Information technology applications

Aplikácie informačných technológií

3 / 2013

Information technology applications / Aplikácie informačných technológií 3-2013

www.eurokodex.sk

ISSN 1338-6468

PAN-EUROPSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA
FAKULTA INFORMATIKY

Občianske združenie VZDELÁVANIE–VEDA–VÝSKUM
Civil Association EDUCATION–SCIENCE-RESEARCH
Некоммерческая организация ОБРАЗОВАНИЕ-НАУКА-ИССЛЕДОВАНИЕ
Andrusovova 5, 851 01 Bratislava, Slovakia
www.v-v-v.sk

Published with support from Stephan Verbovce Foundation

Information Technology Applications / Scientific Journal – 3/2013

Design:
EUROKÓDEX s.r.o. (www.eurokodex.sk)

Print:
Polygrafické centrum
Tomášikova 26
821 01 Bratislava
ba@polygrafcentrum.sk
www.polygrafcentrum.sk

Address of the Editorial Office:
Civil Association
EDUCATION-SCIENCE-RESEARCH
Andrusovova 5
851 01 Bratislava
Slovakia
vvv.esr@gmail.com

The journal is published four times a year.

The Magazine is Reviewed, volume 3/II.

Subscription:
Subscription orders must be sent to the Editorial Office.

The price is 20 EUR a year. It is possible to order older issues only until present supplies are exhausted (15 EUR an issue).

Published by: Pan-European University, Tomášiková 20, 821 02 Bratislava, Slovakia, IČO: 36077429 in collaboration with the Civil Association EDUCATION-SCIENCE-RESEARCH Andrusovova 5, 851 01 Bratislava, Slovakia, IČO: 42255180

Number of copies: 100 pieces, **ISSN:** 1338-6468 (print version), **EAN** 9771338646000 11

Registration No.: EV 4528/12

Electronic version of Journal: http://www.v-v-v.sk

Delivered to the press: November 2013

Občianske združenie VZDELÁVANIE–VEDA–VÝSKUM
Civil Association EDUCATION–SCIENCE-RESEARCH
Некоммерческая организация ОБРАЗОВАНИЕ-НАУКА-ИССЛЕДОВАНИЕ
Andrusovova 5, 851 01 Bratislava, Slovakia
www.v-v-v.sk

Project Name:

IMPROVING THE MANAGEMENT CENTER TRANSFER KNOWLEDGE INTO PRACTICE

**Podporujeme výskumné aktivity na Slovensku /
Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ**

**Supporting research in Slovakia /
The project is co-financed by EU funds**

Editorial Board List

Predseda redakčnej rady/ Chief editor:

doc. Ing. Martin Šperka, PhD. .....Faculty of Informatics, Paneuropean University in Bratislava

Redakčná rada / Editorial board:

prof. Mikhail A. Basarab, DSc., ...Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation

prof. Ing. Ivan Brezina, CSc.,.....Faculty of Economic Informatics, The University of Economics in Bratislava

Dr. prof. Buchaev Yakhua Gamidovich,.....Dagestan State Institute of National Economy (DGINH), Russian Federation

doc. RNDr. Andrej Ferko, PhD., ...Faculty of Mathematics Physics and Informatics, Comenius University in Bratislava

doc. Ing. Beáta Gavurová, PhD. MBA, ...Faculty of Economics, The Technical University of Košice

Ing. Michal Grell, PhD., ...Civil Association EDUCATION-SCIENCE-RESEARCH in Bratislava

doc. Ing. Ladislav Hudec, CSc.,.....Faculty of Informatics and Information Technologies, Slovak University of Technology in Bratislava

prof. RNDr. Jozef Kelemen, DrSc.,.....Faculty of Philosofhy and Science, Silasian University in Opava

Dr. Ing. Jaroslav Kultan, PhD.,.....Faculty of Economic Informatics, The University of Economics in Bratislava

prof. V.I. Kolesnikov, ...Russian Academy of Science, Russian Federation

Ing. Eva Mihaliková, PhD., ...Faculty of Public Administration, Pavol Jozef Šafárik University in Košice

doc. RNDr. Eugen Ružický, PhD., ...Faculty of Informatics, Paneuropean University in Bratislava

doc. RNDr. Frank Schindler, PhD.,.....Faculty of Informatics, Paneuropean University in Bratislava

doc. Ing. Anna Čepelová, PhD., ...Faculty of Public Administration, Pavol Jozef Šafárik University in Košice

prof. Ing. Jiří Voříšek, CSc., ...Faculcy of Informatics and Statistics, University of Economics in Prague

prof. Vladimir Zuev,.....Institute for Social and Human Knowledge, Kazan, Russian Federation

Výkonný redaktor /Managing editor

Ing. Ivana Černáková, PhD. .....Civil Association EDUCATION-SCIENCE-RESEARCH in Bratislava

Obsah / Contents

Predslov / Editorial

Vedecké články / Research papers

- **Tvorba Trust Building Performance indexu a jeho aplikácia na vybrané elektronické trhy** **4**
  Trust building performance index and its aplication on selected e-market places
  Radovan Dráb, Lucia Mihóková, Oľga Kmeťová, Martin Vejačka

- **Procesné modelovanie ako nástroj zvyšovania výkonnosti v územnej samospráve SR** **19**
  Process modeling as a tool for increasing performance in the territorial self-government of Slovakia
  Darina Fričová

- **Hodnotenie kvality inštitucionálneho prostredia** **27**
  Evaluation of the quality of the institutional environment
  Viktória Bobáková

- **Zvyšovanie výkonnosti územnej samosprávy prostredníctvom reinžinieringu** **39**
  Improving the performance of territorial self-government through reengineering
  Anna Čepelová

- **Možnosti využitia benchmarkingu pri hodnotení výkonnosti v samospráve** **50**
  Application of benchmarking for performance of evaluation in local government
  Zuzana Hrabovská

- **Vlastníctvo obecného majetku – predpoklad zvyšovania výkonnosti obce** **61**
  Ownership of municipal property – precondition of improving the performance of municipality
  Slávka Sedláková, Zlata Vaľovská

Recenzie / Review

- **Finančná situácia a výkonnosť v samospráve** **70**
  Eva Mihaliková, a kol.

Informácie / Information

- **International Scientific Conference, Held on the Occasion of the 15th Anniversary of Faculty of Public Administration** **72**

- **Instructions for authors** **73**

Predslov / Editorial

Dear readers

Current special issue of the scientific journal Information Technology Applications you are holding in your hands is mainly focused on information technology applied in public administration and government performance in general. Main objective of this special issue is to obtain new insights into scientific and practical problems of performance and information management in fields of public administration.

Single contributions are focused on:

- establishing methodology and an index for measuring the level of trust building mechanisms and its application on selected e-market places,
- process modeling in the selected self-government region,
- examining the causes of the differences in economic performance of V4 countries,
- reengineering, as a tool of increasing the performance of territorial self-governance,
- benchmarking as the most commonly used method for measuring the performance of public services,
- analysis of communal property as one of the aspects, that allow municipalities to improve their performance.

At the end of this issue we provide a short interesting review of scientific journal focused on financial situation and territorial self-governance performance and information about scientific conference about theory and practice of public administration.

We believe that the published contributions will be inspiring for your scientific - research work.

Eva Mihaliková
Member of Editorial Board

Trust building performance index and its aplication on selected e-market places

Tvorba Trust Building Performance indexu a jeho aplikácia na vybrané elektronické trhy

Radovan Dráb – Lucia Mihóková – Oľga Kmeťová – Martin Vejačka

Abstract:

Building trust in electronic business platforms is a key determinant for the extent of their use. Currently there is no tool to effectively measure the level of trust given to different online platforms, allowing potential users to quickly compare them and aid in their selection process. The aim of this paper is to establish methodology and an index for measuring the level of trust building mechanisms provided by those electronic business platforms based on data collected by questionnaire survey and apply this methodology on a selected e-marketplace.

Keywords:

trust building mechanisms, performance index, trust, electronic markets

Úvod

Súčasná globálna hospodárska kríza núti spoločnosti v tvrdom konkurenčnom prostredí k efektívnemu využívaniu svojho potenciálu, redukcii nákladov a k hľadaniu nových spôsobov dosahovania pridanej hodnoty, ktoré im tak umožnia získať konkurenčnú výhodu.

Aplikácia informačných a komunikačných technológií sa v posledných dvoch desaťročiach stala jedným z kritických faktorov úspechu spoločností (Basl, 2005). Odhad kredibility a spoľahlivosti obchodného partnera pri tradičnej forme obchodovania je realizovaný prostredníctvom osobnej komunikácie a interakcie. V tejto oblasti napomáha aj legislatívny rámec, a to práve v znižovaní rizika pri jednaní s obchodnými partnermi. Využívanie nástrojov elektronického obchodu však so sebou prináša výrazné špecifiká a odlišnosti od tradičných transakčných mechanizmov (Farhoomand a Lovelock, 2001). Elektronické prostredie je charakteristické absenciou fyzického kontaktu obchodných partnerov, veľkým množstvom neznámych subjektov, technologická akceptácia elektronických nástrojov má značné medzery, čo prinieslo mnoho špecifík a otázok v oblasti dôvery v potenciálnych partnerov (Delina a Dráb, 2010).

Otázka budovania dôvery na elektronických obchodných platformách sa podľa viacerých štúdií (Delina a Mihók, 2007; eMarketServices, 2005; Pavlou, 2002; Delina a Dráb, 2010; Dráb, 2011) stáva často diskutovanou témou. Elektronický obchod a elektronické trhy, priniesli nové nástroje a funkcie, ktoré musia byť dôveryhodné pre všetkých jej účastníkov nielen v technickej oblasti ako bezpečnosť a dôvernosť informácií, ktorá nebude zneužitá ale hlavne

v socio-ekonomickej oblasti počas celého kontraktačného životného cyklu (eMarketServices, 2005).

Akým spôsobom je dôvera prepojená s elektronickým obchodom, kde chýba osobná interakcia a kde nepôsobí ľudský faktor, na ktorý by mohla byť dôvera usmernená a na koho správaní by bola založená? Na základe uvedených skutočností, je cieľom článku definovať pojem dôvery v elektronickom prostredí, identifikovať mechanizmy napomáhajúce k budovaniu dôvery a na ich základe vytvoriť metodiku umožňujúcu merať úroveň dôvery poskytovanej na elektronických obchodných platformách prostredníctvom kompozitného indexu budovania dôvery.

1. Dôvera na elektronických obchodných platformách

Jedným z hlavných aspektov ľudského správania sa je potreba kontroly a predikcie (resp. minimálne pochopenia) sociálneho prostredia. Jednotlivci majú potrebu „poznať" v predstihu ako ich správanie ovplyvní správanie sa ostatných a na druhej strane ako správanie sa ostatných ovplyvní správanie ich samotných (Gefen, 2000). Pravidlá, zvyky a normy ponúkajú určité meradlo znižovania sociálnej komplexity regulovaním mnohých aspektov sociálneho správania sa. Pochopenie komplexity správania sa spoločnosti je však za hranicami poznania jednotlivca, pretože každý jednotlivec predstavuje individuálneho agenta nad ktorým má spoločnosť malú (ak vôbec nejakú) kontrolu a ktorého správanie sa nie je vždy predvídateľné alebo racionálne. Dôvera je jedným z efektívnych nástrojov redukcie komplexity (no nie jediným), preto je kľúčovým aspektom interakcie medzi subjektmi (Luhmann, 1988).

Vo všeobecnosti je možné dôveru definovať ako mieru istoty, ktorú má osoba ohľadom jej očakávaní ohľadom správania sa ostatných ľudí, často založená na predchádzajúcej interakcii.

Dôvera však predstavuje komplexný a multidimenzionálny pojem, ktorý je predmetom skúmania rôznych vedných disciplín, ako psychológie, sociológie a filozofie, politológie, ekonómie, či marketingu. Výskumy a dostupná literatúra sa pri definíciách dôvery ale často obmedzujú len na jeden z jej mnohých aspektov ako napr.: technologický aspekt (Benatar, 2001; Bhimani, 1996; Vejačka, 2012), ekonomický aspekt (Dasgupta, 1990), socio-ekonomický aspekt (Gefen, 2003; Dráb, 2011; Delina a Dráb, 2010).

Zo sociologického pohľadu je dôvera definovaná ako jednoduchý spôsob správania sa. Dôvera (opak nedôvery) je určitá úroveň subjektívnej pravdepodobnosti, s ktorou sa podľa odhadu jednej osoby iná osoba alebo skupina osôb bude správať v určitej situácii, v súvislostiach, ktoré ovplyvnia aj jej správanie sa (Gambetta, 1998).

Z ekonomického hľadiska nositeľ Nobelovej ceny za ekonómiu, Kenneth Arrow, uviedol, že každá hospodárska výmena, ktorá so sebou nesie transakčné náklady, musí zahŕňať určitú dávku dôvery (Arrow, 1974). „Hospodárska" dôvera sa preto vyskytuje skoro pri každom kontakte medzi investorom a podnikateľom, predávajúcim a kupujúcim (najmä pri jednorazovom elektronickom obchode), zamestnávateľom a zamestnancom, či klientom a bankou (Servátka a Vadovič, 2009).

Na základe uvedených definícií možno konštatovať, že dôvera predpokladá existenciu určitej formy vzťahu medzi dvomi stranami a očakávanie jednej strany o správaní sa strany druhej. Ako uvádza Poór (2008), pre dôveru sú kľúčové kategórie – istota, závislosť na spoľahlivosti, integrita a úprimnosť druhej strany.

Definícia dôvery v elektronickom obchode môže byť odvodená z predchádzajúcich výskumov, pritom je však nevyhnutné a žiaduce, aby definícia dôvery pre elektronické prostredie zachytávala samotné špecifiká elektronického prostredia.

Pre účely článku je dôvera v elektronickom prostredí definovaná ako: *objektívne a subjektívne kvantifikovateľná viera trastora v určitú mieru kompetentnosti, úprimnosti, bezpečnosti*

a spoľahlivosti druhého subjektu alebo v tretiu stranu v špecifickom kontexte budovanej na základe historických aktivít a funkcií prostredia (Delina a Dráb, 2010). Niekoľko štúdií poukazuje na to, že elektronický obchod nemôže dosiahnuť svoj plný potenciál bez budovania dôvery (Farhoomand a Lovelock, 2001; Pavlou, 2002, Raisch, 2001; Nachira a Louan, 2007). Napriek tomu v súčasnosti existuje len málo empirických dôkazov o tom, ako môže dôvera v elektronické trhy vplývať na samotnú dôveru medzi účastníkmi obchodného vzťahu (Delina a Mihók 2007). Pavlou (2002) vo svojom výskume poukazuje aj na absenciu výskumu účinnosti jednotlivých transakčných mechanizmov a ich vplyv na správanie sa účastníkov. Štúdie realizované neskôr však poukazujú aspoň na niektoré, zväčša všeobecné prvky a dôkazy vplyvu budovania dôvery (Lancastre a Lages, 2006; Kuttainen, 2005; Raisch, 2001; Pavlou, 2002; Dráb, 2011). Medzi hlavné výsledky uvedených štúdií patria nasledovné tvrdenia:

- Budovanie dôvery pozitívne vplýva na spoluprácu medzi nákupcom a predajcom.
- Budovanie dôvery pomáha pri uzatváraní obchodného kontraktu.
- Priamy vplyv na dôveru majú aj zásady a praktiky dodávateľov.
- Nedodržovanie zásad subjektmi má negatívny dopad na dôveru.
- Existuje pozitívna korelácia medzi dôverou na elektronickom trhu a jeho vnímanou reputáciou.
- Komunikácia a výmena informácií má priamy vplyv na dôveru.
- Dôvera v elektronický trh je pozitívne korelovaná voči využívaniu elektronických trhov a spokojnosti s obchodnými partnermi na tomto trhu.
- Reputácia ako mechanizmus dôvery má pozitívny vplyv na výšku cenovej prémie.
- Budovanie dôvery na elektronickej obchodnej platforme pozitívne vplýva na rýchlosť kontraktačnej fázy.
- Budovanie dôvery má pozitívny vplyv na znižovanie transakčných nákladov.

1.1 Meranie úrovne dôvery elektronických trhov

Výber konkrétnej elektronickej obchodnej platformy pre uskutočnenie obchodnej transakcie je pri ich obrovskom množstve v súčasnosti veľmi problematický aj pri absencii problému dôvery. Pre spoločnosť, ktorá má záujem vstúpiť na elektronický trh (ďalej e-trh) je dôležité posúdiť, ktorý z e-trhov jej bude najlepšie vyhovovať a bude pre ňu dôveryhodný.

Adresár elektronických platforiem www.emarketservices.com a jeho prevádzkovatelia vypracovali určitý návod pre potenciálnych účastníkov e-trhov ako postupovať pri výbere vhodnej elektronickej platformy. Tento dokument má formu „checklist-u“, ktorý obsahuje zásadné otázky v jednotlivých oblastiach (napr.: identifikácia sektoru daného e-trhu, vlastníctvo a história trhu, likvidita a veľkosť, podmienky členstva a poplatky, obchodné nástroje, bezpečnosť, etika a dôvera).

V rámci spolupráce eMarket Services a Det Norske Veritas (DNV) bol vytvorený aj dokument slúžiaci na sebahodnotenie jednotlivých e-trhov, ktorý by mal e-trhom pomáhať pri tvorbe „zdravého“ prostredia elektronického obchodu a budovať tak dôveru v e-trhy. Dokument obsahuje 38 otázok rozdelených do 6 oblastí a v malej miere sa okrem otázok bezpečnosti venuje aj otázke dôvery (eMarketServices, 2005).

V súčasnosti sú spoločnosti pri posudzovaní elektronických obchodných platforiem z hľadiska úrovne a budovania dôvery odkázané na vlastný úsudok a skúsenosti. Neexistuje univerzálna metodika alebo index, prostredníctvom ktorého by bolo možné merať výkonnosť e-trhov v aspekte budovania dôvery.

Existencia indexu by pomáhala firmám pri výbere e-trhu a umožňovala benchmarking e-trhov z hľadiska úrovne poskytovanej dôvery, ktorý by vyvolával tlak na neustále zlepšovanie stratégií budovania dôvery. V konečnom dôsledku by mohla mať za následok zvýšenie využívania elektronického obchodu a tým aj rast efektivity a rozvoja hospodárstva.

Uvedené skutočnosti nás viedli k vytvoreniu metodiky merania úrovne e-služieb budujúcich dôveru a k tvorbe indexu merajúceho výkonnosť e-trhu.

Za prvý prienik do oblasti budovania dôvery na elektronických B2B trhoch môžeme považovať analýzu vykonanú v rámci 6. rámcového programu IST STREP Seamless („Small Enterprises Accessing the Electronic Market of the Enlarged Europe by a Smart Service Infrastructure"), ktorého cieľom bola identifikácia niektorých mechanizmov budovania dôvery na elektronických obchodných platformách prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Dotazník bol vytvorený na základe identifikovaných mechanizmov budovania dôvery. Obsahoval aj informácie potrebné pre následné segmentovanie respondentov podľa veľkosti firiem alebo úrovňou ich skúseností s elektronickým trhom. Jednotlivé otázky respondentov sa podľa príslušných mechanizmov budovania dôvery dajú rozdeliť do siedmich skupín (mechanizmov). Otázky dotazníka v príslušných skupinách zachytáva nasledujúci zoznam.

Identifikované mechanizmy budujúce dôveru:

- *Kvalita informácií* – do tejto časti patria: Kontaktné informácie (5a), Charakteristika zamerania firmy (6a), Kategória produktov a služieb (6b), Detailný popis produktov (6c), Veľkosť firmy (7), Stav obchodných aktivít (9).
- *Certifikáty a referencie* – sem zaraďujeme: Medzinárodné certifikáty (11a), Domáce certifikáty (11b), iné ocenenia (11c), Obchodní partneri (12a), Realizované zákazky (12b).
- *Reputácia* – sem sú zaradené všetky reputačné mechanizmy ako: Výlučne pozitívny rating (13a), Kombinácia negatívneho a pozitívneho ratingu (13b, Diskusné fórum (13c), Historické agregované štatistické údaje (13d), Zjednodušený rating (13e).
- *Podpora tvorby kontraktov* – obsahuje: Integrácia dát z vyjednávania do návrhu elektronického kontraktu (14a), Monitorovanie a zaznamenávanie informácií z kontraktačného a negociačného procesu (14b), Základná sada kontraktačných klauzúl a šablón (14c), Outsourcovaná komplexná databáza poskytovaná špecializovanou firmou (14d), Vysvetlenia kontraktačných klauzúl a podmienok (14e).
- *On-line riešenie konfliktov* – obsahuje: ODR poradenská podpora (15a), Technická podpora (15b), Limitované ODR (15c), Outsourcovaná špecializovaná ODR služba (15d),
- *Escrow služby* – sem patrí: Interná escrow služba (16a), Banka ako poskytovateľ Escrow služby (16b), Špecializovaná externá ES firma (16c).
- *Štandardizácia* – „Etický kódex – Code of Conduct" (17b), „Viacjazyčná podpora" (17a).

2. Metodológia tvorby indexu

Pri tvorbe indexu slúžiaceho na meranie úrovne dôvery na e-trhoch bola základom analýza a čiastočne aj výsledky projektu Seamless. Bola uskutočnená aktualizácia dotazníka projektu, ktorého cieľom bolo zistiť akou mierou prispievajú jednotlivé identifikované mechanizmy k budovaniu dôvery na B2B elektronických trhoch, ako aj identifikovanie minimálnej sady týchto mechanizmov nevyhnutne potrebných na B2B platforme.

Dotazníkový prieskum bol realizovaný na vzorke 149 spoločností z 5 krajín EÚ. Vzorka bola v projekte Seamless vyberaná na základe záujmu prejaveného zo strany firiem ochotných vstúpiť na novo vyvíjanú elektronickú obchodnú platformu Seamless. Prieskum bol realizovaný na základe emailovej komunikácie a telefonického interview.

Zozbierané údaje vyjadrujú názor respondentov na dôležitosť jednotlivých mechanizmov pre budovanie dôvery, preto je koncepcia indexu založená na miere dôležitosti jednotlivých mechanizmov. Vytvorený index by mal slúžiť na kvantifikáciu úrovne dôvery poskytovanej jednotlivými obchodnými platformami a poskytnúť tak merateľnú hodnotu vhodnú aj na vzájomné porovnanie viacerých platforiem.

Podľa spoločných charakteristík jednotlivých mechanizmov bol celý súbor mechanizmov rozdelený do 7 podoblastí s ich prislúchajúcimi otázkami v dotazníku. Každá otázka sa dá pritom chápať ako samostatný mechanizmus pre tvorbu dôvery. *7 podoblastí: Kvalita informácií, Certifikáty a referencie, Reputácia, Kontrakty, ODR, Escrow služby a Štandardizácia* reprezentujú zároveň sub-indexy, ktoré sú tvorené z čiastkových indexov.

Vychádzajúc z 3 stupňovej škály použitej v dotazníku s krajnými hodnotami 0, 2 a strednou hodnotou 1, kde má odpoveď 1 50 % významnosť oproti odpovedi 2 na testovanú otázku, a teda je na intervalovej škále presne v strede medzi oboma extrémnymi hodnotami 0 a 2, bola pri tvorbe čiastkového indexu použitá metóda priemerovania odpovedí.

2.1 Tvorba čiastkových indexov, sub-indexov a Trust Building Performance indexu

Čiastkový index je tvorený z dvoch častí vynásobených váhami.

Prvá časť indexu predstavuje *názory respondentov (verejnosti)* dotazníka *na význam dôvery a minimálnu potrebu mechanizmov.* Respondenti predstavujú potenciálnych účastníkov trhu s rozdielnymi skúsenosťami a očakávaniami ohľadom požadovanej úrovne dôvery.

Čiastkový index verejnosti možno vyjadriť vzťahom *(1):*

$$ČIV = Vd \cdot \frac{\sum H \cdot C}{Q} + Vn \cdot \frac{\sum N_i}{Q_n} \qquad (1)$$

kde: ČIV – čiastkový index verejnosti
Vd – váha dôvery
H – hodnota odpovede otázky
C – početnosť danej odpovede
Q – počet respondentov odpovedajúcich na danú otázku
Qn – celkový počet odpovedí N (potreba minimálnej sady)
Vn – váha minimálnej sady mechanizmov
Ni – počet odpovedí N pri danej hodnote otázky

Druhá časť je tvorená z *názorov expertov* v danej oblasti, ktorí na základe svojich skúseností vedia, *ktoré mechanizmy a akú úroveň by mala elektronická platforma poskytovať*. Keďže respondenti sú potenciálny užívatelia trhu je potrebné ich preferencie brať v úvahu.

Každá z častí je rozložená váhami do ďalších dvoch častí odrážajúcich význam dôvery a minimálnej potreby mechanizmov. Skladba časti verejnosti je rovnaká ako skladba časti expertov. Čiastkový index je vyjadrený ako podiel sumy súčinu hodnôt odpovedí s ich početnosťami a celkového počtu respondentov danej otázky.

Čiastkový index expertov možno vyjadriť vzťahom *(2):*

$$ČIE = Vd \cdot \frac{\sum H_e \cdot C_e}{Q_e} + Vn \cdot \frac{\sum N_{ie}}{Q_{ne}} \qquad (2)$$

kde: ČIE – čiastkový index expertov
Vd – váha dôvery

He – hodnota odpovede otázky expertov
Ce – početnosť danej odpovede
Qe – počet expertov odpovedajúcich na danú otázku
Qne – celkový počet odpovedí N (potreba minimálnej sady)
Vn – váha minimálnej sady mechanizmov
Nie – počet odpovedí N pri danej hodnote otázky

Samotný čiastkový index predstavuje súčet uvedených dvoch komponentov vynásobených príslušnými váhami.

$$ČI = Vv \,.\, ČIV + Ve \,.\, ČIE \qquad (3)$$

kde: ČIV – čiastkový index verejnosti
ČIE – čiastkový index expertov
Vv – váha verejnosti
Ve – váha expertov

Týmto spôsobom sa stanovia čiastkové indexy pre jednotlivé otázky vyššie uvedených 7 skupín. Indexy predstavujú váhu daného mechanizmu (otázky) reprezentovanú verejnosťou a expertmi v danom pomere.

