

SÚČASNÝ STAV RIADENIA VEREJNEJ SPRÁVY

Adriána GOGOVÁ¹

DOI: <https://doi.org/10.34135/svpmvpIV.191012>

Abstract

The public sector is part of social reality based on state, communal ownership. The point is to provide public services that are financed from public funds. Public administration is an activity performed by state administration bodies, self-governments and public institutions in performing public tasks. Its main objective is the pursuit of public welfare through the strengthening of civil society and social justice. The article aims to identify the state of public administration in the 21st century with the aim to point out the possibilities of effective setting with justification for the future. The obtained information comes from the analysis of secondary sources. Slovakia needs a quality public sector as a product of public policy of the state, which, within the efficient management of public resources, will ensure quality and well-functioning systems of education, health care and social security. Only a well-functioning and sufficiently efficient public sector can effectively support the qualitative development of society, the socio-economic balance and the life security of the population.

Key words: *public sector; public administration; management of public administration; public policy of the state; marketing management.*

Úvod

História verejnej správy na území Slovenskej republiky siaha až do 9. storočia. Postupne sa menila v podmienkach rôznych foriem monarchie. Od roku 1918 vystriedali monarchistickú správu štátne orgány a inštitúcie Československej republiky. Tie sa potom stali v nasledujúcich obdobiach nástrojmi moci nielen demokratických, ale aj totalitných vládnucich garnitúr.

Verejnú správu chápeme ako určitý druh činnosti (riadenie verejných záležitostí) a inštitúcie (organizácie, úrady) vykonávajúce verejnú správu. Vo funkčnom prístupe ide o verejnú správu činností štátu alebo iných inštitúcií, ktorá svojím obsahom nie je legislatívnou alebo súdnou činnosťou. Vo formálnom, či inštitucionálnom prístupe je verejná správa definovaná ako činnosť orgánov určených ako správne úrady. Verejnú správu je treba chápať ako službu občanovi, teda nielen ako nariadovaciu moc štátu. (Kosorín, 1999, s. 73). V komplexnej rovine môžeme verejnú správu chápať ako činnosť, ktorá sleduje určité ciele. Dosahovanie týchto cieľov sa uskutočňuje ľudskou činnosťou, ktorá smeruje k realizácii potrieb a záujmov. Štátna správa je verejnou správou uskutočňovanou štátom. Štátna správa najviac zasahuje prostredníctvom svojho aparátu do života spoločnosti. Istím spôsobom je to prejav centralizovanej verejnej správy. Zavedením decentralizačných procesov došlo k intenzívnejšiemu priblíženiu sa verejných inštitúcií a služieb občanom. Prenos kompetencií na nižšie vládne úrovne, ale najmä zmeny vo financovaní kompetencií nižších vládnych úrovní vytvára predpoklady pre zvyšovanie efektívnosti a účinnosti vynakladaných zdrojov. Údaje o ziskovosti alebo strate, vrátane informácií o štruktúre nákladov a ich prepojení na príjmy, patria medzi dôležité informácie potrebné pre finančné riadenie a

¹ PhDr. Adriána Gogová, Katedra verejnej správy, Fakulta sociálnych vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Bučianska 4/A, 917 01 Trnava, Slovenská republika, E-mail: adel6475@gmail.com

meranie výkonnosti. To platí aj pre inštitúcie verejného sektora, aj keď často neposkytujú platené služby, vždy však majú svoj výkon a tým aj príjmy (vo forme rôznych dotácií a transferov, daňových príjmov atď.).

Organizácia verejnej správy znamená určitý poriadok, organizovanosť činností vo verejnej správe. Je to spôsob alebo proces, ktorý vedie k naplneniu určitých stanovených cieľov. Takéto organizovanie sa v súčasnosti využíva vo všetkých sférach verejného, ale aj súkromného života. Organizáciu možno chápať ako určitý systém, ktorý je vnútorne štrukturovaný, jeho kvalita je daná kvalitou jeho vnútorných prvkov a spôsobom ich usporiadania. Možno povedať že je to činnosť usporadúvania prvkov, alebo je to inštitúcia zložená z ľudských a materiálnych zdrojov, prvkov. Logicky pod pojmom organizácia verejnej správy označujeme organizačnú štruktúru a sústavu subjektov verejnej správy. Vo funkčnom chápaní verejnej správy hovoríme o výkonnej činnosti štátu, ako základného verejnoprávneho subjektu zabezpečovanú jeho orgánmi, ako aj o subjektoch, ktoré spravujú verejné záležitosti. V organizačnom zmysle je to štátna činnosť vykonávaná vlastnými orgánmi okrem súdnictva a zákonodarstva. (Škultéty, 2008).

