

Návrh zefektivnění procesu benchmarkingu ve vybrané obci

Bc. Lucie Kunovská

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Kunovská**
Osobní číslo: **M13609**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh zefektivnění procesu benchmarkingu ve vybrané obci**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši týkající se benchmarkingu obcí v České republice.

II. Praktická část

- Charakterizujte současný stav využívání benchmarkingu ve vybrané obci.
- Vytvořte komparativní analýzu na základě současných postupů a zhodnoťte výsledky.
- Navrhněte proces benchmarkingu pro vybranou obci s cílem zvýšení efektivnosti činností obce.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BAKOŠ, Eduard, Jan ŠELEŠOVSKÝ, David ŠPAČEK a kol. Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 216 s. ISBN 978-80-210-4698-6.
FRANCESCHINI, F., GALETTO, M. Benchmarking in total quality management. Bradford, England: Emerald group publishing, 2006, 157 s. ISBN 1-84663-058-4.
HONUS, Rostislav., MAREK, Jiří a Jan ŠIROKÝ. Benchmarking ve veřejné správě. Praha: MVČR, 2004. 82 str. ISBN 80-239-3933-5.
Nenadál, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management press, 2001, 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
KOLEKTIV AUTORŮ. Benchmarking ve veřejné správě. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.
KOLEKTIV AUTORŮ. Management regionální a místní správy. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 290 s. ISBN 80-210-4141-2.
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
NIVA, Michael, Kari TVOMINEN. Benchmarking in practice: self assessment work book: good practices and Benchmarking studies. Turku, Finland: Benchmarking Ltd., 2005, 114 s. ISBN 976-952-228-840-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Miloš Král, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na proces benchmarkingu ve vybrané obci. Cílem této práce je zjištění současného postupu vybrané obce v procesu benchmarkingu a navržení efektivnějšího procesu, který vede k zjištění a zavedení nejlepší praxe. Hlavním cílem práce je tedy sestavení projektu vedoucího k zefektivnění činností vybrané obce. Teoretická část je zaměřena na uvedení do problematiky, jsou zde vymezeny definice, historický vývoj, zásady a členění benchmarkingu. V praktické části je charakterizována vybraná obec a dále je provedena komparativní analýza profilu úřadu, profilu města a odboru financí. Na základě analýzy je zpracována projektová část. Projekt je sestaven tak, aby umožnil reálný pohled na výsledky výkonnosti organizace a také zjištění nejlepší praxe a její zavedení do stávajících činností organizace.

Klíčová slova: Benchmarking, výkonnost, obec, veřejná správa, nejlepší praxe, komparativní analýza

ABSTRACT

The master thesis is focused on the process of benchmarking in a given municipality. The aim of the thesis is to analyze the present procedure of this process and to propose the improvements within this area in order to achieve better results. Theoretical part aims at introducing the basic characteristics of benchmarking, its definition, historical background, fundamentals and classification. The empirical part analyzes characteristics of the given municipality using the comparative analysis of the profiles of given town, its municipal office and its department of finances. Afterwards, the economic project analysis drew the information from these results reflecting the realistic insight into the process of benchmarking. The results enable the organization to improve its current working process and its efficiency of work.

Key words: Benchmarking, efficiency, municipality, public service, best practice, comparative analysis

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi ochotně poskytovala při zpracování tématu.

Moto: *„Jestli chcete něco vyhrát, běžte 100 metrů. Jestli chcete něco zažít, běžte maraton.“*

Emil Zátopek

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 BENCHMARKING OBCÍ	11
1.1 DEFINICE BENCHMARKINGU	11
1.2 HISTORIE BENCHMARKINGU A JEHO VYUŽITÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	11
1.3 VÝCHODISKA BENCHMARKINGU	13
1.3.1 Zásady benchmarkingu	14
1.4 TYPY BENCHMARKINGU	17
1.4.1 Benchmarking výkonnový	18
1.4.2 Benchmarking funkcionální	18
1.4.3 Benchmarking procesní	19
1.4.1 Benchmarking interní a externí	19
1.5 POSTUPY BENCHMARKINGU (PROCES BENCHMARKINGU)	22
1.5.1 Iniciační fáze benchmarkingu	23
1.5.2 Plánovací fáze benchmarkingu	24
1.5.3 Analytická fáze benchmarkingu	27
1.5.4 Integrační fáze benchmarkingu	30
1.5.5 Realizační fáze benchmarkingu	33
1.5.6 Závěrečné zhodnocení teoretické části	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ OBCE A JEJÍ KONTROLNÍ SYSTÉM	36
2.1 BENCHMARKING JAKO SOUČÁST INTERNÍHO AUDITU VE VYBRANÉ OBCI	37
2.2 VÝKONNOSTNÍ AUDIT	38
3 KOMPARATIVNÍ ANALÝZA – BENCHMARKING VYBRANÉ OBCE	40
3.1 PROFIL ÚŘADU – KOMPARATIVNÍ ANALÝZA	41
3.2 PROFIL MĚSTA – KOMPARATIVNÍ ANALÝZA	49
3.3 ODBOR FINANČÍ – KOMPARATIVNÍ ANALÝZA	51
3.4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ KOMPARATIVNÍ ANALÝZY	57
4 PROJEKT BENCHMARKINGU PRO VYBRANOU OBEC S CÍLEM ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ČINNOSTI OBCE	59
4.1 PLÁNOVÁNÍ BENCHMARKINGOVÉHO PROJEKTU	59
4.2 STANOVENÍ OBJEKTU BENCHMARKINGOVÉHO PROJEKTU	63
4.3 SBĚR DAT PRO BENCHMARKINGOVÝ PROJEKT	65
4.4 ANALÝZA BENCHMARKINGOVÉHO PROJEKTU	66
4.5 PROJEDNÁNÍ ZJIŠTĚNÍ A VÝSLEDKŮ BENCHMARKINGOVÉHO PROJEKTU	69
4.6 ZJIŠŤOVÁNÍ LEPŠÍ PRAXE BECHMARKINGOVÉHO PROJEKTU	72
4.7 MONITOROVÁNÍ A KONTROLA VLASTNÍHO ZLEPŠOVÁNÍ PROJEKTU BENCHMARKINGU	74
ZÁVĚŘ	75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
SEZNAM GRAFŮ	79

SEZNAM TABULEK.....	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Organizace ve veřejné správě nepodléhají konkurenčnímu boji, jako firmy v soukromém sektoru, přesto však dbají na kvalitu svých činností a procesů, aby organizace mohly zlepšovat své činnosti je potřeba kvalitu těchto činností měřit. Pro měření výkonnosti využívají organizace různé metody a jednou z nich je metoda benchmarkingu. Pomocí této metody organizace nahrazují konkurenční tlak, který vede k motivaci zefektivňovat jejich výkonnost. V současné době je benchmarking, jako metoda měření kvality procesů mezi organizacemi veřejné správy populární, přesto však postrádá jednotné ucelené pravidla postupování. Záleží na každé obci, jak tento proces pojme a na základě toho je sestaven cíl této práce.

Cílem práce je zjištění současného postupu vybrané obce v procesu benchmarkingu a návržení efektivnějšího procesu, který vede k zjištění a zavedení nejlepší praxe. Hlavním cílem práce je tedy návržení projektu vedoucího k zefektivnění činností vybrané obce.

První kapitola práce je zaměřena na uvedení do problematiky benchmarkingu obcí, jsou zde vymezeny definice tohoto pojmu, jeho historický vývoj, členění a zásady využívané v projektu benchmarkingu. V poslední části této kapitoly je detailně objasněn postup benchmarkingového projektu v pěti fázích, které jsou nutné k úspěšné realizaci a dokončení celého procesu.

Následuje část praktická, ve které je obec představena a je zde vysvětleno, jak benchmarking souvisí s činností interního auditu vybrané obce. Ve třetí kapitole této práce je detailně popsán postup, který organizace využívá při realizaci benchmarkingového projektu a je také provedena komparativní analýza. V této části je analyzován profil úřadu, profil města a odbor financí a na základě této analýzy jsou navržena doporučení pro zefektivnění procesu, což vede k zlepšení výkonnosti obce.

Na závěr této práce je sestaven projekt, kterému je věnována poslední kapitola. Postup benchmarkingu je doporučen v sedmi následujících krocích, plánování benchmarkingu, stanovení objektu, sběr dat, analýza, projednání výsledků s vedením organizace, zjišťování a zavádění lepší praxe do organizace, monitorování a kontrola. Projekt je sestaven, tak aby umožnil reálný pohled na výsledky výkonnosti organizace a také nalezení nejlepší praxe a její implementace do stávajících činností organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 BENCHMARKING OBCÍ

Kvalita ve veřejné správě je zásadní problematikou řešenou nejen představiteli měst a obcí, ale také občany těchto obcí. Činnosti a procesy zajišťující chod úřadu je potřeba neustále zefektivňovat. Co se týká měření kvality, má veřejná správa značnou výhodu proti soukromému sektoru, neboť obce mezi sebou nebojují, naopak si mezi sebou předávají informace a vědomosti pro zefektivnění své činnosti (Kolektiv autorů, 2006, s. 7).

1.1 Definice benchmarkingu

Benchmarking je opakující se proces, který vede k odhalení nedostatků na základě porovnání s jinou organizací, s cílem dosáhnout lepších výsledků ve vlastní organizaci. Jedná se tedy o metodu neustálého zdokonalování učením se od druhých. (Kolektiv autorů, 2006, s. 10).

Benchmarking je proces trvalé optimalizace, který porovnává a analyzuje činnosti za účelem zjistit nejlepší praktické postupy. Může se zabývat srovnáváním a měřením čehokoliv v organizaci, co si podle vůle vedení zaslouhuje pozornost. (Kolektiv autorů, 2006, s. 10).

Benchmarking je proces identifikace, porozumění a přizpůsobování se nejlepší praxi, vedoucí k zlepšení výkonnosti organizace (Niva, Tvominen, 2005, s. 5).

Benchmarking ztvárňuje proces srovnávání procesů, lidských zdrojů, technického vybavení a činností organizací za účelem zjištění vlastní výkonnosti (Franceschini, Galetto, 2006, s. 10).

Dle Nenadála (2011, s. 16) musí být benchmarking považován za trvalou součást strategického managementu v jakékoliv organizaci.

1.2 Historie benchmarkingu a jeho využití ve veřejné správě

Historie benchmarkingu je úzce spjata se společností Xerox, která jako první zapojila proces benchmarkingu do své organizace. Společnost Xerox na konci 70. let neustále ztrácela podíl na reprografickém trhu a zkoumání prokázalo, že výrobní náklady firmy se rovnají prodejní ceně japonských kopírek. Na základě tohoto zjištění vedení společnosti provedlo porovnání činností s konkurencí a zjistilo, že ztráty se týkají především skladového hospodářství. Nejlépe si v té době vedla společnost L.L.Bean a společnost

Xerox s ní začala soupeřit. Ukázalo se, že porovnávací technika vedla ke zlepšení výkonu společnosti Xerox a její využívání se rozšířilo (Honus a kol., 2004, s. 8).

V 80. letech se benchmarking stal oblíbenou metodou měření výkonnosti a nástrojem pro její zlepšení. V této době byl benchmarking postaven především na odhalení organizace vykazující nejlepší výsledky v dané činnosti a nalezení příčin vedoucích k dosažení těchto výsledků. Nedílnou součástí tohoto procesu bylo vyhotovení plánů pro zefektivnění vlastní výkonnosti a následná implementace těchto plánů. Závěrečná část procesu benchmarkingu byla zaměřena na monitorování a vyhodnocování výsledků (Honus a kol., 2004, s. 9).

Nejprve se benchmarking využíval pouze v soukromém sektoru, kde byl nazván jako mikro – benchmarking a tento byl zaměřen především na porovnávání činností či procesů. Později se rozvíjí také tzv. makro – benchmarking, který porovnává přímo výsledky organizací. Mezi oběma typy existuje velmi blízký vztah. Porovnávání výsledků organizací vede ke správnému stanovení zaostávajících činností a naopak srovnávání jednotlivých činností a procesů přináší lepší výsledky (Honus a kol., 2004, s. 10).

Rozšiřování benchmarkingu zasáhlo také veřejný sektor s cílem snižování nákladů a také zlepšování činností organizace. Mezi porovnávané patří i mimoekonomické činnosti, jako jsou například délka strávená na úřadě, ochota a proklientský přístup úředníků, kvalita poskytované služby apod. (Honus a kol., 2004, s. 10).

Primárním cílem benchmarkingu ve veřejné správě zůstává zjištění a zavedení nejlepší praxe porovnávané instituce. V určitých zemích byly zavedeny standardy veřejných služeb, které také pojednávají o procesu benchmarkingu a instituce může být srovnávána s jinou institucí, nebo se standardem. Standardy i kvalita služeb jsou ve většině případů postaveny na nejlepší praxi mnoha organizací, tedy srovnávání vůči standardu může být zásadním aspektem

benchmarkingu. V případě, že se organizace porovnávají se stejným standardem, mohou z tohoto srovnání odhalit svoje slabé a silné stránky a podniknout kroky vedoucí k

jejich zlepšení (Kolektiv autorů, 2006, s. 6).

Země OECD uplatňují ve sféře veřejné správy různé postoje k využití benchmarkingu avětšinou tyto přístupy spolu úzce souvisí. V podstatě ve veřejné správě existují dva hlavní postupy pro použití benchmarkingu (Kolektiv autorů, 2006, s. 7).