Čiastkové indexy sú následne agregované do 7 sub-indexov, pričom sub-index je suma čiastkových indexov v rámci danej oblasti. Sub-index možno vyjadriť vzťahom *(4)*.

$$SI = \sum_{i=1}^{q} ČI_i \,.\, B \qquad (4)$$

kde: SI – sub-index
ČI – čiastkový index
q – počet čiastkových indexov v sub-indexe
B – premenná typu Boolean – pravda/nepravda. V tomto prípade 1 – ak daná elektronická platforma poskytuje túto službu, 0 – túto službu neposkytuje

Celkový Trust Building Performance index je tvorený sumou 7 sub-indexov.

2.2 Normovanie indexov

Pre lepšiu vypovedaciu schopnosť hodnôt indexov boli hodnoty normované, čo obmedzilo rozsah dosiahnuteľných hodnôt jednotlivých indexov na interval $\langle 0;1 \rangle$. Bol použitý nasledovný postup:

Čiastkový index

Keďže je táto hodnota vytváraná pre každú otázku zvlášť na základe rovnakého vzorca je postup pri jej normovaní vždy rovnaký. Dosiahnutá hodnota bola predelená maximálne možnou dosiahnuteľnou hodnotou, čím boli dosiahnuté hodnoty v intervale $\langle 0;1 \rangle$.

$$CI = \frac{Vv \,.\, ČIV + Ve \,.\, ČIE}{\max(ČIx)} \qquad (5)$$

Sub-index

Hodnota sub-indexu je závislá od hodnoty čiastkového indexu a počtu otázok v danom sub-indexe. Ak sa vychádza z normovaných údajov čiastkových indexov, je potom hodnotu sub-indexu potrebné predeliť počtom čiastkových indexov v sub-indexe.

$$SIn = \frac{\sum_{i=1}^{q} ČI_i \,.\, B}{q} \qquad (6)$$

kde: SIn – sub-index normovaný
ČI – čiastkový index
q – počet čiastkových indexov v sub-indexe
B – premenná typu Boolean – pravda/nepravda. V tomto prípade 1 – ak daná elektronická platforma poskytuje túto službu, 0 – túto službu neposkytuje

Trust building performance index (TBPI) – Index úrovne dôvery elektronického trhu

Podobne aj Celkový Index by mal podliehať normovaniu. Hodnota indexu je tvorená len sumou sub-indexov, ktorých počtom je ovplyvnená. Predelením celkového indexu počtom sub-indexov je zabezpečené dosiahnutie jeho hodnôt z daného intervalu.

$$TBPI = \frac{\sum_{i=1}^{qsi} SI_i}{q_{si}} \qquad (7)$$

kde: TBPI – Trust building performance index
SIi – jednotlive sub-indexy
qsi – počet sub-indexov

2.3 Stanovenie jednotlivých váh v indexoch

Pre stanovenie váh použitých v indexe a jeho častiach bola zvolená delfská metóda. Prostredníctvom e-mailovej komunikácie boli oslovení šiesti experti z oblasti elektronických obchodných platforiem, ktorým bol predložený problém stanovenia váh.

Prvou otázkou bolo rozdelenie váh medzi úroveň dôvery vnímanú respondentmi a minimálnu potrebu mechanizmov, kde sa po druhom kole väčšina zhodla na váhach 0,6 a 0,4 v prospech úrovne dôvery. Táto dohoda sa dosiahla napriek faktu, že respondenti skôr vedia pomenovať mechanizmy, ktoré sú pre nich nevyhnutné (minimálna sada), než zmenu úrovne dôvery vyvolanú daným mechanizmom. Tento fakt bol vysvetlený vplyvom vývoja, ktorý v budúcnosti zabezpečí práve vyššiu váhu úrovni dôvery.

Druhým problémom bolo prerozdelenie váh medzi časť indexu tvorenú údajmi verejnosti a časť tvorenú názormi expertov. V tomto prípade sa väčšina expertov dohodla na váhach 0,5.

3. Aplikácia indexu na konkrétnu elektronickú platformu

Výber konkrétnej elektronickej obchodnej platformy, je realizovaný len ako ukážka aplikácie metodiky a indexu. Informácie potrebné k ohodnoteniu danej platformy boli získané priamo z webových stránok platformy. Údaje boli prideľované na základe poskytovaných mechanizmov danou platformou. V prípadoch kde informácia o danom mechanizme nebola na e-trhu zverejnená, sa vychádzalo z predpokladu, že táto služba nie je podporovaná. Získané údaje boli spracované v programe Excel, kde z nich boli následne vypočítané hodnoty jednotlivých indexov a samotného indexu TBPI.

3.1 Tvorba koeficientov indexu budovania dôvery

Úroveň dôvery poskytovanej na súčasných elektronických platformách je veľmi rôzna. Niektoré platformy poskytujú len základné riešenia, kým iné poskytujú komplexné služby v oblasti dôvery.

Cieľom bolo vytvorenie metodiky pre meranie úrovne e-služieb budujúcich dôveru poskytovaných na elektronických obchodných platformách.

Prvým krokom bola identifikácia potrebných mechanizmov budujúcich dôveru na takýchto trhoch. Ďalším krokom bolo vytvorenie tzv. „ideálnej“ elektronickej obchodnej platformy z pohľadu súčasných členov elektronických platforiem a expertov v danej oblasti a ich predstavách o úrovni dôvery a potreby minimálnej sady mechanizmov. Platformu možno nazývať optimálnou (ideálnou), s časovým obmedzením, platnosťou pojmu len pre súčasnosť.

Celková úroveň e-služieb budujúcich dôveru uvedenej optimálnej platformy, bola vytvorená na základe preferencií respondentov dotazníka. Údaje následne agregované do indexov vypovedajú o miere významnosti daného mechanizmu ako prvku budujúceho dôveru. Čiastkové indexy zodpovedajúce jednotlivým mechanizmom sú na základe spoločných znakov agregované do sub-indexov a následne agregované do celkového indexu.

Samotný index pracuje na bodovacom mechanizme, tzn.: či daná platforma uvažovaným mechanizmom disponuje alebo nie, čím sa hodnota koeficientu zahrnie resp. vylúči zo vzorca. Porovnaním dosiahnutých hodnôt sub-indexov s hodnotami „optimálnej“ platformy je možné určiť do akej miery sa približuje k hodnotám „optima“.

Nasledujúca časť článku zameraná na vymedzenie postupu a tvorby samotného indexu a sub-indexov na základe identifikovaných mechanizmov budovania dôvery.

Na základe vyššie uvedeného vzorca *(3)* je uvedený príklad pre výpočet čiastkového indexu pre mechanizmus 5a:

$$\text{ČI}_{5a} = 0{,}5 \,.\left(0{,}6 \,.\, \frac{0{,}3+1{,}30+2{,}116}{149} + 0{,}4 \,.\, \frac{117}{149}\right) + 0{,}5 \,.\left(0{,}6 \,.\, \frac{0{,}0+1{,}1+2{,}5}{6} + 0{,}4 \,.\, \frac{6}{6}\right)$$

Z tohto výpočtu platí, že hodnota čiastkového indexu je: $\text{ČI}_{5a} = 0{,}8966$.

Týmto spôsobom boli postupne vypočítané jednotlivé čiastkové indexy pre uvažované mechanizmy budovania dôvery vo všetkých 7 podoblastiach.

Index kvality informácií

Index kvality informácií je tvorený zo šiestich čiastkových indexov. Spôsobom aký bol uvedený pre výpočet čiastkového indexu 5a, boli tak následne uskutočnené výpočty všetkých čiastkových indexov 6a, 6b, 6c, 7,8 a 9. Výsledné hodnoty sú uvedené v Tab. 1.

Tab. 1 *Hodnoty a výpočet indexu kvality informácií*

Číslo otázky	Koeficient čiastkového indexu
5a	0,8966
6a	0,7782
6b	0,8157
6c	0,7977
7	0,3025
8	0,3681
9	0,8859

Zdroj: *autori*

Sub-index pre kvalitu informácií sa vytvorí použitím vzorca *(6)*.

V teoretickom prípade, keď daná elektronická obchodná platforma poskytuje všetky dané služby zahrnuté v danom sub-indexe je hodnota B pre každý čiastkový index rovná 1. V takomto prípade sub-index kvality informácií dosahuje svoju maximálnu hodnotu. Jeho hodnota je:

Index KI = 0,6921

Index Certifikáty a referencie

Aj v tomto prípade je sub-index rozdelený do čiastkových indexov. Pre výpočet čiastkového indexu pre 11a Národné certifikáty pre domáce firmy bol použitý vzorec *(3)*.

$$ČI_{11a} = 0{,}5 . \left(0{,}6 . \frac{0{,}9+1{,}65+2{,}72}{146} + 0{,}4 . \frac{54}{149}\right) + 0{,}5 . \left(0{,}6 . \frac{0{,}0+1{,}4+2{,}2}{6} + 0{,}4 . \frac{3}{6}\right)$$

Pre čiastkový index po normovaní dostaneme $ČI_{11a} = 0{,}6262$. Následne boli určené všetky čiastkové indexy pre 11b,11c, 12a a 12b. Výsledky sú v Tab. 2.

Tab. 2 *Hodnoty a výpočet indexu certifikátov a referencií*

Číslo otázky	Koeficient čiastkového indexu
11a	0,6262
11b	0,5785
11c	0,7129
12a	0,7599
12b	0,7121

Zdroj: *autori*

Sub-index pre certifikáty a referencie sa vytvorí nasledovne použitím vzorca *(6)*.

$$Sub\ index\ CaR = \frac{(0{,}6262 . 1 + 0{,}5785 . 1 + 0{,}7129 . 1 + 0{,}7599 . 1 + 0{,}7121 . 1)}{5}$$

Z tohto výpočtu dostaneme hodnotu:

Index CaR = 0,6779

Opäť sa jedná o maximálne dosiahnuteľnú hodnotu, keďže máme prípad optimálneho elektronického trhu.

Index Reputácie

Sub-index je zložený z piatich čiastkových indexov 13a, 13b, 13c, 13d a 13e zodpovedajúcim mechanizmom charakterizovaným vyššie. Podobne podľa vzorca *(3)* je uskutočnený výpočet čiastkových indexov.

Po normovaní podľa vzorca *(5)* dostaneme hodnotu čiastkového indexu 13a *ČI*= 0,3338. Výsledné hodnoty všetkých indexov sú uvedené v Tab. 3.

Tab. 3 *Hodnoty a výpočet indexu reputácie*

Číslo otázky	Koeficient čiastkového indexu
13a	0,3338
13b	0,7425
13c	0,6193

Číslo otázky	Koeficient čiastkového indexu
13d	0,6242
13e	0,6152

Zdroj: *autori*

Skúmanie elektronickej platformy je zamerané na typ reputačného mechanizmu poskytovaného platformou. Optimálna elektronická platforma obsahuje všetky mechanizmy, teda všetky hodnoty *B* pri stanovení sub-indexu by predstavovali číslo 1.

$$IndexR = 0,5870$$

Index Podpory tvorby kontraktov

Analyzovaná elektronická platforma môže poskytovať túto službu v rôznej miere komplexnosti. Na základe poskytovaných služieb bude ohodnotený a tak vytvorený tento sub-index. Ten je zložený z piatich čiastkových indexov, podobne ako predchádzajúce indexy sú tvorené na základe vzorca *(3)*. Hodnota jednotlivých čiastkových indexov je uvedená v Tab. 4.

Tab. 4 *Hodnoty a výpočet indexu podpory tvorby kontraktov*

Číslo otázky	Koeficient čiastkového indexu
14a	0,6846
14b	0,6811
14c	0,7470
14d	0,6675
14e	0,7241

Zdroj: *autori*

Opäť pre prípad „optimálnej“ elektronickej platformy platí, že všetky hodnoty B sú rovné 1, teda hodnota celého sub-indexu je normovaná suma čiastkových indexov.

$$Index\ PTK = 0,7009$$

Index ODR

V tomto sub-indexe je potrebné sledovať, či daná platforma poskytuje ODR služby alebo nie a nakoľko ju index vystihuje. Výpočty čiastkových indexov podľa vzorca *(3)* sú uvedené v Tab. 5.

Tab. 5 *Hodnoty a výpočet indexu ODR*

Číslo otázky	Koeficient čiastkového indexu
15a	0,6529
15b	0,7838
15c	0,4179
15d	0,6701

Zdroj: *autori*

Hodnota sub-indexu stanovená podľa vzorca *(6)* modelovej elektronickej platformy je:

$$Index\ ODR = 0,6312$$

Index Escrow

Tento sub-index pozostáva z indexov uvedených vyššie. Konkrétne ide o 3 indexy. Tvorba jednotlivých čiastkových indexov bola uskutočnená využitím vzorca *(3)*. Výsledné hodnoty indexov 16a, 16b, 16c sú uvedené v nasledujúcej Tab. 6.

Tab. 6 *Hodnoty a výpočet indexu Escrow*

Číslo otázky	Koeficient čiastkového indexu
16a	0,6593
16b	0,6275
16c	0,6913

Zdroj: *autori*

Z týchto údajov je na základe stanoveného vzorca *(6)* vypočítaný sub-index Escrow, ktorého hodnota predstavuje maximálnu dosiahnuteľnú hodnotu.

$$Index\ Escrow = 0{,}6594$$

Index Štandardizácie

Na základe výsledných hodnôt čiastkových indexov uvedených v Tab. 7, oblasti štandardizácie je všeobecne pripisovaná veľká významnosť pri tvorbe dôvery na elektronických platformách.

Tab. 7 *Hodnoty a výpočet indexu Štandardizácie*

Číslo otázky	Koeficient čiastkového indexu
17a	0,7353
17b	0,8832

Zdroj: *autori*

Hodnota sub-indexu štandardizácie je: *Index Štandardizácie = 0,8092*

Prehľad hodnôt Sub-indexov

Nasledujúca tabuľka poskytuje sumárny prehľad koeficientov jednotlivých sub-indexov identifikovaných mechanizmov budujúcich dôveru, získaných z výskumných údajov.

Tab. 8 *Tabuľka hodnôt sub-indexov*

Index	Hodnota
Kvality informácií	0,6921
Certifikátov a referencií	0,6779
Reputácie	0,5870
Podpory tvorby kontraktov	0,7009
ODR	0,6312
Escrow	0,6594
Štandardizácie	0,8092

Zdroj: *autori*

3.2 Tvorba Trust Building Performance Index (TBPI)

Trust Building Performance Index (TBPI) vypovedá o úrovni dôvery poskytovanej elektronickou obchodnou platformou ako celku. Cieľom bolo vytvoriť jednoduchú hodnotu popisujúcu túto úroveň.

Celkový index Trust Building Performance Index (TBPI) je tvorený jednoduchou sumarizáciou čiastkových indexov a upravený tak, aby jeho hodnota patrila intervalu $\langle 0;1 \rangle$.

V prípade „optimálnej" elektronickej obchodnej platformy je hodnota TBPI vypočítaná na základe vzorca *(7)* nasledovná:

$$TBPI = 0,6797$$

Pre lepšiu vypovedaciu schopnosť bol index upravený tak, aby jeho hodnota predstavovala 100 %.

$$\text{TBPI} = \frac{Dosiahnutá\,hodnota\,TBPI\,pre\,konkrétny\,e-trh}{0,6797} \cdot 100$$

Následne pri aplikácii indexu na konkrétnu platformu sa bude meniť údaj v čitateli. Tak bude zaručená použiteľnosť indexu v budúcnosti, keď sa zmenia preferencie respondentov ohľadne úrovne dôvery a minimálnej sady mechanizmov.

4. Aplikácia Indexu

Pre praktické využitie vytvoreného indexu bola metodika aplikovaná na vybraný elektronický trh s cieľom zmerať ním poskytovanú úroveň dôvery. Výber platformy má len ilustratívny charakter a bol uskutočnený na základe uváženia autorov. Informácie o daných mechanizmoch budujúcich dôveru na platforme boli získavané priamo z webových a portálových stránok.

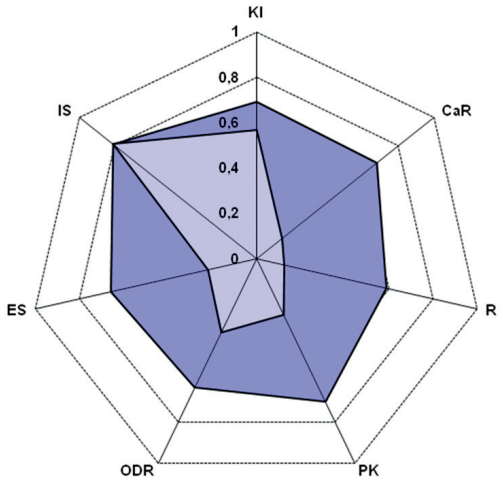
Po vzájomnej dohode bola zvolená platforma Alibaba.com. Pre platformu Alibaba.com bola aplikovaná metodika a výsledné hodnoty indexov sú uvedené v Tab. 9.

Tab. 9 *Výsledné hodnoty indexov platformy Alibaba.com*

Sub-index	Absolútna hodnota	Percentuálne vyjadrenie
Kvalita informácií	0,5655	81,7 %
Index Certifikátov a Referencií	0,1426	21,0 %
Index Reputácie	0,1239	21,1 %
Index Podpory kontraktov	0,2731	39,0 %
Index ODR	0,3592	56,9 %
Index ES	0,2198	33,3 %
Index štandardizácie	0,8092	100,0 %
TBPI	0,3562	52,4 %

Zdroj: *autori*

Obr. 1 *Porovnanie platformy Alibaba.com s Optimálnou platformou*



Zdroj: *autori*

Na základe porovnania jednotlivých sub-indexov je možné konštatovať, že najlepšie skóre dosahovala zvolená platforma (Alibaba.com) v indexoch štandardizácie a kvality informácií ako dvoch najdôležitejších mechanizmov vplývajúcich na budovanie dôvery na elektronickom trhu. Maximálne skóre bolo dosiahnuté len pri indexe štandardizácie, čo poukazuje na nedostatky v poskytovaní ostatných mechanizmov budujúcich dôveru danou platformou.

Aplikácia takéhoto indexu na viacero elektronických obchodných platforiem by v praxi mohla slúžiť pre ich benchmarking a porovnávanie z hľadiska poskytovanej úrovne dôvery. Kvantifikácia úrovne poskytovanej dôvery môže potenciálnym účastníkom platforiem pomôcť pri ich výbere. Existencia takýchto indexov by mohla pomôcť pri odbúravaní bariéry nedôvery v elektronické obchodné platformy a tým k ich vyššiemu využívaniu.

Závery a diskusia

Výhovorkou firiem pre nedostatočné využívanie elektronických trhov pre realizáciu obchodných operácií je nedostatok dôvery voči technológiám. V prípade globálnych elektronických trhov s obrovským dosahom a rozsahom, kde je proklamovanou výhodou práve množstvo potenciálnych partnerov, sa zároveň objavuje problém s obrovským množstvom ale neznámych potenciálnych partnerov. Faktor nízkej dôvery voči obchodovaniu na elektronickom trhu obmedzuje možnosti získavania konkurenčných výhod dosiahnuteľných z vyjednávania s väčším množstvom relatívne bonitných obchodných partnerov ako sú lepšie obchodné podmienky (cena, kvalita, lehoty splatnosti, servis a pod.), časové úspory, účinnejší marketing a pod.

V súčasnosti existuje iba veľmi málo spôsobov ako jednoducho a rýchlo identifikovať vhodný potenciálny elektronický trh z hľadiska poskytovanej úrovne dôvery. Súčasné adresáre elektronických trhov neumožňujú posúdenie a porovnávanie elektronických trhov z hľadiska dôvery, preto cieľom tohto výskumu bolo navrhnúť vyhovujúcu metodiku.

Navrhnutá metodika umožňuje potenciálnym účastníkom elektronickej obchodnej platformy posúdiť mieru jej dôveryhodnosti na základe kompozitného indexu budovania dôvery a uľahčiť tak ich rozhodovanie. Koncepcia indexu môže pomáhať tvorcom elektronických obchodných platforiem pri technologickom návrhu a tvorbe súboru ponúkaných nástrojov pre budovanie dôvery. Rozšírenie a uplatňovanie navrhnutej metodiky a indexu na väčšinu B2B a B2C elektronických obchodných platforiem by mohol celý proces výberu platformy zefektívniť

a napomôcť k zvýšeniu miery dôvery elektronického obchodného priestoru ako aj napomôcť pri odbúravaní bariéry nedôvery v elektronické obchodné platformy a tým k ich vyššiemu využívaniu. Hlbšia aplikácia indexu a následný benchmarking elektronických obchodných platforiem z hľadiska dosahovania určitej úrovne dôvery na základe prítomnosti a komplexnosti mechanizmov budujúcich dôveru bude predmetom ďalšieho výskumu.

Kategorizácia podľa – The 2012 ACM Computing Classification System:

Applied computing, Electronic commerce, Secure online transactions

Použitá literatúra:

[1] ARROW, K.J. 1974. *The Limits of Organization*. Norton, New York.

[2] BASL, J. 2005. *Enterprise Information Systems of the Future*. In: Inovácie. [CD-ROM]. Žilina: IPA Slovakia, 11 s.

[3] BENANTAR, M. 2001. *The Internet public key infrastructure.* IBM Systems Journal. 40 (3) p. 648–665.

[4] BHIMANI, A. 1996. *Securing the commercial Internet.* Communications of the ACM 39 (6), p. 29–35.

[5] CLARKE, R. 2001. *Trust in the Context of e- Business*.[online].[cit. 2013-09-29]. Dostupné na internete: http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/EC/Trust.html

[6] DASGUPTA, P. 1990. *Trust as a commodity.* In: GAMBETTA, D.G. (Ed.). 1990. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations.* Basil Blackwell,New York, p. 49–72.

[7] DELINA, R, DRÁB, R. 2010. *Socio-ekonomické aspekty budovania dôvery na elektronických obchodných platformách.* In: E + M : Ekonomie a management, Vol. 13, no. 4 (2010), p. 110-121. ISSN 1212-3609

[8] DELINA, R., MIHÓK, P. 2007. *Trust building processes on web-based information-sharing platforms*. In: ICE 2007. Nottingham : Nottingham University, p. 179-186. ISBN 9780853582335

[9] DELINA, R., VAJDA, V., BEDNÁR, P. 2007. *Trusted operational scenarios: trust building mechanisms and strategy for electronic marketplaces* [online]. [cit. 2007-08-15]. Kranj: Moderna organizacija, 2007. 78 p. Dostupné na internete: http://www.seamless-eu.org/deliverables/TrustedOperationalScenarios.pdf. ISBN 978-961-232-205-2.

[10] DRÁB, R. 2011. *Economical Aspects of Reputation Mechanisms on Electronic Markets.* In: IDIMT – 2011: interdisciplinarity in complex systems: 19th interdisciplinary information management talks. Linz : Johannes Kepler Universität, 2011. ISBN 9783854998730. s. 329-340.

[11] eMarketServices. 2005. *eBusiness Issues: Building Confidence* [online]. April 2, 2005. [cit. 2008-01-24]. Dostupné na internete: http://www.emarketservices.com/start/Knowledge/E_business_Issues/Building_Confidence/index.html.

[12] FARHOOMAND, A., LOVELOCK, P. 2001. *Global e-Commerce – Texts and Cases*. New York: Prentice Hall, ISBN 9780130612298.

[13] FUKUYAMA, F. 1995. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press

[14] GAMBETTA, D.1998. *Trust: Making and Breaking*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.,

[15] GEFEN, D. 2000. *E-commerce: the role of familiarity and trust.* In: Omega. Vol. 28 (6).p. 725±737. [online]. [cit.2013-09-29]. Dostupné na internete: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048300000219

[16] GEFEN, D, KARAHANNA, E., STRAUB, D.W. 2003. *Trust and TAM in online shopping: an integrated model.* MIS, Quarterly 27 (1), p. 51–90.

[17] KULLER, E. 2005. *Trust barriers for the B2B e-marketplaces* [online]. June 2005 [cit. 2008-01- 29]. Dostupné na internete: http://www.emarketservices.com/clubs/ems/prod/Trust %20barriers.pdf

[18] KUTTAINEN, CH. 2005. *The Role of Trust in B2B Electronic Commerce – Evidence from Two e-Marketplaces*. [online]. [cit. 2013-09-29]. Luleå: University of Technology, 194 p. Doctoral The-

sis. ISSN 1402-1544. Dostupný na internete: http://epubl.ltu.se/1402-1544/2005/25/LTU-DT-0525-SE.pdf.

[19] LANCASTRE, A., LAGES, L.F. 2006. *The relationship between buyer and a B2B e-marketplace*: *Co-operation determinants in an electronic market context*. Industrial Marketing Management, Vol. 35, No. 6, p. 774 – 789. ISSN 0019-8501.

[20] LUHMANN, N. 1988. *Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives*. In: GAMBETTA, D.G. (Ed.). 1988. *Trust*. New York: Basil Blackwell, 1988. p. 94±107

[21] MANCHALA, D.W. 2000. *E-commerce trust metrics and models.* IEEE Internet Computing 4 (2), p. 36–44.

[22] NACHIRA, F., LOUARN, L.M. 2007. *The Information Resource about the European approach on Digital Business Ecosystems* [online]. [cit. August 2008], Dostupné na internete: http://www.digital-ecosystems.org/.