Východisková charakteristika verejnej správy

Verejná správa, ako píše Machajová a kol. (2009), je zložitým až neprehľadným spoločenským fenoménom. Pri jeho štúdiu vznikali a vznikajú stále nové pokusy definovať verejnú správu alebo aspoň popísať jej charakteristické znaky. Machajová a kol. (2009) ďalej uvádza, východiskovým pojmom pre vymedzenie pojmu verejná správa podľa je slovo správa. Pod slovom správa alebo spravovanie sa vo všeobecnosti dajú rozumieť všetky zámerné a uvedomelé činnosti, ktorým účelom je dosiahnuť a udržiavať usporiadanie predmetu správy. Potom teda všeobecnosti sa za verejnú správu považuje správa, ktorej zmyslom je správa verejných vecí a jej vykonávanie je vo verejnom záujme.

Verejnú správu možno definovať aj ako ako súhrn činností a úloh zabezpečovaných na jednotlivých vládnych úrovniach vo verejnom záujme, a to na úrovni štátu a územnej samosprávy. Ide o zabezpečovanie takých úloh, za ktoré zodpovedá štát a ostatné subjekty verejnej správy, hlavne však zabezpečovanie verejných služieb. Verejná správa je spravovanie verejných záležitostí v občianskej spoločnosti. Do popredia sa dostávajú názory, že verejnú – štátnu správu je nutné chápať ako službu občanovi, teda nielen ako nariadenovaciú moc štátu. Takto moderne chápaná verejná správa je vykonávaná ako spoločensky prospešná služba, ako cesta realizácie verejného záujmu. Verejnú správu diferencujeme na súkromnú a verejnú. Súkromnou správou je všetko riadenie určitých záležitostí okrem realizácie verejnej moci. V rámci súkromnej správy nie je možné autoritatívne vystupovať voči tretím osobám (Vrabko, 2012).

Podľa Škultétyho (2008) sa verejná správa vymedzuje v organizačnom a funkčnom poňatí. V organizačnom poňatí predstavuje verejnú správu štát reprezentovaný vlastnými orgánmi a verejnoprávne subjekty ako predstavitelia a nositelia verejnej moci. Organizačný systém verejnej správy umožňuje kreovanie takých inštitúcií, ktoré nemajú povahu samosprávnych korporácií, označujú sa ako mimovládne organizácie. Vyznačujú sa činnosťami, ktoré podporujú plnenie štátnych, respektíve iných verejných úloh. Spravidla sú to verejnoprávne korporácie, ktoré sú realizované zákonom a financované zo štátnych prostriedkov. Verejná správa sa skladá z dvoch základných zložiek, a to zo štátnej správy a samosprávy. Osobitnou zložkou sú verejnoprávne korporácie (Škultéty, 2008).

Verejná správa na Slovensku prešla veľkými zmenami, ktoré sa týkali hlavne postavenia orgánov správy a územného a správneho členenia Slovenskej republiky. Slovenská republika vznikla ako unitárny centralizovaný štát, neskôr sa reformami pretransformovala na unitárny decentralizovaný

štát. Musela rešpektovať kritériá, ktorými sú subsidiarita, trvalá udržateľnosť, zohľadnenie požiadaviek na konkurenčné prostredie a solidarita. V zmysle Ústavy SR bol vytvorený systém inštitúcií zákonodarnej, výkonnej a súdnej moci (Kováčová, 2011, s.6). Jedným z prejavov celkovej demokratizácie verejnej správy je rastúci význam metodologickej a poradenskej činnosti, ktorú orgány štátnej správy vykonávajú pre ďalšie orgány verejnej správy, čo súvisí nielen s procesom demokratizácie, decentralizácie a dekoncentrácie, ale aj s procesom odbyrokratizovania verejnej správy. Hlavným cieľom reforiem verejnej správy bolo vytvoriť modernú a efektívne fungujúcu verejnú správu, čo okrem iného predstavovalo splnenie jednej z viacerých podmienok pre členstvo Slovenska v Európskej únii. Existencia verejnej správy sa spája s nevyhnutnosťou zasahovania štátu do niektorých oblastí ekonomiky, resp. spoločenského života. Jedným z dôvodov nutnosti zásahov štátu do ekonomiky je povinnosť štátu starať sa o nevyhnutné existenčné potreby občanov.