Předmětem zájmu prvního přístupu benchmarkingu ve veřejné správě je především srovnání dané organizace s ostatními a zjištění, jaká je úroveň služeb, které poskytují. Města, obce a organizace veřejných služeb se chtějí zlepšovat pomocí zavádění efektivnějších postupů a nejlepších praxí, které přispívají k lepším výsledkům a ke zkvalitňování služeb. Organizace si často utváří vlastní postup procesu benchmarkingu na základě metodik ve snaze odhalit přijatelné měřítko pro porovnávání. Představitelem výše zmíněného přístupu je například OMBI (kanadská iniciativa tajemníků v provincii Ontario) nebo CIPFA (benchmarkingové kluby asociace municipálních účetních a finančníků) působící ve Velké Británii. V Evropské unii se metodami zvyšování kvality ve veřejné správě zabývá EIPA – Evropský institut pro veřejnou správu (Kolektiv autorů, 2006, s. 7).

Druhý přístup je u účastníků méně oblíbený, jelikož se jedná o benchmarking povinný (daný zákonem). Tento postoj má vést k transparentnosti informací pro veřejnost o kvalitě služeb poskytovaných veřejnou správou. V tomto případě většinou příslušná ministerstva zavedou benchmarking externě v podobě souboru požadovaných cílů. Na základě těchto cílů je na organizaci vytvářen konkurenční tlak a benchmarking lze použít jako náhradu přímé kontroly. Takový standard je zaveden například ve Velké Británii (Kolektiv autorů, 2006, s. 7).

První i druhý přístup k použití benchmarkingu vykazuje výhody i nevýhody. Výhodou externě zavedeného benchmarkingu je, že zaručí účast všech stanovených organizací a sdílení veškerých informací a zkušeností. Může však nastat nežádoucí situace a to taková, že výsledky budou využívány pouze zadavatelem, nikoli organizacemi (Kolektiv autorů, 2006, s. 7).

1.3 Východiska benchmarkingu

Země využívající benchmarking ve veřejné správě zpravidla využívají společná východiska pro použití benchmarkingu:

- nezaujaté zhodnocení určené činnosti,
- produkce nepřetržitého tlaku na zdokonalení,
- nalezení činností potřebujících zlepšení výsledků,
- určení efektivnějších a kvalitnějších postupů,
- zaměření na provázanost postupů s výsledky,

- zavedení změny s cílem dosáhnout zdokonalení,
- ověřování a kontrola, zda byly změny efektivní.

V některých případech je obtížné nezaujatě zhodnotit určené činnosti a výsledky organizace i v případě, že jsou měřitelné. Je např. 84% spokojenost občanů se službami dobrým či špatným výsledkem? Jsou stanovené náklady na využívání dalšího automobilu pro zaměstnance úřadu vysoké či nízké? Na tyto otázky lze odpovědět pouze porovnáním s jinými organizacemi, které jsou srovnatelné. Tedy poskytují stejné služby či jsou si jinak podobné podle stanovených kritérií (Kolektiv autorů, 2006, s. 14).

Z toho důvodu je benchmarking vhodným prostředkem pro srovnávání a vyhodnocování činnosti organizace. V soukromém sektoru působí konkurenční tlak, který vede firmy k lepším výkonům. Konkurenční boj ve veřejném sektoru chybí, a z toho důvodu zde není dostatečný tlak vedoucí k dosahování příznivějších výsledků. Tento tlak může být benchmarkingem vytvořen a může působit podobně jako tržní proces, a to tak, že informace o porovnávaných činnostech organizací může být zásadním popudem ke zlepšení, který může být umocněn s ohledem na finanční ohodnocení. Z toho tedy plyne, že tento proces může stvořit nepřetržitý tlak na zefektivňování činností organizace (Kolektiv autorů, 2006, s. 14).

Někdy může být složité nalézt slabá místa v rámci celé organizace, ve kterých je potřeba zlepšení. Pro odhalení těchto problémů je vhodná aplikace procesu benchmarkingu (Kolektiv autorů, 2006, s. 14).

Instituce veřejné správy mají sklon ke konzervativním postupům a procesům, jež využívají. Jednou ze zásadních schopností benchmarkingu je identifikace efektivnějších a vhodnějších postupů ve snaze docílit uplatňování těchto postupů v praxi (Kolektiv autorů, 2006, s. 14).

Ne vždy je jasné propojení postupů s výsledky organizace, na což se právě benchmarking zaměřuje. Důležitou součástí bechmarkingového procesu je také následná kontrola a provádění testů s cílem zjistit, zda aplikované změny byly úspěšné (Kolektiv autorů, 2006, s. 14).

1.3.1 Zásady benchmarkingu

Před zapojením benchmarkingu mezi způsoby měření výkonnosti, by si organizace měla odpovědět na následující otázky:

- Proč chce organizace něco srovnávat?
- Je schopna sdělit ostatním účastníkům docílené výsledky?
- Je jí známo, že benchmarking je proces a nákladný jak finančně, tak časově i personálně?
- Bude akceptovat závazek uskutečnit výstupy benchmarkingu?

Organizace by měla své rozhodnutí o použití benchmarkingu ještě jednou pečlivě zvážit, pokud na některou z otázek nezná odpověď, nebo odpověď zní „Ne“ (Kolektiv autorů, 2006, s. 19).

Další zásadním tématem k zamyšlení o procesu přípravy a plánování benchmarkingu je určení rámce, ve kterém se organizace chce pohybovat. Zda bude tato činnost prováděna na celostátní, regionální či nižší úrovni (Kolektiv autorů, 2006, s. 19).

Vzhledem k tomu, že ani jedna organizace většinou není zcela srovnatelná ve všech činnostech, může být nesnadným krokem i zvolení správného partnera pro porovnávání. Důležité je tedy brát v úvahu celkovou funkci a ne jen individuální pohled na činnosti organizace. S tím je také spojen problém, že organizace nemusí vždy sehnat úplné informace o partnerovi. Proto je důležité získat si přízeň vedoucích pracovníků organizace, aby bylo zaručeno uložení nezbytných organizačních, personálních a finančních informací (Kolektiv autorů, 2006, s. 20).

Rozhodujícím úkolem při získávání a zpracování dat a informací je zvolení výkonnostních ukazatelů a indikátorů. Nelze stanovit pouze jeden ukazatel, ale je potřeba určit celý okruh ukazatelů k zajištění komplexního pohledu na výkonnost organizace (Kolektiv autorů, 2006, s. 20).

Zásadní otázkou je, který typ výkonnostních ukazatelů bude aplikován. Standardně se používají ukazatele hodnocení činností, výstupů a kvality služeb, obtížnější je měření účinků či dopadů. Dalším důležitým tématem je srovnatelnost výkonnostních ukazatelů, bez ohledu na typ stanoveného ukazatele. Může nastat situace, že i při použití velmi jednoduchého ukazatele nemohou být organizace srovnány, neboť využívají odlišné metody přistupující k dané problematice (Kolektiv autorů, 2006, s. 20).

Nesnadná je také srovnatelnost u ukazatelů účinků, kdy například dvě srovnávané organizace poskytují totožnou službu, z níž plynou odlišné účinky a dopady, což je důsledkem různých ekonomických a sociálních faktorů, které organizace neovlivňuje (Kolektiv autorů, 2006, s. 20).

Pro správné použití benchmarkingu je důležité propojení výsledků s procesem. Určení výkonnostních ukazatelů je nepostačující, pokud neporozumíme procesu vedoucímu k různým výsledkům a výkonům. Ty mohou být vyvolány právě vnějšími faktory (Kolektiv autorů, 2006, s. 20).

Důležitou součástí procesu je sběr podstatných údajů od partnerů, a to sběr takových informací, které jsou založeny na spolehlivém základě a směřují organizaci ke změně. Není žádoucí, aby se informace nestaly pouze určitou formou sběru dat (Kolektiv autorů, 2006, s. 20).

Analýza konečných hodnot ukazatelů musí vést ke stanovení nejlepších praktických postupů v podobě akčních plánů (Kolektiv autorů, 2006, s. 20).

Akční plán je určen k dosažení požadovaných změn. Tento plán obsahuje konkrétní výsledky, termíny, kdy změn bude docíleno, a také jakým způsobem lze tyto změny měřit. Plán může být chápán jako dokument, který bere v úvahu vývoj a změny, nikoli jako jednorázový dokument (Kolektiv autorů, 2006, s. 20).

Poslední částí benchmarkingu je uskutečnění změn nezbytných k zefektivnění výkonů. Prvním krokem poslední fáze je stanovení cílových činností a následujícím úkolem je zajistit, aby organizace opravdu nápravné opatření provedla. Tato fáze si žádá nepřetržité začlenění všech, kteří s tímto procesem mají co dočinění, tj. politiků, vedoucích úředníků, personálu a zákazníků (klientů) – občanů, jelikož jen tehdy, když existuje opravdový závazek věci změnit, je možnost získat kompletní přínos benchmarkingu (Kolektiv autorů, 2006, s. 20).

Je nutné zajistit následující:

1. Projekt musí být podporován vedením organizace, které pomůže při obměnách politiky úřadu, které budou součástí procesu.
2. Do procesu musí být začlenění oprávnění zaměstnanci úřadu a musí přijmout změny za své, jinak se změny nemusí podařit uplatnit na provozní úrovni.
3. Kultura organizace musí být taková, aby se lidé z kritického porovnávání učili anepocit'ovali se jím ohrožení, pokud změna zapříčiní rozvrat a navodí dojem ohrožení, zaměstnanci ji budou sabotovat a budou kazit jakékoliv pokusy o zlepšení.
4. Pokud má být zcela využita hodnota benchmarkingu, musí se benchmarking zredukovat na jistý počet hlavních činností v rámci organizace.

5. Uplatnění změny na základě srovnávání je projekt, který potřebuje pravidelné projektové řízení s určením odpovědností a důkladným plánem.
6. Až jsou určeny cíle zefektivňování, je zásadní řídit fungování úřadu tak, aby zlepšení bylo vidět (Kolektiv autorů, 2006, s. 21).

Zlepšení vyplývající z projektu spočívá ve změně, která vychází ze srovnávaných informací (Kolektiv autorů, 2006, s. 21).

Přínos benchmarkingu spočívá ve změně, která vychází z informací poskytnutých organizaci (Kolektiv autorů, 2006, s. 21).

Použitím tohoto procesu dojde k odhalení různých výsledků, které vyžadují změny a vedoucí pracovníci musí být smířeni s tím, že lidé budou nuceni měnit své pracovní postupy a učit se způsobu práce od jiných (Kolektiv autorů, 2006, s. 21).

Organizace musí být připravena v prvních letech, kdy benchmarking zavedou, na změnu svého stylu vedení a metod poskytování služeb. Instituce nezačíná s benchmarkingem, aby si utvrdila vlastní dokonalost (Kolektiv autorů, 2006, s. 21).

Proces benchmarkingu nevede jen k zlepšení těch, kterým jde něco hůře, na úroveň těch nejlepších, ale ke zlepšení činnosti všech organizací pomocí výměny nápadů a poznatků (Kolektiv autorů, 2006, s. 21).

Podstatné je časový harmonogram benchmarkingu neuspěchat. Je málo pravděpodobné, že bude docíleno jistých důležitých přínosů v krátkém časovém horizontu. Vedení organizace by mělo prezentovat tento proces už od raného stádia jako dlouhodobý (Kolektiv autorů, 2006, s. 21).

1.4 Typy benchmarkingu

Historicky nejstarším typem, je ten, který prvotně společnost Xerox Corp. začala označovat jako „competitive benchmarking“ – tedy benchmarking konkurenční.

V závislosti na charakteru zvoleného objektu benchmarkingových zkoumání se rozlišuje:

- benchmarking výkonový,
- benchmarking funkcionální,
- benchmarking procesní (Nenadál 2011, s. 20).

1.4.1 Benchmarking výkonnový

Je orientován na přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů, ať již jde např. o výkon motoru, výkon pracovníka, výkon určité montážní linky, celkovou výkonnost organizací apod. Předmětem zájmu je tedy určitý hmotný objekt a je jasné, že zde nemůžeme často srovnávat i výkonnost přímých konkurentů na trhu. Je uplatňován např. mezi různými výrobci stejných produktů, mezi poskytovateli srovnatelných služeb apod. s cílem přímého porovnání nabízených výrobků a služeb. Díky tomuto typu benchmarkingu mají organizace možnost poznat svou relativní výkonnost. V situacích, kdy je benchmarkingovým partnerem skutečně přímá konkurence, jde patrně o nejnáročnější druh benchmarkingu, který vyžaduje navíc i značnou důvěru všech organizací, které jsou do tohoto komparativního procesu zahrnuty. Vzájemná důvěra může být posílena také tím, že ještě před zahájením určitého projektu intuitivně vyloučíme z oblastí možného zájmu ty, které sami považujeme za citlivé a na něž bychom asi nepřistoupili ani my, kdybychom byli vyzváni jinou organizací k účasti na benchmarkingovém projektu. Výsledkem výkonového benchmarkingu je nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, respektive parametrů srovnatelných produktů (Nenadál, 2001, s. 21).