[23] NICHOLSON, C., COMPEAU, L., SETHI, R. 2001. *The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships*. Journal of the Academy of Marketing Sciences, Vol.29, No. 1, p. 3-15. ISSN 0092-0703.

[24] PAVLOU, P. 2002. *Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: the role of online B2B marketplaces on trust formation*. Journal of Strategic Information Systems, Vol. 11, No. 3-4, p. 215-243. ISSN 0963-8687.

[25] PAVLOU, P., TAN, Y., GEFEN, D. 2003. *The Transitional Role of Institutional Trust in Online Interorganizational Relationships*. In: Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Scienced (HICSS'03), Big Island, Hawaii, 6.-9. January, 2003. IEEE Computer Society, 2003, 10 p.

[26] POÓR, P. 2008. *Dôvera a bezpečnosť v elektronických službách*. In: Trendy v systémoch riadenia podnikov. – Košice : TU, 2008 S. 577-585. – ISBN 9788055301150 [online]. [cit. 2013-09-29]. Dostupné na internete: https://www.sjf.tuke.sk/kpiam/TaIPvPP/2008/index.files/Vzdelavanie_a_e_learning/poor.pdf

[27] RAISCH, W. 2001. *The E-Marketplace – Strategies for Success in B2B Ecommerce*. McGraw-Hill, ISBN 978-0071361231.

[28] SERVÁTKA, M., VADOVIČ, R. 2009. *Dôvera – kľúč k produktivite a rozvoju. Poznatky z experimentálnej ekonómie*. Virtual Scientific Laboratories. Ekonomická univerzita v Bratislave, [online]. [cit. 2013-09-29]. Dostupné na internete: http://www.virtualsciencelab.org/content_images/media/Dovera_ved.pdf

[29] VEJAČKA, M. 2012. *Facebook advertising and its efficiency on the Slovak market.* In: E+M Ekonomie a Management, Vol. 15, no. 1 (2012), p. 116-127. ISSN 1212-3609

Ing. Radovan Dráb, PhD.
Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy, Fakulta verejnej správy,
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, radovan.drab@upjs.sk

Ing. Lucia Mihóková, PhD.
Katedra financií, Ekonomická fakulta, Technická univerzita v Košiciach
lucia.mihokova@tuke.sk

JUDr. Oľga Kmeťová, CSc.

Katedra financií a účtovníctva, Ekonomická univerzita v Bratislave,
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
olga.kmetova@euke.sk

Ing. Martin Vejačka, PhD.
Katedra aplikovanej matematiky a hospodárskej informatiky, Ekonomická fakulta,
Technická univerzita v Košiciach
martin.vejacka@tuke.sk

Process modeling as a tool for increasing performance in the territorial self-government of Slovakia

Procesné modelovanie ako nástroj zvyšovania výkonnosti v územnej samospráve SR

Darina Fričová

Abstract:

The paper is oriented on process modeling in the territorial self-government. The theoretical and practical discussions about the usage of modern tools and methods in public administration have become more intensive, especially in context with performance and modernization. The internal processes are optimized by process modeling. Practical part of article presents outputs of PROMOSA project (Process Modeling in the Self-Government of Slovakia). It contains of three parts: identification of key and support processes in particular areas of municipalities, creating the global maps and maps in details. Selected research town is Košice.

Keywords:

performance, process, process modeling, PROMOSA project, municipal property

Úvod

Verejná správa vždy podliehala, no v turbulentnom čase krízy stále viac čelí neustálemu tlaku na zvyšovanie jej výkonnosti. Procesné modelovanie je významným nástrojom analýzy súčasného stavu organizácie, umožňuje zlepšenie už existujúcich, zavedenie nových a prípadne odstránenie nadbytočných procesov. Ako také nie je riešením neefektívnosti. Poskytuje však komplexnú predstavu o fungovaní verejnoprávnej organizácie a odhaľuje priestor pre dobrovoľné alebo nevyhnutné optimalizačné zmeny vedúce k podpore efektívnosti, hospodárnosti, produktivite a účelnosti. Študentský projekt ***Procesné modelovanie v samospráve Slovenska*** (PROMOSA) realizovaný v rámci spolupráce medzi Katedrou aplikovanej informatiky (Fakulty hospodárskej informatiky, Ekonomickej Univerzity v Bratislave)[1)] a Katedrou ekonomiky a riadenia verejnej správy (Fakulty verejnej správy, Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach) je jednou z možností ako štátnej správe alebo samospráve napomôcť k napĺňaniu narastajúcich požiadaviek. V príspevku sú prezentované niektoré výsledky spoločného postupu modelovania procesov ***správy komunálneho vlastníctva***, ktoré organizačne zabezpečuje Magistrát mesta Košice.

1) Spolupráca bola realizovaná prostredníctvom Občianskeho združenia VZDELÁVANE-VEDA-VÝSKUM.

1. Modelovanie procesov v samospráve SR

Ako uvádza Madison organizácia v sebe zahŕňa štyri základné prvky, ktorými sú ľudia, procesy, kontrolné mechanizmy a štruktúra. Odborníci zaoberajúci sa procesným riadením tvrdia, že až 85 % problémov v organizácii spôsobujú práve akékoľvek chyby v procesoch. Zostávajúcich 15 % vieme pripísať kategórii ľudský faktor (2005, s. 1-3). Tento fakt platí ako pre súkromný, tak i pre verejný sektor, a práve preto je nevyhnutné venovať zvýšenú pozornosť ich modelovaniu.

Existuje mnoho definícií pojmu ***proces***. Řepa vníma proces ako skupinu činností (aktivít) vykonávaných s cieľom dosiahnuť želaný výsledok, ktorý prináša pridanú hodnotu pre zákazníka (2012, s. 15-16).

Fričová, Grell, Kultan a Schmidt vo svojom článku sumarizujú, že základom riadenia každej organizácie sú ***business procesy***, chápané ako prirodzený sled navzájom súvisiacich činností. Je dôležité si uvedomiť, že pojmom business sa neoznačuje výlučne podnik, ale i neziskové organizácie a organizácie verejnej správy. Business je teda organizácia, poskytujúca tovary a služby svojim zákazníkom majúca stále na pamäti, že ku spokojným klientom vedú kvalitné produkty a služby, ktoré zabezpečujú dobré procesy. Ak je predmetom analýzy verejná správa, skúmanie činnosti v takomto prostredí so sebou prináša neoddeliteľný vplyv jej charakteristík. Organizácie verejnej správy fungujú v prostredí politického trhu, kde chýba priama spätná väzba, nakoľko ich činnosť okrem spotrebiteľov (občania, podnikatelia) ovplyvňujú i zvolení reprezentanti.[2)] Ide o hlavný dôvod pre neustále sledovanie rozličných účelov modelovania a rozlišovanie ich podstatných rozdielov. Preto aj procesné modelovanie v týchto organizáciách (analýza business systému v samospráve) má určité špecifiká:

- procesy aj samotné aktivity v rámci procesov sú dané ***rozhodnutím zákonodarcov***,
- zefektívnenie činností organizácie sa prejavuje pri zachovaní existujúcich procesov v následnej ***zmene organizačnej štruktúry*** alebo návrhom nových procesov, opierajúc sa o nevyhnutné ***zmeny v legislatíve*** (2013, s. 98).

Ako uvádza Mihaliková, ***modelovanie*** je nahrádzanie reálneho systému modelom, kde *model procesu* predstavuje šablónu, ktorá opisuje organizáciu práce v podmienkach vykonávania procesu. Jeho kvalita priamo súvisí s kvantitou informácií a dát externých (verejná politika, situácia na trhu a pod.) ako i interných (stav majetku, zdrojov a i.). Modelovanie procesov je činnosť, kde sú procesy popisované, analyzované, optimalizované a slúži ako nástroj rastu procesnej vyspelosti, podklad pre analýzu, reengineering či formálnu dokumentáciu procesov (2011, s. 94).

2. Prezentácia aktuálnych výstupov projektu v podmienkach magistrátu mesta koŠice

Projekt PROMOSA (**PRO**cesné **MO**delovanie V **SA**mospráve slovenska) je zameraný na analýzu údajov o činnosti územnej samosprávy na Slovensku a následné modelovanie procesov. Základný zákon štátu, ktorým je Ústava Slovenskej republiky, ***obec*** stanovuje za ***základ územnej samosprávy***. Samospráva je zodpovedná za vlastné i prenesené kompetencie bližšie popísané v zákone č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení (o obci) v znení neskorších predpisov. Oblasti, ktoré obec/mesto (a teda i nami sledovaná samospráva mesta Košice) spravuje môžeme v záujme prehľadnosti rozčleniť do piatich skupín:

- komplexný rozvoj mesta/obce (KR)– plány, stratégie, územný rozvoj a i.,
- komunálne vlastníctvo (KV)– budovy, stavby, pozemky, verejné priestranstvo a i.,
- komunálne podnikanie (KP)– investície, udeľovanie povolenia na podnikanie, verejné obstarávanie a pod.,

2) V ekonomickom trhu prostredníctvom dopytu spotrebitelia priamo ovplyvňujú činnosť organizácie.

- životné prostredie (ŽP)– rozvoj bývania, ochrana životného prostredia a pod.,
- rozvoj služieb (S)– odvoz odpadu a iné.

V rámci spomínaných oblastí správy obce (KR, KV, KP, ŽP, S) projekt rieši tri hlavné úlohy, ktorých analytické výstupy prezentujeme v podmienkach Magistrátu mesta Košice, konkrétne za oblasť správy komunálne vlastníctvo:

1. Identifikácia kľúčových a podporných procesov.
2. Zostrojenie globálnych modelov v Eriksson – Penkerovej notácii.
3. Zostrojenie detailných modelov vybraných procesov v notácii BPMN.

2.1 Kľúčové a podporné procesy Magistrátu mesta Košice

Podľa Řepu ***kľúčový proces*** priamo zabezpečuje naplnenie primárnej funkcie organizácie, ktorá dáva organizácii zmysel. Je kombináciou prakticky všetkých druhov činností, prebieha naprieč celou organizáciou a vyznačuje sa vysokou špecifickosťou pre každý typ organizácie. Naopak ***podporné procesy*** majú všeobecnejší charakter. Servisné podporné procesy (subprocesy) zabezpečujú priebeh kľúčových procesov alebo iného podporného procesu. Prierezové podporné procesy majú relatívne samostatnú logiku priebehu (nie sú v pozícii podprocesu) a poskytujú okolitým procesom čiastkové služby podľa potreby (2012, s. 32-37).

Podrobnou analýzou Organizačného poriadku a Štatútu mesta Košice sme identifikovali hlavné a podporné procesy v jednotlivých oblastiach správy samosprávy mesta Košice (viď tab. 1). 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.).

Tab. 1 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 deľby 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, projekt PROMOSA*

Nadväzujúc na predchádzajúcu tabuľku (Tab. 1), v tej nasledujúcej (Tab. 2) ďalej uvádzame konkrétne inputy (platná legislatíva, údaje, listiny) a outputy (povolenie, udelená pokuta a i.) jednotlivých procesov za oblasť správy komunálneho vlastníctva.

Tab. 2 Vstupy a výstupy procesov správy KV Magistrátu mesta Košice

VSTUPY	NÁZOV PROCESU	VÝSTUPY
• Pôsobnosť mesta vo veciach ciest a komunikácií (CaMK) • Regulatívy na úseku nakladania s MK • Platná legislatíva v oblasti cestných a účelových komunikácií	**Správa a údržba komunikácií, verejného osvetlenia, dopravy a spojov**	• Plán, prípravy a povolenie výstavby CaMK • Spravované, udržiavané a čisté CaMK • Evidované MK • Spravované a udržiavané osvetlenie • Bezbariérové prechody a cyklistické dráhy
• Bytová politika mesta • Pravidlá pre pridelenie bytov • Platná právna úprava v oblasti bytovej politiky	**Správa bytov a nebytových priestorov**	• Poradovníky o byt • Mestské byty na prenájom • Nebytové priestory na prenájom • Nájomné zmluvy
• Platná právna úprava • Požiadavky na zabezpečenie verejného poriadku • Listiny	**Správa verejného poriadku a vnútornej správy**	• Označené ulice a iné verejné priestranstvá • Zabezpečený verejný poriadok • Osvedčené listiny a podpisy • Prejednané priestupky • Rozhodnutia v oblasti vlajkovej výzdoby
• Platná právna úprava a VZN mesta • Pôsobnosť mesta ako správcu miestnych daní a miestneho poplatku	**Správa miestnych daní a miestneho poplatku**	• Vybrané správne poplatky • Uložené pokuty • Archivované a vybrané miestne dane a miestny poplatok
• Platná právna úprava • Údaje z matriky • Osobné údaje obyvateľov • Informácie o budovách	**Riadenie deľby pôsobnosti v ďalších veciach**	• Matrika, evidencia obyvateľstva a budov

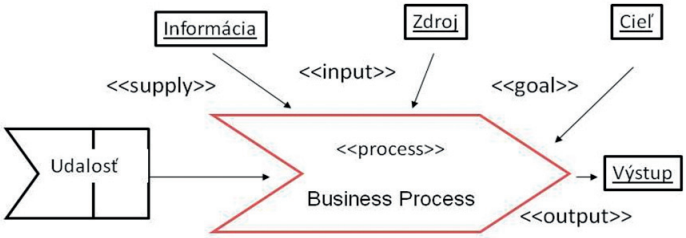
Zdroj: *Vlastné spracovanie, projekt PROMOSA*

Spracovaním dátovej časti projektu sa vytvoril informačný základ pre procesné modelovanie samosprávnych činností.

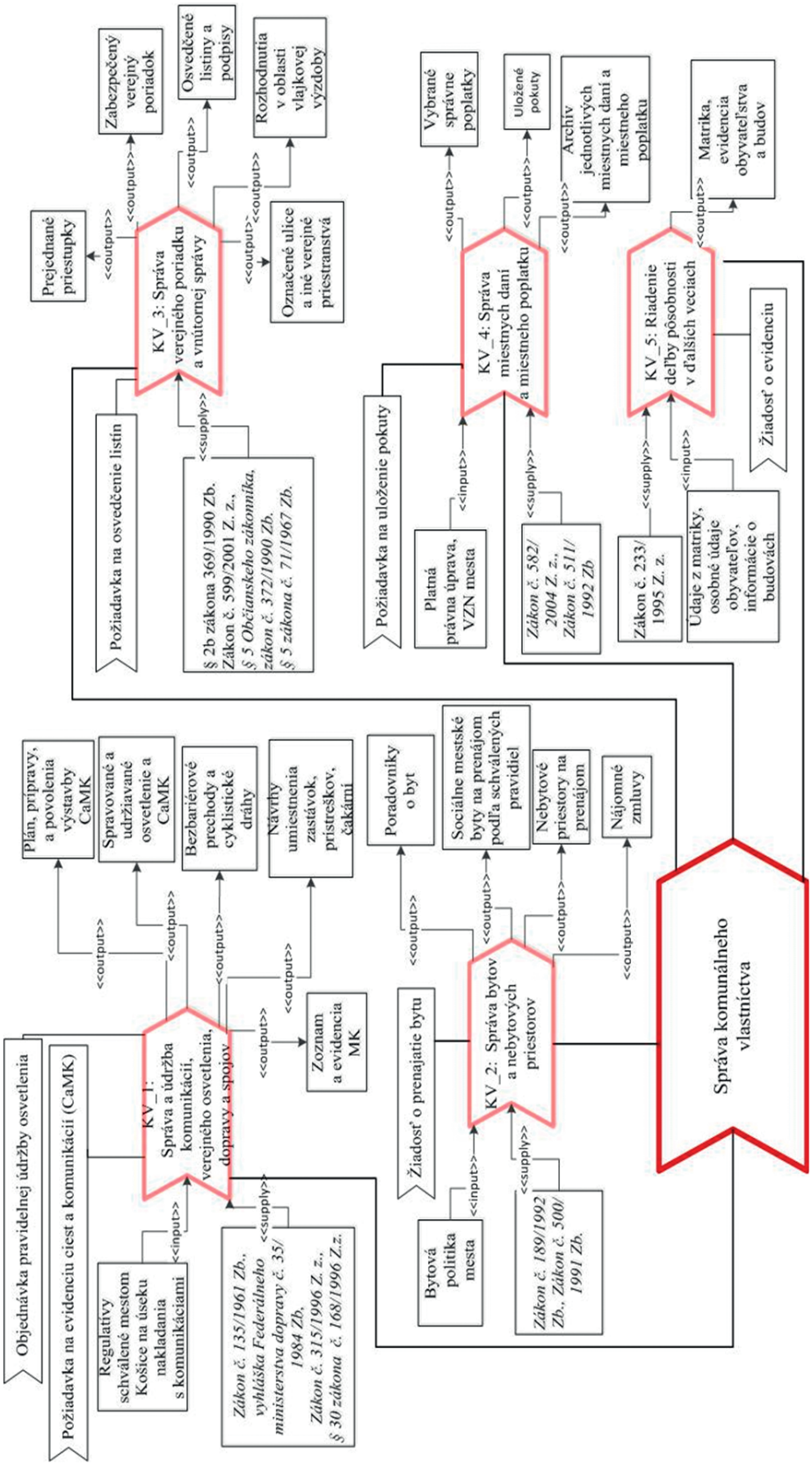
2.2 Globálne modely oblasti správy komunálneho vlastníctva v Eriksson – Penkerovej notácii.

Druhá časť projektu je zameraná na zostrojenie globálnych modelov v Eriksson – Penkerovej notácii. Modelovanie procesov bolo realizované v každej z piatich spomínaných oblastí správy (KR, KV, KP, ŽP, S). Modely znázorňujú procesy spoločne so svojimi vstupmi, výstupmi a udalosťami. Ako legenda pre pochopenie globálneho modelu správy komunálneho vlastníctva slúži obr. 1.

Obr. 1 Elementy modelu podnikového procesu podľa H. Erikssona



Zdroj: *Řepa, 2012, s. 107-110*



Obr. 2 Konceptúlny model procesov Správa komunálneho vlastníctva

Zdroj: *Vlastné spracovanie, projekt PROMOSA*

Správa komunálneho vlastníctva (KV)

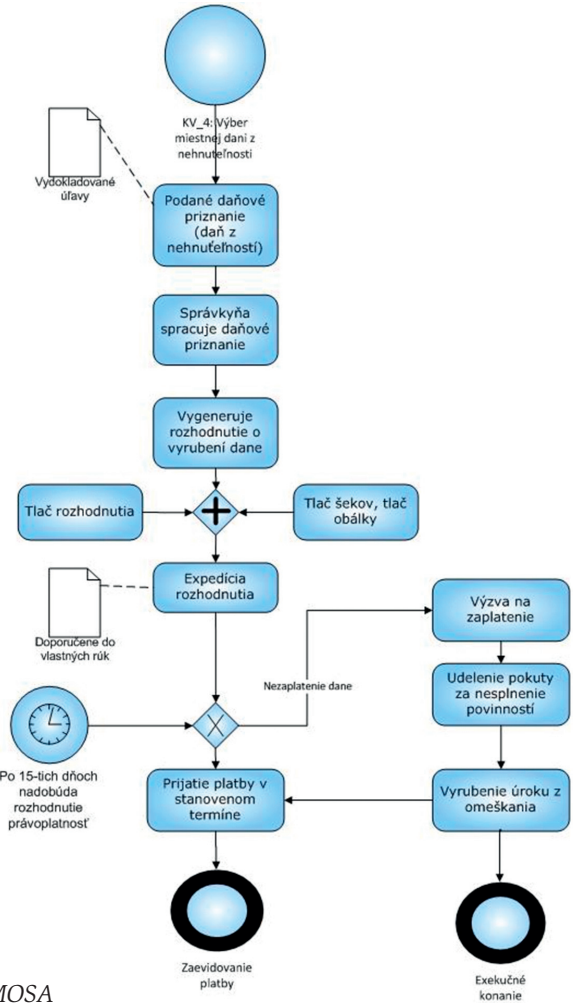
Globálny model pre oblasť správy komunálneho vlastníctva (KV) obsahuje kľúčové procesy KV_1 Správa a údržba komunikácií, verejného osvetlenia, dopravy a spojov, KV_2 Správa bytov a nebytových priestorov, KV_3 Správa verejného poriadku a vnútornej správy, KV_4 Správa miestnych daní a miestneho poplatku a KV_5 Riadenie deľby pôsobnosti v ďalších veciach. Vstupy, výstupy (prevzaté z tab. 2) a udalosti sú graficky znázornené na obr. 2.

2.3 Detailný model vybraného procesu správy komunálneho vlastníctva v notácii BPMN (Business Process Model and Notation)

Procesný model procesu KV_4 Správa miestnych daní a miestneho poplatku

Nami vybratý proces je zameraný vyberanie miestnej dani z nehnuteľnosti. Celý procesný postup popisuje zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady v znení neskorších predpisov. Proces začína podaním daňového priznania (obr. 3). Za hlavné časti procesu považujeme vyrubenie dane a následné doporučene rozhodnutia daňovníkovi do vlastných rúk. Proces je ukončený zaplatením dane alebo exekučným konaním. Za proces zodpovedá ekonomické oddelenie Magistrátu mesta Košice (Referát daní a poplatkov).

Obr. 3 Procesný model procesu Správa miestnych daní a miestneho poplatku



Zdroj: *Vlastné spracovanie, projekt PROMOSA*

2.4 Záverečné poznámky k prezentovaným výstupom

Modelovaním jednotlivých procesov prebiehajúcich v podmienkach Magistrátu mesta Košice bol vytvorený ucelený pohľad na procesný výkon územnej samosprávy. Zozbierané vstupné údaje a ich následné grafické spracovanie bolo základom pre vytvorenie globálnych i detailných modelov, v každej zo sledovaných oblastí. Prezentovanú Správu komunálneho vlastníctva tvorí logický systém hlavných a podporných procesov, ktoré po vnútornej analýze možno detailne priblížiť v podobe konkrétnych procesov. Vybraný procesný model procesu Správa miestnych daní a miestneho poplatku pozostáva z logicky nadväzujúcich krokov od počiatočnej udalosti, ktorou je podanie daňového priznania až po zaevidovanie uhradenej platby alebo začatie nového procesu, ktorým je exekučné konanie. Prostredníctvom modelovania procesov bolo preukázané silné prepojenie verejnej správy, a teda i samotnej územnej samosprávy na postupy stanovené v platných právnych predpisoch, a to najmä v zákonoch a vo všeobecne záväzných nariadeniach mesta Košice.

Modelovanie procesov Magistrátu mesta Košice plánujeme ďalej rozšíriť i o objektovú dimenziu (globálny model objektov a detailný model objektu), ktorá dotvorí informačný model organizácie do jeho úplnosti. Následne pristúpime k skúmaniu problematiky konzistencie modelov business systému z pohľadu dvoch vlastností, úplnosti a správnosti modelov a ich vzťahov.

Záver

V súčasnosti nie je nič nezvyčajné ani prekvapivé, že organizácie verejnej správy preberajú techniky a metódy na zvyšovanie výkonnosti zo súkromného sektora. Toto úsilie cielene smeruje k zabezpečeniu spokojnosti ich zákazníkov, a teda napĺňaniu potrieb a požiadaviek občanov. Tento trend však nevyhnutne zohľadňuje špecifický charakter a prostredie týchto inštitúcií, ktoré sú vo svojej činnosti striktne viazané platnou legislatívou. Modelovanie procesov, ich zmena a následné optimalizovanie je síce jednoduchšie v súkromnom sektore, avšak platná právna úprava často stanovuje pre verejnú správu iba konkrétne outputy procesov alebo hlavné fázy, no nie ich detailný priebeh. A teda práve tu vnímame priestor pre využívanie procesných máp v záujme dosiahnutia želanej výkonnosti či už v štátnej správe alebo samospráve.

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

Kategorizácia podľa – The 2012 ACM Computing Classification System:

Applied computing, Business process management, Business process modeling

Použitá literatúra:

[1] Borovský, J. 2005. Manažment zmien- cesta k rastu konkurencieschopnosti. Bratislava: EUROUNION spol. s.r.o., 2005, s. 142. ISBN 80-88984-66-1.

[2] Čepelová, A.- Sedláková, S.- Mihaliková, E.- Andrejčíková, M. 2010. Verejná správa a spoločnosť založená na vedomostiach. Košice: UPJŠ, 2010, s. 256. ISBN 978-80-7097-842-9.

[3] Fričová, D.- Grell, M.- Kultan, J.- Schmidt, P. 2013. Procesné modelovanie v samospráve SR. Košice: UPJŠ, 2013, s. 98. ISBN 978-80-8152-036-5.

[4] Grasseová, M. a kol. 2008. Procesní řízení ve veřejném a soukromém sektoru- *Teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, a.s., 2008, s. 266. ISBN 978-80-251-1987-7.

[5] Grell, M.- Bartáková, G.- Horniaková, V.- Tománeková, L. Aktivity vysokoškolského pedagogického procesu na podporu poznania výkonnosti samosprávneho prostredia v podmienkach vzájomnej spolupráce. In Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej on-line konferencie. Spolupráca mestských regiónov v znalostnej ekonomike. Vydavateľstvo Inštitút aplikovaného manažmentu, Trenčín, 2013. ISBN 978-80-89600-10-6, s. 27 – 38.

[6] Knežová, J. 2012. Procesné riadenie v územnej samospráve v SR- vybrané otázky. Košice: UPJŠ, 2012, s. 181-190. ISBN 978-80-8129-015-2.

[7] Liberko, I.- Šutaj-Eštok, A.- Mihok, J. 2005. Vybrané kapitoly z manažmentu. Košice: TU, s. F. ISBN 80-8073-310-4.

