Improving the performance of territorial self-government through reengineering

Zvyšovanie výkonnosti územnej samosprávy prostredníctvom reinžinieringu

Anna Čepelová

Abstract:

Globally, institutions are trying to create the best organizational structure, which is also a primary factor for influencing the effectiveness of the implementation strategy of the organization. The developing of the organization's structure is based on its goals and mission. The information systems are necessary for creating efficient organizational elements. Modern organizations are linked to several developments described in the theory of management. The aim of the paper is to present partial results of research in the field of knowledge management and identify the current status and possibility of applying the pillars of reengineering, as a tool of increasing the performance of organizations, local self-government of the Slovak Republic. The scientific contribution is part of the VEGA project number 1/0098/13 called "Process Management at Transformation of organization of Public Administration from Traditional Organization into Knowledge Organization".

Keywords:

management, process management, knowledge organization, re-engineering, public administration, manager, staff, research, information technology

Úvod

Organizačné utváranie a postupný prechod z pyramidálnej na plochú organizačnú štruktúru sa dosahuje informačným prepojením a zároveň sprístupnením informácií na všetkých manažérskych hierarchiách. Prevratné zmeny sa dosahujú zavedením reinžinieringu, opierajúceho sa o radikálny redizajn organizačných procesov nielen v podniku, ale aj v organizáciách verejnej správy. Prechod od úzkeho poňatia pracovných funkcií k poňatiu mnohostrannému, kedy sa sleduje proces ako celok je významný pre hľadanie možností „splošťovania" organizačných štruktúr. Existencia funkčných útvarov v podmienkach riadenia územnej samosprávy postupne strácajú opodstatnenie. Veľká autonómia pracovných tímov prirodzeným spôsobom smeruje k znižovaniu počtu organizačných hierarchií, pretože príliš strmé štruktúry komunikácií prekážajú. Uvádzané zmeny „približujú zákazníka – občana" k organizácií.

Podnikový reinžiniering Hammer, M. a Champy, J. definovali ako: *„Zásadné prehodnotenie a radikálnu premenu procesov v organizácií tak aby sa mohlo dosiahnuť dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti, ktorými sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť."* (HAMMER, M. – CHAMPY, J., 1993).

Kľúčom k pochopeniu kvalitatívnej zmeny prínosu reinžinieringu je schopnosť prekonať paradigmu rešpektovania princípu klasickej spoločenskej deľby práce a prechod k integrovane celistvému procesnému manažérskemu mysleniu a správaniu. Reinžiniering svojou filozofiou procesného riadenia kvalitatívne prehodnocuje účelnosť, ako aj účinnosť doterajších postupov tradičnej syntézy množiny organizačných štruktúr. Má platnosť pre podnik ako celok, pre riadenie organizácií územnej samosprávy, ale aj pre jej jednotlivé časti (oddelenia, úseky, obslužné jednotky, atď.). Svojou logikou procesnej integrácie a celistvého riadenia z veľkej časti redukuje alebo eliminuje doterajšie závažné manažérske problémy ako sú napr. koncepty tvorby typov organizačných štruktúr, riadiaceho rozpätia, koordinačných mechanizmov, miery centralizácie a decentralizácie a ďalších.

Východiska a problémy reinžinieringu

Základným problémom pri tvorbe reinžinieringovej stratégie je to, kto má určiť túto stratégiu, jej zameranie, obsah a nástroje jej realizácie. Spravidla sa na tvorbu reinžinieringových projektov využívajú služby externých konzultačných firiem. Ukázalo sa, že externí odborníci sami často krát nemôžu vhodne identifikovať organizačné procesy a určiť zameranie reinžinieringových projektov. Preto sa väčšinou vytvárajú reinžinieringové tímy, kde externí konzultanti iba pomáhajú (plnia akúsi funkciu moderátorov) a podstatnú časť členov tímu tvoria manažéri organizácie (vyššej, prípadne strednej úroveň), ktorí procesy v organizácií dobre poznajú (ČARNICKÝ, Š. – VAVRINČÍK, P., 2003).

Reinžinieringový tím má plniť podľa popredných predstaviteľov tejto koncepcie nasledujúce hlavné úlohy:

- Sústrediť sa na zákazníka a zistiť, čo zákazník skutočne potrebuje, či je spokojný s doterajším výrobkom (službou).
- Dôkladne pochopiť proces ako sa práca doteraz uskutočňuje, aké sú skutočné náklady a jednotlivé kroky v podnikových procesoch.
- Analyzovať ako zamestnanci trávia pracovný čas.
- Kvantifikovať náklady a iné údaje o procese. Dokázať, že je potrebná zmena procesu.
- Kde je proces neefektívny identifikovať problémy a príčiny tejto neefektívnosti.
- Vytvoriť množstvo perspektívnych myšlienok na zlepšenie procesu.
- Navrhnúť rekonštrukciu procesu a v tejto súvislosti by sa mali navrhnúť aj nové parametre výkonnosti.
- Určiť priority jednotlivých opatrení na zlepšenie, radikálnu rekonštrukciu, si často vyžaduje aj zmenu organizačnej štruktúry organizácie, kultúry organizácie a podobne.
- Odhadnúť možné úspechy, ktoré sa dosiahnu rekonštrukciou procesov v organizácií.
- Viesť členov tímu k tomu, aby boli objektívni a aby sa sústredili na výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť (ČEPELOVÁ, A. a kol., 2007).