Činnosť verejného správy je financovaná prostredníctvom verejných financií. Podobne ako v súkromnom sektore aj vo verejnom sektore sa predstavitelia verejnej moci usilujú o zefektívnenie a racionalizáciu procesov prebiehajúcich v nimi riadených organizáciách. Na efektívnosť verejného sektora vplyva viacero faktorov ako napríklad usporiadanie spoločnosti, fungovanie trhového mechanizmu, konkurenčné prostredie, financovanie a systém riadenia verejného sektora. Stanovenie kritérií efektívnosti verejnej správy je zložité najmä z dôvodu, že činnosti a procesy prebiehajúce vo verejnej správe sú ťažko merateľné. Úlohou verejného sektora, respektíve verejnej správy je čo najkvalitnejšie uspokojovať požiadavky občanov. Organizácie verejnej správy produkujú na jednej strane nehmotné predmety – návrhy zákonov, nariadenia, vyhlášky, na druhej strane riešia konkrétne požiadavky individuálnych zákazníkov (napr. žiadosť o informáciu). Sú teda orientované na výstup, ale zároveň na výsledok procesu (dopady prijatých rozhodnutí na situáciu v regióne alebo v rezorte).

Súčasný stav riadenia verejnej správy

V posledných dvoch desaťročiach nastali významné zmeny v predstave, akým spôsobom by manažéri vo verejnej správe mali vykonávať svoju činnosť. Riadenie vo verejnej správe predstavuje akúkoľvek činnosť pracovníka verejnej správy zameranú na konkrétny objekt alebo proces, ako vykonávateľa činnosti subjektu správy, ktorý disponuje informáciami, s ktorými pracuje z dôvodu počiatočného podnetu či príčiny. Podnety môžu mať rôzny charakter napr. administratívne rozhodnutia, písomné odpovede na podnety subjektov, písomné oznámenia o výsledku riešených problémov, dohody, príkazy, vyjadrenia, potvrdenia, intervencie úradu a iné. Verejná správa sa zameriava na procesy, postupy a nástroje avšak riadenie verejnej správy obsahuje omnoho viac. Namiesto obyčajného sledovania inštrukcií sa riadiaci pracovníci verejnej správy zameriavajú na dosahovanie výsledkov a prijímanie zodpovednosti. V koncepciách modernej verejnej správy je jej manažér vnímaný ako aktívny agent politického procesu, nie iba ako vykonávateľ daných politík.

Filozofia riadenia vo verejnej správe je zameraná:

- nielen na kvantitu a kvalitu poskytovaných služieb, ale aj na ich účinok,
- na občana ako na hlavného zákazníka a spotrebiteľa verejnej služby,
- na efektívnosť vynaložených nákladov,
- na výsledok ako na výstupný efekt poskytnutej služby,
- na komplementaritu poskytovaného verejného produktu. (Viestová, 2010).

Aby mohla inštitúcia správne realizovať stanovené úlohy, musí byť spoluhráčom mnohých prvkov, ktoré tvoria jej súčasť v celom administratívnom i sociálno-ekonomickom priestore. Veľmi dôležitým činiteľom je racionálne, funkčne a hierarchicky vytvorená organizačná

štruktúra, ktorá zabezpečuje a vytvára možnosti efektívnej práce každej jednej jej zložky. Každá inštitúcia verejnej správy je charakteristická pevne vymedzenou hierarchicky formalizovanou organizačnou štruktúrou. Organizačná štruktúra musí zabezpečovať plynulú komunikáciu jednak horizontálnu t.j. medzi jednotlivými zložkami organizačnej štruktúry, ako aj vertikálnu t.j. medzi externými klientmi počas poskytovania služieb na základe ich požiadaviek. Dôležitou súčasťou sú presne vytvorené a opísané pracovné miesta v jednotlivých organizačných jednotkách, ktorým sú záväzne pridelené práva, povinnosti ako aj určená zodpovednosť. Z popisu pracovného miesta musí byť jasné akú činnosť pracovník vykonáva, čím sa zaoberá a za čo nesie zodpovednosť. Dôležitosť sa kladie predovšetkým na dodržiavanie kvality od riadiaceho organizačného útvaru až po pracovné miesto nachádzajúce sa na najnižšej hierarchickej úrovni organizačnej štruktúry.