[8] Madison, Dan. 2005. Process Mapping, Process Improvement, and Process Management. USA: Paton Press LLC, 2005, s. 313. ISBN-10:1-932828-04-4.

[9] Mihaliková, E. a kol. 2011. Finančná situácia a výkonnosť v samospráve. Košice: UPJŠ, 2011, s. 110. ISBN 978-80-7097-898-6.

[10] Řepa, V. 2012. Procesně řízená organizace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 304. ISBN 978-80-247-4128-4.

[11] Štangová, N.- Knežová, J. 2007. Niektoré otázky uplatnenia vybraných koncepcií manažmentu založenom na procesnom prístupe v organizáciách verejnej správy In: Vestnik Pavolžkoj akademii gosudarstvennoj služby, ISSN 1682-2358, No. 13.

[12] Štatút mesta Košice prijatý uznesením Mestského zastupiteľstva v Košiciach č. 504/2000 v znení neskorších predpisov. [on-line] 2007 [cit. 10. 9. 2013]. Dostupné na: http://www.kosice.sk/clanok.php?file=gov_statut_index.htm.

[13] Organizačný poriadok (organizácia) Magistrátu mesta Košice. [on-line] 2011[cit. 10. 9. 2013]. Dostupné na: http://www.kosice.sk/organizacna_struktura.php.

[14] Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení (o obci) v znení neskorších predpisov

[15] Zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady v znení neskorších predpisov

PhDr. Darina Fričová
Pavol Jozef Šafárik University in Košice
Faculty of Public Administration
Popradská 66, 041 32 Košice, Slovak Republic
darina.fricova@gmail.com

Evaluation of the quality of the institutional environment

Hodnotenie kvality inštitucionálneho prostredia

Viktória Bobáková

Abstract:

The quality of the institutional environment, quality management, is an important factor affecting the future economic growth and the competitiveness of countries. The contribution brings the results of the two aggregate indicators of the quality of the institutional environment that uses the World Bank, and government effectiveness and regulatory quality. For more precise evaluation of the effectiveness of government we have used indicator of the transparency of government policymaking, diversion of public funds and wastefulness of government spending. Evaluation of the quality of regulation was based on an index of starting a business, burden of government regulation, the effectiveness of anti-monopoly policy and economic freedom index. Results obtained V4 we confronted with developments in the EU. Comparison of selected indicators enable the evaluation of the quality of the institutional environment in selected countries.

Keywords:

institutions, governance, quality management, government effectiveness, regulatory quality

Úvod

Významným impulzom pre rozšírenie záujmu o úlohu inštitúcií, správy, v ekonomickom rozvoji bol proces transformácie centrálne plánovaných ekonomík na ekonomiky trhové na začiatku 90. rokov minulého storočia.

V minulosti sa za dôležité faktory výkonnosti ekonomiky považovali investície do fixného kapitálu, ľudský kapitál, medzinárodný obchod a ďalšie faktory. V súčasnosti sa čoraz viac stretávame s názormi, že aj správa je významným činiteľom ovplyvňujúcim rast ekonomiky. Silnú pozitívnu koreláciu medzi ekonomickou výkonnosťou a kvalitou správy po dlhú dobu potvrdzujú práce Kaufmanna a Kraaya (2010) ktorí inštitucionálnu kvalitu chápu ako koncept governance. To nachádza svoj odraz v konštrukcii indexu Governance Matters, hodnotiacom kvalitu politických procesov, efektivity vlády a rešpektu občanov k inštitúciám v čase. Príspevok sa zaoberá makroekonomickou stránkou hodnotenia inštitucionálnej kvality s tým, že východiskom hodnotenia je kvalita chápaná v zmysle konceptu projektu Governance Indicators (WGI), vypracovaného Svetovou bankou. V súvislosti s ekonomickými a politickými zmenami po roku 1989 porovnáme hodnoty vybraných ukazovateľov efektívnosť vlády a kvalita regulácie v krajinách V4 s hodnotami týchto ukazovateľov v skupine pôvodných krajín (EÚ -15) a skupinou postsocialistických krajín, členov EÚ (EÚ-11) – Bulharsko, ČR, Chorvátsko, Estónsko, Litva, Lotyšsko,

Maďarsko. Poľsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko. Okrem údajov WGI boli použité aj ďalšie zdroje svetových inštitúcií hodnotiacich stav v sledovaných oblastiach. Uvedomujeme si, že o používaní týchto ukazovateľov sa široko diskutuje. Všeobecne sa konštatuje, že správne ukazovatele sú užitočným nástrojom hodnotenia výkonnosti jednotlivých krajín. Na druhej strane sa zdôrazňuje, že by mali byť doplnené ďalšími zdrojmi informácií.

1. Správa a jej meranie

Záujem o úlohy inštitúcií v ekonómii pretrváva už dlhé obdobie. Th. B. Veblen bol už v roku 1899 presvedčený o tom, že „inštitúcie hrajú zásadnú úlohu pri utváraní ekonomického chovania ľudí i pri dosahovaní určitej ekonomickej výkonnosti a že sa inštitúcie samé sa v čase menia a často reagujú na pôsobenie ekonomických činiteľov“ (Sojka, 2000, s248). Nielen Th. B. Veblen, J.R. Commons ale aj celý rad iných autorov hlásiacich sa k inštitucionalizmu chápu inštitúcie ako spoločenské usporiadanie, pravidlá, normy správania, organizácie, právne normy. Inštitúcie sa menia v čase v dôsledku prirodzeného vývoja v kombinácii s ľudskými skúsenosťami v procese dosahovania cieľov. Ekonomické inštitúcie a ekonomická činnosť nemusia mať rovnaké ciele (Sojka, 2000). Odklon od chápania ekonomického rastu založeného na zásobách jednotlivých výrobných faktorov sa zmenil štúdiom vplyvu politických rozhodnutí na dobiehanie ekonomickej úrovne bohatých krajín (Barro, 1991) a teóriami endogénneho rastu, ktoré vysvetľujú Solowove reziduá z neoklasického modelu.

D. C. North v roku 1993 konštatoval, že inštitúcie vytvárajú štruktúru stimulov spoločnosti. Z toho vyplýva, že politické a hospodárske inštitúcie predstavujú významný faktor určujúci ekonomickú výkonnosť. Inštitúcie chápe ako ľuďmi vytvorené obmedzenia, ktoré vnášajú štruktúru do ľudského chovania. Skladajú sa z formálnych obmedzení (pravidlá, zákony, ústavy), neformálnych obmedzení (normy chovania, zvyklosti a pravidlá konania uplatňované jednotlivcami) a spôsobom zabezpečovania ich dodržiavania. Inštitucionálny vývoj ekonomík je utváraný vzájomným pôsobením medzi inštitúciami a organizáciami. Pokiaľ inštitúcie predstavujú pravidlá hry, organizácie a podnikatelia sú hráči (. Jonáš, 1994, s. 807) J. E. Stiglitz (1999) konštatoval, že reformné modely založené na tradičnej neoklasickej ekonómii majú tendenciu podceňovať dôležitosť informácií, včítane tých, ktoré vytvárajú problémy správy (corporate governance), sociálneho a organizačného kapitálu a inštitucionálnu a legislatívnu infraštruktúru, ktoré vyžaduje efektívne fungovania trhovej ekonomiky. Záujem o vplyv inštitucionálnych faktorov na ekonomický rast pramení zo snáh vysvetliť rozdielnu výkonnosť krajín s rovnakými alebo podobnými začiatočnými podmienkami prebiehajúcich transformačných procesov a jednak zo zmeny pohľadu na úlohu inštitúcií premietajúcich sa napr. v revízii Washingtonského koncenzu.

Správa je široký pojem a nevyhnutne obsahuje mnoho aspektov spoločnosti, rôzne aspekty sociálnej organizácie. Správa môže byť definovaná rôznymi spôsobmi. Kaufmann (2002) definuje správu ako tradície a inštitúcie, ktorými sa vykonáva vládnutie v krajine. Zahŕňa teda proces, v rámci ktorého vlády vznikajú, menia sa, ako aj schopnosť vlády formulovať a realizovať politiku a budovať rešpekt občanov k vládnutiu. Svetová banka definuje správu ako spôsoby úradníkov verejnej správy a verejných inštitúcií získať a vykonávať právomoci na zabezpečenie verejných statkov a služieb, vrátane základných služieb, infraštruktúru a zdravé investičné prostredie. Správu teda možno vymedziť ako systém hodnôt, verejných politík a inštitúcií, pomocou ktorých spoločnosť spravuje svoje ekonomické, politické a spoločenské záležitosti vo vzťahoch medzi štátom, občianskou spoločnosťou a súkromným sektorom. Je to spôsob, akým spoločnosť organizuje samu seba, ako prijíma rozhodnutia pre dosiahnutie vzájomného porozumenia, dohody a kooperácie. Sú to pravidlá, inštitúcie a praktiky, ktoré obmedzujú alebo poskytujú podnety pre jednotlivcov, organizácie a firmy. Zahrnuje teda sociálnu, politickú a ekonomickú dimenziu a funguje na všetkých úrovniach, na úrovni domácnosti, obce, municipality, národa, regiónu aj na globálnej úrovni.

Záujem o kvalitu správy sa zvyšuje. Rast záujmu o správu vysvetľujú Arndt a Oman (2006) ako dôsledok zvýšenia objemu medzinárodných investícií a globalizácie. Súčasne sa zvyšuje aj dostupnosť ukazovateľov používaných na jej hodnotenie. Výsledky hodnotenia využívajú ako investori, tak aj vedeckí pracovníci.

Predpokladáme, že kvalita inštitúcií má vplyv na ekonomickú výkonnosť. Je možné ukázať, že vládna politika môže za istých okolností viesť k zvýšeniu efektívnosti a výkonnosti ekonomiky, prostredníctvom tvorby a udržania vhodných politických a ekonomických inštitúcií. „Analýza inštitúcií by nemala praktický dopad, keby neviedla k presvedčeniu, že je možné dôjsť k tomuto záveru: definovanie istých explicitných „osvedčených" pravidiel a ich zavedenie do reálneho života môže byť cestou, ako výkonnosť ekonomiky podnietiť" (Vymetal–Žák, 2005). Pokiaľ chápeme štát v jeho minimalistickej úlohe, ako garanta a spolutvorcu základných pravidiel, mala by racionálna hospodárska politika stimulovať ekonomickú výkonnosť. Aj napriek tomu, že sa nie vždy podarilo preukázať silný vplyv všetkých politických inštitúcií na ekonomický rast (demokracia, sloboda tlače, politická stabilita), kvalita politických inštitúcií má významný vplyv na kvalitu ekonomických inštitúcií.

V súčasnom období existuje celý rad prístupov k meraniu a hodnoteniu kvality inštitucionálneho prostredia, ktoré možno využiť pre charakteristiku vplyvu inštitúcií na výkonnosť a konkurenčnú schopnosť ekonomiky. Najväčším problémom všetkých indikátorov hodnotiacich kvalitu inštitúcií je ich založenie na tzv. mäkkých, veľmi problematicky merateľných dátach a hodnoteniach, ktoré sa v jednotlivých krajinách v dôsledku celkom rozdielnych kontextov môžu aj značne odlišovať. Koncept Governance Matters vznikol v roku 1996 a každoročne prináša výsledky hodnotenia. Využíva informácie z 37 existujúcich dátových zdrojov, ktoré uvádzajú názory a skúsenosti občanov, podnikateľov a odborníkov z verejného a súkromného sektora i mimovládnych organizácií z celého sveta na kvalitu rôznych aspektov vládnutia. WGI využíva štyri rôzne typy zdrojových dát: prieskumy domácností a firiem, prieskumy komerčných poskytovateľov obchodných informácií, prieskumy mimovládnych organizácií, prieskumy organizácií verejného sektora. WGI projekt poskytuje ukazovatele z viac ako 200 krajín sveta. Stovky indikátorov, vychádzajúcich z 37 dátových zdrojov produkovaných 31 rôznymi organizácii sa používajú na zostavenie šiestich ukazovateľov : demokracia (voice and accountability), politická stabilita (political stability), efektívnosť vlády (government effectiveness), kvalita regulácie (regulatory quality), právny štát (rule of law) a kontrola korupcie (control of coruption).

2. Kvalita správy

V súčasnom období existuje celý rast prístupov k hodnoteniu a meraniu kvality inštitucionálneho prostredia, ktoré možno využiť pri charakteristike vplyvu inštitúcií na rast výkonnosti a konkurenčnej schopnosti ekonomiky a na základe ktorých možno i porovnávať inštitucionálnu kvalitu jednotlivých krajín.

Hodnoteniu kvality správy v medzinárodnom porovnaní sa dlhodobo venuje Svetová banka. Kvalitu správy vymedzuje ako vzájomne prepojený komplex troch hľadísk:

- procesu výberu, kontroly a obmeny vlády,
- schopnosť vlády efektívne formulovať a realizovať vhodné politiky,
- rešpekt občanov a štátu k inštitúciám, ktoré určujú ich vzájomné ekonomické a sociálne vzťahy.

Na základe vymedzenia kvality správy sú konštruované agregované ukazovatele jej hodnotenia:

- Demokracia – ukazovateľ posudzuje kvalitu politických, občianskych a ľudských práv a mechanizmus politických procesov. Rozsah demokracie posudzuje podľa základných

charakteristík politického procesu (včítane vynútiteľnosti zodpovednosti orgánov verejnej moci), občianskych slobôd a politických práv a nezávislosti médií.

- Politická stabilita – ukazovateľ vyjadruje pravdepodobnosť destabilizácie vládnej moci, resp. jej zvrhnutia včítane hrozby terorizmu. Zároveň ukazuje, či zmeny vlády majú dôsledok nielen na kontinuitu politík, ale či tiež neobmedzujú schopnosť občanov mierovou cestou vyberať a meniť vládu a politiky.
- Efektívnosť vlády – ukazovateľ hodnotí predpoklady pre formuláciu a realizácii zodpovedajúcich politík. Tieto predpoklady zahrnujú kvalitu poskytovania verejných služieb, kvalitu byrokracie, kompetentnosti úradníkov, nezávislosť úradov od politických tlakov a dôveryhodnosť vlády pri realizácii proklamovaných politík.
- Kvalita regulácie – ukazovateľ hodnotí kvalitu regulácie, hodnotí vlastné politiky z hadiska zásahov ktoré narušujú funkčnosť trhov – regulácia cien, neprimeraný bankový dohľad, nadmernú reguláciu obchodu a podnikania.
- Právny štát – kvalita právneho poriadku je hodnotená podľa dôvery v spoločenské pravidlá a podľa miery ich rešpektovania. Tento ukazovateľ vyjadruje vnímanie výskytu násilnej i nenásilnej kriminality, účinnosť a predvídateľnosť súdnych rozhodnutí a vynútiteľnosti zmlúv. Charakterizuje teda schopnosť rozvoja prostredia, v ktorom sú ekonomické a sociálne interakcie založené na spravodlivých a predvídateľných pravidlách.
- Kontrola korupcie – ukazovateľ meria vnímanie korupcie, definovanej ako využitie verejnej moci na získanie súkromného úžitku. Prítomnosť korupcie je spravidla prejavom nedostatočného rešpektu korumpujúceho a korumpovaného voči stanoveným pravidlám.

Pri interpretácii údajov v porovnaní v čase i medzi krajinami je potrebné prihliadať na to, že ide o mäkké dáta. Každý zo šiestich ukazovateľov nadobúda normalizovaných hodnôt v intervale od -2,5 (najhorší výsledok) do +2,5 (najlepší výsledok).

Tab. 1 Ukazovatele kvality správy

	Demokracia		Politická stabilita		Efektívnosť vlády		Kvalita regulácie		Právny štát		Kontrola korupcie	
Krajiny	**2006**	**2011**	**2006**	**2011**	**2006**	**2011**	**2006**	**2011**	**2006**	**2011**	**2006**	**2011**
EÚ-15	1,36	1,31	0,89	0,83	1,50	1,40	1,44	1,37	1,48	1,50	1,60	1,50
EÚ-11	0,81	0,80	0,70	0,66	0,66	0,65	0,87	0,91	0,50	0,64	0,34	0,31
ČR	+0,95	+0,98	+1,02	+1,12	+1,06	+1,02	+1,11	+1,25	+0,82	+1,01	+0,31	+0,32
SR	+0,92	+0,95	+0,76	+0,97	+0,92	+0,86	+1,14	+1,03	+0,51	+0,65	+0,40	+0,29
Maďar.	+1,14	+0,85	+0,97	+0,75	+0,90	+0,71	+1,21	+1,05	+0,90	+0,77	+0,61	+0,34
Poľsko	+0,72	+1,04	+0,36	+1,09	+0,43	+0,68	+0,70	+0,96	+0,37	+0,73	+0,18	+0,51

Zdroj: *World Bank, Worldwide governace indicators*

Ani jeden z hodnotených ukazovateľov nedosiahol záporné hodnoty, čo je pozitívne konštatovanie. Kvalita demokracie sa v hodnotenom období klesla o 0,05 v krajinách EÚ-15. Jej zmena v krajinách EÚ-11 bola iba minimálna. K výraznejšiemu poklesu došlo iba Maďarsku (-0,29) a k miernemu rastu v Poľsku (+0,32). Krajiny EÚ-15 aj EÚ-11 zaznamenali iba minimálne zmeny v ukazovateli politická stabilita. Grécko dosiahlo najhoršiu hodnotu tohto ukazovateľa (-0,06). Z krajín V4 pozitívnu zmenu zaznamenalo Poľsko (+0,73),Česko (+0,1), Slovensko (+0,03). V Maďarsku došlo k zhoršeniu ukazovateľa (-0,22). Zhoršený výsledok v ukazovateli výkonnosť dosiahli krajiny EÚ-15, zhoršil sa ukazovateľ regulácie i korupcie. Zlepšenie nastalo iba u ukazovateľa kvality právneho prostredia. Z krajín EÚ-11 Bulharsko a Rumunsko dosiahli záporné hodnoty v ukazovateli efektívnosť vlády, právneho štátu a kontroly korupcie. Tieto hodnoty

ovplyvnili aj výrazne nižšie hodnoty priemerov jednotlivých ukazovateľov kvality v tejto skupine krajín.

Česká republika bola podľa týchto ukazovateľov v roku 2011 oproti roku 2006 demokratickejšia, stabilnejšia, s účinnejšou reguláciou, kvalitnejším právnym prostredím a nižšou korupciou. V SR sa zvýšila kvalita demokracia, vzrástla politická stabilita, skvalitnilo sa právne prostredie a naopak klesla výkonnosť vlády, kvalita regulácie, zvýšila sa korupcia. V Maďarsku sa zhoršil ukazovateľ úrovne demokracie, politickej stability, efektívnosť vlády, účinnosti regulácie, právneho štátu a výrazne sa zhoršila hodnota ukazovateľa kontrola korupcie. Poľsko zaznamenalo rast hodnôt všetkých ukazovateľov kvality správy.

3. Efektívnosť vládnutia

Subindex výkonnosti vlády zahrnuje celý rad premenných týkajúcich sa kvality byrokracie a služieb verejného sektoru.

Tab. 2 Ukazovateľ efektívnosti vládnutia

Krajiny	2007	2008	2009	2010	2011
EÚ-28	1,11	1,13	1,15	1,16	1,16
EÚ – 15	1,48	1,45	1,49	1,48	1,50
EÚ – 11	0,57	0,63	0,65	0,70	0,65
Česko	0,90	1,0	0,98	1,0	1,02
Slovensko	0,75	0,87	0,89	0,86	0,86
Maďarsko	0,76	0,76	0,70	0,70	0,71
Poľsko	0,41	0,48	0,59	0,70	0,68

Zdroj: *World Bank, Worldwide governance indicators*

Ukazovateľ efektívnosti vlády/vládnutia nedosahoval v hodnotenom období v krajinách EÚ-11 ani 50 % priemeru krajín EÚ-15. Z krajín V4 najvyššie hodnoty dosahovala Česká republika a Slovenská republika, ale ani hodnoty ukazovateľa týchto krajín nedosahovali priemerných hodnôt krajín EÚ-15. Výrazne nižší priemer hodnôt ukazovateľa krajín EÚ-11 bol spôsobený veľmi nízkymi hodnotami ukazovateľa v Rumunsku a Bulharsku. Hodnoty nižšie ako 1,0 dosahovali aj Chorvátsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Slovensko, Poľsko, Slovinsko. Hodnoty ukazovateľa vyššie ako 1,0 dosahovali iba Estónsko, Slovinsko a Česko.

Na precizovanie hodnotenia efektívnosti vlády sme použili aj ukazovatele hodnotiace transparentnosť rozhodovania vlády, zneužívanie verejných prostriedkov a odstraňovane plytvania vládnych výdavkov, ktoré poskytuje Správa o globálnej konkurencieschopnosti.

Ukazovateľ transparentnosti rozhodovania vlády hodnotí, či sú firmy dostatočne (hodnota 7) alebo nedostatočne (hodnota 1) informované vládou o zmene politík, alebo regulačných opatrení.

Tab. 3 Transparentnosť rozhodovania vlády

Krajiny	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EÚ-28	4,32	4,38	4,50	4,63	4,58	4,51
EÚ – 15	4,91	4,77	4,84	4,96	4,88	4,79
EÚ – 11	3,5	3,8	3,95	4,16	4,15	4,12
Česko	3,7	3,6	3,7	3,9	4,0	4,0

Krajiny	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Slovensko	4,5	4,3	4,4	4,2	4,1	4,2
Maďarsko	3,7	3,3	3,5	4,0	4,1	3,8
Poľsko	3,2	3,0	3,1	3,7	3,8	3,8

Zdroj: *Správa o globálnej konkurencieschopnosti.*

Z krajín V4 sa priemerným hodnotám tohto ukazovateľa priblížilo iba Česko a Slovensko. Napriek tomu, že žiadna z krajín EÚ-11 nedosiahla záporných hodnôt tohto ukazovateľa, nízke hodnoty dosahovali Chorvátsko, Bulharsko, Rumunsko, Poľsko. Najvyšších hodnôt ukazovateľa v tejto skupine krajín dosiahlo v roku 2012 Estónsko (5,1), Slovinsko (4,7). V skupine krajín EÚ-15 najvyššie hodnoty ukazovateľa dosiahli Fínsko (6,1), Švédsko (5,5), Luxembursko (5,5).

Úlohou vlády by malo byť hospodárne, účelne a čo najviac transparentne spravovať verejné prostriedky. Ukazovateľ zneužívania verejných prostriedkov hodnotí, či je zneužívanie verejných prostriedkov krajine bežné (hodnota1) alebo k zneužívaniu nedochádza (hodnota 7).

Tab. 4 Zneužívanie verejných prostriedkov

Krajiny	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EÚ-28	4,61	4,57	4,52	4,41	4,31	4,19
EÚ – 15	5,50	5,35	5,29	5,21	5,15	4,50
EÚ – 11	3,31	3,46	3,42	3,25	3,15	3,08
Česko	3,1	3,0	3,0	2,7	2,3	2,3
Slovensko	3,7	3,3	3,0	2,5	2,5	2,5
Maďarsko	3,8	3,3	3,0	2,7	2,6	2,6
Poľsko	3,5	3,4	4,0	4,2	4,1	4,0

Zdroj: *Global Competitvess Report*

Najpriaznivejšie hodnoty tohto ukazovateľa z krajín EÚ-15 dosiahli v roku 2012 Dánsko(6,3), Fínsko (6,2), Švédsko, (6,0), Luxembursko (6,0), Veľká Británia (5,9). Zo skupiny krajín EÚ-11 dosiahli v roku 2012 najvyššie hodnoty ukazovateľa Estónsko (4,6) a Poľsko (4,0). V krajinách V4 sa v priebehu hodnoteného obdobia hodnota ukazovateľa zhoršovala v Česku, Slovensku a v Maďarsku. Pozitívny vývoj nastal iba v Poľsku.

Ukazovateľ plytvania s verejnými výdavkami hodnotí či sa verejné výdavky v ekonomike vynakladajú na potrebné tovary a služby, ktoré neposkytuje trh (hodnota7) alebo sa verejnými výdavkami plytvá (hodnota 1).

Tab. 5 Plytvanie verejných výdavkov

Krajiny	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EÚ-28	3,41	3,53	3,49	3,31	3,26	3,24
EÚ – 15	3,97	4,04	3,89	3,66	3,57	3,55
EÚ – 11	2,65	2,71	2,79	2,7	2,74	2,75
Česko	2,6	2,8	3,0	2,9	2,5	2,4
Slovensko	2,8	2,8	2,6	2,4	2,6	2,6
Maďarsko	2,3	2,3	2,1	2,2	2,5	2,6
Poľsko	2,7	2,7	2,9	3,1	3,0	2,9

Zdroj: *Global Competitvess Report*

Hodnota ukazovateľa v krajinách EÚ-11 v priebehu hodnoteného obdobia stagnovala a dosahovala priemer 2,75. Najvyššiu hodnotu ukazovateľa dosiahlo v roku 2012 Estónsko (3,6). Litva, Lotyšsko, Bulharsko dosiahli hodnotu (3,0). Vyššiu hodnotu ukazovateľa ako bola priemerná hodnota dosiahlo z krajín V4 dosiahlo iba Poľsko (2,9).

4. Kvalita regulácie

Rozsah a miera kvality regulácie sú významnými charakteristikami kvality správy. Hodnotenie kvality regulácie môže byť významným signálom pre hospodársku politiku, cieľom ktorej je zvyšovanie konkurencieschopnosti. V ekonomickej teórii i v praxi riadenia existuje zhoda názorov na potrebu regulácie. Dôležité ale je, aby miera regulácie nebola prekážkou slobodného podnikania.