Reinžinieringový zámer musí schváliť vrcholový manažment organizácie a získať pre jeho realizáciu zamestnancov. Po schválení zámeru sa vypracuje konkrétny reinžinieringový projekt, ktorý sa realizuje metódou projektového riadenia. Reinžiniering vždy znamená zmenu vo fungovaní organizácie, v jeho štruktúre, v úlohách jednotlivých zamestnancov, kladie nové nároky na štýl riadenia a podobne. Čím zásadnejšie zmeny sa majú v organizácií uskutočniť, tým dôležitejšie je uskutočňovať efektívny manažment zmien, ktorý ľudí získa pre realizáciu navrhovaných zmien.

Piliere reinžinieringu – nástroj zvyšovania výkonnosti organizácií

Teória, prax ako aj návrhy opatrení vlády Slovenskej republiky v oblasti riadenia organizácií verejnej správy smerujú k postupnému zavádzaniu osvedčených postupov a metód riadenia podnikov do riadenia organizácií štátnej správy a samosprávy. Postupná aplikácia zmien v verejnom sektore sa deje s dôrazom na špecifiká riadenia organizácií štátnej správy a samosprávy a to z cieľom zvyšovania ich výkonnosti, efektívnosti a hospodárnosti. Postupný prechod od funkčného riadenia k procesnému riadeniu organizácií územnej samosprávy je jasným signálom pre postupné zavádzanie zmien a vytvoreniu predpokladu pre budovanie spoločnosti založenej na znalostiach. Znalostná spoločnosť sa dnes stáva výzvou nielen pre podnikateľské subjekty, ale aj pre politikov a manažment organizácií štátnej správy a samosprávy. Postupné výskumy ukazujú, že aplikácia zásad reinžinieringu v riadení organizácií územnej samosprávy vedie k zvyšovaniu jej výkonnosti a efektívnosti. Pričom sa dostavuje želateľný efekt a tým je spokojný občan, ktorý svoje problémy – požiadavky na územnú samosprávy rieši rýchlejšie, z nižšími nákladmi a kvalitnejšie (ČEPELOVÁ, A. 2010).

Reinžiniering organizácií územnej samosprávy sa zakladá na štyroch základných pilieroch a to:

1. Identifikácia potrieb občana a prispôsobovanie procesov v organizácií jeho potrebám.
2. Zavádzanie štrukturálnych zmien v organizáciách územnej samosprávy.
3. Práca zamestnancov územnej samosprávy, ktorí využívajú vedomosti a zručnosti pri výkone verejnej funkcie.
4. Zavádzanie a využívanie informačných technológií pri výkone činností organizácie.

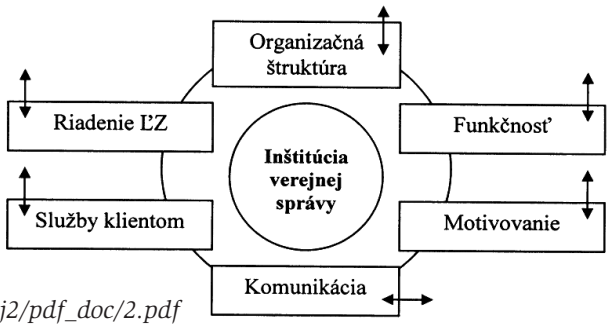
1. Identifikácia potrieb občana a prispôsobovanie procesov v organizácií jeho potrebám.

Riadenie vo verejnej správe predstavuje akúkoľvek činnosť pracovníka správy zameranú na konkrétny objekt alebo proces ako vykonávateľa činnosti subjektu správy. Riadenie verejnej správy zahŕňa správu, ale aj dosahovanie cieľov s maximálnou účinnosťou. Verejná správa sa zameriava nielen na proces, postupy a nástroje, ale riadenie verejnej správy obsahuje omnoho viac. Namiesto obyčajného sledovania inštrukcií sa manažéri verejnej správy zameriavajú na dosahovanie výsledkov a prijímanie zodpovednosti (HUGHES, O. E, 1994) .

Farnham upozorňuje, že v koncepciách modernej verejnej správy je jej manažér vnímaný ako aktívny agent politického procesu, nie iba ako vykonávateľ daných politík. Staré prístupy vidia klienta verejnej správy ako občana s právom participácie. Nové prístupy vidia klienta verejnej správy ako racionálneho spotrebiteľa, ktorého hlavný vplyv spočíva v možnosti odmietnuť službu, keď racionálne volí medzi verejným a súkromným poskytovateľom, ktorí si navzájom konkurujú (FARNHAM, D. et al., 1996) .