Tvorba stratégie, jej realizácia, ako aj fungovanie celej organizačnej štruktúry závisí od pracovníkov, ktorí sú na riadiacich pozíciách. Riadiaci pracovníci vplyvajú na jednotlivé články organizačnej štruktúry, vydávajú príkazy na výkon jednotlivých procesov. Riadenie jednotlivých procesov závisí od individuálnej predispozície, vedomostí, kvalifikácie riadiacich pracovníkov, čo vplyva aj na celkovú kvalitu poskytovaných služieb a vývoj externých aj interných vzťahov s cieľovými zákazníkmi. Predpoklady vrodene nepostačujú, manažérske schopnosti je potrebné zdokonaľovať ďalším vzdelaním a praxou, na úrovni technických schopností, ľudských schopností, tiež koncepcných schopností. (Siegl, Stejskal a Kořátková, 2011). Riadenie musí stabilizovať účinnú realizáciu úloh pri racionálnom využívaní pridelených zdrojov, za účelom tvorby očakávaného výsledku. Malo by vytvárať vhodné podmienky pre efektívnu spoluprácu všetkých pracovníkov a tým vytvárať priestor pre úspešný rozvoj.

Vo verejnom sektore je mnoho rozhodnutí verejných, musia sa uskutočniť verejné vypočutia, verejnosť môže vyjadrovať svoj názor. Veľký vplyv na riadenie a rozhodnutia riadiacich pracovníkov vo verejných inštitúciách majú aj tlač a médiá, ktoré pre verejnosť sledujú a kontrolujú rozhodovanie verejných funkcionárov, ktorí sa musia naučiť s médiami komunikovať. Na manažment verejnej správy mimoriadne silne pôsobia politické faktory, občianska kontrola, verejná voľba a mienka, verejný záujem, správne konanie a iné. Neustále vznikajú nové aktivity, nová kvalita, nový verejný záujem a občianske iniciatívy, ktoré stabilizujú význam manažmentu správy vo verejných vzťahoch a zvyšujú nároky na kvalitu pôsobenia a rozhodovania. Vďaka retardačnému účinku politiky na manažment, by malo nastať oddelenie manažérov od politikov. (Siegl, Stejskal a Kořátková, 2011).

Stanovenie cieľov verejnej správy v súlade so základnými zákonnými úlohami a s tým spojené uspokojovanie potrieb subjektov a individuálnych potrieb obyvateľov nemá prinášať zisk. Ako organizácia financovaná z rozpočtových zdrojov má využívať finančné zdroje vhodne, transparentne a v rámci stanovených pravidiel. Disponibilné finančné prostriedky rozpočtovej sústavy sú limitujúcim faktorom veľkosti, štruktúry a ďalšieho rozvoja verejného sektora. (Halásek, 2007). Riadenie verejnej správy zahŕňa správu, ale aj jej organizácie, a nimi dosahovanie cieľov s maximálnou účinnosťou, rovnako ako aj neoddeliteľnú zodpovednosť za výsledky. Všetky oblasti verejnej správy sú vystavené výzvam reagujúcim na meniace sa spoločenské a hospodárske vplyvy. Organizácie verejnej správy musia vhodne reagovať na nové problémy a výzvy, efektívne nastavovať svoj systém riadenia a poskytovania služieb a musia si zabezpečiť opodstatnenie aj pre budúcnosť.