V súvislosti pretrvávajúcimi nepriaznivými dôsledkami hospodárskej recesie zasahujú vlády jednotlivých krajín čoraz častejšie do ekonomiky, ovplyvňujú konkurenciu i trh. Prichádzajú s celým radom proti krízových opatrení, balíčkov, ktoré priniesli desiatky čiastkových opatrení. Prevažujú opatrenia s krátkodobými a viditeľnými efektmi nad návrhmi na zásadné reformné zmeny s dlhodobou účinnosťou. Krízy sa aj v minulosti stávali vhodnou zámienkou na vytváranie vládnych inštitúcií a regulácií, tým aj na koncentráciu moci a obmedzovanie slobody.

Ak vlády chcú v čase krízy konať, tak by ich mohli využiť ako zámienku na reformy vytvárajúce podmienky neobmedzovaného fungovania slobodného trhu, vlastníctva a konkurencie. Súčasný politicko-ekonomicky systém môžu nepriaznivo ovplyvniť príliš rozsiahle regulačné opatrenia vykonávané pod rôznymi zámienkami. Ukazovateľ kvality regulácie hodnotí kvalitu regulačných opatrení, nehodnotí však mieru regulácie.

Tab. 6 Kvalita regulácie

Krajiny	2007	2008	2009	2010	2011
EÚ-28	1,23	1,26	1,24	1,23	1,19
EÚ – 15	1,49	1,48	1,44	1,43	1,37
EÚ – 11	0,86	0,97	0,95	0,93	0,91
Česko	1,03	1,16	1,29	1,27	1,25
Slovensko	1,03	1,12	1,08	1,02	1,03
Maďarsko	1,19	1,19	1,09	1,03	1,05
Poľsko	0,76	0,82	0,95	0,99	0,96

Zdroj: *Global Competitvess Report*

Z tabuľky je zrejmé, že kým bol v roku 2007 rozdiel v kvalite regulácie medzi krajinami EÚ-11 a EÚ-15 0,63, klesol tento rozdiel v roku 2011 na 0,46. Znamená to teda, že krajiny EÚ-11 sa v kvalite regulácie zlepšili. Z krajín V4 dosahuje najlepší výsledok Česká republika. Slovenskej republike patrí v rámci týchto krajín tretie miesto aj napriek tomu, že v Maďarsku došlo k poklesu hodnoty tohto ukazovateľa v sledovanom období. Najvýraznejšie zlepšenie dosiahla Česká republika (+0,22). Z krajín EÚ-11 dosiahlo najlepšiu hodnotu ukazovateľa Estónsko ((1,40). Z krajín EÚ-15 dosiahlo v roku 2011 najpriaznivejšie hodnoty tohto ukazovateľa Dánsko (1,93), Luxembursko (1,86), Holandsko (1,84), Švédsko (1,84). Krajiny V4, tak ako aj ostatné krajiny EÚ možno zaradiť k preregulovaným krajinám. Najčastejšie krajiny regulujú trh práce a ceny energií.

Tab. 7 Ukazovatele Doing Business 2013

Ukazovatele	Slovensko	Česko	Maďarsko	Poľsko
Začatie podnikania	83	141	52	124
Úkony (počet)	6	9	4	6
Čas (dni)	16	20	5	32
Náklady (% príjmu na osobu)	1,8	8,2	8,9	14,4
Registrácia majetku	8	27	43	62
Úkony (počet)	3	3	4	6
Čas (dni)	17	24	17	54
Náklady (% príjmu na osobu)	0,0	3,0	5,0	0,4

Zdroj: *GAP analýza zlepšenia pozície SR v rebríčku Doing Business Svetovej banky*

Index začatia podnikania meria náročnosť začatia podnikania v ekonomike tým, že zaznamená všetky postupy, ktoré sú oficiálne požadované, alebo ich podnikatelia v praxi bežne vykonávajú za účelom začatia prevádzky. Obsahuje aj čas a náklady potrebné na dokončenie týchto postupov.

Od 1. 1. 2012 sa v SR služby jednotných kontaktných miest v sieti živnostenských úradov rozšírila o možnosť elektronickej komunikácie občana s JKM z akéhokoľvek miesta vrátane úhrady súdnych a správnych poplatkov. Podľa súčasne platnej legislatívy v SR je možné požiadať o živnostenské oprávnenie a o zápis spoločnosti s.r.o do obchodného registra počas jednej návštevy odboru živnostenského podnikania na jednom kontaktnom mieste. Čakacia doba pre vydanie živnosti a zápis spoločnosti do Obchodného registra je okolo 10 dní. Založenie modelovej obchodnej spoločnosti s.r.o. je možné zároveň aj prostredníctvom online formulára Ústredného portálu verejnej správy.

Formálne zabezpečenie vlastníckeho práva je taktiež dôležitým ukazovateľom podnikateľského prostredia. Efektívna správa krajiny je jeho súčasťou. Ak je formálny prevod nehnuteľnosti nákladný, zložitý, môžu sa stať vlastnícke práva neoficiálnymi a nehnuteľnosť tak nemôže byť akceptovaná ako ručenie pôžičky. Doing Business zaznamenáva postupnosť úkonov, ktoré musí spoločnosť kupujúca nehnuteľnosť od inej spoločnosti vykonať a previesť vlastnícke práva na svoje meno. Transakcia sa považuje za skončená, keď môže kupujúci použiť majetok ako ručenie za bankový úver alebo za účelom predaja.

Hodnotenie úrovne regulácie poskytuje aj Správa o globálnej konkurencieschopnosti, ktorá využíva ukazovateľ bremena regulácie. Poskytuje výsledky odpovedí na otázku ťažkostí, ktoré vznikajú podnikom v súvislosti a administratívnymi požiadavkami (povolenia, predpisy). Hodnotenie sa pohybuje od 1 (veľmi zaťažujúce) do 7 (nezaťažujúce).

Tab. 8 Bremeno regulácie

Krajiny	2008	2009	2010	2011	2012
EÚ-28	3,11	3,12	3,08	3,06	3,11
EÚ – 15	3,13	3,13	3,14	3,15	3,25
EÚ – 11	3,04	3,04	2,94	2,88	2,83
Česko	2,5	2,7	2,7	2,6	2,7
Slovensko	2,8	2,9	2,8	2,7	2,6
Maďarsko	2,2	2,1	2,2	2,3	2,3
Poľsko	2,3	2,7	2,7	2,6	2,6

Zdroj: *Global Competitvess Report*

Krajiny V4 dosahujú stabilne nízke hodnoty tohto ukazovateľa. V priebehu hodnoteného obdobie klesla priemerná hodnota ukazovateľa v krajinách EÚ-11. Najvyššiu hodnotu dosahovalo stabilne Estónsko (4,4). Iba tri krajiny (Litva- 3,1, Bulharsko – 3,0, Lotyšsko – 2,9) dosiahli hodnotu vyššiu ako je priemer v týchto krajinách. Najvyššiu hodnotu ukazovateľa v rámci krajín EÚ-28 dosiahli Fínsko (4,8) a Cyprus (4,1).

Ukazovateľ efektívnosti protimonopolnej politiky poskytuje informáciu o tom, či protimonopolná politika podporuje (7) alebo nepodporuje (1) hospodársku súťaž.

Tab.9 Efektívnosť protimonopolnej politiky

Krajiny	2008	2009	2010	2011	2012
EÚ-28	4,78	4,68	4,60	4,53	4,43
EÚ – 15	5,3	5,11	5,03	4,95	4,77
EÚ – 11	4,11	4,10	4,0	3,97	3,95
Česko	4,6	4,9	4,6	4,3	4,3
Slovensko	4,6	4,6	4,2	4,1	4,1
Maďarsko	4,3	4,1	4,0	4,0	3,8
Poľsko	3,9	4,2	4,3	4,3	4,1

Zdroj: *Global Competitvess Report*

Česko, Slovensko i Poľsko dosahujú vyššiu hodnotu ukazovateľa ako je priemer krajín EÚ-11. Vyššiu hodnotu ukazovateľa, ako dosiahla najlepšia krajina V4 dosiahlo z ostatných krajín EÚ-11 iba Estónsko (4,5). Z krajín EÚ-28 najvyššiu hodnotu ukazovateľa dosiahlo v roku 2012 Holandsko (5,7).

Ďalším zdrojom informácií o kvalite regulácie sú údaje publikované Fraser Institute v Economic Freedom in the World 2013, ktorý publikuje údaje za rok 2011. Z indexu ekonomickej slobody sme využili údaje o regulácii na trhu práce, právnej regulácii finančných trhov, prekážky podnikania, regulácia obchodu.

Tab. 10 Ukazovatele kvality regulácie v roku 2013

Ukazovateľ	Česko	Slovensko	Maďarsko	Poľsko
Fiškálna sloboda	82,0 (63)*	84,7 (49)	79,7 (83)	76,0(108)
Sloboda podnikania	65,8 (89)	71,0 (68)	79,1(36)	64,0(94)
Trh práce	85,5 (12)	72,2 (50)	64,4 (70)	62,9 (81)
Monetary Freedom	81,7 (19)	79,1 (47)	77,0 (70)	77,7(65)
Slobodný obchod	86,8 (11)	86,8 (11)	86,8(11)	86,8 (11)
Sloboda finančného trhu	80,0 (4)	70,0 (17)	70,0(17)	70,0 (17)

Zdroj: *Index of Economic Freedom*
** poradie krajiny*

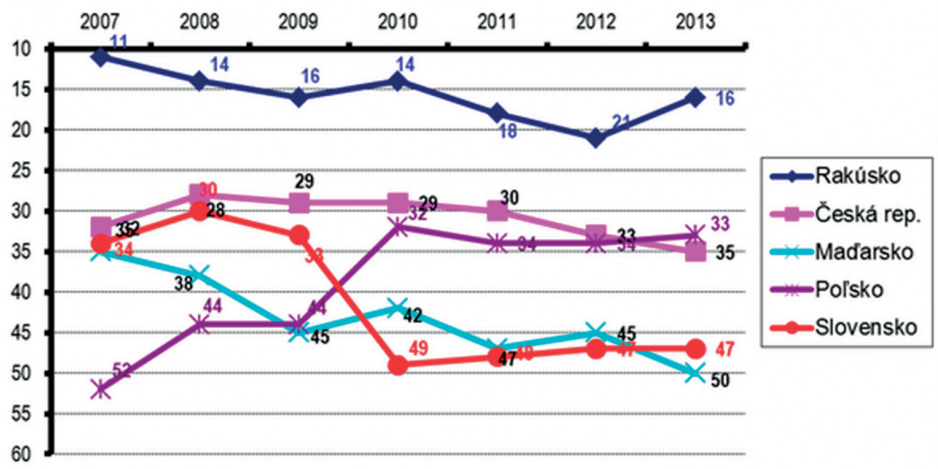
Fiškálna sloboda je priamym meradlom toho, do akej miery umožňuje vláda jednotlivcom a podnikom udržiavať a spravovať svoje príjmy a bohatstvo vo svoj vlastný prospech. Nástrojom ovplyvňovania týchto príjmov sú dane. Na Slovensku v júni 2012 k zvýšeniu daňových sadzieb. Celková daňová záťaž je 28,4 % HDP. V Česku je štandardná sadzba dane právnických osôb 19 %. Celková daňová kvóta je 34,9 % HDP. V Maďarsku je celková daňová záťaž 37,6 % HDP. V Poľsku

je horná sadzba dane z príjmov 32 % a sadzba dane právnických osôb je 19 %. Celková daňová kvóta je 31,8 % HDP.

Slobodu podnikania limituje legislatívny rámec, ktorý na Slovensku prešiel celým radom reforiem, zameraných na zjednodušenie podnikania. Trh práce je pomerne nepružný, čo vedie k vysokej nezamestnanosti. Napriek náročnému ekonomickému prostrediu možno menovú stabilitu hodnotiť ako primeranú. V Česku je miera regulácie pomerne nízka a napomáha zjednodušeniu začatia podnikania. Nedávne reformy znížili aj náklady a počet postupov požadovaných na začatie podnikania. Trh práce je pomerne pružný. Niektoré tovary a služby, naďalej podliehajú cenovej regulácii. V Maďarsku regulačný režim pomerne rýchly pre vznik podniku. Na začatie podnikania sú potrebné štyri postupy a päť dní. Obmedzenia pracovného času sú pevné a zákonník práce nie je flexibilný. V Poľsku sú pracovnoprávne predpisy prísnejšie ako v iných krajinách regiónu. Podnikateľský rámec bol predovšetkým posilnený regulačnými reformami v posledných rokoch rokov. Na začatie podnikania je potrebné vykonať šesť postupov a náklady na dokončenie licenčných požiadaviek boli znížené takmer na polovicu. Konkurzné procesy boli zjednodušené, stali sa efektívnejšími.

Slobodný obchod – Česko, Slovensko, Maďarsko a Poľsko udržujú spoločnú colnú tarifu 1,6 %. Existuje relatívne málo netarifných prekážok obchodu. Slovenský finančný systém je značne liberalizovaný. Bankový systém zostáva zdravý. V Česku je finančný sektor diverzifikovaný a konkurencieschopný. Poľský bankový sektor je konkurencieschopný a zaznamenáva rast, rozširujú sa aj kapitálové trhy. Finančný sektor v Maďarsku je otvorený hospodárskej súťaži.

Obr. 1 Vývoj umiestnenia vybraných krajín v rebríčku konkurencieschopnosti



Zdroj: *World Competitiveness Yearbook 2007-2013*

Krajiny, ktoré sa dlhé obdobie umiestňujú na popredných miestach v rebríčkoch konkurencieschopnosti sa spravidla riadia zásadou: vyrábať, diverzifikovať, vyvážať, investovať do infraštruktúry, vzdelávania, podporovať malé a stredné podniky, presadzovať fiškálnu disciplínu, udržiavať sociálnu kohéziu.

Záver

Kvalita inštitúcií, kvalita správy je významným činiteľom ovplyvňujúcim budúci ekonomický rast a konkurencieschopnosť krajín. Materiály Svetovej banky, Svetová ročenka konkurencieschopnosti i materiály Medzinárodného inštitútu pre manažment poskytujú dostatok údajov pre zostavenie rebríčkov a porovnanie kvality inštitúcií jednotlivých krajín. Tieto indikátory nie

sú samoúčelné, aj keď sú založené na mäkkých údajoch. Môžu slúžiť nielen na porovnanie krajín v oblasti kvality správy, ale môžu slúžiť ako podklad pre uskutočňovanie inštitucionálnych zmien.

Porovnanie krajín V4 v rámci krajín EÚ-11 vyznieva priaznivo. Ani v jednom z hodnotených indikátorov nedosahujú krajiny V4 záporných hodnôt. Najhoršie výsledky dosiahli v roku 2011 v hodnotení kontroly korupcie (0,36). Priemerná hodnota tohto indikátora v EÚ-11 bola ešte horšia (0,31). Druhým najhorším výsledkom je hodnotenie kvality právneho prostredia, kedy tieto krajiny dosiahli priemer (0,79), priemerná hodnota v krajinách EÚ–11 bola iba 0,64. Priaznivejšie, aj keď nízke, dosiahli hodnoty ukazovateľa efektívnosti vlády (0,82), demokracie (0,96), politickej stability (0,98). Najlepšie hodnoty dosiahli v ukazovateli kvalita regulácie (1,07).

Problémom všetkých krajín V4 je kontrola korupcie. Všetky štáty sú nútené prijímať nielen zákony, regulujúce tento jav, ale hlavne dôsledné ich aplikovať v praxi. Korupcia sa premieta aj do využívania verejných zdrojov, kedy ukazovateľ zneužívania verejných zdrojov dosiahol v roku 2012 hodnotu 2,85 čo je v porovnaní s priemerom EÚ-15 (4,9) nízka hodnota. S týmto problémom kvality správy súvisí kvalita právneho prostredia, nezávislosť súdov a sudcov, nízka vymáhateľnosť práva, nízke právne vedomie v spoločnosti. Cestou k skvalitneniu právneho prostredia je vyššia nezávislosť súdov, zvýšenie kvality novej legislatívy. Vyššie úsilie je potrebné smerovať k zvýšeniu efektívnosti správy, demokracie a politickej stability. Kvalita regulácie, ktorá je najlepšie hodnotenou oblasťou našla svoj výraz v priaznivom hodnotení konkurencieschopnosti týchto krajín v oblasti finančnej slobody, slobody obchodu, slobodného investovania, ktoré sú významnou súčasťou indexu ekonomickej slobody a dôležitým faktorom konkurencieschopnosti krajín.

Kategorizácia podľa – The 2012 ACM Computing Classification System:

Applied computing, Law, social and behavioral science, Economics

Použitá literatúra:

[1] ARND, CH. – OMAN, CH.: *Uses and Abuses for Government Indicators*. OECD, Development Centre Studies, Paris, 2006. ISBN 92-64-02685-1. Dostupné na http://www.jstor.org/about/terms.html

[2] BARRO, R.J. Economic Growth in a Cross Section of Countries. The Quarterly Journal of Economics, Vol.106, No 2, 1991, pp. 407-443. Dostupné na http://links.jstor.org

[3] Doing Business 2013. Dostupné na http://www.doingbusiness.org/reports/

[4] Index of Economic Freedom. Dostupné na http://www.heritage.org/index/.

[5] JONÁŠ, J. a kol.: Oslava ekonomie. Přednášky laureátů Nobelovy ceny za ekonomii. 2.dop.vyd. Praha: Academia. 1994. 807 s. ISBN 80-200-0200-6

[6] KAUFMANN, D.– KRAAY, A. – MASTRUZZI, M.: Worldwilde Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. Washington, D.C., World Bank, 2010, Policy Research Working Paper No 5430. Dostupné na http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WPS4978.pdf

[7] KAUFMANN, D. – KRAAY, A.: Government Indicators, Aid Allocation, and the Millenium Challenge Account. Washington, D.C., World Bank, 2002, Policy Research Working Paper. Dostupné na. http:128.118.178.162/eps./dev./papers/0405/0405013.pdf

[8] SOJKA, M. a kol. :Dějiny ekonomických teorií. Praha, Karolinum, 2000. ISBN 80-7184-991-X

[9] STIGLITZ, J.E.: Whiter Reform? Ten Years of the Transition. Washington, World Bank, 1999 Paper presented at the Annual Bank Conference on Development Economics. (http://www.worldbank.org/research/abcde/washington_11/pdfs/stiglitz.pdf)

[10] The Worldwide Governance Indicators. World Bank. Dostupné na http://infororldbank.org/governance/wgi/pdf_country.asp

[11] VYMETAL, P. – ŽÁK, M.: Instituce a výkonnost. In: Politická ekonomie, 2005. č.4., s. 545-566. ISSN 0032-3233.

[12] Worldwide Governane Indicators. Dostupné na http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc country.asp

[13] World Competitivess Yaerbook dostupné na http://www.imd.org/news/World-Competitiveness -2013efm.

[14] ŽÁK, M. Kvalita správy: hodnocení a měření. In: Working Paper CES VŠEM, No13, 2008. pp. 1-44. ISSN 1801-2728

prof. Ing. Viktória Bobáková, CSc.
Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy,
Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy, Popradská 66, 040 11 Košice
E-mail.: viktoria.bobakova@upjs.sk

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.

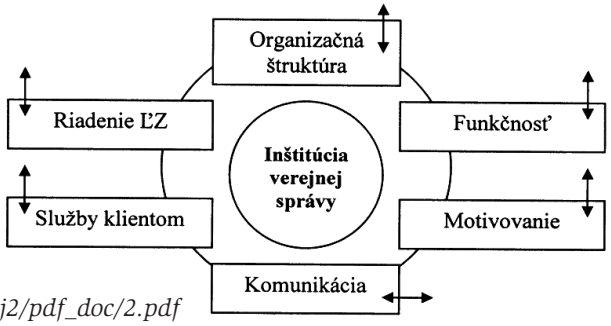
1. Identifikácia potrieb občana a prispôsobovanie procesov v organizácií jeho potrebám.

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.

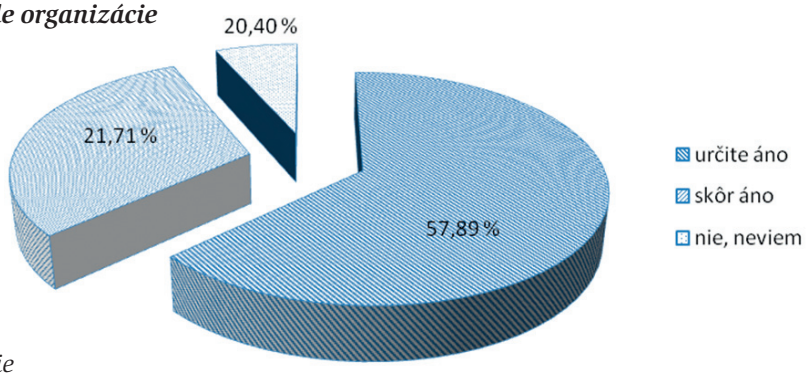
Prechod do tradične riadenej organizácie k procesne riadenej organizácií vytvára predpoklady pre naplnenie vyššie uvedených myšlienok a odporúčaní. Je možné konštatovať, že výkonnosť organizácie je daná zavádzaním poznatkov procesného riadenia v organizáciách verejnej správy. Výkonnosť organizácie územnej 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

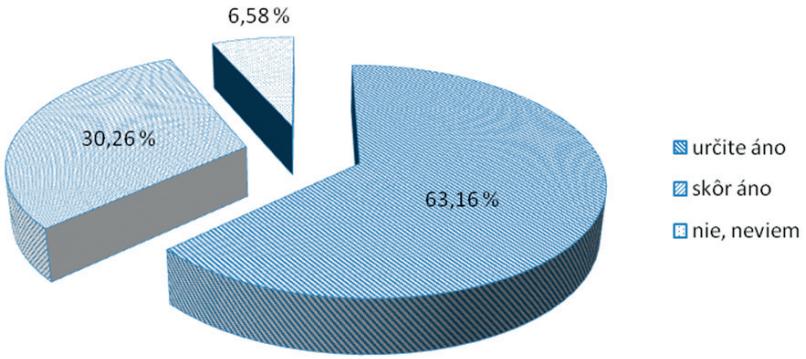


zdroj: *vlastné spracovanie*

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.

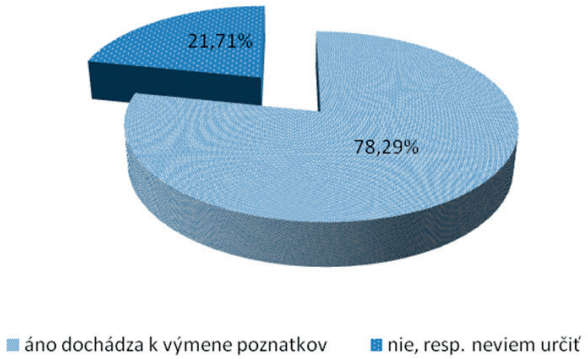
- *Zmeny povahy práce.* K týmto zmenám dochádza v súvislosti so zavádzaním nových postupov, technológií a nových strojov. Zjednodušovanie práce a rozširovanie práce sú príklady metód zmien. Tieto metódy majú sklon vytvárať vysoko špecializované pracovné miesta, ktoré si vyžadujú neustále vzdelávanie 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.

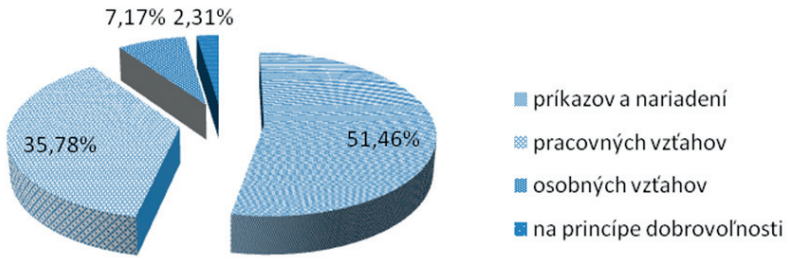
Z celkového počtu 304 respondentov najviac opýtaných uviedlo, že v ich organizácií sa výmena poznatkov a skúseností medzi zamestnancami v organizácií uskutočňuje najmä na základe:

- 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

Application of benchmarking for performance of evaluation in local government

Možnosti využitia benchmarkingu pri hodnotení výkonnosti v samospráve

Zuzana Hrabovská

Abstract:

Measurement and evaluation of the quality and efficiency of public services to local government is becoming increasingly debated topic not only in the Slovak Republic. Experience from abroad suggests that it is also necessary to apply new methods in managerial approaches in the management of public administration. In this regard, benchmanking used to be the most commonly used method for measuring the performance of public services.

Keywords:

benchmarking, public services, municipalities, Slovak republic

1. Úvod

Meranie a hodnotenie kvality a efektívnosti poskytovania verejných služieb na úrovni municipalít sa stáva čoraz diskutovanejšou témou nie len v podmienkach Slovenskej republiky. Predpokladom transparentného riadenia organizácie je schopnosť merať a systematicky vyhodnocovať produkované výkony (Mihaliková, 2012). Skúsenosti zo zahraničia naznačujú, že je nevyhnutné aj v manažérskych prístupoch riadenia verejnej správy aplikovať nové metódy. V tejto súvislosti sa javí benchmarking ako jedna z najčastejšie používaných ako aj relatívne najjednoduchšie aplikovateľných metód na meranie výkonu verejných služieb.