Základné prvky ovplyvňujúce fungovanie verejnej správy, s dôrazom na potreby občanov je znázornený na nasledujúcom obrázku.

Obrázok: ***Mechanizmus činností inštitúcie verejnej správy***



Zdroj: *http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Tej2/pdf_doc/2.pdf*

Organizácie štátnej správy a samosprávy v ponímaní modernej verejnej správy, kladú dôraz na výsledok poskytnutej služby, konkrétne potreby občanov, zodpovednosť za poskytnutú službu v súvislostí s rozpočtom a orientáciu na produkt bez rozptyľovania sa inými činnosťami. Analýzou a následnými zmenami jednotlivých prvkov mechanizmu činností inštitúcií verejnej správy, a teda aj organizácie územnej samosprávy, je možné zabezpečiť efektívne, hospodárne a účelné fungovanie organizácie. Výsledkom je optimalizácia procesov organizácie územnej samosprávy s cieľom zabezpečiť výkon jej funkcií smerom do vnútra, ako aj navonok organizácie.

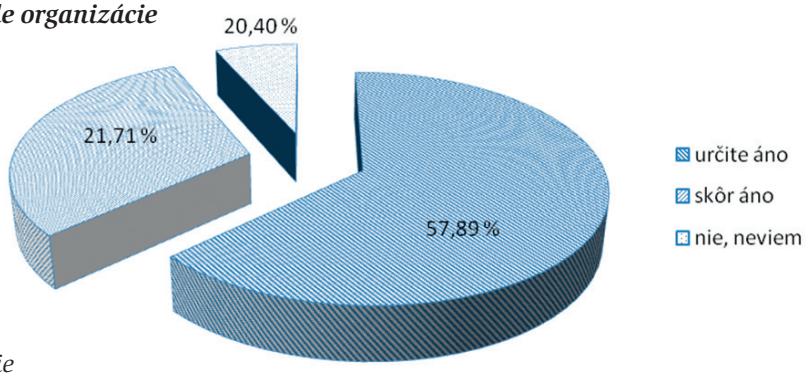
Prechod do tradične riadenej organizácie k procesne riadenej organizácií vytvára predpoklady pre naplnenie vyššie uvedených myšlienok a odporúčaní. Je možné konštatovať, že výkonnosť organizácie je daná zavádzaním poznatkov procesného riadenia v organizáciách verejnej správy. Výkonnosť organizácie územnej samosprávy a výkonnosť procesov sú dve navzájom prepojené dimenzie výkonnosti. Za výkonnosť organizácie zodpovedajú manažéri a teda svojou výkonnosťou ju ovplyvňujú. Za výkonnosť procesov zodpovedajú zamestnanci a svojou výkonnosťou priamo ovplyvňujú výsledky v procesoch (TEJ, J., 2007)

1.1 Výskum

Realizovaný výskum sa uskutočnil v rámci riešenia projektu VEGA číslo 1/0098/13, ktorý sa rieši na Fakulte verejnej správy v období 2013 – 2015. Cieľom výskumu je identifikovať faktory a stav v oblasti zavádzania zmien v organizáciách verejnej správy, ktoré vplývajú na transformáciu organizácie z tradičnej na procesne riadenú organizáciu. Výskum bol realizovaný v organizáciách územnej samosprávy prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Celkovo sa výskumu zúčastnilo 304 respondentov, t.j. manažérov na všetkých stupňoch riadenia, ktorí pôsobia v organizáciách územnej samosprávy. Spomedzi respondentov bolo 86 % mužov a 14 % žien. Dotazníkového výskumu sa zúčastnilo najviac respondentov vo veku viac 41 až 51 rokov. Z celej vzorky 304 respondentov táto skupina tvorí 69,08 %, čo predstavuje 210 opýtaných. Zaujímavé zistenia boli zistené v oblasti vzdelanostnej štruktúry zamestnancov samosprávy. V rámci šetrenia v samospráve sa výskum orientoval najmä na zamestnancov obvodných a mestských úradov. Išlo najmä o zamestnancov, ktorí boli volení a zamestnancov, ktorí boli vybraní do svojich pracovných pozícií na základe riadnych výberových konaní. I v tomto prípade sa potvrdila všeobecne známa skutočnosť, že slovenská samospráva zamestnáva prevažne ľudí s ukončeným stredoškolským vzdelaním. Naďalej absentujú zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním a to najmä vo vekovej úrovni 31 až 40 rokov. Výber respondentov nebol náhodný. Členovia riešiteľského kolektívu projektu VEGA sa cielene zamerali na výber respondentov, s dotazníkom každého respondenta osobne navštívil a boli nápomocní pri vysvetlení niektorých odborných pojmom, nakoľko nie všetkým respondentom boli známe odborné výrazy a terminológia.

Otázka č. 1: Má Vaša organizácia zadefinované dlhodobé ciele, ktoré chce dosiahnuť?