1.4.2 Benchmarking funkcionální

Zastupuje takový typ benchmarkingových studií, při nichž se porovnává několik nebo i jediná funkce určitých organizací. Využívá se především v soukromém sektoru nebo ve sféře služeb. Například může sloužit k porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsahu poprodejních služeb obchodních řetězců, spektra doprovodných služeb nabízených pacientům zdravotnickými zařízeními, přístupu k rozvoji vztahů s dodavateli apod. Oproti výkonnostnímu benchmarkingu se u tohoto typu zkoumání snáze nalezne aspoň jeden externí partner, který nemusí přímo v určitém segmentu trhu konkurovat. Funkcionální benchmarking však obvykle vyžaduje nezanedbatelné finanční zdroje. A jak upozornují Mattersová a Evans, organizace proslulé úrovní svých funkcí a služeb se mohou začít cítit obtěžovány nadměrným zájmem jiných organizací a údajně jsou známy i příklady, kdy za to, že se zapojí do podobných projektů, začaly žádat finanční kompenzace (Nenadál, 2001, s. 22).

1.4.3 Benchmarking procesní

Někdy také pojmenovaný jako generický, je komplex činností, kde je střed pozornosti porovnávání a měření určitého procesu organizace. Porovnávání a měření jsou obvykle zaměřena na aplikované postupy k vykonávání určitých typů prací, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstup a zároveň spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách, a také na výkonnost porovnávaných procesů. Procesní benchmarking tak občas může napodobovat benchmarking funkcionální. Procesní benchmarking může být směřován vůči jakékoliv vhodné organizaci, která obdobné postupy zajišťuje, i když nemusí jít o rovného konkurenta. Ukázkou srovnávaných procesů může být kupříkladu:

- postupy k objevení slabých stránek,
- fakturace,
- míra kvality servisu,
- stanovisko k navrhování produktů,
- plánování procesů,
- formy interní komunikace,
- postoj k měření spokojenosti zainteresovaných stran.

Procesně orientovaný benchmarking směřuje rovnou k identifikování lepších praktik, je však často nesnadný z hlediska dat, ale na druhé straně je současně efektivní formou učení se. Výsledky a zjištění mohou vést k vážným změnám v organizaci u některých procesů a činností. (Nenadál, 2001, s. 23).

1.4.1 Benchmarking interní a externí

Výkonnový, funkcionální i procesní benchmarking může být využit v rámci jedné organizace nebo mezi různými právními subjekty. V této kontinuitě převládá v odborné literatuře snad největší soulad při definování typů benchmarkingu v závislosti na aspektu, kde je benchmarking realizován, přičemž jej dělíme na dva základní typy:

- benchmarking interní
- benchmarking externí

Benchmarking interní je realizován v rámci jedné organizace mezi vybranými organizačními jednotkami (např. divizemi, fakultami, provozními jednotkami obchodních řetězců apod.), které zajišťují shodné nebo obdobné produkty, procesy a funkce. Hlavním cílem je jistá potřeba nalezení dočasně nejlepšího interního standardu výkonnosti. Vnitřní

benchmarking funguje na principu ochoty seznámit se s nejlepší praxí ve vlastní organizaci. Z toho důvodu většinou nenaráží na omezení a proto je při získávání potřebných informací doba jednoho benchmarkingového projektu zřetelně kratší. Jako další prioritu lze považovat to, že se díky tomuto typu benchmarkingu daří účinně a efektivně eliminovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Na druhou stranu jistým nedostatkem je to, že nalezení nejlepší reality ve vlastní organizaci je vždy méně pravděpodobné, než kdybychom absorbovali podněty z vnějšího prostředí vlastní organizace. Preference vnitřního benchmarkingu také může vést k určité podobě zahledění do sebe a k podceňování externích podnětů motivujících k zlepšení. Navíc v naprosté většině případů není tento typ benchmarkingu možný realizovat v malých a středních firmách, jelikož je zde mizivá pravděpodobnost vykonávání shodných nebo obdobných aktivit na odlišných místech. U interního benchmarkingu se vždy předpokládá velmi vysoká úroveň komunikace uvnitř celé organizace a možnosti využívání různých forem učení. Vnitřní benchmarking je tak nepřímým důkazem o skutečné vůdčí roli vrcholových manažerů. Zkušenosti organizací navíc potvrzují, že obsahuje i další nezanedbatelný aspekt: jedná se o velmi účinný přístup k učení se obecným postupům benchmarkingu tak, aby byly efektivní i obdobné aktivity vykonávané později vůči cizím organizacím, označované obvykle jako externí benchmarking (Nenadál, 2011, s. 24).

Externí benchmarking lze charakterizovat jako soubor činností, v jejichž rámci je partnerem pro srovnávání a měření jiná organizace. U malých a středních firem je to asi jediný možný typ benchmarkingu. Díky tomu se zde vyskytuje i jednoznačné omezení: najít a vyhledat vhodného externího partnera nemusí být vždy jednoduché, obzvláště v situacích, kdy se jedná o organizace, které jsou schopny nám přímo konkurovat. Existuje zde však významná přednost: externí benchmarking nám umožňuje stanovit si i ten nejvyšší benchmark a poučit se od skutečně nejlepších. Z toho důvodu je možné vymezit celou škálu benchmarkingových projektů v závislosti na tom, co bylo identifikováno jako vlastní slabá stránka, tj. i jako objekt budoucího benchmarkingu a benchlearningu. Zde je však potřeba podotknout, že automatické ztotožňování externího benchmarkingu s klasickým konkurenčním benchmarkingem silně pokulhává (Nenadál, 2011, s. 25).

Přístup, ve kterém se využívají veřejně dostupné zdroje, je v praxi velmi rozšířen, i když si mnoho pracovníků ani neuvědomuje, že jej opakovaně používá. Tento přístup je založen na tom, že si určitá osoba nebo kolektiv shromažďují tzv. sekundární data a informace, které jsou k dispozici z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou časopisy, katalogy, internet,

apod. Každá pracující osoba se intuitivně a spontánně poohlíží po dalších možnostech zlepšování, tím pádem velmi často nachází inspiraci právě v těchto zdrojích. Hlavním problémem u tohoto přístupu je to, že většina z nich pracují jako individualisté, nahodile a v neřízeném režimu. Z toho důvodu je zde efekt učení omezen explicitně na jednotlivce (Nenadál, 2011, s. 25).

Přístup, ve kterém se využívá přímého srovnávání, vychází z přirozené zvědavosti, která lze rozvíjet již od raného věku – příkladem jsou děti v mateřských školách, které mají sklony k porovnávání, např. v tom, kolik mají hraček, jak často jezdí s rodiči na výlet, atd. Tuto tacitní schopnost můžeme u lidí pozorovat i v dospělosti a proto jí mohou velmi účinně využívat tyto benchmarkingové projekty. Ke změně dochází pouze v tom, že u srovnávání jednotlivců dochází k porovnávání organizací a jejich procesů i produktů. V další části práce budeme vycházet právě z tohoto přístupu, neboť efekt učení zde může dosahovat maximálních hodnot.

Přístup, který se používá ve speciálních databázích, umožňuje srovnávání a měření výkonnosti a to i mezi větším množstvím partnerských organizací. Jistým předpokladem je však to, že organizace, která benchmarking iniciuje, má k těmto databázím přístup, jelikož většinou jsou účelově využívány a rozvíjeny speciálními organizacemi. U těchto specializovaných organizací je potřebná výměna a sdílení informací, které se organizují a provádějí na komerční bázi (Nenadál, 2011, s. 26).

Přístup, jež se využívá při testování, je charakteristický pro konkurenční a funkcionální benchmarking: výhodou lze sledovat v tom, že organizace, která hledá podnět ke zlepšování, si obvykle koupí a otestuje konkurenční produkty. I zde můžeme pozorovat to, že je efekt učení omezen na poznávání rozdílů ve výkonnosti, ale nikoliv v jejich příčinách (Nenadál, 2011, s. 26).

Přístup, který využívá externí přehledy, je postaven na názorech většího počtu respondentů, kteří jsou dotazováni na úroveň vnímání jednotlivých procesů, funkcí nebo i celých výrobků. Organizace si mohou tyto přehledy objednávat u institucí, které se specializují na sociologické výzkumy i výzkumy trhů, nebo si je mohou realizovat samy. Podobně jako je tomu u dvou předchozích přístupů, je i zde efekt učení objektivně limitován (Nenadál, 2011, s. 26).

Přístup, u něhož se využívá sebehodnocení vůči modelům excelence, se v České republice zatím neaplikuje. Sebehodnocení je systematický proces, kdy v naprosté většině případů

vlastní zaměstnanci organizace identifikují silné a slabé stránky ve všech aspektech aktivit organizace (Nenadál, 2011, s. 26).

1.5 Postupy benchmarkingu (proces benchmarkingu)

Benchmarking jako takový nemá pevně stanovený postup činností od počátku projektu až po jeho ukončení avšak základní oblasti procesů benchmarkingu se často opakují, jak v literatuře tak při samotné aplikaci v organizaci. Každá organizace, si způsob, jakým bude postupovat, může zvolit sama (Nenadál, 2001, s. 45).

Podle Nenadála (2011, s. 45) je vhodné postup benchmarkingu uspořádat do pěti fází. Tento model neignoruje základní oblasti procesů benchmarkingu jako je hodnocení a posuzování činností a efektivnosti vlastních strategií, produktů a procesů, porovnávání a měření úrovně vlastní výkonnosti s vhodně zvolenými a určenými benchmarky z externího prostředí, stanovování rozdílů ve výkonnosti, hledání příčin těchto rozdílů a v neposlední řadě i plánování.

Každá z pěti základních fází benchmarkingu je dekomponována na určité procesy, které na sebe musí logicky navazovat. Iniciační fáze musí být v pravomoci vrcholového vedení organizace, která o benchmarkingu uvažuje. Představuje pokaždé jedinečnou, ale nesmírně důležitou množinu procesů a činností, v jejich rámci se vrcholoví manažeři musí sami ujasnit své priority a taktiku pro naplňování strategických záměrů. Dojdou-li k přesvědčení, že změny ve vlastní organizaci jsou užitečné, resp. Nutné, měli by určit formou politiky benchmarkingu jeho dlouhodobou platformu, aby se následně sami podrobili iniciačnímu výcviku, vhodnými přístupy prověřili, zda je organizace „zralá“ k organizování a provedení prvního benchmarkingu (Nenadál, 2001, s. 48 - 53).

Plánovací fázi má garantovat u naprosté většiny procesů jmenovaný vedoucí týmu benchmarkingu. Jakmile je určen objekt benchmarkingu, je nutné ustavit a jmenovat tým lidí, kteří v tomto objektu mají profesně i znalostně nejbliže. Tento tým musí projít speciálním výcvikem, v jehož rámci si osvojí všechny potřebné přístupy, metody a nástroje, které budou nezbytné pro úspěch benchmarkingového projektu. Tým poté posoudí a kvantifikuje úroveň vlastní výkonnosti, která se k objektu benchmarkingu vztahuje, podle zvolených kritérií si vybere partnera, dohodne se na postupech a formách sběru dat od zvoleného partnera a tato dohodnutá pravidla, včetně etických zásad, pak začlení do textu formální smlouvy, kterou pověření zástupci všech partnerských organizací

musí uzavřít, a nakonec provede sběr dat o reálné výkonnosti partnera (Nenadál, 2001, s. 48 - 53).

Analytická fáze benchmarkingu je typická podrobným zpracováním a vyhodnocováním dat o vlastní výkonnosti, respektive výkonnosti partnerů. Obvykle probíhá na pracovištích organizace, která benchmarking iniciovala, a benchmarkingový tým zde musí jednoznačně určit rozdíly ve výkonnosti a nalézt kořenové příčiny těchto rozdílů. Výstupy z analytické fáze mají charakter informací, které nemusí být pro vrcholový management organizace vždy příjemné, ale musí se stát impulsem k jejich prodiskutování a rozhodování o tom, co ve vlastní organizaci budeme dělat dál. Vrcholové vedení má také pravomoci k tomu, aby návrhy na cíle vlastního zlepšování, které zpracoval v rámci analytické fáze benchmarkingový tým, korigovalo, respektive rozvinulo v souladu s celkovými strategickými záměry organizace (Nenadál, 2001, s. 48 - 53).

Stanovené cíle vlastního zlepšování jsou ve své podstatě zadáním pro tým zlepšování, jenž v rámci realizační fáze naplánuje a poté efektivně a účinně zavede do praxe taková opatření, která zacelí dříve identifikované rozdíly ve výkonnosti, a dočasně tak zamezí dalšímu zaostávání za jinými organizacemi. V rámci standardních přístupů k posuzování reality v organizaci bude moci také zjistit, zda realizovaná zlepšení skutečně dosáhla plánovaných cílů. A nepochybně se také odhalí další příležitosti k zlepšování, a tím i objekty následujících benchmarkingových projektů. To již je záležitostí rekalibrace benchmarkingu, jejíž součástí je i zařazení benchmarkingu do standardních procesů strategického řízení organizací (Nenadál, 2001, s. 48 - 53).

1.5.1 Iniciační fáze benchmarkingu

Vrcholové vedení všech typů organizací má být vědomo permanentní nutnosti měnit dosavadní stav věcí v zájmu neustálého zlepšování – nakonec jde o jeden z principů rozvoje systémů managementu. Přesto by si však vrcholové vedení mělo ze všeho nejdříve poctivě odpovědět na zcela principiální otázku: „Chceme vůbec změny?“ Pokud si vrcholové vedení odpoví pravdivě na uvedenou otázku v tom smyslu, že změnu a zlepšení skutečně chce, zároveň si tak vymezí svou základní potřebu – potřebu změny. Ta je obvykle vyvolána zjištěním, že externím respektive interním zákazníkům nedodáváme takovou hodnotu, jakou si představují. Poznání potřeby změn však samo o sobě pro iniciaci benchmarkingu obvykle nestačí. Je žádoucí, aby si vrcholoví manažeři formou například

speciálních workshopů a s podporou brainstormingu odpověděli na některé další otázky týkající se reálné míry připravenosti, jako jsou například:

Uvědomuje si organizace skutečný rozsah změn, které je třeba provést?