V podnikovej praxi označuje benchmark referenčný bod pre meranie najlepších výkonov a benchmarking je metodické porovnávanie procesov a výrobkov daného podniku s najlepšími podnikmi. Cieľom benchmarkingu nie je iba zistiť sledované parametre výrobkov alebo procesov v najlepších firmách alebo u konkurencie, ale pripraviť postup zlepšenia sa na túto úroveň. (IPA Slovakia, 2013)

Napriek tomu, že táto metóda bola pôvodne koncipovaná a aplikovaná v podnikovej praxi, v súčasnosti sa úspešne využíva aj na hodnotenie výkonu poskytovaných služieb vo verejnom sektore. Pri rozhodovaní orgánov miestnej samosprávy o poskytovaní verejných služieb je nevyhnutné, aby zvažovali ich efektívnosť a kvalitu, a to nielen s ohľadom na svoje potreby, ale najmä s ohľadom na spôsob, akým občania vnímajú poskytované služby, a aké skúsenosti s nimi majú. V tomto zmysle je najdôležitejší konečný efekt a kvalita verejných služieb poskytovaných občanom a ich spokojnosť ako zákazníkov. (Municipalia, 2013).

2. Východiská uplatnenia benchmarkingu v samospráve

Vhodnú kombináciu produkcie a financovania miestnych verejných služieb je potrebné vyberať podľa konkrétnych okolností a podmienok. Dôležité je pritom rozlišovať medzi tým, kto by mal službu produkovať a medzi tým, kto by ju mal platiť. Súčasná ekonomická teória aj prax v zásade neuvádzajú všeobecne platné námietky ani voči štátnej, ani voči súkromnej produkcii verejných služieb. Za faktor, ktorý určuje efektívnosť a kvalitu produkcie verejných služieb, nie je považovaná vlastnícka forma, ale podmienky, za ktorých sa produkcia realizuje (Ochrana a kol. 2007).

Podľa Balážovej (2006, s. 28 – 29) možno považovať za vhodnú manažérsku metódu merania a hodnotenia verejných služieb poskytovaných miestnou samosprávou. Benchmarking v manažmente miestnych samospráv predstavuje jednu z metód kontinuálneho a systematického merania, aktívneho porovnávania a hodnotenia vlastnej výkonnosti v produktivite a kvalite, v riadiacom a rozhodovacom procese. Je zameraný na zvyšovanie efektívnosti a kvality poskytovaných verejných služieb. Benchmarking je založený na princípe vzájomného porovnávania sa s cieľom dosiahnuť lepšie výkony vo vlastnej organizácii. Benchmarking je metóda zlepšovania učením sa od druhých. Umožňuje aj miestnej samospráve merať výkony poskytovaných služieb a činností a porovnávať ich s inými obcami. Je dôležitým nástrojom na zlepšene výkonnosti – zvýšenou mierou výmeny skúseností, uvedomovaním si vlastných slabých stránok a aplikáciou, resp. rozširovaním tzv. najlepšej praxe. Chápeme ho teda ako metódu trvalej optimalizácie, ktorá porovnáva a analyzuje procesy (služby) za účelom zistiť a implementovať najlepšie praktické postupy. Zmyslom benchmarkingu na úrovni územnej samosprávy je zistiť postavenie miestnej samosprávy v porovnaní s ostatnými, predovšetkým pokiaľ ide o výstupy a výsledky služieb poskytovaných občanom, úroveň služieb, ktoré prostredníctvom vstupov zaisťuje, rezervy, ktoré v tejto oblasti v samospráve sú, a identifikovať a implementovať najlepšiu prax.

Význam aplikácie metódy benchmarkingu pri hodnotení verejných služieb poskytovaných orgánmi miestnej samosprávy spočíva nie len v identifikovaní rezerv vedúcich k znižovaniu nákladov, príp. výdavkov v jednotlivých rozpočtových položkách, ale benchmarking možno považovať aj za účinný manažérsky nástroj, ktorý môže v konečnom dôsledku zefektívniť celý proces poskytovania verejných služieb a maximalizovať spokojnosť konečných prijímateľov týchto služieb.

Napriek nespornému významu aktívnej aplikácie benchmarkingu v hodnotení výkonu verejnej správy sa mnohokrát stretávame aj s prekážkami, ktoré bránia realizácii benchmarkingu v Slovenskej republike. Balážová (2006) považuje zanajčastejšie prekážky pri realizácii benchmarkingu najmä: odpor manažmentu, odpor zamestnancov, politický nedostatok ľudských, finančných a informačno-technických zdrojov, absencia skúseností a štandardov, nedostatok informácií (miestne samosprávy si nevedú nákladové účtovníctvo a ani ináč nesledujú skutočné náklady vynaložené na jednotlivú službu), nerealistické očakávania.

Jedine systémový prístup však umožní z dlhodobého hľadiska zvýšiť efektívnosť verejných služieb zabezpečovaných obcami, pričom je nevyhnutné uplatňovať systematičnosť v oblasti celkovej úrovne, komplexnosti a kvality služieb, zmien v oblasti manažmentu obcí, zvyšovaní tlaku na úspory a konkurencieschopnosť obce v porovnaní s inými producentami verejných služieb (Fandel, Balážová, 2008, s. 12).

3. Benchmarkingové indikátory

Vzhľadom k tomu, že aplikovanie benchmarkingového prístupu k meraniu výkonnosti verejných služieb je v podmienkach Slovenskej republiky ešte relatívne málo rozšírené, vychádzame pri spracúvaní predkladaného príspevku zo skúseností z už realizovaných rozsiahlejších benchmarkingových analýz (najmä Balážová, 2006, s. 30). V uvedenej analýze autorka dospala k

významnému záveru (ktorý sa potvrdzuje aj v súčasnosti), že pri uskutočňovaní benchmarkingu na Slovensku je potrebne čeliť okrem iného aj nasledujúcej skutočnosti: vzhľadom na to, že pri súčasnom systéme využívania účtovných a rozpočtových nástrojov a metód obce v Slovenskej republike nerealizujú komplexnú analýzu nákladov, nezohľadňujú všetky výnosy spoločenského charakteru a ani priame a nepriame náklady vynakladané obcou na jednotlivú službu, pri tvorbe indikátorov pri benchmarkingu je možné vychádzať len z kategórie príjmov a výdavkov rozpočtu obce. Obce teda reálne nesledujú celkové náklady na jednotlivé služby, nevedú si nákladové účtovníctvo, preto nie je možné vychádzať pri tvorbe indikátorov z celkových nákladov na jednotlivú službu. Pri tvorbe súboru indikátorov je preto vhodné vychádzať z celkových bežných výdavkov rozpočtu obce a z výdavkov rozpočtu obce viazaných na jednotlivé služby. Celkové bežné výdavky z rozpočtu obce a výdavky z rozpočtu obce na jednotlivé služby je možné identifikovať prostredníctvom funkčnej a ekonomickej klasifikácie ako aj platnej rozpočtovej skladby k stanovenému časovému okamihu (obdobiu).

Vzhľadom na rôznorodosť výkonu, zabezpečovania, spôsobov obstarávania, rozsahu či kvality poskytovania verejných služieb obcami sa na hodnotenie efektívnosti ich poskytovania používa benchmarkingová analýza. Obsahom analýzy je komparácia rozpočtových výdavkov obcí určených na poskytovanie verejných služieb, pričom pri výbere benchmarkingových indikátorov by mali byť rešpektované nasledovné základné kritériá (Municipalia a), 2013): dostupnosť, zrozumiteľnosť, spoľahlivosť, jednoduché zabezpečenie zberu údajov, vylúčenie duplicity, náklady na zber údajov. Pre každú oblasť verejných služieb poskytovaných miestnou samosprávou, ktorá je predmetom hodnotenia a porovnávania, sú vytvorené rozhodujúce merateľné číselné ukazovatele v príslušných merných jednotkách, umožňujúce spoľahlivé a prehľadné porovnávanie.

Miestne samosprávy v SR majú v zmysle v zákona č. 369/1990 Zb. v znení neskorších predpisov povinnosť zabezpečovať určitý, zákonom vymedzený okruh verejných služieb. Pri spracúvaní predkladaného príspevku sme vychádzali z verejných služieb na miestnej úrovni, ktorých povinné zabezpečovanie vyplýva obciam zo zákona § 4, ods. 3, pís. f č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších zmien a doplnkov. Ide o tieto verejné služby poskytované obcami:

- *obnova a údržba verejnej zelene,*
- *opravy a údržba miestnych komunikácií,*
- *opravy a údržba verejného osvetlenia,*
- *zber, nakladanie a odvoz komunálneho odpadu a drobného stavebného odpadu.*

Tieto služby, ktorých poskytovanie zabezpečujú obce, možno jednoznačne charakterizovať ako služby, ktoré sú predmetom záujmu verejnosti, pričom zároveň predstavujú pomerne značnú časť z výdavkov rozpočtu obcí, umožňujú relatívne získavanie relevantných dát a rozhodovanie o kvantitatívnej a kvalitatívnej stránke poskytovania týchto služieb je v kompetencii príslušnej obce.

4. Aplikácia metódy benchmarkingu pri hodnotení verejných služieb poskytovaných vybranými miestnymi samosprávami v Slovenskej republike

Úroveň zabezpečovania verejných služieb v jednotlivých obciach Slovenskej republiky je rozdielna. Spôsobujú to najmä rôzne externé a interné faktory, predpoklady podmienky zabezpečovania verejných služieb v konkrétnych podmienkach, pričom významným faktorom je napr. počet obyvateľov v samospráve, ako aj rozsiahly súbor zákonných noriem, nariadení a verejných politík, ktoré priamo alebo sprostredkovane vplývajú na výkon verejných služieb.

V praxi miestnej samosprávy na Slovensku, je implementácia benchmarkingovej metódy zatiaľ pomerne nízka (Petríková, Šebová, 2012).

V predkladanom príspevku prinášame analytický pohľad na vybrané benchmarkingové indikátory poskytovaných verejných služieb, pričom súbor analyzovaných miest predstavujú mestá Slovenskej republiky, ktoré mali v roku 2012 viac ako 50 000 obyvateľov (podľa údajov štatistického úradu SR). Vzhľadom k tomu, že na Slovensku bolo v sledovanom období len 10 takýchto miest, predkladáme výpočet vybraných benchmarkingových ukazovateľov pre všetky mestá, t. j. Bratislava, Košice, Prešov, Nitra, Žilina, Trnava, Trenčín, Banská Bystrica, Poprad a Martin. Z časového hľadiska sme skúmali obdobie rokov 2011 a 2012 a údajovú základňu sme získali zo záverečných účtov analyzovaných miest v rokoch 2011 a 2012. Vzhľadom k tomu, že bolo našim zámerom predložiť čo najporovnateľnejšie ukazovatele, boli jednotlivé benchmarkingové indikátory prepočítané na počet obyvateľov resp. boli uvedené ako percentuálny podiel k výške skutočných celkových bežných výdavkov (abstrahovali sme od kapitálových výdavkov).

Pri konštrukcii súboru analyzovaných indikátorov sme vychádzali z dostupných informácií o výdavkoch z rozpočtov uvedených miest. Použité benchmarkingové indikátory ako aj spôsob ich kvantifikácie uvádzame v nasledujúcich podkapitolách. Východiskovými metodologickými informáciami boli už uskutočnené štúdie (napr. Balážová, 2006, Miháliková a kol. 2011). Údaje v tabuľkách 1 – 4 s vypočítanými benchmarkingovými indikátormi sú zoradené podľa najnižšej dosiahnutej hodnoty príslušného benchmarkingového indikátora prepočítaného na počet obyvateľov v jednotlivých druhoch verejných služieb v roku 2012.

4.1 Obnova a údržba verejnej zelene

Verejná zeleň je v prevažnej miere človekom cieľavedome vytvorená na produkčné, ekologické a sociálne účely. Hlavným kritériom, ktoré určuje stupeň úrovne životného prostredia je množstvo a kvalita zelene. Každý vlastník, užívateľ, nájomca či správca pozemku s príslušnou vybavenosťou plochy zelene je zo zákona povinný udržiavať pozemok v riadnom stave, zabezpečovať sústavnú údržbu, ošetrovanie a obnovu zelene tak, aby spĺňala kvalitatívne, funkčné a estetické požiadavky na ňu kladené (Balážová, 2006, s. 33).

Benchmarkingové indikátory pre oblasť údržby verejnej zelene:

- *Výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene k celkovým bežným výdavkom rozpočtu (v %):*

$$VRvz = \frac{VRvz \,.\, 100}{CBVR}, \qquad kde:$$

VR_{VZ} – výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene (v EUR)
CBVR – celkové bežné výdavky rozpočtu (v EUR)

- *Výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene na 1 obyvateľa (v EUR):*

$$VRvz_1obyv. = \frac{VRvz}{PO}, \qquad kde:$$

VR_{VZ} – výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene v S
PO – počet obyvateľov

Pri hodnotení benchmarkingových indikátorov výdavkov na verejnú zeleň (Tabuľka 1) môžeme konštatovať, že vo všetkých sledovaných mestách predstavujú výdavky na verejnú zeleň pomerne zanedbateľnú rozpočtovú výdavkovú položku. Celkovo sa podiel výdavkov rozpočtu na údržbu verejnej zelene pohybuje v rozmedzí od 0,57 do 2,89 % k celkovým výdavkom rozpočtu roku 2011 a v rozmedzí od 0,51 do 3,64 % k celkovým výdavkom rozpočtu roku 2011.

Zároveň možno konštatovať, že najvýznamnejšie medziročné zmeny nastali v meste Prešov (pokles o 1,24 %) a v Trenčíne (nárast o 1,07 %).

Tab. 1 Benchmarkingové indikátory výdavkov na verejnú zeleň

Mestá SR	výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene k celkovým bežným výdavkom rozpočtu 2011	výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene k celkovým bežným výdavkom rozpočtu 2012	výdavky na údržbu verejnej zelene na 1 obyvateľa v roku 2011	výdavky na údržbu verejnej zelene na 1 obyvateľa v roku 2012
Bratislava	0,57	0,51	2,64	2,30
Prešov	2,48	1,24	6,73	3,43
Poprad	1,52	1,45	3,98	3,84
Nitra	1,80	1,67	4,27	4,31
Martin	1,95	1,97	4,96	5,36
Banská Bystrica	1,26	1,48	4,35	5,53
Žilina	2,49	2,01	7,52	6,28
Trnava	2,89	2,70	7,35	7,54
Trenčín	2,57	3,64	5,87	9,10
Košice	2,87	2,77	14,06	14,19

Zdroj: *Vlastné spracovanie vybraných údajov podľa Štatistického úradu SR a Programových rozpočtov miest.*

Významnejšie rozdiely boli identifikované v ukazovateli prepočítanom na 1 obyvateľa v príslušných rokoch. Zaujímavé je zistenie, že hlavné mesto Bratislava vynakladá na údržbu verejnej zelene najmenej prostriedkov v prepočte na jedného obyvateľa (2,30 – 2,64 EUR), čo je zrejme spôsobené tým, že plocha udržiavanej verejnej zelene je porovnateľná s plochou ostatných miest (relevantné porovnateľné údaje sa nám však z programových rozpočtov nepodarilo získať, keďže boli merateľné ukazovatele uvádzanými rôznymi – neporovnanteľnými ukazovateľmi), avšak výdavky sa rozdeľujú na väčší počet obyvateľov.

Najväčší objem výdavkov na údržbu verejnej zelene bolo v oboch skúmaných rokoch vynaložených v meste Košice, čo je možné odôvodniť vyšším objemom disponibilných prostriedkov mesta na zabezpečenie kvalitnej údržby a obnovy verejnej zelene v dôsledku účasti v projekte Európske hlavné mesto kultúry. V ostatných mestách došlo len k malým medziročným zmenám v pomere výdavkov na údržbu verejnej zelene k počtu obyvateľov, ktoré kopírujú zmeny identifikované v percentuálnom podiele sledovaných výdavkov na obnovu a údržbu verejnej zelene k bežným výdavkom.

4.2 Opravy a údržba verejného osvetlenia

Zabezpečenie fungujúceho verejného osvetlenia miest a obcí patrí k základným povinnostiam samosprávy, jej mestských a obecných úradov. Verejné osvetlenie priamo súvisí s bezpečnosťou občanov na ulici, s ochranou majetku a dopravnou bezpečnosťou počas súmraku a nočných hodín. Okrem iného plní aj mnohé estetické úlohy. S touto službou obyvateľstvu sú spojené nemalé náklady na spotrebu energie, obsluhu a tiež náklady na opravu. Šetrné zaobchádzanie s energiami je preto v súčasnosti jednou z ústredných požiadaviek a potrieb spoločnosti (Balážová, 2006, s. 33)

Benchmarkingové indikátory pre oblasť verejného osvetlenia:

— *Výdavky rozpočtu na verejné osvetlenie k celkovým bežným výdavkom rozpočtu (v %):*

$$VRvo = \frac{VRvo \,.\, 100}{CBVR}, \qquad kde:$$

VRvo – výdavky rozpočtu na údržbu verejného osvetlenia (v EUR)
CBVR – celkové bežné výdavky rozpočtu (v EUR)

— *Výdavky rozpočtu na verejné osvetlenie k celkovým bežným výdavkom rozpočtu (v EUR)*

$$VRvo_1obyv. = \frac{VRvo}{PO}, \qquad kde:$$

VRvo – výdavok rozpočtu na údržbu verejného osvetlenia (v EUR)
PO – počet obyvateľov

Tabuľka 2 sumarizuje realizované výpočty vyššie uvedených benchmarkingových idikátorov.

Vzhľadom k tomu, že sme skúmali vybrané rozpočtové výdavky u relatívne homogénneho (veľkostne) súboru miest, možno konštatovať, že medzi vypočítanými benchmarkingovými indikátormi výdavkov rozpočtu na verejné osvetlenie k celkovým výdavkom rozpočtu v obidvoch sledovaných rokoch sú len malé rozdiely (vzájomné aj medziročné) a celkovo vynakladajú na verejné osvetlenie tieto mestá od 1,33 do 3,22 % v roku 2011 a od 1,31 do 3,11 % v roku 2012 v pomere k celkovým bežným výdavkom rozpočtu.

Tab. 2 Benchmarkingové indikátory výdavkov na verejné osvetlenie

Mestá SR	výdavky rozpočtu na verejné osvetlenie k celkovým bežným výdavkom rozpočtu 2011	výdavky rozpočtu na verejné osvetlenie k celkovým bežným výdavkom rozpočtu 2012	výdavky na verejné osvetlenie na 1 obyvateľa v roku 2011	výdavky na verejné osvetlenie na 1 obyvateľa v roku 2012
Poprad	1,33	1,31	3,49	3,46
Prešov	2,37	1,70	6,43	4,70
Nitra	2,68	2,47	6,34	6,40
Trenčín	2,71	2,60	6,20	6,50
Trnava	1,66	2,46	4,23	6,86
Banská Bystrica	2,21	2,04	7,62	7,62
Martin	3,22	3,11	8,19	8,49
Žilina	2,48	2,72	7,48	8,52
Bratislava	2,23	2,52	10,30	11,43
Košice	2,23	2,28	10,92	11,64

Zdroj: *Vlastné spracovanie vybraných údajov podľa Štatistického úradu SR a Programových rozpočtov miest.*

Významnejšie rozdiely boli zistené pri prepočte výdavkov na verejné osvetlenie na jedného obyvateľa. Celkovo sa výdavky na verejné osvetlenie pohybovali v rozmedzí hodnôt 3,49 – 10,92 EUR/obyv. v roku 2011 a 3,46 – 11,64 EUR/obyv. v roku 2012. V medziročnom porovnaní tohto

ukazovateľa v jednotlivých mestách došlo k významnejším zmenám v meste Prešov (pokles o 1,73 EUR/obyv.) a v meste Trnava (nárast o 2,63 EUR/obyv.). Zistenie, že najväčšie mestá Slovenska – Bratislava a Košice vynakladajú najvyššie výdavky na verejné osvetlenie súvisí s veľkosťou rozlohy týchto miest a tiež počtom spravovaných svetelných bodov.

4.3 Zber, nakladanie a odvoz komunálneho odpadu a drobného stavebného odpadu

Komunálne odpady sú podľa zákona o odpadoch č. 223/2001 Z. z. odpady z domácností vznikajúce na území obce pri činnosti fyzických osôb a odpady podobných vlastností a zloženia, ktorých pôvodcom je právnická osoba alebo fyzická osoba podnikateľ, okrem odpadov vznikajúcich pri bezprostrednom výkone činnosti tvoriacich predmet podnikania alebo činnosti právnickej osoby alebo fyzickej osoby podnikateľa. Obec je povinná podľa tohto zákona vzniknutý odpad odstraňovať zhodnocovaním alebo zneškodňovaním.

Benchmarkingové indikátory pre oblasť komunálneho odpadu a drobného stavebného odpadu (KOaDSO):

— *Výdavky rozpočtu na zber a zvoz KO a DSO k celkovým bežným výdavkom rozpočtu (v %):*

$$VR_{KOaDSO} = \frac{VR_{KOaDSO} \,.\, 100}{CBVR}, \qquad kde:$$

VR_{KOaDSO} – výdavky rozpočtu na zber a zvoz komunálneho odpadu a drobného stavebného odpadu (v EUR)
CBVR – celkové bežné výdavky rozpočtu (v EUR)

— *Výdavky na zber a odvoz KO a DSO na 1 obyvateľa (v EUR):*

$$VR_{KOaDSO\ 1\ obyv.} = \frac{VR_{KOaDSO} \,.\, 100}{PO}, \quad kde:$$

VR_{KOaDSO} – výdavky rozpočtu na zber a zvoz komunálneho odpadu a drobného stavebného odpadu (v EUR)
PO – počet obyvateľov

— *Výdavky rozpočtu na zber, odvoz a likvidáciu 1 tony komunálneho a drobného stavebného odpadu (v EUR/t:)*

$$VR_{KOaDSO\ 1\ t} = \frac{VR_{KOaDSO}}{MO}, \qquad kde:$$

VR_{KOaDSO} – výdavky rozpočtu na zber a zvoz komunálneho odpadu
MO – množstvo odpadu v tonách

V tabuľke 3 sú sumarizované vypočítané benchmarkingové indikátory výdavkov na zber, zvoz a likvidáciu komunálneho a drobného stavebného odpadu. V sledovanom období sa výdavky súvisiace s nakladaním vyprodukovaného odpadu (fyzickými aj právnickými osobami) pohybovali v relatívne širokom rozpätí vo vzťahu k celkovým bežným výdavkom rozpočtu. Najnižšie hodnoty v oboch sledovaných rokoch boli zistené v dostupných údajoch rozpočtu mesta Banská Bystrica (3,55 resp. 3,73 % vo vzťahu k celkovým bežným výdavkom rozpočtu). Banská Bystrica zároveň dosiahla najnižšie hodnoty výdavkov rozpočtu na zabezpečenie verejných služieb súvisiacich s odpadom na území mesta v prepočte na jednu tonu vyprodukovaného odpadu a napriek tomu, že v sledovanom období došlo o zvýšenie výdavkov takmer o 10 EUR na jednu

tonu, boli v Banskej Bystrici celkovo najnižšie výdavky na zber, zvoz a likvidáciu odpadu nie len v porovnaní k celkovým výdavkom bežného rozpočtu, ale aj v prepočte na jedného obyvateľa (12,22 – 13,89 EUR/obyv.) a na 1 tonu komunálneho a drobného stavebného odpadu (64,09 – 74,07 EUR/1t).

Tab. 3 Benchmarkingové indikátory výdavkov na zber, zvoz a likvidáciu komunálneho a drobného stavebného odpadu

Mestá SR	výdavky rozpočtu na zber, zvoz a likvidáciu KO a DSO k celkovým bežným výdavkom rozpočtu 2011	výdavky rozpočtu na zber, zvoz a likvidáciu KO a DSO k celkovým bežným výdavkom rozpočtu 2012	výdavky na zber, zvoz a likvidáciu KO a DSO na 1 obyvateľa v roku 2011	výdavky na zber, zvoz a likvidáciu KO a DSO na 1 obyvateľa v roku 2012	výdavky rozpočtu na zber, zvoz a likvidáciu 1 tony KO a DSO v roku 2011	výdavky rozpočtu na zber, zvoz a likvidáciu 1 tony KO a DSO v roku 2012
Banská Bystrica	3,55	3,73	12,22	13,89	64,09	74,07
Poprad	6,41	6,15	16,82	16,26	87,80	91,96
Prešov	7,36	6,76	20,00	18,73	112,59	93,74
Nitra	8,77	8,28	20,80	21,42	90,69	108,26
Trnava	4,67	7,75	11,89	21,66	40,77	84,88
Martin	8,28	8,40	21,04	22,90	95,30	120,36
Žilina	7,22	8,07	21,82	25,26	108,28	125,93
Trenčín	10,96	10,62	25,03	26,53	122,12	113,56
Košice	9,94	9,19	48,74	46,99	175,65	171,61
Bratislava	13,14	12,85	60,64	58,16	220,05	168,40

Zdroj: *Vlastné spracovanie vybraných údajov podľa Štatistického úradu SR a Programových rozpočtov miest.*

Väčšia pozornosť efektívnosti vynakladaných prostriedkov na zabezpečenie čo ich čo najúčinnejšiemu vynakladaniu by mala byť venovaná v oboch najväčších mestách Slovenskej republiky – v Bratislave a Košiciach. V Bratislave bolo na jedného obyvateľa vynakladaných 60,64 EUR v roku 2011 a 58,16 EUR v roku 2012, čo síce predstavuje 4 %-ný medziročný pokles (podobne to bolo v Košiciach v roku 2011 48,74 EUR/obyv. a v roku 2012 46,99 – t. j. 3,6 %-ný pokles), avšak oproti ostatným mestám v sledovanom súbore je to dvoj až trojnásobne vyššia hodnota.