Graf: Definované ciele organizácie

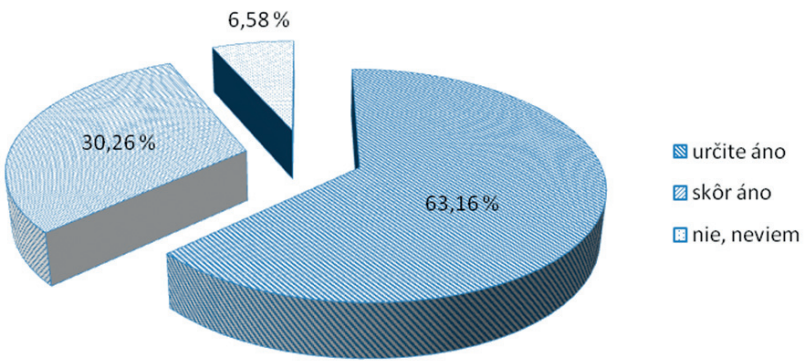


zdroj: *vlastné spracovanie*

Jeden z dôležitých momentov každej organizácie je dosahovanie stanovených cieľov. V súčasnom období sa stále do popredia, a to aj v inštitúciách verejnej správy, dostáva problematika cieľového správania sa organizácie a zamestnanca. Tvorba procesov, ktoré zabezpečujú dosahovanie cieľov inštitúcie vytvárajú reálny predpoklad pre dlhodobé, efektívne a hospodárne fungovanie organizácie. Tak ako v podnikateľskom sektore, aj v sektore verejnom sa využívajú zásady a princípy cieľového správania, čo potvrdzujú aj výsledky tohto dotazníkového výskumu. Z celkového počtu 304 respondentov až 176 (57,89 %) opýtaných si myslí, že organizácia, v ktorej pracujú má stanovené ciele. Druhá najpočetnejšia skupina opýtaných t.j. 21,71 % uvádza, že ich organizácia skôr má zadefinované ciele. Ostatní respondenti (20,40 %) uviedli, že inštitúcia v ktorej pracujú nemá, respektíve nevedia, či ich organizácia má zadefinované ciele. Vyššie uvedené výsledky je potrebné hodnotiť pozitívne. Vytvárajú reálny predpoklad pre správne zavedenie zásad a princípov manažmentu znalostí aj v územnej samosprávy. Je možné konštatovať, že tvorba a dodržiavanie cieľov, vytvárajú predpoklad pre to aby sa verejný sektor Slovenskej republiky zapojil do tvorby spoločnosti založenej na znalostiach. Toto tvrdenie potvrdzujú aj odpovede respondentov na už uvedené otázky.

Otázka č. 2: Má Vaša organizácia definované a popísané procesy?

Graf: Definované procesy



zdroj: *vlastné spracovanie*

Odborníci, ktorí sa venujú problematike riadenia verejnej správy pomerne často vo svojich príspevkoch uvádzajú, že pretrvávajú nedostatky v oblasti zadefinovania procesov, ktoré inštitúcie verejnej správy Slovenskej republiky vykonávajú. Odpovede respondentov, tohto dotazníkového šetrenia uvádzajú odlišné tvrdenia. Z celkového počtu 304 respondentov až 192 (63,16 %) opýtaných si myslí, že organizácia v ktorej pracujú má určite zadefinované procesy. Druhá najpočetnejšia skupina opýtaných t.j. 30,26 % uvádza, že ich organizácia skôr má zadefinované procesy. Ostatní respondenti (6,58 %) opýtaných uviedli, že inštitúcia nemá, respektíve nevedia, či ich organizácia má zadefinované procesy.

Celkovo je možné odpovede na vyššie uvedenú otázku hodnotiť kladne a to z niekoľkých dôvodov. Prvým pozitívom je, že pre aplikáciu zásad a postupov manažmentu znalostí je potrebné aby organizácia mala zadefinované všetky procesy, ktoré vykonáva. Druhým dôležitým momentom z hľadiska manažmentu znalostí je aby zamestnanci vedeli do akých konkrétnych procesov sú priamo zapojení. Táto skutočnosť je dôležitá nielen z hľadiska kvality ich pracovného výkonu, ale najmä preto, že zamestnanci sú priamo nositelia znalostí. Takýto zamestnanci dokážu správne identifikovať znalosti, získavať a využívať ich v pracovnom procese s cieľom maximalizovať úžitok pre konečného spotrebiteľa a tým je občan. Tretím, nie menej dôležitým dôvodom prečo má mať inštitúcia verejnej správy presne zadefinované procesy je skutočnosť, že len takáto

organizácia dokáže dosahovať stanovené ciele v dlhodobom období, v požadovanej kvalite a s ohľadom na vynaložené náklady.

Otázka č. 3: Myslíte si, že občan požaduje od Vás stále viac vedomostí a informácií?

Aj na túto otázku väčšina respondentov odpovedala jednoznačne kladne. Z 304 opýtaných až 98,08 % respondentov uviedlo, že občan – klient od nich vyžaduje stále viac vedomostí a informácií. V tomto prípade boli odpovede respondentov ovplyvnené ich osobnými odbornými pracovnými skúsenosťami ako aj názormi pracovníkov, ktorých riadia a ktorí majú priamy kontakt s občanom pri výkone správy. Necelé dve percenta opýtaných uviedlo negatívnu odpoveď. Štatisticky táto skupina respondentov je nevýznamná. Teda je možné konštatovať, že od zamestnancov verejnej správy sa očakáva, že budú vedieť pružne a správne reagovať na požiadavky občanov. Táto skutočnosť si vyžaduje aby zamestnanci samosprávy disponovali stále novými a aktuálnymi informáciami a vedomosťami.

2. Zavádzanie štrukturálnych zmien v riadení organizácií územnej samosprávy

Zmeny v štruktúre organizácie obvykle nasledujú po zmenách stratégie. Podľa Donnellyho (1995) logicky organizovanie funkcií nasleduje po plánovaní, keďže štruktúra je prostriedok na dosiahnutie cieľov stanovených v procese plánovania. Štrukturálne zmeny:

- Zlepšujú výkon manažérov pomocou zmeny formálnej štruktúry úloh a právomoci.
- Vytvárajú medziľudské a spoločenské vzťahy.
- Definujú a špecifikujú pracovné miesto, útvary, určujú veľkosť skupiny a delegovanie právomoci.

V tomto rámci vznikajú a prebiehajú procesy komunikácie, rozhodovania a ľudskej interakcie.

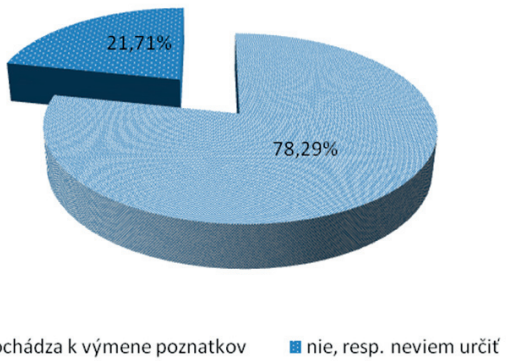
- *Zmeny povahy práce.* K týmto zmenám dochádza v súvislosti so zavádzaním nových postupov, technológií a nových strojov. Zjednodušovanie práce a rozširovanie práce sú príklady metód zmien. Tieto metódy majú sklon vytvárať vysoko špecializované pracovné miesta, ktoré si vyžadujú neustále vzdelávanie sa pracovníkov (ANDREJČÍKOVÁ, M., 2011).
- *Rozširovanie obsahu práce.* Rozširovanie obsahu práce znamená zvyšovanie počtu úloh, ktoré musí pracovník splniť. S takouto metódou zmeny sa stretávame v organizáciách územnej samosprávy, kde sa môže náplň práce zamestnancov rozširovať o ďalšie úlohy a funkcie. Cieľom je optimalizácia výkonu činností, minimalizácia nákladov a poskytnutie čo najväčšieho množstva informácií a služieb na jednom mieste občanovi. Túto zmenu často aplikujú aj malé obce, ktoré kumuláciou pracovných činností riešia problém nedostatku zamestnancov a nedostatok rozpočtových prostriedkov.
- *Zmeny sociotechnických systémov.* Sociotechnické systémy sa snažia o lepšie prepojenie medzi technológiou, štruktúrou a podobou sociálnej interakcie s jednotlivcom, útvarom, či úradom. Zamestnanci, členovia odborov, manažment skúmajú všetky aspekty pracovnej činnosti. Charakteristickou črtou zmeny sociotechnických systémov je to, že skupiny zamestnancov sa podieľajú na inicializácii zmien používaním tímových metód práce a vytváraním kolektívnej výkonovej mzdy (ČEPELOVÁ, A., 2003).

3. Práca zamestnancov územnej samosprávy, ktorí využívajú vedomosti a zručnosti pri výkone verejnej funkcie

Nasledujúca časť dotazníkového šetrenia sa orientovala na identifikáciu názorov zamestnancov územnej samosprávy na prvky, ktoré sú typické pre manažment znalostí. V tejto časti dotazníka mal respondent možnosť vybrať si z piatich odpovedí vždy len jednu, tú ktorá najlepšie vystihuje jeho názor.

Otázka č. 4: Myslíte si, že vo Vašej organizácii si zamestnanci medzi sebou vymieňajú poznatky a skúsenosti, ktoré nadobudli v škole a praxi?