- Má dostatek finančních zdrojů k realizaci těchto změn?
- Má k dispozici dostatek lidí pro realizaci všech potřebných změn?
- Mají zaměstnanci organizace dostatečné znalosti a odbornou způsobilost pro efektivní a účinné zavedení potřebných změn?
- Má povědomí o možných ekonomických i společenských dopadech, které realizace změn vyvolá u dosud běžně zabezpečovaných procesů a operací?
- Bude možné potřebné změny realizovat bez narušení našich stěžejních aktivit vůči externím zákazníkům?
- Přispějí realizované změny k naplňování našich strategických záměrů?
- Jak ovlivní navrhované změny dosavadní přístupy a efekty zlepšování?
- Je organizace jako celek připravena k realizaci uvažovaných změn?

Naznačované úvahy by měly být vrcholovým vedením organizací, jež hodlají benchmarking provádět, realizovány s maximální mírou odpovědnosti vůči všem zainteresovaným stranám, nejenom vůči externím zákazníkům. Pro další text předpokládejme, že tyto úvahy povedou ke strategickému rozhodnutí, že benchmarking bude zařazen mezi systematiky používané přístupy a metody. Dalším krokem by pak měl být počáteční výcvik zejména členů vrcholového vedení (Nenadál, 2011, s. 53 - 68).

1.5.2 Plánovací fáze benchmarkingu

Jedná se o časově a zdrojově obtížnější fázi celého procesu, jelikož zahrnuje kromě dalšího zvláštní výcvik benchmarkingového týmu, výběr vyhovujícího partnera, sběr dat o výkonnosti partnera (Nenadál, 2011, s. 68).

Vedení organizace hned na začátku projektu stojí před zásadní úlohou, když musí zvolit, co bude objektem benchmarkingu. Může jím být, kterákoliv charakteristika (znak, parametr) výrobků, služeb, procesů i celých organizací. Předmětem benchmarkingu by měla být nestranně odhalená a potvrzená vlastní slabá stránka. Tato fáze může působit prostě, ale nedodržení některých pravidel a podcenění výběru vhodného objektu se může nepříznivě ukázat v dalších fázích benchmarkingového projektu (Nenadál, 2011, s. 69).

Při pátrání po vyhovující odpovědi na základní otázku, co bude objektem benchmarkingu, vedení organizaci pomůže systematická analýza činností organizace a dosažených výsledků. Zcela nevyhnutelné je také, poohlédnout se mimo vlastní organizaci, má-li její vedení získat skutečné informace o úrovni vlastních poskytovaných služeb, o výsledcích jiných organizací, prostředí a jeho omezeních, příležitostech a výzvách. V praxi je patrně nejjednodušším způsobem určení objektu benchmarkingu uskutečnění brainstormingu, kterého se zúčastní všichni členové vedení organizace. V rámci brainstormingové porady vedení organizace stanoví slabé stránky organizace (Nenadál, 2011, s. 79 - 82).

Jakmile vedení organizace určí příhodný objekt benchmarkingu, je důležité uskutečnit následující úkol. Tímto úkolem je selekce a ustanovení odpovídajícího týmu lidí se zvláštním výcvikem, který bude za projekt zodpovědný. Nekvalitní volba a nepostačující výcvik, mohou vést k následnému selhání celého projektu. Z charakteru benchmarkingu a jeho časové i znalostní náročnosti plyne, že jej nemohou provádět jednotlivci. Úsilí dosáhnout náročného cíle projektu potřebuje týmovou spolupráci. Jedinou formální složku benchmarkingového týmu zastupuje vedení organizace, reprezentované např. tajemníkem. Metodika pro vytvoření benchmarkingového týmu není přesně stanovena, tedy záleží na organizaci, jak pojme tuto činnost a kdo bude určen, jako člen týmu. Benchmarkingový tým se může skládat z člena zastupující vedení organizace, facilitátora, poradců a dalších členů týmu. Facilitátor je speciálně vyškolená osoba, jež v týmu vykonává funkci trenéra a moderátora. Facilitátor napomáhá členům benchmarkingového týmu, předává jim své zkušenosti, může se stát právoplatným vedoucím týmu. Ten pak převezme všechny odpovědnosti a kompetence plynoucí z charakteru vedení projektu benchmarkingu. Pro úspěch benchmarkingového projektu je závažná forma a účinnost vzájemné komunikace mezi facilitátorem a zástupci vrcholového vedení organizace (Nenadál, 2011, s. 79 - 82).

Panel poradců představuje orgán, který vedení organizace může, ale také nemusí v kontextu s benchmarkingem stanovit. Jedná se o skupinu zkušených lidí, kteří nemají žádné výkonné pravomoci, fungují jen jako rada předkládající určitá doporučení (Nenadál, 2011, s. 79 - 82).

Hlavním pravidlem je to, aby struktura týmu co nejvýstižněji odráželo již dříve stanovený objekt benchmarkingu, a aby v něm byly zastoupeny také další funkce, jejichž zástupci z hlediska svých znalostí mohou být pro práci týmu prospěšní (Nenadál, 2011, s. 79 - 82).

Součástí iniciační fáze po výběru týmu je externí a interní výcvik v oblasti benchmarkingu. Externím zaškolením se rozumí vzdělávací aktivity, které jsou organizovány externími vzdělávacími agenturami, školami, odbornými společnostmi apod. mimo vlastní organizaci. Interní zaškolením jsou všechny vzdělávací a výcvikové aktivity vykonávané pro zaměstnance jedné jediné organizace, která se rozhodla zařadit benchmarking mezi standardní procesy řízení kvality a to bez ohledu, zda je tento výcvik realizován přímo v prostorách dané organizace nebo mimo ni, a je rovněž nepodstatné, zda je výcvik zabezpečován interními lektory nebo lektory externími (Nenadál, 2011, s. 85 - 86).

Po stanovení objektu projektu a týmu, který je znalostně vybaven a vyškolen, mohou členové tohoto týmu odstartovat svou první, velmi podstatnou aktivitu. Je jí prozkoumání stávající výkonnosti svých funkcí a procesů. Řádně realizovaná interní analýza vlastní výkonnosti je základem úspěšného dokončení projektu. Následná analýza diferencí ve výkonnosti důsledně zakládá na tom, že s co největší přesností a objektivitou organizace určí úroveň své stávající výkonnosti. Tato aktivita může vést k zjištění i jiných, stále neodhalených možností k zlepšování. Určité skutečnosti o stávající výkonnosti organizace jsou známy již při debatě nad výběrem objektu, v této etapě projektu je nutné dosavadní skutečnosti ověřovat, ale také opatřit si data nová. Podle Nenadála (2011, s. 93-95) je ze všech přijatelných postojů k přezkoumávání výkonnosti procesů ve spojení s benchmarkingem nejprospěšnější užití auditu procesu. Jedná se o činnosti, které většina organizací dobře zná a jejich cílem je nestranně zhodnotit a přinést důkazy o tom zda výstupy sledovaných procesů jsou efektivní či nikoli. Překážky se mohou dostat pokud dojde k nepochopení pojmu „výkonnost procesů“, což je měřítko ukazující, jakých výsledků dosahuje daný proces. Plánované výstupy představují cílové kritérium hodnoty výkonnosti daného procesu, přidělené pro všechny účelně určené ukazatele výkonnosti. Ukazatele výkonnosti jsou měřítka, které si určí sama organizace sama stanoví s ohledem na funkce a výstupy. Jako ukazatele spojitých veličin se zpravidla vyznačují ty veličiny, u kterých lze určit množství. Tedy při měření výkonnosti procesů jsou pak ukazateli spojitých veličin například veškeré časové ukazatele (například průběžný čas trvání procesu), finanční ukazatele (například náklady na proces). Diskrétní jsou všechny zbylé veličiny, jež nedodržují primární podmínku spojitosti, z nich se při měření výkonnosti procesů mohou patřičně prosadit především ukazatele vázané na počet chyb, selhání, neshod a také většina poměrových ukazatelů.

Volba partnerů pro benchmarking může začít v momentu, kdy je vedením organizace ustanoven objekt benchmarkingu a jmenován odpovídající tým. Cílem této etapy je nalézt vhodnou externí organizaci nebo více externích organizací se kterou bude možné uzavřít formální dohodu o provedení benchmarkingového projektu. Jde o organizaci přistupující k benchmarkingu zcela dobrovolně. Partneři předpokládají oboustranný užitek, tedy všichni účastníci daného projektu očekávají, že výměna informací jim přinese novou hodnotu. Určení a výběr partnera pro benchmarking jsou druhou úlohou, se kterou se potýká jmenovaný tým. Jak uvádí Nenadál (2011, s. 100-101) identifikování a výběr příhodného partnera pro konkrétní benchmarkingový projekt jsou mnohem složitější než identifikování objektu pro benchmarking. Příčinou toho je fakt, že pro volbu objektu se používají především interní data a lidské zdroje, zatím co výběr partnera pro benchmarking závisí v mnoha případech na sběru a analýze dat z externího prostředí.

Po vybrání příhodných partnerů pro daný projekt je důležité určit nejvhodnější metody a postupy sběru dat. Tuto etapu je třeba ukončit ještě před tím, než bude s potenciálním partnerem projednávána a uzavřena formální smlouva o jeho účasti v benchmarkingovém projektu. Ve veřejné správě funguje neformální sdružení obcí s cílem zvyšovat kvalitu prostřednictvím benchmarkingu a výměny dobrých praxí, jež se nazývá Benchmarkingová iniciativa 2005, která umožňuje všem partnerům přístup do databázové aplikace a k datům, výsledkům porovnávání zapojených měst a obcí (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, © 2005).

1.5.3 Analytická fáze benchmarkingu

Analytická fáze projektu je typická zpracováváním dat a informací získaných při jejich shromažďování od partnerských organizací, analýzou příčin existence rozdílů ve výkonnosti a také vytvořením návrhu cílových hodnot vlastního zlepšení (Nenadál, 2011, s. 135). Údaje, které nejsou následně zpracovány, jsou zcela bezvýsledným souhrnem písmen a číslic. Podcenění nezbytné práce s informacemi může přispívat k potížím celého projektu, jestliže má být benchmarking soustavným měřením, musí být data měřitelná. Sběr dat mají organizace ve veřejné správě ulehčen zásluhou neformálního sdružení, který se nazývá Benchmarkingová iniciativa 2005. V tomto sdružení vzájemně spolupracující obce a města, vkládají sem výsledky výkonů své organizace do databázové aplikace s daty a tyto data jsou přístupná dalším partnerům. V soukromém sektoru organizace obvykle získají množství dat, které jsou neuspořádaná, někdy jsou i nejasná, a často také nej-

sou zasazena do logických souvislostí a vztahů. V analytické fázi benchmarkingu se proto získaným informacím dává řád, aby bylo možné dospět k definování rozdílů v naší výkonnosti a výkonnosti partnerských organizací. Benchmarkingový tým ve své organizaci provede vyhodnocení dat a určí, jaké jsou rozdíly ve výkonnosti organizací. V rámci této fáze by benchmarkingový tým měl najít spolehlivé odpovědi na následující otázky:

- Shodují se získané informace s potřebami zadání benchmarkingového projektu?
- Jsou tato data jasná a srozumitelná vzhledem k jejich dalšímu výkladu?
- Do jakého rozsahu je nezbytné data uspořádat?
- Je platnost dat dostatečně ověřena?
- Je organizace schopná podle shromážděných dat určit skutečné rozdíly ve výkonnosti?
- O kolik jsme na tom hůře nebo lépe než partneři projektu?
- Jaká je tedy lepší praxe zjištěná benchmarkingem?
- Z jakého důvodu jsou na tom naši partneři lépe než my?
- Můžeme lepší praxi snadně použít nebo musí být v naší organizaci částečně přizpůsobena (Nenadál 2011, s. 135-136)?

Hlavním účelem vyhodnocování dat u benchmarkingových projektů je stanovení odlišností mezi vlastní výkonností a výkonností partnerů. Jestliže tým v předcházejících fázích benchmarkingu správně stanoví ukazatele výkonnosti a odhalí jejich hodnoty, rozdíly ve výkonnosti lze rychle odhalit porovnáváním zjištěných hodnot. Otázkou volby je jejich prezentace ve zprávě o vykonání benchmarkingu, kterou tým musí ihned po dokončení benchmarkingu vypracovat. V tomto směru se naskýtají tři možnosti:

- A. určení diferencí ve výkonnosti tabulkovou formou;
- B. určení diferencí ve výkonnosti formou grafů;
- C. určení diverencí ve výkonnosti s využitím jednoduchých statistických metod.

Ve veřejné správě se k stanovení rozdílů výkonnosti využívá metoda patřící mezi jednoduché statistické metody, a to konkrétně využití kvantilů. Použití kvantilů je vhodné v případě, že organizace veřejné správy hodnotí jeden dílčí ukazatel výkonnosti ke stejnému ukazateli výkonnosti jiných organizací. Metoda výpočtu kvantilů se využívá také tehdy, pokud organizace chce porozumět výstupům z benchmarkingových zpráv vytvořených v rámci porovnávání benchmarkingovými databázemi a také jestliže

organizace chce určit svou budoucí úroveň z dat mnoha jiných organizací (Nenadál 2011, s. 137-138).