4.4 Opravy a údržba miestnych komunikácií

Zákon č. 50/1976 Zb. o územnom plánovaní a stavebnom poriadku v znení neskorších predpisov, vymedzuje miestne komunikácie ako verejné dopravné a technické vybavenie územia. Ako uvádza Balážová (2006, s. 33) čistota v uliciach prispieva ku skultúrneniu prostredia, v ktorom žijeme a vykonávame rôzne aktivity. Vytvára to určitý obraz o meste, obyvateľoch a hlavne o jeho kultúrnej vyspelosti. Pravidelná údržba ulíc a verejných priestranstiev je dôležitá ako určitá prevencia pred vznikom rôznych ekologických havárií, ktoré môžu vzniknúť práve tým, že sa na uliciach nevykonáva čistenie. V dôsledku toho sa mnohé nebezpečné látky z vyhodených odpadkov môžu dostať do pôdy alebo do spodných vôd a kontaminovať ich.

Benchmarkingové indikátory pre oblasť komunálneho odpadu a drobného stavebného odpadu:

— *Výdavok rozpočtu na údržbu miestnych komunikácií k celkovým bežným výdavkom rozpočtu (v %):*

$$VR_{MK} = \frac{VR_{MK} \,.\, 100}{CBVR}, \qquad kde:$$

VR_{MK} – výdavky rozpočtu na údržbu miestnych komunikácií (v EUR)
CBVR – celkové bežné výdavky rozpočtu (v EUR)

— *Výdavky na údržbu miestnych komunikácií na 1 obyvateľa (v EUR):*

$$VR_{MK_1\,obyv.} = \frac{VR_{MK}}{PO}, \qquad kde:$$

VR_{MK} – výdavok rozpočtu na údržbu miestnych komunikácií v Sk
PO – počet obyvateľov

Celkové výdavky rozpočtu na správu a údržbu miestnych komunikácií k celkovým bežným výdavkom rozpočtu sú uvedené v Tabuľke 4, z ktorej možno vyvodiť tieto závery: podiel výdavkov na správu a údržbu miestnych komunikácií k celkovým bežným výdavkom rozpočtu sa pohybuje na úrovni 2,12 – 5,24 % v sledovanom období, avšak v mestách Poprad a Prešov je to na úrovni od 7,54 do 10,58 %, čo možno zdôvodniť vyššou náročnosťou údržby miestnych komunikácií v dôsledku klimatickej rozdielnosti oproti ostanými mestám.

Tab. 4 Benchmarkingové indikátory výdavkov na správu a údržbu miestnych komunikácií

Mestá SR	výdavky rozpočtu na správu a údržbu miestnych komunikácií k celkovým bežným výdavkom rozpočtu 2011	výdavky rozpočtu na správu a údržbu miestnych komunikácií k celkovým bežným výdavkom rozpočtu 2012	výdavky na správu a údržbu miestnych komunikácií na 1 obyvateľa v roku 2011	výdavky na správu a údržbu miestnych komunikácií na 1 obyvateľa v roku 2012
Trnava	2,42	2,27	6,17	6,35
Nitra	2,79	2,84	6,61	7,34
Trenčín	3,22	3,11	7,36	7,77
Martin	3,58	4,10	9,09	11,19
Banská Bystrica	3,19	3,15	10,99	11,75
Bratislava	2,12	2,76	9,79	12,51
Žilina	5,18	4,81	15,64	15,05
Poprad	9,04	7,54	23,74	19,92
Prešov	10,58	8,51	28,74	23,60
Košice	4,84	5,24	23,73	26,79

Zdroj: *Vlastné spracovanie vybraných údajov podľa Štatistického úradu SR a Programových rozpočtov miest.*

Obdobné závery možno vyvodiť aj z benchmarkingového indikátora, ktorý prepočítava výdavky na 1 obyvateľa, kde bolo zistené, že najvyššie výdavky vynakladali na správu a údržbu miestnych komunikácií mestá Košice, Prešov a Poprad, pričom v sledovanom súbore miest boli

významnejšie medziročné zmeny zaznamenané v mestách Poprad (pokles o 16,1 % z 23,74 EUR/obyv. na 19,92/obyv.) a Bratislava (nárast o 27,9 % z 9,79 EUR/obyv. na 12,51 %).

Z uvedených výpočtov benchmarkingových ukazovateľov je zrejmé, že výpočty vhodne zvolených benchmarkingových ukazovateľov môžu byť veľmi užitočnou informáciou, ktorá v komparácii s municipalitami podobných (veľkostných, ekonomických, sociálnych a pod.) charakteristík, môžu prispieť k zefektívneniu manažérskych prístupov pri efektívnom riadení územných celkov.

Aplikácia celého benchmarkingového cyklu si vyžaduje podporu voleného, vrcholového výkonného manažmentu, ale aj bežných pracovníkov miestnej samosprávy, pretože zohrávajú v implementácii zmien rozhodujúcu úlohu v ich presadzovaní na prevádzkovej úrovni. Ak majú byť plne využité prínosy benchmarkingu, musí sa porovnávanie obmedziť na určitý počet rozhodujúcich činností miestnej samosprávy. (Municipalia, 2013).

Úspešná realizácia benchmarkingovej analýzy s vyústením do prijatia relevantných záverov, odporúčaní a usmernení závisí podľa Balážovej (2007) od vytvorenia organizácie pre riadenie benchmarkingového cyklu, spoľahlivého informačný systém, ktorý by realizoval zber a sústreďoval údaje od účastníkov vo forme centrálnej databázy hodnôt indikátorov, poradného tímu odborníkov externých aj zástupcov z každého zúčastneného subjektu, systému pravidelného vyhodnocovania a prezentovania spracovaných údajov, vyhodnocovanie výsledkov s opakovaným uzatváraním benchmarkingových partnerstiev, informovania o dosiahnutých výsledkoch, stanovenia základných etických pravidiel partnerov v oblasti: komunikácie, vzťahov a poskytovania informácií.

5. Záver

Benchmarking sa javí ako vhodná manažérska metóda pre meranie a hodnotenie výkonu verejných služieb poskytovaných miestnou samosprávou, pretože jej aplikácia v praxi si nevyžaduje špecifické znalosti, technickú podporu a zdroje informácií a získanie cenných informácií v komparácii s porovnateľnými municipalitami je možné v relatívne krátkom čase. Napriek tomu sa reálne táto metóda používa v praxi miestnych samospráv len veľmi obmedzene. Dôvody môžu byť viaceré – od nedôvery riadiacich pracovníkov v miestnych samosprávach, cez počiatočné problémy pri exaktnom formulovaní benchmarkingových indikátorov a spôsobu ich kvantifikácie, až po miestami pomerne komplikované interpretovanie už kvantifikovaných indikátorov v súvislosti s individuálnymi špecifikami jednotlivých samospráv.

Kategorizácia podľa – The 2012 ACM Computing Classification System:

Applied computing, Law, social and behavioral science, Economics

Použitá literatúra:

[1] BALÁŽOVÁ, E. 2006. *Benchmarking služieb miestnej samosprávy na Slovensku*. Bratislava: Transparency Internacional Slovakia, 2006. ISBN 80-89244-09-2

[2] BALAŽOVÁ, E. 2007. *Benchmarking služieb miestnej samosprávy na Slovensku*. Seminár TIS Verejná kontrola miestnej samosprávy Hotel Skalka, Kremnica 28.7.2007. Dostupné na: http://backup.transparency.sk/samosprava/seminare/letna-skalka-2007/letnaskalka2007_balazova.pdf[cit. 25.9. 2013]

[3] FANDEL, P. – BALÁŽOVÁ, E. 2008. Hodnotenie efektívnosti poskytovania verejných služieb vo vybraných obciach SR aplikáciou DEA a FDH analýzy. In: *Acta regionalia et environmentalica* (online), roč. 5, 2008, č. 1. http://www.fem.uniag.sk/acta/en/15/acta_regionalia_et_environmentalica/content/2008/1/516/ ISSN 1336-9253

[4] Hodnotiaca správa programového rozpočtu mesta Košice za rok 2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.kosice.sk/clanok.php?file=gov_rozpocet.html

[5] IPA Slovakia. 2013. *Benchmarking.* [cit. 29.9.2013] Dostupné online: http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovnik/benchmarking

[6] MIHALIKOVÁ, E. Implementácia BSC – Komparácia v podnikateľskom a verejnom sektore. In: *Aplikácie informačných technológií*. č. 2/2012, s.37-43, Bratislava: Pan-European university. ISSN 1338-6468

[7] MIHALIKOVÁ, E. – SEDLÁKOVÁ, S. – GUZYOVÁ, K. – ČISÁRIK, P. 2011. *Finančná situácia a výkonnosť v samospráve*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, Fakulta verejnej spráy. ISBN 978-80-7097-898-6.

[8] MUNICIPALIA. 2013. *Benchmarking: Význam benchmarkingu pre riadenie samospráv*. [cit. 29.9.2013] Dostupné online: http://www.municipalia.sk/municipalia/index.php?id=130/

[9] Municipalia, a), 2013. Benchmarking: benchmarkingové indikátory: . [cit. 29.9.2013] Dostupné online: http://www.municipalia.sk/municipalia/index.php?id=126

[10] OCHRANA, F. ŠUMPÍKOVÁ – FANTOVÁ, M., PAVEL, J., NEMEC, J. a kol. 2007. Efektivnost zabezpečování vybraných veřejných služeb na úrovni obcí. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2007. [cit. 29.9.2013] Dostupné online http://kvf.vse.cz/storage/1212656291_sb_kniha_ochrana.pdf ISBN 978-80-245-1259-4

[11] PETRÍKOVÁ, M. – ŠEBOVÁ, M. 2012. Zabezpečovanie verejných služieb a ich ekonomická efektívnosť. *In: Transfer inovácií* 24/2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/24-2012/pdf/060-063.pdf

[12] Štatistický úrad SR. Stav a pohyb obyvateľstva SR v rokoch 2011, 2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=17312

[13] Záverečný účet mesta Banská Bystrica 2011, 2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.banskabystrica.sk/index.php?id_menu=77844

[14] Záverečný účet mesta Bratislava 2011, 2012, [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.bratislava.sk/vismo/dokumenty2.asp?id_org=700000&id=11033000&p1=11050321

[15] Záverečný účet mesta Košice 2011, 2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.kosice.sk/clanok.php?file=gov_rozpocet.html

[16] Záverečný účet mesta Nitra, 2011, 2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.nitra.sk/news.php?cat.314

[17] Záverečný účet mesta Prešov 2011, 2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.presov.sk/file/15449/0_-_zaverecny_ucet_za_rok_2011.pdf

[18] Záverečný účet mesta Poprad 2011, 2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.poprad.sk/?id_menu=652

[19] Záverečný účet mesta Martin, 2011, 2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.martin.sk/finale/?s=1037341702

[20] Záverečný účet mesta Trnava 2011, 2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.trnava.sk/sk/clanok/zaverecny-ucet-mesta

[21] Záverečný účet mesta Trenčín 2011, 2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.trencin.sk/rozpocet

[22] Záverečný účet mesta Poprad 2011, 2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.poprad.sk/?id_menu=652

[23] Záverečný účet mesta Žilina 2011, 2012. [cit. 25.9. 2013] Dostupné online: http://www.zilina.sk/mesto-zilina-uradna-tabula-mesta-rozpocet-mesta

Ing. Zuzana Hrabovská, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy,
Popradská 66, 040 01 Košice, E-mail: zuzana.hrabovska1@upjs.sk

Ownership of municipal property – precondition of improving the performance of municipality

Vlastníctvo obecného majetku – predpoklad zvyšovania výkonnosti obce

Slávka Sedláková – Zlata Vaľovská

Abstract

Ownership of communal property and financial resources of their own community are essential conditions for the fulfillment of self-government and community development needs. It is possible to assume that public property is one of the aspects that allow municipalities to improve their performance. This paper focuses on the importance of communal property, and further analyzes the development of equity indicators municipalities in Slovakia.

Keywords:

municipality, property, budget, performance, indicators

Úvod

Obecné vlastníctvo predstavuje špecifickú formu vlastníckych vzťahov a verejného vlastníctva, ktoré je konštituované na územnom princípe a viaže sa na určité územné spoločenstvo (Žárska, 2007, s.15). Vlastníckym vzťahom na úrovní obce sa tvoria inštitucionálne podmienky na to, aby sa reálne uplatňovali hlavné funkčné znaky vlastníctva, medzi ktoré patrí právo vlastniť a používať majetok, možnosť dosahovať dôchodok z vlastníctva a užívať ho, ale aj právo deliteľnosti a prevoditeľnosti majetku na inú osobu, čo v konečnom dôsledku možno chápať ako právo obce časť majetku vložiť do obchodnej spoločnosti respektíve, že obec môže časť majetku predať (Švantnerová – Kožiak, 2005, s. 43). Je možné predpokladať, že vlastníctvo obecného majetku a vlastné finančné zdroje obcí tvoria základné podmienky pre napĺňanie samosprávnych funkcií a rozvojových potrieb obce a zároveň, že tieto predpoklady umožňujú zvyšovať samotnú výkonnosť obce (Belajová – Papcunová, 2005, s. 21).

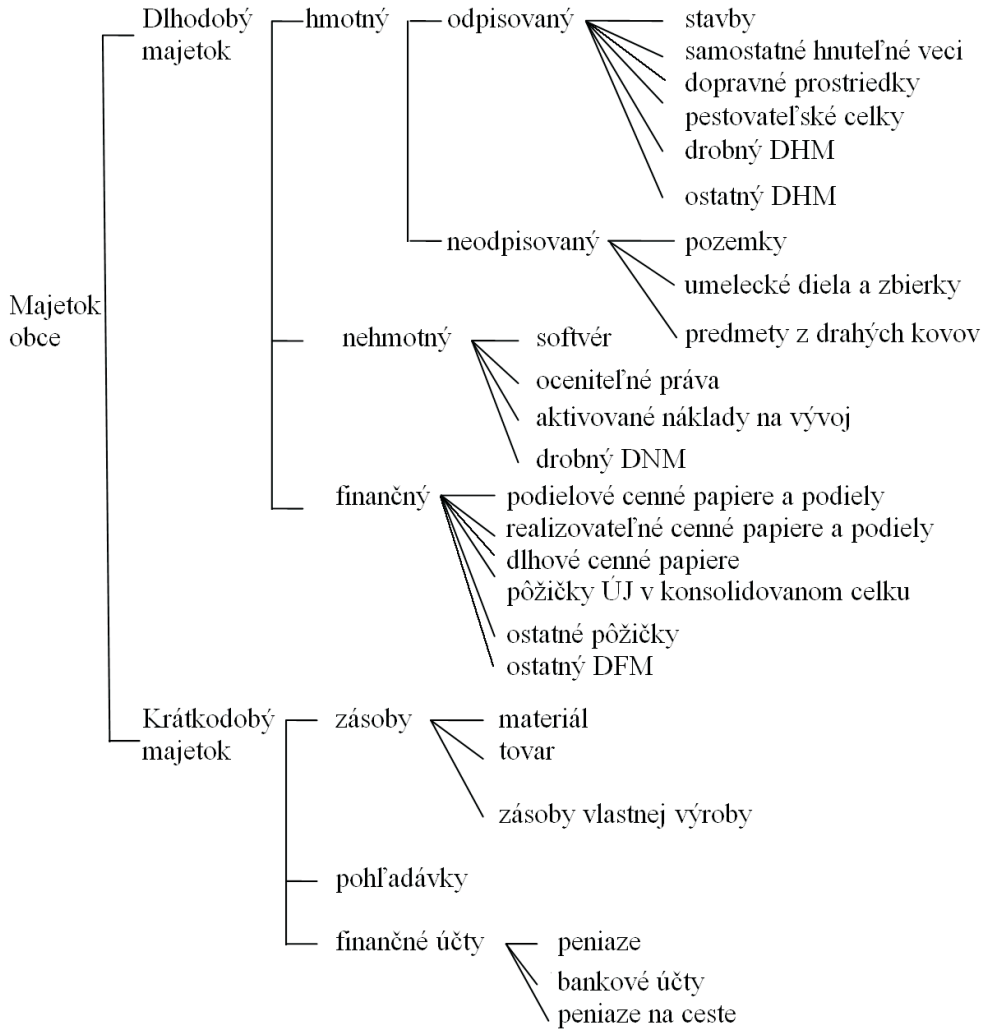
Cieľom článku je kvantifikovať hodnotu majetku obcí ako subjektov verejnej správy na základe údajov uvedených v Návrhoch *záverečných účtov verejnej správy za roky 2008 až 2010 a v* Súhrnnej účtovnej závierke verejnej správy *za rok 2011, ktorá bola* zverejnená MF SR, ako súčasť prvej *súhrnnej výročnej správy Slovenskej republiky. Následne poukážeme na trendy vo vývoji vybraných majetkových ukazovateľov, medzi ktoré patria hrubá a čistá majetková sila, rozvojový koeficient a príjmový efekt majetku. Efektívne využívanie majetku by sa malo prejaviť*

predovšetkým vo zvyšovaní rozpočtových príjmov súvisiacich s vlastníctvom majetku, či už vo forme bežných resp. kapitálových príjmov.

1. Obecný majetok a jeho význam

Majetok môžeme podľa Pekovej (2004, s.351) charakterizovať ako bohatstvo alebo vlastníctvo, teda ako súbor vlastníckych práv, a to pretože má hodnotu, trhovú cenu a rôzne druhy majetku možno zameniť za peňažné vyjadrenie majetku. Bobáková – Sedláková (2012, s.131) uvádzajú, že majetok je potvrdením ekonomickej samostatnosti obce, umožňuje uskutočňovať originálne aj prenesené kompetencie, zabezpečuje určitú kvalitu života občanom obce a je subjektom rozvoja obce, pretože ovplyvňuje rozsah poskytovaných služieb. Taktiež stanovuje kvalitu výkonu samosprávy, ale na druhej strane vytvára vhodné podmienky pre samotnú existenciu resp. rozvoj podnikateľskej činnosti obce.

Schéma 1 Štruktúra majetku obce



Zdroj: *Spracované podľa Štangová – Mihaliková – Fabian, 2011*

Obecný majetok má však svoje špecifiká, ktoré v značnej miere zasahujú do procesov rozhodovania o jeho využití. Prvým takýmto špecifikom je kolektívne vlastníctvo majetku – vlastníctvo

občanov, ktorí trvalo žijú v obci a s ním spojené kolektívne rozhodovanie obecného zastupiteľstva o využívaní a hospodárení s majetkom. Za špecifiká následne možno považovať aj viacúčelové využívanie toho istého druhu majetku, využívanie vytvorených produktov a služieb rovnako tak obyvateľmi obce ako aj podnikateľskými subjektmi pôsobiacimi na jej území.

2. Štruktúra majetku obcí v Slovenskej republike

Majetkovú pozíciu obcí možno odvodiť z analýzy štruktúry majetku a zdrojov jeho financovania, pričom základným informačným zdrojom je súvaha. Absolútne hodnotové ukazovatele majetku obcí vyjadrujú hodnotu jednotlivých aktív v netto vyjadrení. Slovenská republika prevzala princípy Medzinárodných účtovných štandardov (IPSAS) pre verejný sektor, čím sa nahradil doterajší systém účtovníctva a tak od 1.1.2008 došlo k zavedeniu novej metodiky účtovania.

Subjekty verejnej správy evidovali k 31.12. 2011 majetok v hodnote takmer 53,5 mld. eur. Túto sumu vykázalo spolu 7 885 účtovných jednotiek a z toho 3 687 rozpočtových organizácií, 770 príspevkových organizácií, 2 926 obcí, 8 samosprávnych krajov, 450 obchodných spoločností a 54 ostatných subjektov založených podľa osobitných predpisov.

Hlavnú časť aktív verejnej správy pritom podľa súhrnnej účtovnej závierky tvorí dlhodobý hmotný majetok s podielom 67,4 %, za ním nasleduje dlhodobý finančný majetok s podielom 11,4 %, ďalej finančné účty s 7,7 % a pohľadávky, ktorých podiel predstavuje 6,4 %. Zostatok tvoria ostatné zložky majetku ako dlhodobý nehmotný majetok, krátkodobý majetok, finančné účty či zásob. Aktíva sú uvádzané aj komentované v netto hodnotách, teda bez vykázania korekcií, a to odpisov a opravných položiek.

V porovnaní s predchádzajúcim rokom 2010 ide o nárast majetku verejnej správy o viac ako 17 mld. eur. Tento nárast bol spôsobený hlavne pričlenením nových organizácii do súhrnného celku verejnej správy Slovenskej republiky, ako sú napríklad štátne podniky, štátne fondy, Fond národného majetku SR alebo Sociálna poisťovňa a ďalšie. Najväčší prírastok v roku 2011 pozorujeme u neobežného majetku verejnej správy a to o viac ako 15,4 mld. eur. Úbytky sú evidované len v rámci neobežného majetku, a to konkrétne u položiek zúčtovanie medzi subjektmi verejnej správy, poskytnuté návratné finančné výpomoci a pohľadávky. Keďže v roku 2011 sa zmenila metodika vykazovania údajov a bola vypracovaná prvá súhrnná výročná správa verejnej správy, ktorá nahradila záverečné účty verejnej správy, súhrnné údaje vykazované v súvahe nie sú k dispozícií za ostatné účtovné obdobia.

Celková výška majetku obcí a ich organizácií bola v roku 2011 takmer 15 mld. eur. V tejto sume nie sú zahrnuté pohľadávky, či už krátkodobé alebo dlhodobé, keďže súhrnná účtovná závierka verejnej správy za rok 2011 neudáva presnú sumu pripadajúcu na obce a ich organizácie. Taktiež v tejto sume absentujú položky aktív, ktorými sú časové rozlíšenie a zúčtovanie medzi subjektmi verejnej správy z dôvodu, že hodnoty tohto majetku sú vykázané za toto účtovné obdobie spolu s hodnotami vyšších územných celkov Slovenskej republiky. Zúčtovanie medzi subjektmi verejnej správy je relatívne novou položkou, ktorá sa vo verejnej správe povinne vykazuje od roku 2008. Špecifikom pre štátnu správu a územnú samosprávu sú návratné finančné výpomoci ako podpora v rámci verejných financií, ako položka strany aktív súvahy. Ich poskytovateľmi sú obce, vyššie územné celky a Ministerstvo financií SR a iné orgány štátnej správy, ak to umožňuje príslušný zákon. Prijímateľmi sú obyvatelia SR ako fyzické osoby a podnikateľské subjekty ako právnické osoby.

Tab. 1 Majetok obcí a ich organizácií, v tis. €

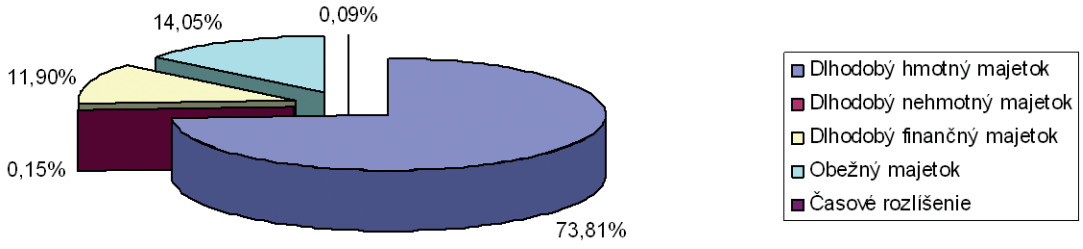
Zložky majetku	2008	2009	2010	2011
Neobežný majetok	**10 427 243**	**11 104 208**	**11 968 266**	**14 045 944**
Dlhodobý hmotný majetok	8 750 281	9 418 244	10 288 811	12 677 716
Dlhodobý nehmotný majetok	17 649	19 971	20 487	21 585
Dlhodobý finančný majetok	1 659 313	1 665 993	1 658 968	1 346 693
Obežný majetok	**1 810 835**	**1 974 054**	**1 958 959**	**605 827**
Zásoby	8 892	9 066	9 662	25 800
Zúčtovanie medzi subjektmi VS	827 244	971 644	1 220 536	*
Pohľadávky	369 093	397 350	279 498	*
Finančné účty	596 982	586 380	439 366	576 849
Poskytnuté návratné finančné výpomoci	8 624	9 594	9 897	3 178
Časové rozlíšenie	**11 968**	**12 976**	**13 405**	*
Majetok spolu	**12 250 046**	**13 091 238**	**13 940 630**	**14 651 771**

Zdroj: *Návrhy záverečného účtu verejnej správy SR za roky 2008-2010 a Súhrnná účtovná závierka za rok 2011*
** údaje samostatne za obce neodstupné z dôvodu novej štruktúry súhrnnej závierky*

Majetok vo vlastníctve obcí a ich organizácií každým rokom narastá. Ako vyplýva z tab. 1, plynule narastali hodnoty neobežného majetku (v roku 2011 to bol nárast oproti roku 2010 o 17,4 %). U dlhodobého hmotného majetku došlo k zvýšeniu hodnoty majetku v roku 2011 o 2 388 905 tis. €, u dlhodobého nehmotného majetku bol nárast o 10968 tis. €. K poklesu došlo v roku 2011 iba u dlhodobého finančného majetku a síce o 312275 tis. €.

Najrozsiahlejšou časťou majetku je dlhodobý hmotný majetok, ktorého percentuálny podiel na celkovom majetku predstavuje až 73,81 %. Je to pochopiteľné a to z toho dôvodu, že ide o budovy, akými sú obecné úrady, školské zariadenia, zdravotné strediská, športoviská, ale aj pozemky či hnuteľné veci, ktoré spadajú do vlastníctva obce. Využívaním týchto nehnuteľností samospráva zabezpečuje široký okruh služieb pre svojich obyvateľov ako aj obyvateľov okolitých obcí.