Graf: Výmena znalostí v organizácií



zdroj: *vlastné spracovanie*

Spomedzi 304 respondentov až 78,29 % respondentov uvádza, že v ich organizáciách dochádza medzi zamestnancami k výmene poznatkov a skúseností. Len 21,71 % opýtaných uvádza negatívnu odpoveď t.j., že v ich organizácii si zamestnanci medzi sebou poznatky a skúsenosti medzi sebou nevymieňajú. Z hľadiska potrieb a princípov zavádzania manažmentu znalostí v praxi vyššie uvedené odpovede je možné hodnotiť kladne. Dá sa konštatovať, že zamestnanci verejnej správy vnímajú svoje pracoviská a spolupracovníkov, ako zdroj informácií a poznatkov, ktoré sú ochotní si medzi sebou vymieňať. Táto skutočnosť vytvára pozitívny predpoklad pre realizáciu manažmentu znalostí v inštitúciách verejnej správy.

Otázka č. 5: Prostredníctvom akých nástrojov dochádza k výmene vedomostí a skúseností medzi zamestnancami v Vašej organizácií?

Ponúkané možnosti odpovedi:

- na základe príkazov a nariadení;
- na princípe dobrovoľnosti;
- na základe pracovných vzťahov;
- na základe osobných vzťahov;
- vôbec neprebieha;
- neviem posúdiť.

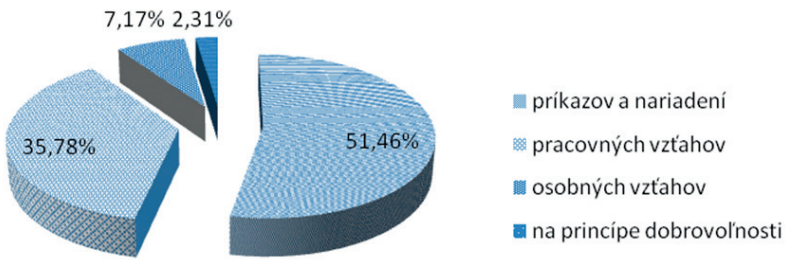
Z celkového počtu 304 respondentov najviac opýtaných uviedlo, že v ich organizácií sa výmena poznatkov a skúseností medzi zamestnancami v organizácií uskutočňuje najmä na základe:

- príkazov a nariadení – odpovedalo 51,46 % opýtaných;

- pracovných vzťahov – odpovedalo 35,78 % opýtaných;
- osobných vzťahov – odpovedalo 7,17 % opýtaných;
- na princípe dobrovoľnosti – odpovedalo 2,31 % opýtaných.

Ostatní respondenti (3,28 %) uvádza, že výmenu poznatkov nevie posúdiť, respektíve výmena znalostí v ich organizácií sa neuskutočňuje.

Graf: Spôsoby výmeny vedomostí



zdroj: *vlastné spracovanie*

Respondenti vo svojich odpovediach uvádzajú, že vedomosti a skúsenosti sa v ich organizácií vymieňajú najmä na základe príkazov a nariadení. Na druhom mieste sa umiestnilo tvrdenie, že znalosti sa vymieňajú na základe pracovných vzťahov. Respondenti v dotazníku odpovedali aj na otázku:„ Myslíte si, že výmena poznatkov vo Vašej organizácií by viedla k zlepšeniu výkonov?“ Pri tejto otázke bola možnosť zaškrtnúť jednu a viac odpovedí. Respondent mal na výber z týchto odpovedí:

- komunikácie medzi zamestnancami;
- komunikácie medzi nadriadenými a zamestnancami;
- komunikácie s klientom;
- prezentácie organizácie smerom k verejnosti;
- fungovanie organizácie ako celku;
- k zjednodušeniu procesov, ktoré sa v organizácií vykonávajú;
- k rastu efektívnosti organizácie;
- k zlepšeniu vnímania organizácie verejnosťou;
- k rastu spokojnosti občanov;
- k zjednodušeniu administratívnych úkonov.

Z celkového počtu 304 opýtaných si najviac myslí, že výmena vedomostí by v ich organizácií viedla k zlepšeniu:

- fungovania organizácie ako celku;
- komunikácie medzi zamestnancami;
- a rastu spokojnosti občanov;
- kvality a včasnosti vykonávania administratívnych úkonov;
- prezentácie organizácie smerom k verejnosti.

Z celkového počtu 304 respondentov až 86 % opýtaných uviedlo vyššie uvedené odpovede. Ostatní respondenti uviedli len časť z uvedených odpovedí alebo tieto doplnili o ostatné možnosti. Respondenti si myslia, že výmena poznatkov by viedla k zlepšeniu fungovania organizácie

ako celku, k zlepšeniu komunikácie smerom do vnútra organizácie, a najmä by došlo k zvýšeniu spokojnosti občanov. Všetci respondenti si uvedomujú význam a poslanie ich organizácie, ako organizácie verejnej správy.

4. Zavádzanie a využívanie informačných technológií pri výkone činností organizácie

Znalosti, vedomosti a informácie je potrebné v organizáciách verejnej správy nielen získavať, ale vedieť ich spracovávať, využívať a uchovávať. Z toho dôvodu, ako nástroj uvedených činností v oblasti práce so znalosťami zohrávajú dôležitú úlohu informačno-komunikačné technológie. Verejná správa Slovenskej republiky už niekoľko rokov sa snaží a postupne zavádza moderné informačno-komunikačné technológie. Je to proces, ktorý v porovnaní s inými krajinami Európskej únie trvá už pomerne dlho. Manažment znalostí využíva moderné nástroje, ktoré zamestnanci aktívne využívajú pri výkone svojho povolania. Z dotazníkového výskumu vyplynulo, že zamestnanci územnej ako aj štátnej správy pri výkone ich činností využívajú najmä internet, intranet a elektronickú poštu. Žiaľ absentuje využívanie funkčne a najmä manažérsky orientovaných informačných systémov. Táto skutočnosť, ktorá sa potvrdila aj pri rozhovoroch s manažérmi organizácií verejnej správy je z hľadiska manažmentu znalostí nedostatočná. Vzhľadom na súčasný stav a potrebu zavádzania manažmentu znalostí v organizáciách verejnej správy sa odporúča klásť zvýšenú pozornosť na tvorbu a využívanie manažérskych a funkčných informačných systémov v praxi. Rovnako dôležité je aby došlo k internetizácii územnej samosprávy, k tvorbe spoločných databáz, ktoré by zjednodušili výkon veci verejných jednak pre občana a jednak pre zlepšenie komunikácie a výkonu vlastných zamestnancov štátnej správy a samosprávy.

Čarnický, Š. a Mesároš, P. (2006, s. 394) uvádzajú, že pre úspešné zavedenie manažmentu znalostí je nevyhnutné zabezpečiť zmenu v spôsobe myslenia ľudí a vybudovať takú podnikovú kultúru, ktorá preferuje tímovú prácu a umožňuje výmenu informácií a znalostí. Elektronizácia procesov verejnej správy umožní vytvorenie takého prostredia, v ktorom sa budú uvedené predpoklady úspešného zavedenia a využívania manažmentu znalostí vo verejnej správe postupne napĺňať. Rozhodujúce však budú postoje ľudí, ich pochopenie nevyhnutných zmien, výhod pre pracovníkov a verejnú správu a ich aktívna účasť v tomto procese (ČARNICKÝ, Š. – MESÁROŠ, F., 2006).

Uľahčenie prístupu k informáciám a poskytovanie služieb verejnej správy elektronicky umožní ich širšiu dostupnosť (24 hodín denne/ 7 dní v týždni/ 365 dní v roku) a výrazné urýchlenie. Cieľom je zjednodušiť celkový proces vybavovania občianskych vecí, minimalizovať počet navštívených miest a urýchliť celkový proces vybavovania. Občan pristupuje k orgánom verejnej správy ako k jednotnému partnerovi s požiadavkou na určitú službu a túto službu požaduje mať prístupnú podľa možnosti neobmedzene. Takýto spôsob výkonu služieb verejnej správy je možné dosiahnuť jej celkovou informatizáciou (Mihaliková E., 2007).

Záver

Prechod z tradičnej organizácie verejnej správy na modernú je ťažko realizovateľný bez zásadnej zmeny myslenia a prílivu novej generácie do verejného a spoločenského života. To je dôvodom potreby zatraktívnenia verejnej správy v podobe vzdelávacích programov pre pracovníkov, v prehodnotení platového a motivačného programu, tvorbou zaujímavých a spoločensky prestížnych miest v organizáciách verejnej správy (Lukáš, M., 2000)

Základným cieľom manažmentu znalostí, v podnikateľskom sektore, je zvýšenie spokojnosti kupujúcich. Pri aplikácií manažmentu znalostí v organizáciách verejnej správy musí byť jeho základným cieľom zvýšenie spokojnosti klienta – občana. Realizovaným výskumom sa

potvrdilo, že zamestnanci územnej samosprávy si myslia, že výmena poznatkov v organizácií, pozitívne ovplyvní spokojnosť občanov pri výkone veci verejných. Okrem tohto dôležitého poznania si respondenti myslia, že by zároveň došlo k zlepšeniu fungovania organizácie územnej samosprávy ako celku. Išlo by o zmenu smerom do vnútra organizácie, ktorá by však zabezpečila zlepšenie fungovania organizácie aj smerom navonok. Organizácia by si zlepšila kredit vo vzťahu k občanovi, k zriaďovateľovi, k nadriadenému orgánu a podobne. Zlepšenie fungovania organizácie nesie zo sebou aj zlepšenie komunikácie medzi zamestnancami a došlo by k zjednodušeniu administratívnych úkonov. Všetky tieto závery sú nielen všeobecne známe, ale vyplynuli aj z dotazníkového šetrenia. Táto skutočnosť, to že zamestnanci územnej samosprávy si myslia, že výmena poznatkov nesie zo sebou vyššie uvedené pozitíva, vytvára predpoklad pre postupné zavádzanie manažmentu znalostí v organizáciách verejnej správy. V organizáciách verejnej správy je vytvorený predpoklad pre postupnú aplikáciu manažmentu znalostí.