Podle Nenadála (2011, s. 146) kvantily jsou hodnoty, které uspořádaný soubor rozděluje na několik shodně obsazených částí. Jejich zásadním přínosem je menší citlivost na vzdálené hodnoty. Označují se x_p , kde p je procentní hodnota konkrétního kvantilu. Nejznámější jsou následující kvantily, reps. kvartily:

- dolní kvartil – x_{25} nebo také 25procentní kvartil, jenž nám prostě sděluje, že pod jeho reálnou hodnotou se nachází 25 % hodnot (jsou nižší než x_{25});
- medián – x_{50} – 50procentní kvartil, který soubor rozčlení na dvě totožně obsazené části, tedy 50 % hodnot jen nižší nebo vyšších než hodnota mediánu;
- horní kvartil – x_{75} nebo také 75procentní kvartil určující hranici, kdy 75 % hodnot je nižších než hodnota x_{75} ;

Vzorec pro výpočet kvantilů:

$$z_p = \frac{n \cdot p}{100} + 0,5,$$

kde:

- n je rozsah daného souboru,
- p je příslušná procentní hodnota,
- takže hodnota z_p nám v seřazeném souboru určí pořadí konkrétního kvantilu x_p .

V praxi může také nastat situace, kdy ze specifických důvodů organizace nezná všechny data u jednotlivých ukazatelů výkonnosti u jiných organizací, ale naopak obdrží výsledky ve formě, kde je kvantilů využito jako mezních hodnot. Bývá to typické hlavně pro výstupy z benchmarkingových databází, v jejichž případě se organizace mohou sami srovnávat s ostatními. Zásluhou uvedených hodnot ukazatele výkonnosti vlastní firmy a kvartilů vypočítaných z výkonnosti mnoha jiných podobných organizací si může organizace vytvořit přehled o tom, jaká je její výkonnost ve srovnání s ostatními (Nenadál 2011, s. 147).

S výjimkou absolutních rozdílů výkonnosti je potřebné také poznamenat, kde byly tyto rozdíly zjištěny a jaký je původ těchto rozdílů. Tyto rozdíly mohou být následkem:

- využití jiných metod a postupů,
- rozdílné hladiny odborné způsobilosti pro monitorovaný proces,

- odlišné kvality přijatých informací pro sledovaný proces,
- jiných postojů a forem kontrolování a řízení procesů,
- odlišného množství uvolňovaných zdrojů,
- rozdílná legislativní platforma regulující celý proces apod.

Úkolem benchmarkingového týmu je tyto odlišnosti co nejdůkladněji popsat, zasazovat je do souvislostí a srozumitelně je komentovat, aby bylo možné využít všech valných impulsů k vlastnímu zlepšování (Nenadál 2011, s. 149).

Jak uvádí Nenadál (2011, s. 153) pojem „benchmark“ je slovníky interpretován jako symbol, vyrovnávání rozdílů. Velmi důležitým úsekem posledního kroku analytické fáze je určení úrovně vlastní výkonnosti tak, aby ji bylo možné při provedení projektu zlepšování v budoucnosti zdolat. Toto stanovování realizuje tým na základě předešlé analýzy a zhodnocení rozdílů ve výkonnosti a nakonec je za aplikace patřičných nástrojů prezentuje ve své hodnotící zprávě. Určení budoucí úrovně své výkonnosti nemusí být konečné, toto ustanovení má být chápáno výhradně jako koncept a podklad k rozhodování na úrovni vedení organizace. Vytýčení úrovně vlastního zdokonalování předpokládá:

- zhodnocení prokázané výkonnosti všech zúčastněných partnerů, benchmarkingového projektu;
- zohlednění toho, že výkonnost partnerů se v průběhu času bude vyvíjet, čili organizací určená perspektiva vlastního zlepšování musí s těmito trendy počítat;
- ověřování zjištěné nejlepší praxe a její případné modifikování podle výsledků tohoto procesu.

Účelem této fáze je odhalení vyhovující kombinace nejlepších praktik při sběru a analýzy dat od partnerů a přednesení konceptu, jak tuto sestavu nejlepší praxe uplatnit ve vlastní organizaci. Důležitou součástí aktivit týmu je také odhadnout míru objevených rozdílů ve výkonnosti a prozkoumat, kde je původ vzniku těchto rozdílů. Tým dále probírá přijatelná východiska, cesty a prostředky použití nejlepší praxe ve vlastní organizaci (Nenadál 2011, s. 153).

1.5.4 Integrovaná fáze benchmarkingu

Posledním úkolem benchmarkingového týmu na konkrétním projektu je obvykle dokončení analytické fáze. Poté, co tým zpracuje veškeré získané informace, stanoví předpovědi vývoje výkonnosti monitorovaných partnerů a následně doporučí cílové

hodnoty vlastního zlepšení. Získané informace v přijatelné podobě předá vedení organizace, které benchmarkingový projekt zadalo a také podporovalo. Následující kroky jsou pak již výhradně v kompetenci vedení organizace. Integrační fáze benchmarkingu je typická tím, že individuální opatření realizuje většinou buď přímo vedení, nebo je provádí zaměstnanci jmenovaní vedením. Integrační fáze se také vyznačuje třemi základními soubory aktivit:

- projednání výsledků benchmarkingu,
- informování o lepší praxi ve vlastní organizaci,
- stanovení cílů vlastního zlepšování,

Velmi významnými činnostmi každého benchmarkingového týmu jsou získávání a analýza dat, včetně stanovení diferencí ve výkonnosti a doporučení budoucí úrovně vlastní výkonnosti, ale ani přesné vykonání těchto aktivit automaticky nezaručí kladnou odezvu vedení organizace. Nezbytnou nutností je zamyšlení nad způsobem, jakým bude benchmarkingový tým předávat a prezentovat zjištění plynoucí z projektu. Úkolem vedoucího benchmarkingového týmu je zajistit, aby vedení organizace, popřípadě i další zástupci zapojených stran, výsledky přijalo a učinilo výsledné rozhodnutí o tom, co, zda vůbec a jak bude zlepšováno. Vedení organizace by mělo:

- přijmout výsledky benchmarkingového projektu, přestože mohou být v určitých případech nepříjemná;
- veřejně akceptovat snahu benchmarkingového týmu;
- uznat při nejmenším podstatnou část návrhů zlepšení benchmarkingového týmu, jako základnu rozhodování o budoucím zlepšování organizace;
- posílit úroveň pravidelného analyzování vlastních slabých stránek.

Jestliže vedení organizace těchto pět poznatků prokazuje, může se tím spolehnout, že v zadaném projektu vykonal dobrou práci (Nenadál 2011, s. 164-165).

Jak uvádí Nenadál (2011, s. 176) v souvislosti s celkovou úspěšností benchmarkingových projektů je nezbytné poukázat na zásadní skutečnost, která by byla nebezpečnou chybou. Pokud by si vedení organizace, které konkrétní projekt iniciovalo, chtělo uchovat všechny informace o lepší realitě v tajnosti. Podobné jednání může nastat například v situacích, že by zjištění týmu poukazovalo i na rezervy v práci vedení vlastní organizace. Další nevhodnou situací může být sdělování zjištěných výsledků členy týmu v rámci

neformálních vztahů na pracovištích. Jednou z důležitých povinností vedení organizace

je zajištění veřejného, spolehlivého, úplného a pravidelného informování všech skupin zaměstnanců o efektech benchmarkingového projektu. Předávání lepší praxe je všeobecně považováno za jednu z nejefektivnějších podob učení se a je podstatným rysem všech učících se organizací. Pojem nejlepší praxe podle Nenadál (2011, s. 177):

- přispívá k výsledkům, které jsou minimálně 25 % nad všeobecně uznávaným průměrem,
- jde výslovně o naprosto nové použití technologií nebo lidské pracovní síly,
- byla akceptována jako nejlepší minimálně třemi na sobě nezávislými místy,
- je akceptována jako nejlepší zkušenými odborníky v dané oblasti,
- přispívá k mimořádné výkonnosti,

Předávání nejlepší praxe nemusí ve všech případech přispívat k vlastnímu zlepšování, je potřeba zamyšlení ze strany vedení organizace, zda tato nejlepší praxe nevyplývá ze zcela rozdílných kulturních a technologických tradic, jelikož její nucené zavedení do vlastního prostředí by mohlo být neúčinné (Nenadál: 2011, s. 177).

Vedení organizace, podle Nenadála (2011, s. 182-183) rozhodne, o prioritách zefektivňování na základě zpracovaných dat o odlišnostech ve výkonnosti zpracuje plány, ve kterých bude jednoznačně určeno, čeho a jakými prostředky má být docíleno. Takové dokumenty mají přinášet způsoby toho, jak vyrovnat rozdíly ve výkonnosti odhalené určitým benchmarkingovým projektem. Z hlediska toho, kdo je určen pro zpracování akčního plánu vlastního zlepšování, se nabízí dvě varianty:

- vedení dané organizace převede pravomoc k vyhotovení akčního plánu buď celému týmu, který benchmarkingový projekt uskutečnil, nebo jen některým z jeho členů,
- vedení organizace pověří zpracováním akčního plánu zlepšování jiné zaměstnance, kteří již mají konkrétní zkušenosti s tvorbou podobných plánů,

Efektem by měl být plán, který bude přinášet informace o:

- jednoznačně ustanovených cílech individuálního zlepšování rozpracovaných na jednotlivé aktivity a ukazatele ve všech zapojených organizačních jednotkách;
- požadavky na všechny druhy zdrojů, včetně finanční, lidí apod.;
- rozvrh konkrétních akcí, činností a kroků projektu vlastního zlepšování;

- složení týmu vlastního zlepšování s přiřazenými odpovědnostmi a pravomocemi.

1.5.5 Realizační fáze benchmarkingu

Zpracované akční plány vlastního zlepšování a veškeré informace v nich obsažené se prosazují v páté (a zároveň poslední) fázi procesu, tzv. realizační fázi. Základem této fáze je plánování a realizace vlastního zlepšování podle zjištěného nálezu. Nutnou podmínkou kladného výsledku všech aktivit vlastního zlepšování a celého benchmarkingového projektu je předložení všech podstatných informací o zjištěných a výsledcích projektu všem případným členům týmů.

Při provedení této fáze a jejích nejdůležitějších procesů, aktivit a činností podle Nenadála (2011, s. 191-207) je příhodné vycházet z některých zavedených a všeobecně respektovaných metodik, zlepšování. Hlavní předlohou zlepšování, z které víceméně vycházejí všechny další známe metodiky, je tzv. Demingův cyklus PDCA. Tento cyklus se sestává ze čtyř fází, v nichž by mělo zlepšování nebo provádění změn probíhat:

- P – Plan (Plánuj) – vyhotovení plánu aktivit zlepšování.
- D – Do (Dělej) – uskutečnění plánovaných aktivit.
- C – Check (Zkontroluj) – kontrola a analýza dosažených výsledků (včetně porovnávání s plánovanými výsledky).
- A – Act (Reaguj) – reakce na dosažené výsledky a provedení úprav procesu.

V prvním kroku plánování projektu vlastního zlepšování jde především o důkladné projektování dalších činností projektu vlastního zlepšování a všech budoucích vlivů, které s těmito aktivitami úzce souvisejí. Těmito činnostem projektu zlepšování předchází stanovení týmu zlepšování, v jehož čele stojí vedoucí týmu. Další členové zastupují všechny jednotky a funkce, kterých se činnosti dotýkají, nebo jež usilují o úspěšnou realizaci projektu zlepšování. Po této aktivitě přichází uskutečnění projektu vlastního zlepšování, která souvisí v první řadě s řídicími a kontrolními procesy, jejichž cílem je zachování naplánovaných činností, monitorování a vyhodnocování postupu projektu za účelem docílit stanovených cílů. Jedním ze základních podmínek efektivního uskutečnění projektu je stanovení přiměřených pravomocí manažerům projektu tak, aby měli přístup k potřebným informacím a především mohli v situaci určitých problémů regulovat projekt pomocí patřičných zásahů, aby bylo docíleno požadovaných výstupů. Úkolem vedoucích týmů je vyhotovení závěrečné zprávy, která by měla určit skutečný

průběh projektu vlastního zlepšování i rozsah dosažení stanovených cílů (Nenadál: 2011, s. 191 - 207).

Po dokončení fáze realizace vlastního zlepšování bude všechny zúčastněné zajímat, jaký byl přínos tohoto projektu. V praxi se takovým způsobem hodnocení také říká hodnocení „ex post“. V tomto případě se účinky vlastního zlepšování člení do několika různých oblastí. Těmi hlavními by měli být:

- efekty zlepšování u realizátora projektu,
- efekty zlepšování u odběratelů služeb,
- efekty projevující se u jiných zainteresovaných stran,
- efekty společenské,

Nelze předpokládat, že by se účinky vlastního zlepšování projevovaly vždy ve všech zmíněných oblastech, jelikož potenciální účinky jsou závislé na charakteru zlepšování a změn (Nenadál, 2011, s. 211 - 217).