Graf 1 Štruktúra majetku obcí v SR za rok 2010



Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa Návrhov záverečného účtu verejnej správy SR za roky 2010*

Rozhodnutia o spôsobe využívania obecného majetku by mali nadväzovať na zásady hospodárenia s majetkom obce, na program rozvoja obce, prípadne na osobitný program využívania majetku obce. Ak municipalita predá svoj majetok, príjem z predaja musí byť použitý výlučne na rozvojové, investičné programy, ktoré budú prinášať ďalšie dodatočné príjmy, aby sa nahradil úbytok predaného dlhodobého majetku. Za najhoršiu situáciu možno považovať, ak sa príjmy z predaja majetku použijú na krytie bežných prevádzkových nákladov obecného zastupiteľstva a ním zriadených alebo založených organizácií.

3. Vplyv vlastníctva majetku na rozpočty obcí

Obecný majetok je jedným z významných zdrojov príjmov samosprávy, ktoré sa odzrkadlia v jej rozpočte. Objem týchto príjmov však ovplyvňuje predovšetkým veľkosť a štruktúra disponibilného majetku, jeho technický stav, využiteľnosť, ale aj spôsob nakladania s týmto majetkom.

Príjmy z prenájmu majetku možno hľadať v bežnom rozpočte, kde sú zaradené medzi nedaňové príjmy z vlastníctva majetku. Pokiaľ dochádza k zmene vlastníckych práv a k odpredaju majetku, tu možno hľadať prepojenie s kapitálovými príjmami. Majetok je možné využiť aj na podnikateľskú činnosť a tak možno predpokladať, že práve túto kategóriu príjmov vlastníctvo majetku značne determinuje. Z toho dôvodu uvádzame v tab. 2 samostatne aj hodnoty príjmov z podnikania, ktoré po poklese v rokoch 2009 a 2010 v roku 2011 vzrástli takmer o 7 %.

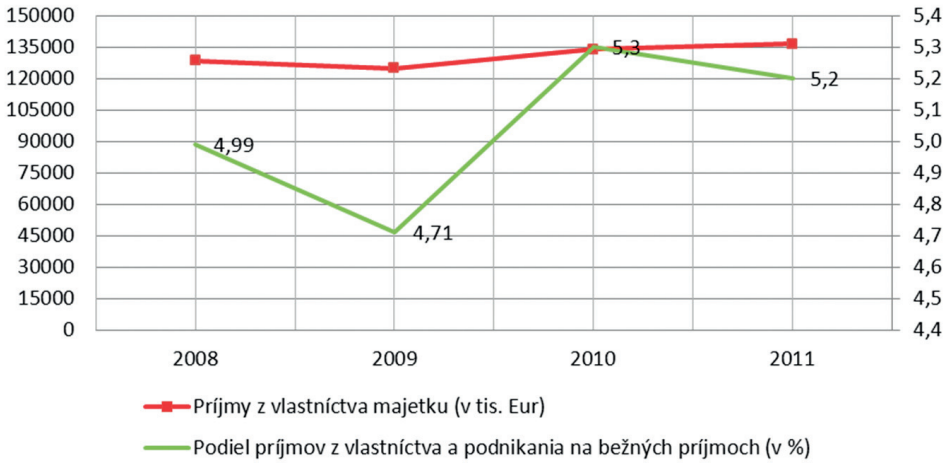
Tab. 2 Príjmy z vlastníctva majetku a podnikania obcí v SR, v tis. €

Druh príjmu	2008	2009	2010	2011	Index 2011/2008
Príjmy z vlastníctva majetku	128 476,70	124 774,40	133 896,00	136 505,20	1,06
Príjmy z podnikania	9 379,00	7 596,70	7335,00	7 844,00	0,83
Spolu príjmy z vlastníctva a podnikania	137 855,70	132 371,10	141 231,00	144 349,20	1,05
Bežné príjmy	2 757 811,30	2 806 428,40	2 664 385,00	2 824 740,70	1,02
% podiel príjmov z vlastníctva a podnikania na bežných príjmoch	4,99	4,71	5,30	5,20	1,04
Kapitálové príjmy	249 577,70	100 015,00	112 120,00	125 000,00	0,50

Zdroj: *Návrhy záverečného účtu verejnej správy SR za roky 2008-2010 a Súhrnná účtovná závierka za rok 2011*

Z výsledkov analýzy vyplýva, že príjmy z vlastníctva majetku síce v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 poklesli, no v ďalších rokoch postupne rástli, čo môže byť výsledkom zavedenia nových pravidiel pri využívaní majetku v zmysle novely zákona o majetku obcí. Obec je povinná nielen pri predaji, ale aj pri prenechávaní majetku obce do nájmu dodržiavať stanovené pravidlá, a prenajímať majetok najmenej za také nájomné, za aké sa v tom čase a na tom mieste obvykle prenechávajú do nájmu na dohodnutý účel rovnaké alebo porovnateľné nehnuteľnosti. Z uvedenej analýzy vyplýva, že vlastníctvo majetku má pozitívny dopad na finančnú výkonnosť samospráv, pričom pozitívne efekty sa prejavujú predovšetkým v dosahovaní príjmov plynúcich z tohto vlastníctva. Tieto príjmy môžu mať charakter nedaňových bežných príjmov, ktoré plnia úlohu doplnkových príjmov vo vzťahu k príjmom daňovým. Sú samozrejme viazané na aktívny prístup zo strany samospráv pri nakladaní s majetkom a ich podiel na celkových bežných príjmoch sa v sledovanom období pohyboval v intervale od 4,71 – po 5,30 %.

Graf 2 Vzťah príjmov z vlastníctva majetku a bežných príjmov



Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa Návrhov záverečného účtu verejnej správy SR za roky 2008-2010 a Súhrnnej účtovnej závierky za rok 2011*

Čo sa týka kapitálových príjmov, tie sú tvorené predovšetkým príjmami z predaja kapitálových aktív a z predaja pozemkov a nehmotných aktív a ich hodnota v roku 2009 oproti roku 2008 výrazne poklesla.

4. Indikátory majetkovej pozície obcí

Hodnotenie majetkovej pozície obcí sa v praxi uskutočňuje prostredníctvom absolútnych a pomerových ukazovateľov. Vo vzťahu k súhrnným výsledkom, ktoré sme posudzovali za všetky obce v SR, je možné uvažovať o komparácii vývoja v sledovanom období u nasledujúcich majetkových indikátorov:

Hrubá majetková sila vyjadruje hodnotu majetku obce na jedného obyvateľa obce, podľa ktorej sa dá posúdiť rozvojový potenciál obce viazaný na obecný majetok.

$$\text{Hrubá majetková sila obce} = \frac{\text{celková hodnota majetku obce}}{\text{počet obyvateľov obce}}$$

Čistá majetková sila obce vyjadruje hodnotu majetku obce na obyvateľa po odpočítaní záväzkov, ktoré sa viažu na nadobudnutie majetku.

$$\text{Čistá majetková sila obce} = \frac{\text{celková hodnota majetku obce – záväzky}}{\text{počet obyvateľov obce}}$$

Príjmový efekt majetku – znamená tvorbu príjmov, ktoré sú súčasťou obecného rozpočtu a súvisia s využitím majetku na trhu. Vyjadruje výšku vytvorených príjmov viazaných na euro hodnoty majetku.

$$\text{príjmový efekt majetku} = \frac{\text{príjmy z vlastníctva majetku}}{\text{celková hodnota majetku}}$$

Rozvojový koeficient obce – je podielom ročných výdavkov použitých na investície súvisiace s disponibilným majetkom. Vyjadruje sa v %.

$$\text{rozvojový koeficient obce} = \frac{\text{kapitálové výdavky obce}}{\text{celková hodnota majetku}} \times 100$$

Keďže, ako sme už uviedli, sa v roku 2011 zmenila metodika vykazovania údajov a bola vypracovaná prvá súhrnná výročná správa verejnej správy, ktorá nahradila záverečné účty verejnej správy, súhrnné údaje o celkovej hodnote majetku v súvahe nie sú k dispozícií za obdobie roku 2011. Z uvedeného dôvodu budeme v nasledujúcej časti príspevku posudzovať len obdobie rokov 2008 – 2010.

Tab. 3 Vstupné údaje pre výpočet indikátorov, v tis. €

	2008	2009	2010
Príjmy z vlastníctva majetku	128 476,70	124 774,40	133 896,00
Celková hodnota majetku	12 250 046,00	13 091 238,00	13 940 630,00
Záväzky	1 947 329,90	2 147 241,00	2 589 304,00
Kapitálové výdavky	765 415,60	860 168,90	1 105 384,00
Počet obyvateľov	5 412 254,00	5 424 925,00	5 435 273,00

Zdroj: *Návrhy záverečného účtu verejnej správy SR za roky 2008-2010 a Súhrnná účtovná závierka za rok 2011*

Vstupné údaje kvantifikované v Tab. 3 nám poslúžia pre výpočet zvolených majetkových indikátorov, ktoré vyčíslime za obdobie troch rokov. Pre výpočet použijeme metodiku, ktorú uvádzame vyššie. Ako vyplýva z dosiahnutých výsledkov, hrubá aj čistá majetková sila v jednotlivých rokoch rástla. Tempo rastu však nebolo v roku 2010 totožné a to vzhľadom k tomu, že v roku 2010 výraznejšie vzrástli záväzky, čo bolo dôvodom, že čistá majetková sila vzrástla len o 3 %, na rozdiel od hrubej majetkovej sily, kde bol zaznamenaný nárast o 6 %.

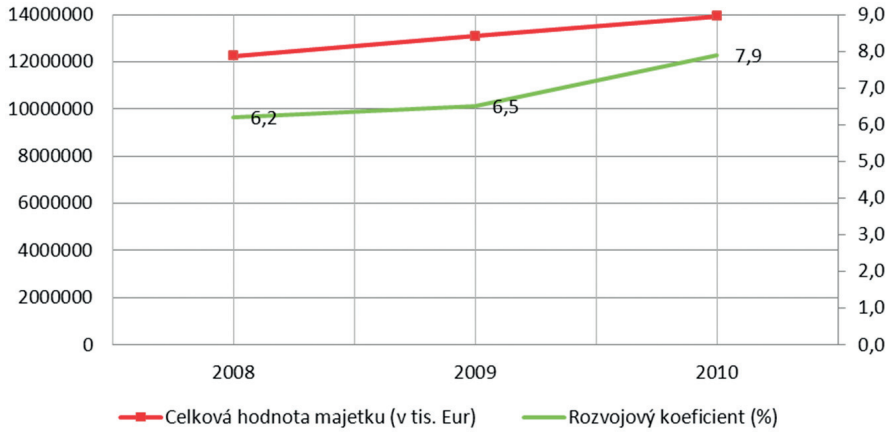
Tab. 4 Indikátory nakladania s majetkom

	2008	2009	Index 09/08	2010	Index10/09
Hrubá majetková sila (v eur)	2 263,39	2 413,16	1,06	2 564,84	1,06
Čistá majetková sila (v eur)	1 903,60	2 017,35	1,05	2 088,45	1,03
Príjmový efekt majetku (v eur)	0,010	0,009	0,90	0,009	1,00
Rozvojový koeficient (%)	6,2	6,5	1,05	7,9	1,21

Zdroj: *Vlastné výpočty*

Hodnoty príjmového efektu majetku sú v sledovanom období veľmi nízke, takmer zanedbateľné, čo naznačuje, že obce majetok vo svojom vlastníctve využívajú predovšetkým na účely výkonu samosprávnych funkcii resp. na poskytovanie verejných služieb a nie na tvorbu príjmov z podnikateľskej činnosti. Táto skutočnosť samozrejme vyjadruje neziskovú podstatu fungovania samosprávy.

Graf 2 Vzťah hodnoty majetku a kapitálových výdavkov obcí



Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa Návrhov záverečného účtu verejnej správy SR za roky 2008-2010 a Súhrnnej účtovnej závierky za rok 2011*

Vo vzťahu k výsledkom rozvojového koeficientu, ktorý sa pohybuje v rozpätí 6,2-7,9 % možno konštatovať, že obce svoj majetok zveľaďujú, čo sa prejaví v kapitálových výdavkoch, ktoré v sledovanom období rástli.

Záver

Ako sme v úvode konštatovali, obecný majetok je jedným z významných zdrojov príjmov samosprávy, ktoré sa odzrkadľujú v jej rozpočte a tak zvyšujú jej finančnú výkonnosť. Objem týchto príjmov je ovplyvňovaný veľkosťou a štruktúrou disponibilného majetku, no súčasne aj jeho technickým stavom, využiteľnosťou, či spôsobom ako je daný majetok využívaný. Ako sme zistili, majetok vo vlastníctve obcí a ich organizácií každým rokom narastá. Z výsledkov našej analýzy vyplynulo, že príjmy z vlastníctva majetku síce v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 poklesli, no v ďalších rokoch postupne rástli, čo mohlo byť spôsobené rešpektovaním nových pravidiel pri využívaní majetku, ale aj aktívnym prístupom zo strany samospráv pri nakladaní s majetkom. Zvyšovanie finančnej výkonnosti možno podporiť aj agregovanými výsledkami hrubej a čistej majetkovej sily obcí v SR, ktoré v jednotlivých rokoch rástli. Pozitívne sa vyvíjali aj hodnoty rozvojového koeficientu.

Kategorizácia podľa – The 2012 ACM Computing Classification System:

Applied computing, Law, social and behavioral science, Economics

Použitá literatúra:

[1] BELAJOVÁ, A. – PAPCUNOVÁ, V. 2005. *Obecný majetok a hodnotenie účinnosti jeho využívania.* In. Acta regionalia et environmentalica 2005, roč. 1, s. 21-24. [online], [cit. 4.9.2013]. Dostupné na internete: *www.fem.uniag.sk/acta/download.php?id=254*

[2] BOBÁKOVÁ, V. – SEDLÁKOVÁ, S. 2012. *Finančné riadenie*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2012. ISBN 978-80-7097-938-9

[3] Ministerstvo financií SR. *Návrhy záverečného účtu verejnej správy SR za rok 2008 – 2010.* [cit.24.9.2013]. Dostupné na http://www.finance.gov.sk/ Default. aspx? CatID=3557

[4] MINISTERSTVO FINANCIÍ SR. *Súhrnná výročná správa Slovenskej republiky za rok 2011.* [online], [cit.8.2.2013]. Dostupnéna internete: https://lt.justice.gov.sk/Attachment/vlastny-mat_doc.pdf?instEID=1&attEID=49620&docEID=276972&matEID=5615&langEID=1&tStamp=20121026093626333

[5] PAPCUNOVÁ, V. 2010. *Obecný majetok- nástroj rozvoja obcí*. 1.vyd. Nitra: FPV UKF, 2010 ISBN 978-80-8094-729-3

[6] Peková, J.2004. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. 1.vyd. Praha: Management Press. 2004 ISBN 80-7261-086-4

[7] Švantnerová,Ľ. – Kožiak,R. 2004. *Teoreticko-metodologické aspekty skúmania municipálneho majetku*. 1.vyd. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB. 2004 ISBN 80-8083-108-4

[8] ŠTANGOVÁ, N. – MIHALiKOVÁ, E. – FABIAN, Š. 2011. *Finančné účtovníctvo verejnej správy po aplikácii medzinárodných štandardov.* Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2011. ISBN 978-80-7097-878-8

[9] TOTH, P. 2011. *Vybrané problémy municipálního managementu*. Praha: Národnohospodářska fakulta VŠE v Praze, 2011. [online], [cit. 10.9.2013]. Dostupné na internete: http://kreg.vse.cz/wp-content/uploads/2011/04/REG901_vybr.problemy-munic.managementu.pdf

[10] Zákon NR SR č.369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov

[11] Zákon NR SR č.138/1991 Zb. o majetku obcí v znení neskorších predpisov

[12] ŽÁRSKA, E. et al. 2007. *Komunálna ekonomika a politika.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2293-9

Ing. Slávka Sedláková, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy,
Popradská 66, 041 32 Košice, tel. 0421 55 /7883639,
E-mail: slavka.sedlakova@upjs.sk

Ing. Zlata Vaľovská, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach Fakulta verejnej správy,
Popradská 66, 041 32 Košice, tel. 0421 55 /7883639,
E-mail: zlata.valovska@upjs.sk

Recenzia

Mihaliková, Eva a kol.: Finančná situácia a výkonnosť v samospráve

Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2011, 144 s. ISBN 978-80-7097-898-6

Monografia autorov E. Mihalikovej, S. Sedlákovej, K. Guzyovej a P. Čisárika vznikla ako súčasť riešenia projektu VEGA č. 1/0288/10 „Progresívne trendy posudzovania finančnej situácie a merania výkonnosti v územnej samospráve“. Všetci autori v čase vzniku publikácie pôsobili na Fakulte verejnej správy Univerzity P.J. Šafárika v Košiciach, kde sa zaoberali problematikou účtovníctva, rozpočtovníctva, finančných analýz a strategickým manažmentom v podmienkach verejnej správy, najmä so zameraním na územnú samosprávu.

Publikácia *Finančná situácia a výkonnosť v samospráve* je venovaná problematike posudzovania a modelovania finančnej situácie a vybraným spôsobom merania výkonnosti v územnej samospráve. Hospodárnosť, efektívnosť, účelnosť a účinnosť patria medzi základné požiadavky týkajúce sa fungovania obce, či vyššieho územného celku. Požiadavka týkajúca sa efektívneho využívania zdrojov vedie organizácie verejnej správy, vrátane územnej samosprávy k uplatňovaniu tzv. Nového verejného manažmentu (angl. *New Public Management*). Tento prístup je primárne založený na uplatňovaní metód a techník, ktoré sú typické pre súkromný sektor. Táto monografia sa zaoberá dvomi vybranými metódami, a to Balanced Scorecard (BSC) a metódou benchmarkingu.

Kniha je rozdelená do šiestich kapitol, pričom každá kapitola na konci obsahuje aj stručné zhrnutie. Prvé tri kapitoly sa venujú základným informačným zdrojom (účtovníctvu a rozpočtom), odkiaľ možno čerpať údaje pre hodnotenie finančnej situácie a výkonnosti v územnej samospráve. Na nich nadväzujú dve kapitoly venované finančnej analýze a možnostiam využitia modelov finančných ukazovateľov. Posledná kapitola je venovaná vybraným metódam hodnotenia výkonnosti na úrovni územnej samosprávy, najmä obcí.

Obsahom *prvej* kapitoly je charakteristika účtovníctva, skladajúceho sa z finančného a manažérskeho účtovníctva. Prioritná pozornosť je venovaná finančnému účtovníctvu v podmienkach verejnej správy, ktoré je založené na akruálnom princípe a výstupom z účtovného informačného systému. Keďže zdrojom údajom pre finančné analýzy sú účtovné výkazy, kapitola obsahuje aj charakteristiku jednotlivých účtovných výkazov v podmienkach územnej samosprávy.

Druhá kapitola nadväzuje na prvú kapitolu a poukazuje na to, že účtovníctvo nie je len prostriedok zaznamenávania hospodárskych procesov a javov, ale aj nástrojom riadenia. Kapitola sa venuje rôznym spôsobom prezentácie účtovných informácií a je vhodne doplnená aj o analýzu poskytovania účtovných informácií vybranými miestnymi úradmi mestských častí Košíc.

V *tretej* kapitole je rozobratý finančný systém územných samospráv, t.j. rozpočet a mimorozpočtové fondy, vrátane praktickej ukážky s aplikáciou na mesto Martin.

Uplatneniu finančnej analýzy v podmienkach územnej samosprávy je venovaná *štvrtá* kapitola. Kapitola postupne prechádza celým postupom finančnej analýzy, od výpočtu pomerových ukazovateľov, cez komparatívnu, trendovú analýzu, analýzu vzťahov medzi ukazovateľmi, až po analýzu opatrení. Kapitola podrobnejšie popisuje navrhnuté ukazovatele, ktoré je možné využiť v podmienkach územnej samosprávy a obsahuje aj prípadovú štúdiu, kde je poukázané na spôsob prevedenia vybraných krokov finančnej analýzy v podmienkach mesta Martin.

Piata kapitola sa podrobnejšie zaoberá modelmi finančnej analýzy, jej obsahom je najmä analýza vzťahov medzi ukazovateľmi prostredníctvom navrhnutého pyramídového modelu pomerových ukazovateľov.

Posledná *šiesta* kapitola je venovaná vybraným metódam merania výkonnosti v územnej samospráve, najmä v podmienkach obcí. Kapitola je doplnená aj o výsledky prieskumu využívania metódy BSC v podmienkach 30 obecných a mestských úradov Košického samosprávneho kraja a aplikáciu benchmarkingu vo vybraných obciach.

Publikácia je napísaná zrozumiteľne, kapitoly sú zaradené logicky a tematicky na seba nadväzujú. Monografia splnila cieľ, ktorý je stanovený v úvode, a to „poskytnúť poznatky potrebné pre posúdenie finančnej situácie a meranie výkonnosti v územnej samospráve“. Jednotlivé kapitoly sú tiež vhodne doplnené praktickými príkladmi, napr. uskutočnenie finančnej analýzy, či uplatnenie benchmarkingových ukazovateľov vo vybraných obciach. Zoznamy literatúry poukazujú na to, že pri spracovaní publikácie boli využité skôr publikácie domácich a českých autorov. Táto publikácia rozširuje ponuku doteraz dostupných monografií z oblasti účtovníctva verejnej správy, ekonomiky, riadenia a financií územnej samosprávy a vhodne ich dopĺňa. Nadväzuje najmä na najvýznamnejších autorov publikujúcich v danej oblasti so zameraním na verejnú správu, a to Fabiana, Kovalčíkovú a Kordošovú, Kraftovú, Balážovú, Papcunovú, Pekovú, Provazníkovú, Švantnerovú a Kožiaka, Tetřevovú, Žársku a mnohých ďalších. Odkazmi na rôzne publikácie je možné prehĺbiť si informácie týkajúce sa vybraných tém.

Monografia autorov Mihalikovej a kol. (2011) umožňuje komplexnejší pohľad na problematiku posudzovania finančnej situácie i hodnotenia výkonnosti najmä prostredníctvom rôznych finančných ukazovateľov aplikovaných špecificky v podmienkach územnej samosprávy. Uvedenú publikáciu možno odporučiť najmä pracovníkom územných samospráv, či študentom pripravujúcim sa na toto povolanie.

Ing. Eva Výrostová, PhD.,
UPJŠ v Košiciach, Fakulta verejnej správy,
Popradská 66, Košice, E-mail: eva.vyrostova@upjs.sk

Theory and Practice of Public Administration

International Scientific Conference, Held on the Occasion of the 15th Anniversary of Faculty of Public Administration, Košice, Slovak Republic, 11th – 12th September, 2013

V dňoch 11.-12. septembra 2013 usporiadala Fakulta verejnej správy, Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, medzinárodnú vedeckú konferenciu pri príležitosti 15. výročia jej založenia. Záštitu nad konferenciou na tému ***„Teória a prax verejnej správy“*** prevzal predseda Košického samosprávneho kraja JUDr. Zdenko Trebuľa. Program bol rozdelený do dvoch dní a pozostával z odbornej a spoločenskej časti. Rokovania prebiehali v štyroch hlavných sekciách, v ktorých odzneli príspevky zástupcov z 20 vysokých škôl, z toho 6 zahraničných. Podnetná diskusia vedená po každom bloku odprednášaných príspevkov a najmä výmena názorov i poznatkov o verejnej správe nielen medzi pedagogickými pracovníkmi, ale aj odborníkmi z praxe boli hlavným prínosom tejto konferencie. Výstupom vedeckej konferencie bude zborník príspevkov, ktorého vydanie je plánované do konca roka 2013.

Sekcie konferencie:

- Politické a politologické kontexty verejnej správy
- Sociálno-psychologické a organizačné dimenzie fungovania verejnej správy
- Teoreticko-právne východiská verejnej správy a prax
- Ekonomické aspekty územnej samosprávy

Všetky informácie o konferencii sú prístupné na internetovej stránke Fakulty verejnej správy, UPJŠ v Košiciach: http://www.konferencia.fvs.upjs.sk/konfera/sk/index.htm

PhDr. Darina Fričová
Pavol Jozef Šafárik University in Košice, Faculty of Public Administration
Popradská 66, 041 32 Košice, Slovak Republic
darina.fricova@gmail.com

Instructions for authors

- Articles submitted for publication will be accepted only as Word document (.doc or .docx) sent to e-mail address of managing editor (vvv.esr@gmail.com).
- Range: Articles and papers in 20 standard pages, essays in 10 standard pages, reviews and gleanings in 5 standard pages (on one page A4 is possible to type 1800 characters including spaces)
- Text should be written as plain text (text font Times New Roman, size 12, without hyphenation and justification).
- If you need you can use bold, italic or underline
- If you use notes in the text, place the note on the same page.
- Quote following general rules (STN ISO 690)
- The author is responsible for the formal and scientific side of the article.
- In our journal is not possible to public the article already published in other journal.
- The editorial board reserves the right to edit the headline of the contribution, to make stylistic, grammar, language and graphical emendations and decide on its inclusion into specific numbers, and rubrics
- The editorial board reserves the right to refuse the contribution.
- Structure of the paper as follow

TITLE OF THE ARTICLE in ENGLISH

Title of the article in the other language

First and last name without academical degree; in the case of multiple authors, separate names with commas

Abstract in English (6-10 lines)
Key words in English (3-7 key words)
Key words in other language (optional)

The article
If you want the pictures to be nice and readable, add the bigger and better quality pictures at the end of the articles with the same numbering as in the article.
Pictures, tables, math formulas will be centered. Please use Fig. 1, Tab. 1,..to label the objects in the article.

Citations and References
In our journal we prefer to quote the citations by author (not by the reference number), so please try to follow this style (Editors, 2011).

Editors (2011). *How to create an article to publish it in ITA*. Retrieved July 19, 2011, from http://www.paneurouni.com/sk/fakulty/faculta-informatiky/bratislava-slovakia/o-fakulte/

About Author(s) brief information about author (optional)
(Add name with academical degrees)
Contacts
Name of the author with titles
Address of the institute
Email address: