdrojov je obmedzená voľnosť v rozhodovaní manažérov o nakladaní s prostriedkami. Na druhej strane je náročná kontrola a tendencia k neuváženému hospodáreniu s verejnými financiami, keďže manažér k nim pristupuje ako k cudzím a nie svojim. Posledným a pre problematiku procesného riadenia verejnej správy kľúčovým faktorom je prísne legislatívne prostredie (rozsiahly systém právnej úpravy každej krajiny¹) (Čepelová, Knežová, 2008). Procesné riadenie v prostredí verejnej správy má z dôvodu legislatívnych obmedzení svoje výrazné špecifiká. Sú to:

- a) Procesy verejnej správy (zahrňujúce všetky procesy, ktoré verejná správa vykonáva na jej vertikálne aj horizontálne členených úrovniach) rovnako ako aj jednotlivé činnosti v rámci nich sú dané rozhodnutím zákonodarcov².
- b) Zmene procesu v záujme zefektívnenia výkonu činností musí často predchádzať cieľná zmena legislatívy.
- c) Výlučne samosprávou „kreované“ procesy alebo interné procesy organizácií verejnej správy možno zmeniť bez zásadnej zmeny legislatívy (Fričová, Grell, Kultán, Schmidt, 2013).

Pri zavádzaní manažmentu procesov je nutné neustále myslieť na špecifiká prostredia, ktoré uvádzame. Tejto skupine stálych faktorov vplývajúcich na manažment verejnej správy sa v článku pre ich ťažkú elimináciu venovať nebudeme.

Variabilné faktory vplývajúce na efektívnosť procesov a úroveň procesného manažmentu organizácií verejnej správy

Ako spomíname vyššie variabilné faktory sú citlivejšie na zmeny čo znamená, že zámerným pôsobením na niektoré z nich vieme docieľiť pozitívny efekt na procesy organizácie verejnej správy (odstrániť prípadne zmierniť ich negatívny dopad na procesy prejavujúci sa ich neefektívnosťou). Analýze ich vplyvu je venovaná bližšia pozornosť v nasledujúcej časti článku.

2 Cieľ a metodológia

Cieľom tohto článku je identifikovať úlohu elektronizácie pre účinný procesný manažment organizácií verejnej správy.

Výskum sa orientuje na prostredie územnej samosprávy Slovenskej republiky, konkrétne úroveň **obce**, ktorú Ústava SR v čl. 64 definuje ako **základ územnej samosprávy**. **S cieľom zúžiť** oblasť skúmania, pozornosť ďalej sústreďujeme na **mestá**, ktoré majú status

¹ Ústava, zákony a pod.

² Zákony sú prijímané prípadne novelizované parlamentom. V prostredí Slovenskej republiky je jediným zákonodarným orgánom Národná rada Slovenskej republiky (NR SR). Avšak samosprávne orgány si môžu časť svojej činnosti ošetriť i v lastnými predpismi, ako napríklad vydaním všeobecne záväzného nariadenia obce či internými predpismi a pod obne. Príkladom je rôznorodá úprava správy miestnych daní a miestneho poplatku, či oblasti zabezpečenia rozvoja a pod.

obce, no splnením podmienok³ získali štatút mesta podľa postupu uvedenom v § 22 zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov. Štatistický úrad Slovenskej republiky uvádza ku dňu 31.12. 2012 stav počtu obcí na Slovensku 2 890 z toho so štatútom mesta **138 miest**. Výberom miest ako skúmanej vzorky sme sa vyhlili rozsiahlejšie problematike malých obcí na Slovensku⁴.

Pre účely dotazníkového šetrenia boli ako výskumná vzorka zvolené **mestské úrady SR** ako výkonné orgány zabezpečujúce organizačné a administratívne veci obecného zastupiteľstva a starostu, ako aj orgánov zriadených obecným zastupiteľstvom. Na činnosť mestského úradu sa vzťahuje § 16 zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov. Zber dát prebiehal v mesiacoch máj až august 2014. Realizovaním výskumu na vzorke 56 miest (zo 138 možných) v piatich procesných oblastiach (komplexný rozvoj, komunálne vlastníctvo, komunálne podnikanie, životné prostredie a rozvoj služieb) sme získali dáta od 280 riadiacich pracovníkov mestských úradov (zo 690 možných). Respondentmi boli z hľadiska pohlavia vyvážené zastúpení (52,14 % žien ku 47,86 % mužov). Vekovú štruktúru dotazovaných manažérov tvoria najmä 3 rovnocenné skupiny: 31 – 40 rokov (30,71 % respondentov), 41 – 50 rokov (33,93 % respondentov) a 51 – viac rokov (31,43 % respondentov). Z hľadiska stupňa dosiahnutého vzdelania je najčastejší 2. stupeň vysokoškolského vzdelania (80,71 % opýtaných). Nakoľko sa jedná o manažérov v dĺžke praxe vo verejnej správe dominuje najvyššie rozpätie 11 – viac rokov (68,93 % respondentov) hoci na aktuálnom pracovnom mieste pôsobi 11 – viac rokov len takmer 40 % respondentov (39,49 %).