1.5.6 Závěrečné zhodnocení teoretické části

Benchmarking je metoda řízení kvality organizace, která se v minulosti využívala pouze v podnikatelské sféře, ale v současnosti se prosazuje i ve veřejné správě. Základním principem této metody je vzájemné porovnávání výkonu úřadu s jiným úřadem. Metoda benchmarkingu přispívá jednotlivým partnerům ke zjištění, jak si stojí ve srovnání s ostatními. Porovnáním v rámci srovnávané skupiny odhalí nejlepší praxi. Pro vedoucí představitele obce se může stát žádoucím nástrojem řízení. Benchmarking je možné kombinovat i s jinými metodami kvality.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ OBCE A JEJÍ KONTROLNÍ SYSTÉM

Vybraná obec leží na jihovýchodě Moravy ve Vizovické vrchovině. Ve spojitosti se Zlínským krajem leží v jeho jižní části, poblíž je také hraniční přechod se slovenskou republikou. Počet občanů České republiky přihlášených k trvalému pobytu ve vybrané obci je necelých 17 000 a rozloha vybrané obce je téměř 53 km². Pro toto město je typické historické a relativně zachovalé centrum města s pravoúhlým uspořádáním ulic. Vybraná obec utváří středisko vyšší správy, zaměstnanosti, služeb, školství, kultury a sportu a zároveň má i společné přírodní kapacity. Obec je proto centrem základního sociálně geografického regionu, sjednoceného pomocí regionálních procesů, především dojíždění do zaměstnání, dojíždění do škol a dojíždění za službami. Mikroregion, do kterého vybraná obec spadá, je území, historicky i katastrálně omezeno přirozenou spádovostí k vybrané obci. Spádovost je myšlena dopravní dostupnost tohoto centra a také tvoří existenci společenských, sociálních, hospodářských a kulturních vazeb obyvatelstva tohoto mikroregionu. Region, do kterého spadá vybraná obec, tvoří 28 obcí a 2 města.

Vybraná obec má v souladu se zák. č. 128/2000 Sb. o obcích statut města. Nejvyšším orgánem města ve věcech samosprávné působnosti je Zastupitelstvo města. Výkonným orgánem zastupitelstva je Rada města. Radu města, starostu a místostarosty volí zastupitelstvo. Dalším orgánem města je Městský úřad a Městská policie. Organizační struktura městského úřadu se skládá ze starosty, tří místostarostů, tajemníka města, deseti odborů a oddělení interního auditu.

Vnitřní kontrolní systém vybrané obce je upraven dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole § 25, kdy vedoucí orgánu veřejné správy je zavázán v tomto orgánu spustit a udržovat vnitřní kontrolní systém, který tvoří předpoklad pro hospodárné, efektivní a účelné fungování veřejné správy. Dále vedoucí orgánu udržuje kontrolní systém, který je schopný včas odhalit, zhodnotit a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika utvářející se v kontextu s plněním stanovených cílů orgánu veřejné správy a také vedoucí orgánu zahrnuje postupy pro včasné předávání informací náležitým úrovním řízení o odhalení závažných nedostatků a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě. Vedoucí zaměstnanci orgánu veřejné správy jsou v rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností povinni zajistit fungování vnitřního kontrolního systému. Zároveň jsou nuceni poskytnout vedoucímu orgánu veřejné správy včasné a přesné informace o výsledcích dosahovaných při provádění zadaných úkolů, o vzniku podstatných

rizik, o relevantních nedostatcích v činnosti orgánu veřejné správy a o přijetí opatření k nápravě. (Česko, 2001, § 25)

Oddělení interního auditu vykonává povinnosti podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o finanční kontrole), především vyhotovuje koncept střednědobého a ročního plánu kontrol, vykonává podle plánů kontrol finanční audity, audity systémů a audity výkonu, vyhotovuje roční zprávu o výsledcích interního auditu a zajistí zpracování roční zpráv o výsledcích finančních kontrol podle náležitého ustanovení zákona o finanční kontrole. Oddělení interního auditu také zajišťuje veřejnosprávní kontrolu podle zákona o finanční kontrole, a to u příspěvkových organizací města, u uchazečů o veřejnou finanční podporu a u příjemců veřejné finanční podpory a u příjemců veřejné finanční podpory z rozpočtu města. Interní audit je spojen s kontrolním komisí a zajišťuje registr dokladů souvisejících s účastí města v právnických osobách, provádí informování osoby pověřené výkonnou mocí o této účasti, účastní se příprav souvisejících podkladů pro orgány města a pro zástupce města a jednání orgánů právnických osob, ve kterých má město účast (UB, © 2003 – 2016).

2.1 Benchmarking jako součást interního auditu ve vybrané obci

Výkonnost organizací a její měření, jak uvádí (Duchoň, Pavelková:2011, s. 9) a řízení jsou v současnosti často omílanými pojmy. Tyto pojmy však nejsou jasně a jednoznačně definovány. Lidé běžně v životě na pojem výkonnost naráží velmi často a to v mnoha situacích, jak v osobní tak pracovní oblasti. Naučné slovníky vysvětlují pojem výkonnost jako měřítko výstupu docíleného jednotlivcem, organizací, pracovní skupinou nebo procesem. K dosahování stanovených cílů výkonnosti je potřeba příslušné činnosti, a to z pohledu všech zúčastněných stran (management, vlastníci, zákazníci). Řízení výkonnosti tvoří kontrolní aktivity s cílem zlepšování výkonnost pomocí jednotlivých částí, jako jsou například organizační části subjektu, úrovně vedení organizace, zaměstnanci, pracovní postupy atd. Jedním z nástrojů řízení výkonnosti, který využívá vybraná obec je benchmarking. Měření výkonnosti organizace na základě porovnávání vlastních výkonů s výkony ostatních zapojených organizací je v kompetenci oddělení interního auditu.

Aby bylo možné srovnávat výkonnost s ostatními organizacemi je potřeba získání následující zpracování informací o ostatních obcích, k čemuž slouží projekt

Benchmarkingová iniciativa 2005 (dále jen BI 2005), do které je vybraná obec zapojena. Tento projekt zajišťuje všem partnerům přístup do databázové aplikace a k datům, všem výsledkům porovnávání a nejlepším praktikám zúčastněných měst a obcí. Celé rozhodování a volba témat pro benchmarking je plně v kompetenci zapojených členů. Odborné zaškolení a technické a organizační provedení zajišťuje Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. BI 2005 v této době zahrnuje skoro 90 obcí České republiky. Zúčastněné obce se člení do několika pracovních skupin podle velikosti měření počtem obyvatel správního obvodu. Na poradách těchto pracovních skupin se pravidelně jedná o získaných výsledcích a dobré praxi. Příklady dosahování dobrých praxí jsou vkládány do databáze v neveřejné části webových stránek projektu, kde jsou k nahlédnutí pro všechny klíčové zaměstnance zapojených obcí desítky praktických zkušeností. Následně jsou organizována setkání znalců v dané oblasti výkonu přenesené a samostatné působnosti orientovaná na pravidelnou práci s výsledky porovnávání a předávání dobrých praxí.

V současnosti se v databázi srovnávají a vyhodnocují výsledky v 53 oblastech výkonu samostatné a přenesené působnosti provozních agend. Projekt monitoruje více než 700 vstupních údajů a vyhodnocuje prakticky 400 poměrových ukazatelů v počítačové databázi, která je on-line dostupná zúčastněným obcím. (BI 2005 [www stránka](#))

Získávání dat se uskutečňuje od zahájení projektu každý rok v březnu daného roku za předcházející kalendářní rok dle stavu k 31.12. Za povšimnutí je, že vyplnění dat v systému jsou zodpovědní tajemníci, přestože vyplňování dat jsou obvykle zaúkolováni vedoucí jednotlivých odborů. Po ukončení shromažďování dat mají jednotlivá města zapojená do projektu příležitost sledovat vyplněná data ostatních měst a uskutečnit porovnání a vyhodnocení. Zástupci měst se podle pracovních skupin několikrát ročně setkávají a řeší výsledky porovnání dat, odchylky a pátrají po příčinách vzniku těchto odchylek. Na jednáních si zástupci měst sdělují zkušenosti s výkonem zastupovaných organizací, tato činnost se v projektu nazývá sdílení dobrých praxí.

2.2 Výkonnostní audit

Měření výkonu je pro vybranou obec velmi důležité, neboť umožňuje identifikaci nejlepších postupů a vede k efektivní činnosti obce. Oddělení interního auditu obce pro minimalizaci chyb dodržuje určité zásady. Interní auditor měří, to co je pro organizaci

důležité. Tyto měřené hodnoty musí být v souladu s celkovými a dílčími cíli organizace a měřené hodnoty musí sledovat to, co je důležité pro občany (Nenadál, 2001, s. 53).

Kancelář interního auditu při měření výkonnostního auditu postupuje podle Auditních standardů INTOSAI, ve který odstavec 38 a 40 určuje, že audit výkonnosti se zbývá auditem hospodárnosti, efektivnosti a účinnosti, neboli „tří E“ (economy, efficiency and effectiveness).

Prováděním auditu hospodárnosti se auditor vybrané obce snaží přispět k minimalizaci nákladů na zdroje pro dané výstupy organizace, ale zároveň dbá na příslušnou kvalitu.

Jak uvádí Evropské směrnice pro implementaci auditních standardů INTOSAI č. 41 (2002, s. 79-80) hospodárnost se týká úrovně dobrého hospodaření při používání veřejných finančních prostředků. V odborných metodikách není přesně vymezeno, co může auditor považovat za dobré hospodaření a co naopak za plýtvání, tedy v praxi je toto rozhodování otázkou úsudku auditora.

Posuzování efektivnost, což je vztah mezi výstupy v podobě služeb poskytovaných občanům a vstupy použitými pro jejich vyprodukování, často k plnému ocenění potřebuje referenční bod, například porovnání poměru vstupu a výstupu v podobné organizaci (Česko, 2002, s. 79 – 80).

Měření účinnosti ve vybrané obci se týká toho, do jakého rozsahu bylo dosaženo cílů, a vztahu mezi plánovaným a skutečným důsledkem činnosti. Auditor se může rozhodnout, že bude hodnotit nebo měřit účinnost porovnáváním výsledků s cíli stanovenými v cílech politiky. Při auditu účinnosti se však obvykle auditor snaží určit i do jaké míry použité nástroje přispěly k dosažení stanovených cílů (Česko, 2002, s. 79 – 80).

Audity výkonnosti mohou využívat celou řadu metod a technik, pro výzkum diplomové práce je významná komparativní analýza, tedy benchmarking.

3 KOMPARATIVNÍ ANALÝZA – BENCHMARKING VYBRANÉ OBCE

Benchmarking je proces, který nemá přesně stanovené pravidla a postupy, tudíž ani komparativní (benchmarkingová) analýza nemá jednoznačně ustanovenou metodiku. Kroky, které je potřeba vykonat pro realizaci celého procesu mohou být u zapojených organizací odlišné. Vybraná obec aplikuje benchmarking v rámci projektu BI 2005 a každoročně postupuje v pěti krocích:

1. **Určení oblastí pro benchmarkingové porovnávání.** V tomto kroku interní auditor zjišťuje od vedoucích pracovníků jednotlivých odborů, jaké oblasti týkající se činností daného odboru jsou ve sledovaném roce důležité. Tyto informace auditor získává, aby věděl, na jaké oblasti se má komparativní analýza činností daného odboru zaměřit. Vzhledem k tomu, že databáze BI 2005 seskupuje celou řadu vkládaných dat, jsou rozdělené do tzv., tematických agend. Vedoucí pracovníci zvolí čísla těchto agend a tím upřesní oblast vhodnou pro analýzu. V komparativní analýze jsou po konzultaci s interním auditorem použity následující agendy: č. 1, 2, 6, 31, 32, 36, 37, 39, 42, 43, 44, 45, 49, 50, 53, 54, 55, 57. Seznam všech agend je uvedený v příloze č. 1.
2. **Stanovení ukazatelů a parametrů vhodných pro porovnávání.** Jednotlivé ukazatele jsou obsaženy v tematických agendách, čili blíže upřesňují řešenou problematiku konkrétních agend. Volbu určitých ukazatelů interní auditor opět konzultuje s vedoucími jednotlivých odborů podle potřeby. Názvy použitých ukazatelů v komparativní analýze jsou uvedeny níže v názvech grafů. Při stanovování vhodných parametrů musí auditor zvážit, které parametry jsou srovnatelné, a které mají patřičnou vypovídací hodnotu. Parametry slouží ke stanovení vhodných partnerů pro srovnávání. V benchmarkingové analýze této práce, jsou použity následující parametry, průměrný evidenční počet zaměstnanců v úřadě a počet správního obvodu.
3. **Získávání dat potřebných pro analýzu.** Sběr dat pro benchmarkingový proces pro organizace veřejné správy je značně ulehčen díky projektu BI 2005, do kterého zapojené organizace sami data vkládají a tyto data jsou poté dostupné v databázi všem zapojeným organizacím. Může nastat situace, kdy se zjistí, že některé data

jsou uvedena v databázi nesprávně. Tuto situaci poté řeší interní auditor s pověřenou osobou a domluví se na co nejrychleji možné nápravě.

4. **Analýza stanovených ukazatelů.** Analýza ukazatelů je prováděna ve dvou rovinách. První rovina představuje porovnávání měst zařazených ve stejné pracovní skupině D, a ve druhé rovině analýzy je sledován vývoj vybraných ukazatelů obce v letech 2006 – 2013 v souvislosti s analýzou profilu úřadu a v letech 2009 – 2013 v souvislosti s analýzou profilu města. Veškerá vstupní data jsou podle stavu k 31.12. Pro komparativní analýzu v této práci jsou použity data od roku 2006 do roku 2013, z důvodu neposkytnutí nejnovějších výsledků, tedy výsledků z roku 2014. Data a výsledky benchmarkingu za rok 2015, nejsou poskytnuty z důvodu toho, že proces ještě není dokončen. Tato skutečnost není pro tento projekt zásadní, neboť v každém roce organizace postupuje při výkonu benchmarkingu stejně, jak v letech 2006 – 2013, tak v letech následujících. Pro tento projekt je důležité zjistit, jak vybraná obec postupuje v procesu benchmarkingu a jeho následné zefektivnění, nikoli aktuální situace výkonnosti města. V provedené analýze nejsou zveřejněné názvy porovnávaných měst, města jsou označena náležitými pořadovými čísly. Města zapojená do projektu BI jsou povinna jednat v souladu s etickým kodexem benchmarkingu. Podle principu diskrétnosti nemohou být data partnerů předána třetím stranám bez předchozího souhlasu partnera. Srovnávání ukazatelů je zobrazeno graficky prostřednictvím spojnicových grafů. V rámci vystižení podstaty úrovně je uvedeno minimum a maximum a pro vyjádření střední hodnoty aritmetický průměr a medián. Součástí analýzy je také doporučení vedoucí k zvýšení výkonu vybrané obce.
5. **Zhodnocení výsledků a předání výsledků vedení města.** Na základě analýzy ukazatelů interní auditor zjistí, jak si organizace stojí v analyzovaných oblastech. Zjistí, který z porovnávaných partnerů dosahuje nejlepších výsledků. Jakmile interní auditor vyhodnotí výsledky analýzy, vyhotoví prezentaci výsledků a ta je poté projednána na poradě vedení města a vedoucích jednotlivých orgánů. Na této poradě se určí další postup vedoucí k zefektivnění výkonů organizace.

3.1 Profil úřadu – komparativní analýza

Analýza je zaměřena na ukazatele, které souvisí s fungováním, zaměstnanci a provozem městského úřadu a je provedena pro roky 2006 - 2013. V rámci této analýzy jsou

porovnávají ukazatele z následujících tematických agend, 1, 6, 31, 39, 53, 54, 57, a parametr pro porovnávání je vyjádřen průměrným přepočteným počtem zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě. Vybraná obec se na základě počtu zaměstnanců zařazuje do kategorie 150 až 179,9 zaměstnanců, tedy je srovnávána s dalšími jedenácti obcemi patřící do této kategorie. Jejich průměrný počet zaměstnanců je necelých 160. Celkový počet zaměstnanců skupiny dvanácti obcí, do které spadá i vybraná obec je téměř 1916 zaměstnanců.

Tab. 1. Přehled velikostních kategorií obcí

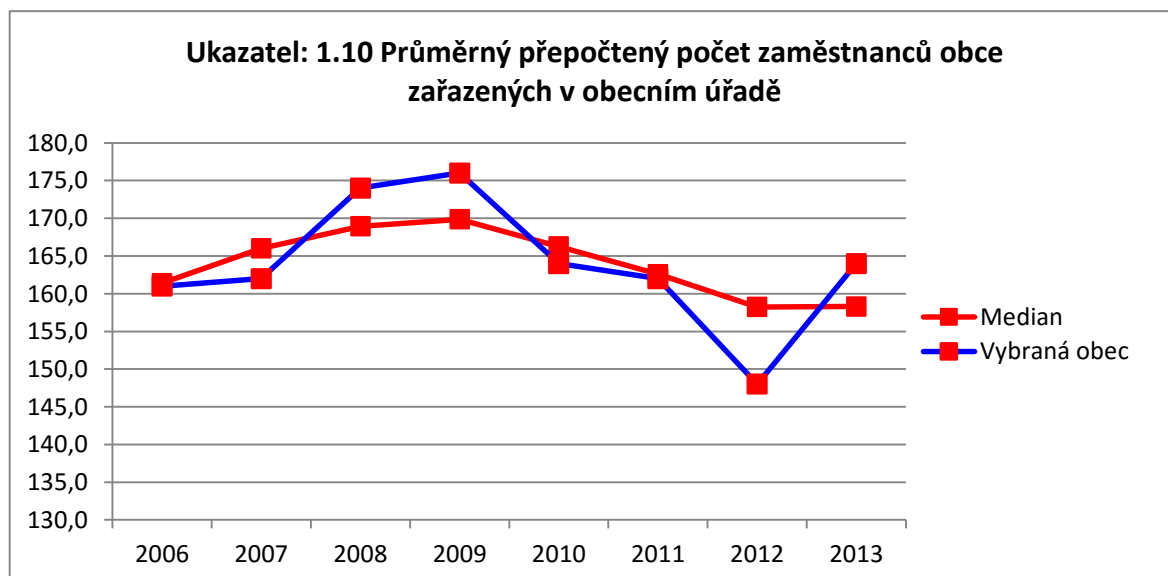
Průměrný evidenční počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě (r. 2013)	Počet zaměstnanců celkem	Počet obcí	Průměr - počet zaměstnanců
64,9 a méně	501,9	9	55,8
65 až 74,9	638,7	9	71,0
75 až 99,9	724,3	9	80,5
100 až 149,9	1 011,8	8	126,5
150 až 179,9	1 915,9	12	159,7
180 až 229,9	1 800,5	9	200,1
230 až 299,9	1 280,3	5	256,1
více než 300	2 175,5	6	362,6
Celkem	10 048,8	67,0	164,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel průměrný přepočtený počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě:

Pro výpočet tohoto ukazatele byly použity data z tematické agendy č. 1 - Souhrnné informace.

Graf 1. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě



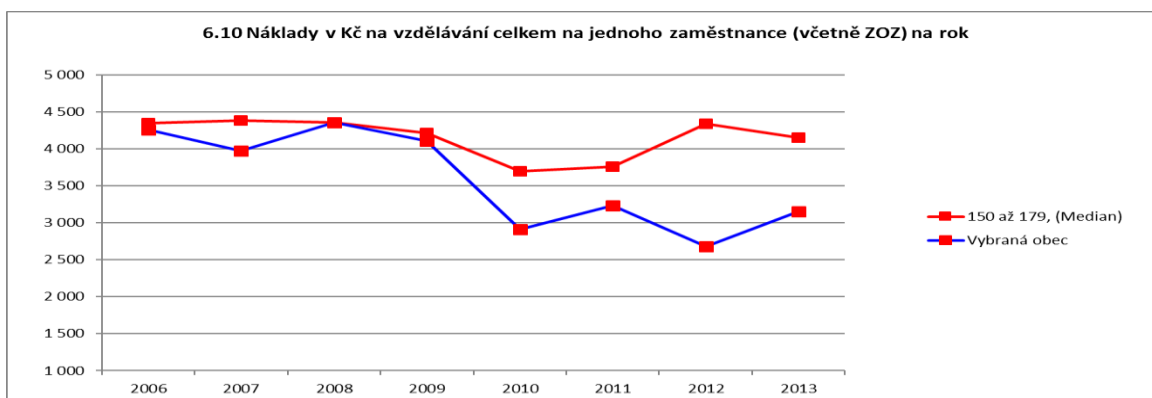
Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota mediánu ve sledovaných letech je vypočítána z hodnot skupiny dvanácti obcí, jejichž průměrný evidenční počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě je 150 – 179,9. Nejvíce zaměstnanců zařazených v obecním úřadě vybrané obce bylo v roce 2009 a to konkrétně 176 zaměstnanců, což je téměř o 8 zaměstnanců více než medián toho roku. V následujících letech se úřad snažil počet zaměstnanců snižovat, až do roku 2012, kdy tento počet dosahoval nejnižších hodnot za celé sledované období. Pokles počtu zaměstnanců se zastavil na hodnotě 148, což bylo o 10 zaměstnanců méně než hodnota mediánu srovnávaných obcí toho roku, tzn., že více jak polovina těchto obcí zaměstnávala ve svém úřadě větší počet zaměstnanců, než vybraná obec. Od počátku roku 2012 se městský úřad snažil nedostatek zaměstnanců vyřešit a prováděl výběrové řízení po celý rok, což vedlo k takové situaci, že v posledním roce 2013 dosahoval městský úřad sledované obce o 6 zaměstnanců více, než byla hodnota mediánu. Vedení městského úřadu bylo doporučeno sestavení strategie pro přijímání zaměstnanců a zaměření se na tuto problematiku, aby nedocházelo k takovým výkyvům, viz graf č. 1. Doporučiji zjištění nejlepší praxe od zástupců srovnávaných obcí a tuto skutečnost zapojit do svých akčních plánů.

Ukazatel náklady v Kč na vzdělávání celkem na jednoho zaměstnance (včetně ZOZ):

Pro výpočet tohoto ukazatele byly použity data z tematické agendy č. 6 – Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání zaměstnanců. Do celkových nákladů jsou zahrnuty náklady na školné, školení BOZP a další vzdělávání zaměstnanců včetně zkoušek odborné způsobilosti.

Graf 2. Náklady v Kč na vzdělávání celkem na jednoho zaměstnance (včetně ZOZ) na rok



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že v roce 2008 a 2009 úřad zaměstnával nejvyšší počet zaměstnanců ve sledovaném období, by se očekávalo snižování nákladů na vzdělávání na jednoho zaměstnance, přesto však v těchto letech, vedení organizace uvolňovalo nejvyšší náklady na vzdělávání na jednoho zaměstnance za celé sledované období. Současně v těchto letech organizace umožňovala nejnižší počet vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka, což je důsledkem využívání dražších forem školení a vzdělávacích kurzů, například zkoušky odborné způsobilosti jsou více nákladné než ostatní potřebná školení. Od této doby vybraná obec snižovala náklady na vzdělání jednoho zaměstnance, dokonce v roce 2012 dosahoval medián hodnotu o téměř 39% vyšší, než byla hodnota nákladů vybrané obce, na základě tohoto snižování nákladů na vzdělávání obec umožnila o 2 školení na jednoho pracovníka více. Taktéž v roce 2013 organizace umožnila svým zaměstnancům o 1 školení na jednoho pracovníka za rok více oproti ostatním obcím v rámci mediánu.

Graf 3. Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování

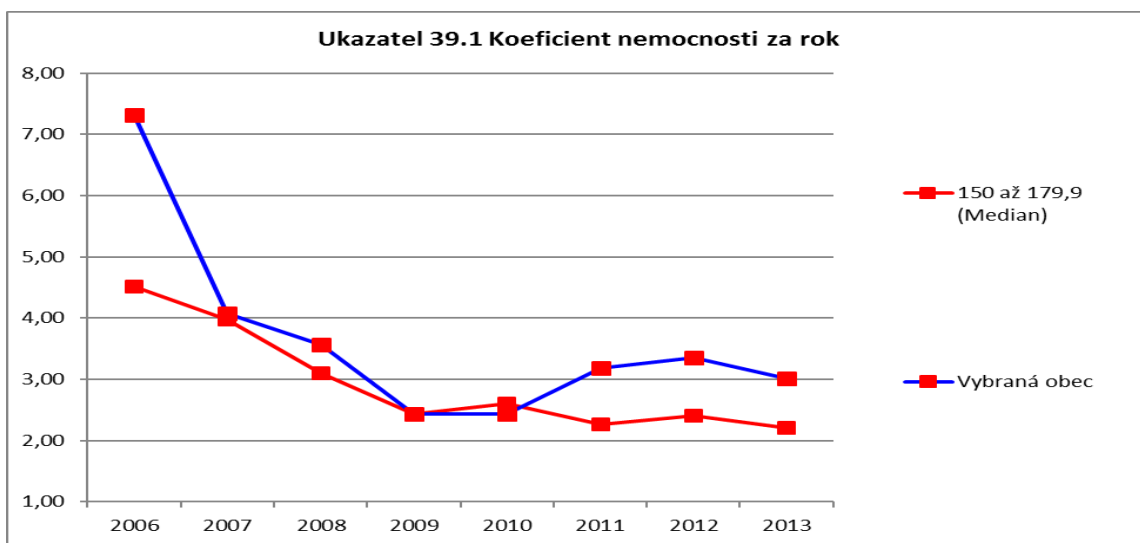
Tato skutečnost je hodnocena pozitivně, neboť organizace přes snižování nákladů na vzdělávání svých zaměstnanců poskytovala stále větší množství vzdělávacích kurzů a školení. Doporučuji, aby vedení organizace vypracovalo kvalitní plán vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh zdokonalování kvalifikace zaměstnance v delším časovém horizontu, alespoň v průběhu tří let. Tento plán má vést k lepší organizaci docházek na školení v daném roce a tak by pracovníci absolvovali povinné i nepovinné školení průběžně a organizace by se vyvarovala větším nárůstům nákladů na toto vzdělávání. Dále také doporučuji využívat i

školení v rámci již zaškolených pracovníků organizace, například workshopy, školení pomocí e – learningů, prezentace.