Z prezentovaného výskumu vyplynuli nasledovné čiastkové závery:

Zamestnanci územnej správy si uvedomujú neustály tlak zo strany občana na kvalitu a kvantitu požadovaných informácií. Rastúci tlak občana na kvalitu a kvantitu informácií vytvára pozitívny predpoklad na prechod z funkčne riadenej organizácie na procesne riadenú organizáciu.

Jednou z podmienok znalostného manažmentu je cieľovo a procesne orientované riadenie organizácie. I napriek tomu, že analyzované organizácie majú podľa názoru respondentov definované a popísané procesy, je diskutabilné či tieto organizácie aplikujú procesné riadenie. Procesné riadenie je pojem podstatne širší, vyžaduje si špecifikáciu procesov ako aj systémové riadenie, t.j. zabezpečenie horizontálneho a vertikálneho prepojenia všetkých procesov a ich zložiek.

Význam a využitie informačno-komunikačných technológií v práci zamestnancov verejnej správy. Vzhľadom na súčasný stav a potrebu zavádzania manažmentu znalostí v organizáciách verejnej správy sa odporúča klásť zvýšenú pozornosť na tvorbu a využívanie manažérskych a funkčných informačných systémov v praxi.

Nová ekonomika je ekonomika vytváraná na znalostiach, ktorá vznikla predovšetkým pod vplyvom transformačného účinku moderných informačných technológií a procesu globalizácie. Zdôrazňuje sa tu význam technológií, pretože IKT a znalosti sú základom inovácií a ich implementácia spôsobuje hospodársky rast, trvale udržateľný rozvoj a ekonomicko-spoločenské zmeny (Lelek, T., 2009).

Kategorizácia podľa – The 2012 ACM Computing Classification System:

Applied computing, Law, social and behavioral science, Economics

Použitá literatúra:

[1] ANDREJČÍKOVÁ, M.: 2011. *Nové formy vzdelávania: e-learning* In Pidviščennja jakosti osviti v universitetach : materiali mižnarodnoj naukovoj konferenciji, Užgorod (Ukrajina) – Košice (Slovacka Respublika), 25-27 bereznja 2011 roku : spеciaľnyj vypusk zbirnika naukovych prac, Geopolitika Ukrajini: istorija i sučasnisť. – Užgorod : Zakarpatskij deržavnij universitet, 2011, pg. 338-351. ISSN 2078-1431. – No. 6

[2] ČARNICKÝ, Š. – MESÁROŠ, F.: 2006. *Potreba implementácie manažmentu znalostí v slovenských podnikoch*. In: Ekonomický časopis, roč. 54, 2006, č. 4, s. 394. ISSN 0013-3035.

[3] ČARNICKÝ, Š. – VAVRINČÍK, P.: 2003. *Informačné systémy a reinžiniering v podnikovom manažmente.* Bratislava: Ekonóm, 2003.

[4] ČEPELOVÁ, A. a kol.: 2007. *Základy manažmentu*, VŠMP ISM Prešov, ISBN 978-80-7165-610-4.

[5] ČEPELOVÁ, A. a kol.: 2010. *Verejná správa a spoločnosť založená na vedomostiach*, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2010, ISBN 978-80-7097-842-9

[6] ČEPELOVÁ, A.: 2003. *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, apríl 2003, s.122 = 10 AH, ISBN 80-225-1629-5.

[7] DALE, E.: 1965. *Management – Theory and Practice.* McGraw Hill, New York 1965.

[8] DONNELY, J. H. – GIBSON, J. – IVANEEVICH, J. M.: 1995. *Management.* Praha, Grada Publishing 1995.

[9] DRUCKER, P. F.: 1993. *Cestou k zítřku*. Management pro 21. století. Praha: Management Press 1993.

[10] FARNHAM, D. et al.: 1996. *New Public Managers in Europe: Public Servants in Transition.* Londýn: MacMillan Press Ltd., 1996a

[11] HAMMER, M. – CHAMPY, J.: 1993. *Reeinginnering the Corporation – A Manifesto for the Business Revolution.* New York: Harpes Business, 1993.

[12] HUGHES, O. E: 1994. *Public Management & Administration: An Introduction.* Londýn: MacMillan Press Ltd., 1994

[13] Lelek, T.: 2009. *Dynamický model nové ekonomiky*. Dostupné: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/35640/1/LelekT_DynamickyModel_SP_FES_2009.pdf

[14] Lukáš, M.: 2000. *Městský informační management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-554-8.

[15] Mihaliková E.: 2007. *E-Government – moderná verejná správa*. In: Ekonomika a riadenie verejnej správy. Košice: UPJŠ, 2007, s.80, ISBN 978-80-7097-689-0.

[16] TEJ, J.: 2007. *Správa a manažment.* Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2007, 232 s. ISBN 978-80-89040-33-9

[17] http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Tej2/pdf_doc/2.pdf

doc. Ing. Anna Čepelová, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy,
Popradská 66, 040 01 Košice, E-mail: anna.cepelova@upjs.sk