3 *Prezentácia výsledkov v podmienkach územnej samosprávy*

Realizovaným prieskumom sa potvrdil negatívny dopad prítomnosti variabilných faktorov na riadené činnosti a ich prehľad uvádza tab. 1. Ide o neprimeranú dĺžku / čas trvania procesu, silnú byrokraciu, chýbajúce sankcie za nesplnenie povinností, nedostatočné personálne zabezpečenie, chýbajúce finančné prostriedky, chýbajúca alebo nedostatočná dokumentácia popisujúca ako postupovať a nedostatočná elektronizácia. Na základe tabuľky môžeme pre procesný manažment verejnej správy potvrdiť prítomnosť každého faktoru avšak s rôznou intenzitou vplyvu. Za najsilnejšie faktory nadpolovičnou väčšinou (141 z 280 respondentov) určili riadiaci pracovníci mestských úradov neprimeranú dĺžku / čas trvania procesu (210 opýtaných), silnú byrokraciu (248 respondentov), chýbajúce finančné prostriedky (220 respondentov) a nedostatočnú elektronizáciu (186 opýtaných). Priemernú silu môžeme pripísať chýbajúcim sankciám za nesplnenie povinností pracovníkov

³ Podmienky vyhlásenia obce za mesto podľa § 22 zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov: a) je hospodárskym, administratívnym a kultúrnym centrom alebo centrom cestovného ruchu, alebo kúpeľným miestom, b) zabezpečuje služby aj pre obyvateľov okolitých obcí, c) má zabezpečené dopravné spojenie s okolitými obcami, d) má aspoň v časti územia mestský charakter zástavby, e) má najmenej 5 000 obyvateľov (fakultatívna podmienka).

⁴ Malé obce (obce s počtom obyvateľov menším ako 500) často krát bojujú s množstvom povinností, ktoré sú zo zákona povinné plniť. Jedná sa o rozsah originálnych a prenesených kompetencií, ktoré z personálnych, finančných, kvalifikačných a iných dôvodov nemôžu splniť / plnia chybné. Nevítaným javom sa stáva uprednostňovanie prenesených kompetencií na úkor originálnych. Avšak toto je len zlomok problematiky malých obcí, ktorej sme sa v záujme riešenia témy procesného riadenia vyhneme.

mestských úradov (súhlasilo 123 respondentov). Hoci medzi slabšie ale nie zanedbateľné faktory patria nedostatočné personálne zabezpečenie (86 dotazovaných) a chýbajúca / nedostatočná dokumentácia popisujúca ako postupovať (74 manažérov z celkového počtu 280 respondentov).

Tabuľka 1: Faktory spôsobujúce zlyhanie efektívneho priebehu procesu organizácie verejnej správy

Faktor	Odpoveď	n	%
Neprimeraná dĺžka / čas trvania procesu	Áno	210	75,00
	Nie	70	25,00
Silná byrokracia	Áno	248	88,57
	Nie	32	11,43
Chýbajúce sankcie za nesplnenie povinností	Áno	123	43,93
	Nie	157	56,07
Nedostatočné personálne zabezpečenie	Áno	86	30,71
	Nie	194	69,29
Chýbajúce finančné prostriedky	Áno	220	78,57
	Nie	60	21,43
Chýbajúca / nedostatočná dokumentácia popisujúca ako postupovať	Áno	74	26,43
	Nie	206	73,57
Nedostatočná elektronizácia	Áno	186	66,43
	Nie	94	33,57

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nakolko každý spomínaný faktor spôsobuje manažérom rôzne prekážky v riadení procesov v nasledujúcej tabuľke 2 je vytvorený prehľad ich poradia. Klúčom k usporiadaniu je zoradenie podľa významnosti, to znamená zlepšenie ktorého faktoru by malo za následok zefektívnenie procesov na oddelení / úseku / útvaru mestského úradu. Z pomedzi siedmich faktorov najzásadnejšiu zmenu vyžadujú riadiaci pracovníci v oblasti zníženia byrokracie, naopak navýšenia finančných prostriedkov a **na treťom a súčasne štvrtom mieste sa pre riadiacu prax ako potrebné umiestnili faktor času a elektronizáciou**. V poradí piate miesto patrí zlepšeniu personálneho zabezpečenia činností mesta a šiestym faktorom podľa riadiacich pracovníkov je zavedenie sankcií za nesplnenie povinností. Ako najmenej dôležitý faktor pre riadenie procesov respondenti uviedli potrebu navýšenia dokumentácie popisujúcej ako postupovať.

V nadväznosti na stanovený cieľ je zámerom článku je identifikovanie miery vnímania významu elektronizácie riadiacimi pracovníkmi mestských úradov pre procesné riadenie mestských úradov. Dôvodom zadefinovania cieľa sú časté tvrdenia, že práve elektronizácia verejnej správy je základný kameň pre procesný manažment. V praxi sa vytvára dojem, že s fungujúcou elektronizáciou by procesy boli optimálne nastavené a teda, že elektronizácia je akýsi všeliak pre procesný manažment. Z tabuľky 3 je zrejme, že elektronizácia je silný faktor ovplyvňujúci efektívnosť procesov. Z výskumu vyplynulo, že až 66,43 % opýtaných

riadiacich pracovníkov ho za taký považuje, avšak z predchádzajúcich tabuliek vyplýva, že nie je jediný. Elektronizáciu ako slabý faktor označilo 33,57 % respondentov.

Tabuľka 2: Poradie faktorov spôsobujúcich neefektívnosť procesov organizácie verejnej správy

Faktor	Poradie faktoru	Priemer	Medián	Min	Max	Štandardná odchýlka
Čas trvania procesu	3., 4.	2,48	2,00	1,00	7,00	1,83
Byrokracia vo verejnej správe	1.	1,92	1,00	1,00	7,00	1,56
Sankcie za nespĺnenie povinností	6.	4,22	4,00	1,00	7,00	1,74
Personálne zabezpečenie	5.	4,04	4,00	1,00	7,00	1,86
Finančné prostriedky	2.	2,27	2,00	1,00	7,00	1,53
Dokumentácia popisujúca ako postupovať	7.	4,81	5,00	1,00	7,00	1,98
Elektronizácia	3., 4.	2,48	1,00	1,00	7,00	1,94

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 3: Elektronizácia ako silný faktor ovplyvňujúci efektívnosť procesov

Odpoveď	n	%
Áno	186	66,43
Nie	94	33,57

Zdroj: Vlastné spracovanie

Aj keď z tabuľky 3 je zrejmé, že 94 z 280 respondentov nepovažuje chýbajúcu či nedostatočnú elektronizáciu za silný faktor spôsobujúci neefektívnosť procesov, aj napriek tomu ju považuje za účinný spôsob zlepšenia priebehu procesov 219 (čo predstavuje 78,21 %) respondentov. Všetci vedúci pracovníci analyzovaných miest súhlasili s tým, že sa jedná o optimalizačný nástroj (tab. 4).

Tabuľka 4: Elektronizácia ako účinný spôsob zlepšenia priebehu procesov

Odpoveď	n	%	Priemer	Medián	Min	Max	Štandardná odchýlka
Súhlasím	177	63,21	1,63	1,00	1,00	4,00	0,91
Skôr súhlasím	42	15,00					
Neviem	50	17,86					
Skôr nesúhlasím	11	3,93					
Nesúhlasím	0	0,00					
	280	100					

Zdroj: Vlastné spracovanie

V dnešnej dobe narastajúceho využívania ICT (Information and Communication Technologies) sú elektronické databázy k modernému a efektívnemu fungovaniu celej verejnej správy nevyhnutnosťou. Aj mestské úrady ich k výkonu činností využívajú, čo potvrdilo 277 z 280 respondentov (viď tab. 5).

Tabuľka 5: Využívanie elektronických databáz pracovníkmi oddelení / úseku / útvaru mestského úradu

Odpoveď	n	%
Áno	277	98,93
Nie	3	1,07

Zdroj: Vlastné spracovanie

O tom, že je postupujúca elektronizácia neoddeliteľnou súčasťou procesného manažmentu svedčí i fakt stále častejšieho využívania ICT. Mestské úrady využívajú elektronické databázy denne (81,79% respondentov) prípadne týždenne (15% respondentov). Mesačne a ročne ich využíva len zanedbateľné množstvo pracovníkov (cca 2 % opýtaných). Databázy podľa tabuľky 6 nevyužíva vôbec len približne 1 % pracovníkov.

Tabuľka 6: Frekvencia využívania elektronických databáz pracovníkmi oddelení / úseku / útvaru mestského úradu

Odpoveď	n	%
Denne	229	81,79
Týždenne	42	15,00
Mesačne	5	1,79
Ročne	1	0,36
Nevyužívajú sa	3	1,07

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre výskum bola následne dôležitá hypotéza či existuje vzťah medzi **mierou vnímania významu plošnej elektronizácie verejnej správy riadiacimi pracovníkmi mestských úradov pre optimalizačné zmeny a vnímaním efektívnosti samosprávnych procesov**. Kolmogorov – Smirnovovým testom bolo zistené, že skúmané premenné nie sú normálne rozložené (tab. 7). Korelačný koeficient gama potvrdil štatisticky významný vzťah, medzi mierou vnímania významu plošnej elektronizácie verejnej správy riadiacimi pracovníkmi mestských úradov pre optimalizačné zmeny a vnímaním efektívnosti samosprávnych procesov ($\gamma = -0,56$, $z = -9,48$, $p < 0,001$, $n = 280$). A teda dáta potvrdzujú túto hypotézu.

Tabuľka 7: Kolmogorov – Smirnov test 4

Premenné	D	P
Miera vnímania významu plošnej elektronizácie verejnej správy riadiacimi pracovníkmi mestských úradov pre optimalizačné zmeny	$d = ,39$	$p < ,01$
Vnímanie efektívnosti samosprávnych procesov	$d = ,19$	$p < ,01$

Zdroj: Vlastné spracovanie

I napriek postupne napredujúcej elektronizácii celej verejnej správy, ako je uvedené vyššie, elektronizácia nie je tým jediným faktorom ovplyvňujúcim efektívny priebeh činností mestských úradov. V záujme generalizácie môžeme povedať, že výsledky prieskumu po-

ukázali na silný vplyv rôznych faktorov na efektívny priebeh procesov mestských úradov Slovenska. Analýzou sa nám potvrdil účinok siedmich identifikovaných faktorov, z ktorých najzásadnejší dopad podľa riadiacich pracovníkov mesta má byrokracia vo verejnej správe.

Záver

Účinný procesný manažment, vedie k rastu konkurencieschopnosti, efektívnosti, rýchlosti, výkonnosti a pod. čo považujeme za súčasné výzvy pre verejnú správu každej krajiny.

Cielom tohto článku bolo identifikovať úlohu elektronizácie pre účinný procesný manažment organizácií verejnej správy.

Často krát sa stretávame s extrémnym názorom, že rola informačných technológií je pre optimalizačné zmeny kľúčová. Elektronizáciu za silný faktor ovplyvňujúci procesy považuje 66,43 % riadiacich pracovníkov mesta a za účinný spôsob zlepšenia priebehu postupov až 78,21 % opýtaných. Z hľadiska nášho zámeru je zaujímavé, že za neúčinný ho považuje 0,00 % manažérov. Veľký vplyv na vnímanie dôležitosti elektronizácie celej verejnej správy má aktuálna úroveň využívania databáz. Výskumom sa zistilo, že až 98,93 % vedúcich pracovníkov mesta využíva na svojom oddelení (úseku alebo útvaru) elektronické databázy. Z pohľadu frekvencie využívania ich denne pre výkon činností potrebuje až 81,79 % manažérov a len 1,07 % respondentov ich nepotrebuje vôbec.

Na záver je možné stručne zhrnúť, že technológie (a teda aj elektronizácia) sú do istej miery pre zlepšenie postupov nevyhnutné avšak každý proces treba chápať v širších súvislostiach (napríklad zohľadniť ľudské zdroje a pod.). Samozrejme nie je možné poprieť skutočnosť (i na základe potvrdenej hypotézy), že neustále spomínaná elektronizácia vo verejnej správe je nepopierateľne dôležitý prvok optimalizácie výkonov organizácií či už štátnej správy ako aj samosprávy.

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] KNEŽOVÁ, Jana, ČEPELOVÁ, Anna, 2008. Moderné formy vzdelávania ako podpora implementácie znalostného manažmentu vo verejnej správe. In: *eLearn 2008*. Žilina: Žilinská univerzita, s. 70-82. ISBN 978-80-8070-838-2.
- [3] ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s. 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [4] ŘEPA, Václav, 2014. eGovernment and Process Driven Public Administration. In: *Aplikácie informačných technológií = Information Technology Applications*. Roč. III. Č. 1, s. 33-43. ISSN 1338-6468.
- [5] RUČINSKÁ, Silvia, KNEŽOVÁ, Jana, 2010. Vybrané problémy manažmentu organizácií vo verejnej správe s dôrazom na možnosti využitia procesného riadenia. In: *Fórum manažéra: teória a prax v riadení podniku*. č. 1, s. 43-47. ISSN 1336-7773.

Elektronické zdroje:

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Databáza Mestská a obecná štatistika*. [on-line]. Bratislava: ŠÚ SR, 2012. [cit. 2014-1-2]. Dostupné na: <http://app.statistics.sk/mosmis/sk/run.html>.

Právne predpisy:

Ústava SR č. 460/1992 Zb. v znení neskorších predpisov
Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení (o obci) v znení neskorších predpisov

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

PhDr. Darina Koreňová, 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: darina.korenova@upjs.sk
tel.: +421 55 234 5141

Úloha elektronizácie v procesnom manažmente verejnej správy