New Public Management

Pre zefektívnenie a zvyšovanie kvality vo verejnom sektore sa zaviedla metóda uplatňujúca metódy a techniky súkromného sektora „New Public Management“, predstavujúci nový prístup k riadeniu verejného sektora, koherentnú teóriu popisujúcu spôsoby zabezpečovania verejných služieb. New Public Management je možné definovať ako uplatňovanie metód a techník súkromného sektora v poskytovaní verejných služieb (Brignal & Modell, 2000). Základným cieľom New Public Managementu je riadenie organizácie s orientáciou na dopady poskytovaných služieb, resp. podpora služieb verejného sektora, ktoré sa zameriavajú na potreby zákazníka a ich uspokojovanie prostredníctvom poskytovaných služieb. Podľa Calogera (2010) predpokladom na zavedenie systému riadenia organizačnej výkonnosti prostredníctvom uplatňovania princípov New Public Managementu vo verejnom sektore je jednoznačné identifikovanie produktov - služieb poskytovaných občanom. Na základe identifikácie produktu sa môžeme zaoberať jednotlivými procesmi a procesným riadením, ktoré vedie k dosahovaniu výstupov jednotlivých organizácií. Dôležitú úlohu v presadzovaní princípov New Public Managementu a procesného riadenia v organizáciách verejnej správy majú zamestnanci, najmä zamestnanci v riadiacich pozíciách (Brignal & Modell, 2000).

Ich úlohou je prostredníctvom najdôležitejšej úlohy manažmentu – vedenia - presadiť tieto princípy vo vnútri organizácií, ale i smerom navonok. Všetky kroky by mali viesť ku zvyšovaniu efektívnosti vynakladania verejných výdavkov a rastu kvality poskytovaných verejných služieb. Ďalším pozitívnym efektom je narastanie výkonnosti fungovania verejných inštitúcií a prijatie a zavedenie účinných metód kontroly aparátu verejnej správy. Negatívne môžu na metódy New Public Management vplývať riziká využívania konkurencie, trhových nástrojov a decentralizácie. Decentralizácia a konkurencia zvyšujú náklady. Pozitívne dosahy môžu byť zásadne limitované nákladmi na realizáciu decentralizačných opatrení, rastom administratívnym nákladov - nedostatok potrebného personálu, finančnej a ďalšej kapacity na výkon zverených funkcií. (Medved' a Nemeč, 2011). Existuje niekoľko definícií pojmu New Public Management, každý poníma manažment z trocha iného pohľadu s použitím rôznych hľadísk. Prístup New Public Management prináša celý rad nových trendov do riadenia organizácií verejnej správy, možnosti dynamizácie jednotlivých zložiek. Orientácia na občana a jeho prania sú vstupy tohto procesu, výstupom sú prevažne verejné statky a služby. Decentralizačné tendencie môžu podnietiť vyššiu motiváciu pracovníkov verejnej správy k realizácii vlastných konceptov a vyššej kreativitě. Dostatočný prísun finančných prostriedkov môže zásadným spôsobom kvalitatívne ovplyvňovať výkon manažmentu verejných organizácií. Prepožičané spôsoby zo súkromných spoločností ako controlling a benchmarking sú piliermi tohto konceptu manažmentu.

New Public Managementom alebo inak povedané zavádzaním nástrojov a techník riadenia a rozhodovania typických pre súkromný sektor do verejného sektora sa zaoberajú viacerí autori: Pollit, Ch.; Hood, Ch.; Aucoin, P.; Jackson, C. V.; Bouckaert, G.; Lane, J. E.; Walsh K.. Z ich prác vyplýva, že aplikácia manažérskych nástrojov súkromného sektora vo verejnom sektore má na jednej strane mnohé prínosy v oblasti efektívnosti a kvality jeho fungovania, ale rovnako je spojená s určitými rizikami a nemožno ju teda automaticky považovať za všeliak na všetky problémy verejného sektora. Teória New Public Management vychádza z myšlienok teórie verejnej voľby autorov Downs A., Niskanen W. (základom sú myšlienky teórie racionálneho správania) a teórie neotaylorizmu autorov Perry J. L., Kraemer, K. L. (vychádza z klasickej teórie riadenia a organizačnej teórie).

Na Slovensku, tak ako aj vo väčšine transformujúcich sa krajinách, zatiaľ nie sú vytvorené dostatočné legislatívno-inštitucionálne predpoklady na ochranu pred politizáciou štátnej správy a z uvedeného dôvodu spomínaný prístup nemôže byť plne akceptovateľný. V súčasnej praxi je vo verejnom sektore na Slovensku možné sledovať závažné nedostatky v pôsobení

prokonkurenčných snáh. Napríklad správanie sa viacerých veľkých spoločností, ktoré sa uchádzajú vo verejnom obstarávaní o štátne zákazky vykazuje silné znaky porušovania trhovej súťaže, napríklad nerešpektovaním požiadavky dokonalej informovanosti všetkých účastníkov súťaže, prípadne akceptovaním horších zmlúv vplyvom lobingu či priamo korupčným črtám správania sa jednotlivých dodávateľov verejných statkov a služieb. Práve preferencia a glorifikácia pôsobenia konkurencie a trhového mechanizmu v podmienkach verejného sektora má za následok orientáciu verejných programov a opatrení na rast efektívnosti verejného sektora smerom k individualizácii a racionalizácii rozhodovania verejných organizácií o využití verejných zdrojov. Tento postup sa síce z pohľadu preferencie efektívnosti môže javiť ako zázračný všeliek na nedostatky byrokratickej koncepcie riadenia verejných organizácií, avšak nie je tomu celkom tak. Po zvážení dôsledkov racionalizácie a individualizácie spolu so všetkými s nimi sa viažucimi naratívnyimi javmi vo verejnom sektore, je zrejmé, že prílišná orientácia na trhové riešenia problémov ekonomiky verejného sektora nesie v sebe zárodok deformácie vnímania kolektívneho záujmu a cieľov verejných organizácií. Vo verejných organizáciách potom dochádza k sociálne nežiaducej orientácii na rast individuálnych hodnôt.

New public management by sa nemal teda využívať ako integrovaný systém, ale ako súbor systémových nástrojov, z ktorých sa vyberú tie najvhodnejšie pre dosiahnutie požadovaného výsledku. (Siegl, Stejskal a Kořátková, 2011). Povaha riadenia verejnej služby sa mení a je zrejmé, že niektoré zmeny posilňujú riadenie výkonnosti, iné vytvárajú veľké problémy. Ide predovšetkým o nekritické preberanie modelov zavedených pre súkromný sektor bez zohľadňovania charakteristického účelu, podmienok a úloh verejného sektora. Takéto modely preto často nedokážu brať do úvahy charakteristiky verejného sektora, napríklad prepojený charakter verejných služieb, potrebu budovania konsenzu naprieč rôznymi zúčastnenými stranami, a skutočnosť, že „skladanie účtov“ nahrádza vo verejnej správe to, čo v súkromnom sektore predstavuje „zisk a konkurencia“ v správaní sa manažmentu pri riadení organizácie. Hospodárska kríza, ktorá dala prednosť krátkozrakému znižovaniu nákladov, spôsobila spomalenie vývoja reformy verejnej správy čo sa týka skutočnej výkonnosti a reakcie schopnosti. Bolo by oveľa užitočnejšie, ak by sa kríza využila na podnietenie radikálnych reforiem s cieľom zabezpečenia dlhodobej vysokej výnimočnej výkonnosti (vrátane účinnosti a efektívnosti) verejnej správy a následne celého systému riadenia štátu, pretože verejná správa hrá dôležitú úlohu ako služba pre podnikateľské subjekty a obyvateľov.

Záver

Verejný sektor je špecifickou súčasťou ekonomiky. Jeho zmyslom je poskytovanie verejných služieb. Služby vo verejnom sektore sú financované z verejných prostriedkov. Riadenie verejného sektora je sústredené na riadenie poskytovaných služieb. Verejný sektor na Slovensku je vystavený čoraz väčším požiadavkám, vyvolaným jednak úsilím zefektívňovať svoju činnosť, a jednak prijímaním nových či širších povinností, akými sú napr. správa fondov EÚ, udržateľnosť či inovatívne metódy poskytovania služieb. Slovensko potrebuje kvalitný verejný sektor ako produkt verejnej politiky štátu, ktorý v rámci efektívneho hospodárenia s verejnými zdrojmi zabezpečí kvalitné a dobre fungujúce systémy vzdelávania, zdravotnej starostlivosti a sociálneho zabezpečenia. Iba dobre fungujúci a dostatočne efektívny verejný sektor dokáže účinne podporiť kvalitatívny rozvoj spoločnosti, sociálno-ekonomickú rovnováhu a životné istoty obyvateľstva.

Fungovanie vo verejnej správe by sa preto malo sústrediť najmä na potrebu dobrého plánovania reformných iniciatív, potrebu posilnenia strategického plánovania v rámci verejnej správy, ale aj na posilnenie schopností verejnej správy a na tvorbu kvalitnejších verejných politík. Je potrebné zabezpečiť poskytovanie kvalitnejších služieb občanom aj podnikateľom a preto je nevyhnutné preskúmať nastavenie procesov a zjednodušiť ich do takej miery, aby vytvárali čo možno

najmenšiu záťaž na klienta, teda občana. Organizácie verejnej správy musia vhodne reagovať na nové problémy a výzvy, efektívne nastavovať svoj systém riadenia a poskytovania služieb a musia si zabezpečiť opodstatnenie aj pre budúcnosť. Zmyslom reforiem vo verejnej správe je princíp aplikácia nástrojov trhu do verejného sektora tak, aby verejná správa riadila a nie prikazovala, umožnila komunitám riešiť vlastné problémy a nie im jednoducho poskytovala služby, podporovala konkurenciu a nie monopolné prostredie, bola riadená prostredníctvom cieľov, orientovaná na výsledky a nie na náklady, naplňala požiadavky občanov ako zákazníkov, nie požiadavky byrokracie, sústredila sa na tvorbu finančných zdrojov a nie na ich míňanie, sústredila sa na prevenciu kríz a nie na ich následné riešenie, decentralizovala právomoc a uprednostňovala riešenie problémov s využitím kapacít súkromného sektora a trhových princípov pred riešením problémov prostredníctvom verejných programov.

Použitá literatúra

- BRIGNAL, S. - MODELL, S. 2000. An institutional perspective on performance measurement and management in the "new public sector". In *Management Accounting Research*, 2000, vol. 11, no. 3, p. 281-306.
- CALLOGERO, M. 2010. The introduction of new public management principles in the Italian public sector. In *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2010, no. 30, s. 30-54. ISSN 1842-2845.
- HALÁSEK, D. - LENERT, D. 2008. *Ekonomika verejného sektoru (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Ostrava : VŠB – Technická univerzita Ostrava. 2008. 238 s. ISBN 978-80-248-1854-2.
- KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
- KOTLER, P. - KELLER, K.L. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- KOVÁČOVÁ, E. 2011. *Verejná správa v SR a jej súvislosti*. Banská Bystrica: FPVaMV UMB, 2011. 194 s. ISBN 978-80-557-0299-5
- MACHAJOVÁ, J. a kol. 2009. *Všeobecné správne právo*. 4 aktualizované vydanie. Bratislava: EUROKODEX, 2009. 512 s. ISBN 978-80-894-4705-3.
- MEDVEĎ, J. - NEMEC, J. et al. 2011. *Verejné financie*. Bratislava: Sprint dva, 2011. 640 s. ISBN 978-80-89393-46-6
- MEDVEĎ, J. a kol. 2011. *Verejné financie*. Bratislava: Sprint, 2011. ISBN 80-89085-32-2.
- SIEGL, M. - STEJSKAL, J. - STRÁNSKÁ KOŤÁTKOVÁ, P. 2011. *Management verejného sektoru 2. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2011. 114 s. ISBN 97880-7395-416-1.
- ŠKULTÉTY, P. 2008. *Verejná správa a správne právo*. 1. vyd. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied. 2008. 204 s. ISBN 978-80-224-1023-6
- VIESTOVÁ, K. 2010. *Regionálny a mestský marketing*. Bratislava: Centrum pre rozvoj regiónov, 2010. s. 218. ISBN 978-80-970495-3-9.
- VRABKO, M. et al. 2012. *Správne právo hmotné*. Bratislava: C.H.BECK. 2012. 480 s. ISBN 978-80-89603-03-9.
- Zákon č. 55/2017 Z. z., o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- Zákon č. 343/2015 Z. z., o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- Zákon č. 431/2002 Z. z., o účtovníctve.
- Zákon č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- Zákon č. 523/2004 Z.z., o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
- Zákon o štátnom rozpočte (na aktuálny hospodársky rok).
- Ústava Slovenskej republiky.