Ukazatel koeficient nemocnosti:

Organizace se na tento ukazatel zaměřuje každoročně při provádění komparativní analýzy, má však spíše informativní funkci pro vybranou organizaci. Pro výpočet tohoto ukazatele zobrazeného v grafu č. 4 byly použity data z tematické agendy č. 39 – Omluvená absence. Od roku 2006 po konec sledovaného období poklesla absence o 58,7 %, nejnižší počet absence z důvodu nemoci zaměstnanců byl zjištěn v letech 2009 a 2010 a zároveň koeficient nemocnosti dosahoval téměř identických hodnot ve srovnání s mediánem. Od roku 2010 koeficient nemocnosti vybrané obce měl rostoucí trend a dosahoval hodnot vyšších ve srovnání s mediánem porovnávané skupiny obcí. V posledním roce sledovaného období medián koeficientu nemocnosti vykazoval hodnotu 2,21, tedy o 0,82 méně než hodnota vybrané obce.

Graf 4. Koeficient nemocnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

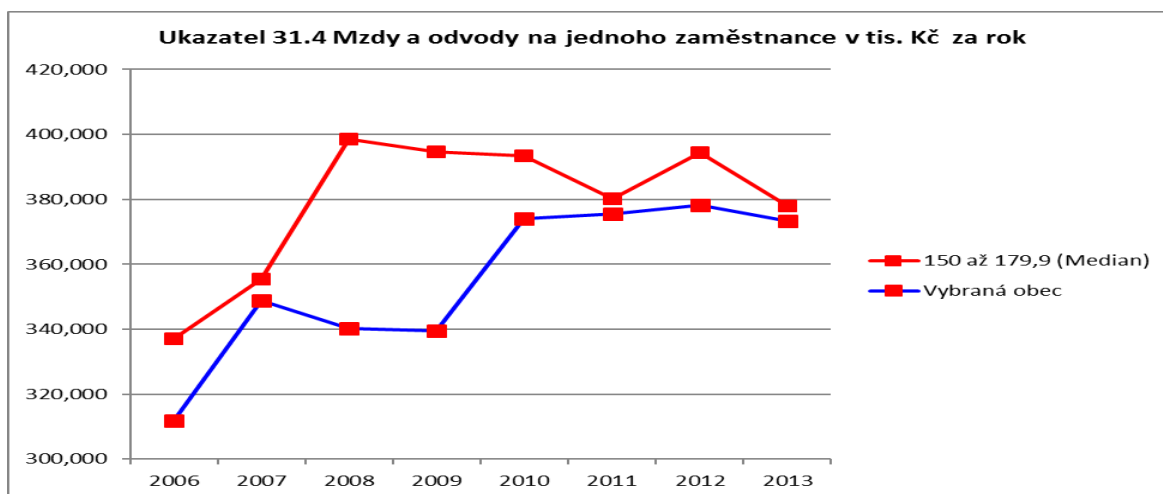
Pokles absencí o 58,7 % byl hodnocen pozitivně a organizaci doporučuji více monitorovat problematiku absencí z důvodů nemocnosti a také stanovení motivačních odměn za nejmenší počet absencí ve formě zvláštních benefitů, aby byli zaměstnanci motivováni k co nejmenším absencím.

Ukazatel mzdy a odvody na jednoho zaměstnance v tis. Kč za rok:

Pro vyjádření tohoto ukazatele byly použity data z agendy č. 31 – Výdaje na výkon státní správy a samosprávy. Ukazatel od počátku sledovaného období vykazoval růstový trend,

kdy od roku 2006 až 2013 mzdy a odvody na jednoho zaměstnance vzrostly o 19,7 %. Z grafu č. 6 je patrné, že vybraná obec po celou dobu sledovaného období vynakládala nižší finanční zdroje na mzdy a odvody na jednoho zaměstnance oproti průměru srovnávaných obcí. Největšího rozdílu bylo dosaženo v roce 2008, kdy hodnota ukazatele vybrané obce byla nižší téměř o 58 351 Kč. Náklady na mzdy a odvody vybrané obce jsou srovnatelné s mediánem pouze ve třech letech sledovaného období a to v letech 2007, 2011 a 2013 všechny ostatní roky hodnota ukazatele vybrané obce dosahuje hodnoty pod průměrem dvanácti srovnávaných obcí. Tento ukazatel byl hodnocen negativně, přesto že docházelo k nepatrnému zvyšování nákladů na mzdy po celou dobu sledovaného období, více, jak polovina srovnávaných obcí vyplácela vyšší mzdy a odvody na jednoho zaměstnance než vybraná obec. Tato skutečnost může vést k demotivaci pracovníků, a proto doporučuji zhodnotit nákladové možnosti organizace v oblasti mezd na jednání BI 2005 zástupců měst a zjištění nejlepší praxe, případně své zaměstnance motivovat alternativními způsoby v podobě různých setkání, kulturního vyžití atd.

Graf 5. Mzdy a odvody na jednoho zaměstnance v tis. Kč za rok



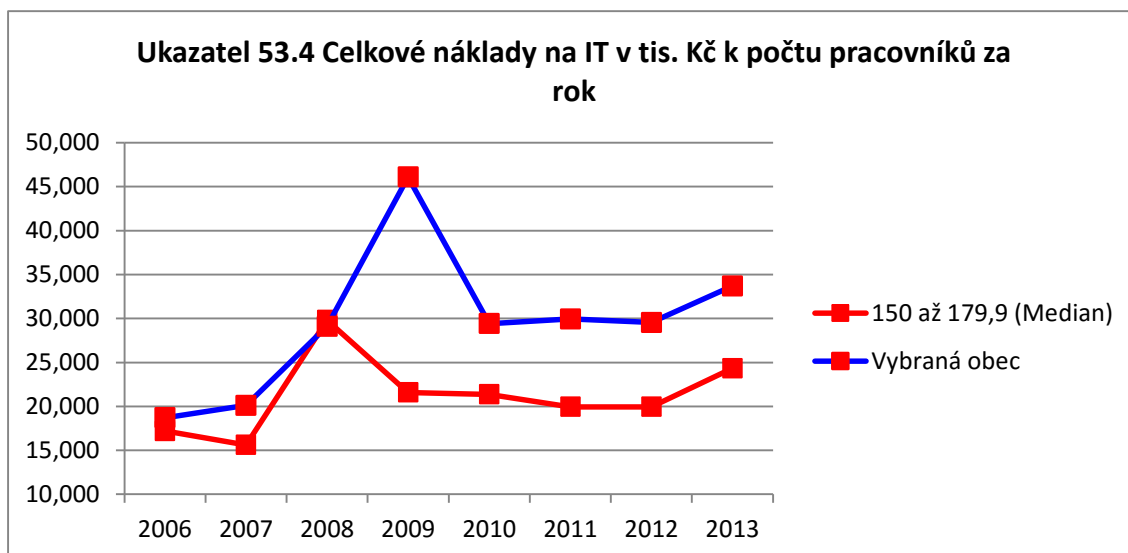
Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel celkové náklady na IT v tis. Kč k počtu pracovníků za rok:

Tento ukazatel byl vypočítán pomocí dat z tematické agendy č. 53 – Informatika. Jako parametr pro srovnávání je zde použita hodnota počtu zaměstnanců, jako i v předchozích případech je medián vypočten ze skupiny dvanácti obcí, které dosahovaly ve sledovaných letech počtu zaměstnanců od 150 do 159,9. Celkové náklady na informační technologie (IT) zahrnují náklady na údržbu hardwaru a softwaru a náklady na outsourcing informačních služeb. Z hodnot zaznamenaných v grafu č. 6 bylo zjištěno, že od počátku

sledovaného období až do posledního roku tohoto období, tedy roku 2013, vynakládané prostředky na zajištění IT vzrostly o 80,1 %. Bylo zjištěno, že vybraná obec po celou dobu sledovaného období platila za IT služby a techniku více než větší polovina skupiny srovnávaných obcí, rozdíl nákladů byl každoročně téměř o 10 000 Kč vyšší. Největší rozdíl byl zjištěn v roce 2009, kdy ve srovnání s mediánem dosahovaly náklady vybrané obce téměř o 50 % vyšší hodnotu. Tato skutečnost byla zapříčiněna nutností údržby hardwaru. Organizaci je doporučeno, snížení těchto nákladů prostřednictvím aplikace nejlepší zjištěné praxe od srovnávaných organizací a také vytvoření akčního plánu a monitorování plnění tohoto plánu.

Graf 6. Celkové náklady na IT v tis. Kč k počtu pracovníků za rok

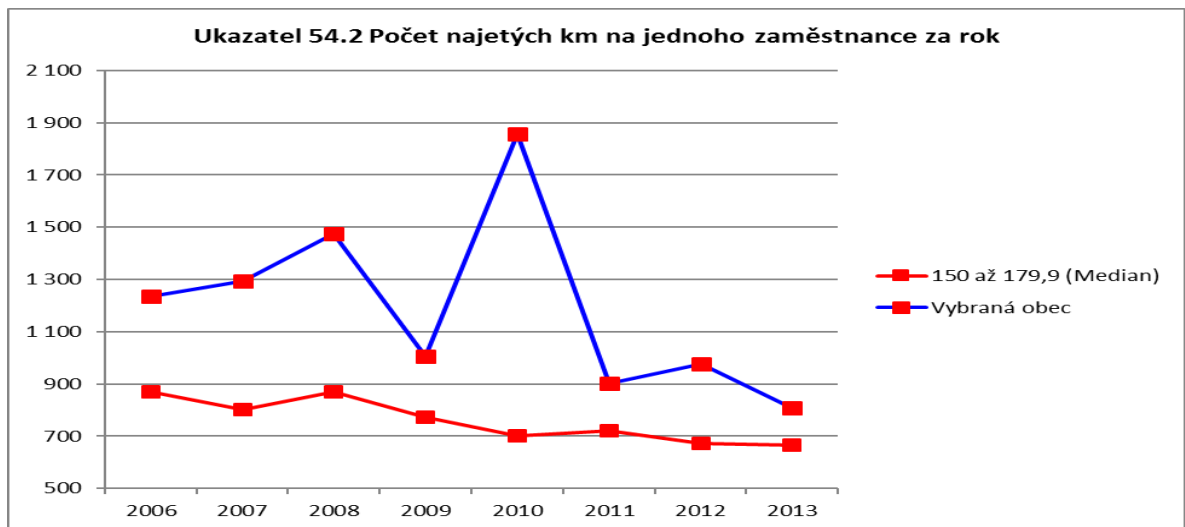


Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel počet najetých km na jednoho zaměstnance:

Pro výpočet tohoto ukazatele byly použity data z agendy č. 54 – Služební vozidla. Z grafu č. 7 vyplývá, že počet najetých kilometrů na jednoho zaměstnance byl na konci sledovaného období snížen o necelých 35% oproti počátku období. Tento ukazatel dosahoval vyšších hodnot ve srovnání s mediánem srovnávaných obcí a to po celé období. Největší rozdíl mezi mediánem a hodnotou ukazatele vybrané obce byl zjištěn v roce 2010, kdy hodnota ukazatele obce dosahovala o 62,2 % více najetých km na jednoho zaměstnance.

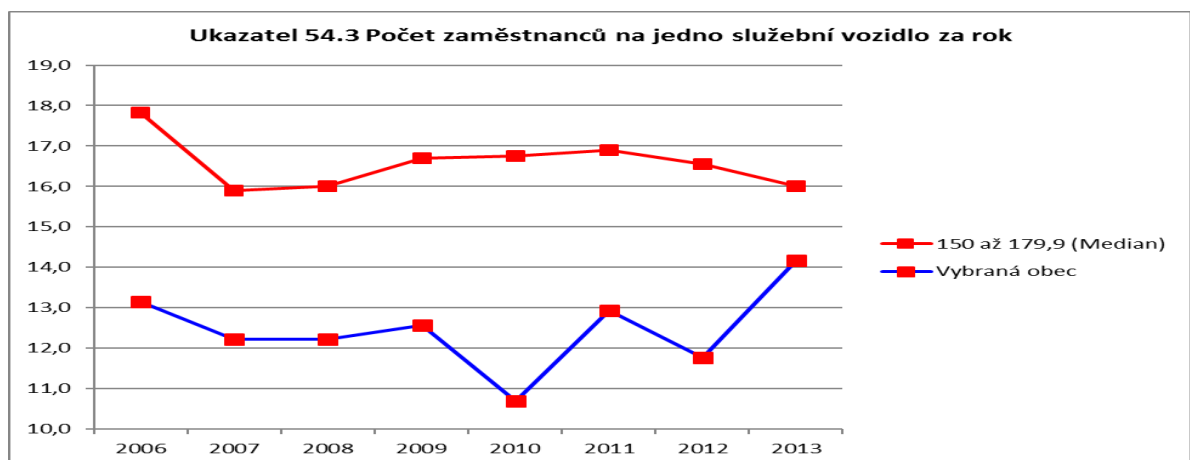
Graf 7. Počet najetých km na jednoho zaměstnance za rok



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento ukazatel úzce souvisí s ukazatelem počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo, který je zobrazen v grafu č. 7. Výsledek analýzy těchto dvou ukazatelů vykazuje, že v období, kdy bylo najeto nejvíce km na jednoho zaměstnance, byl zároveň přiřazen nejvyšší počet osob na jedno vozidlo za dané období. Organizaci je doporučeno na jedno služební auto přiřadit alespoň 16 pracovníků, aby se tento ukazatel vybrané obce přiblížil výsledkům mediánu srovnávaných obcí a zároveň snížení ujetých km na jednoho zaměstnance za rok. Také doporučují zpřísnění pravidel pro využívání služebních vozidel, například při cestě na služební cestu svolení pro využití služebního vozidla v případě, že auto obsadí alespoň tři pracovníci.

Graf 8. Počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo za rok



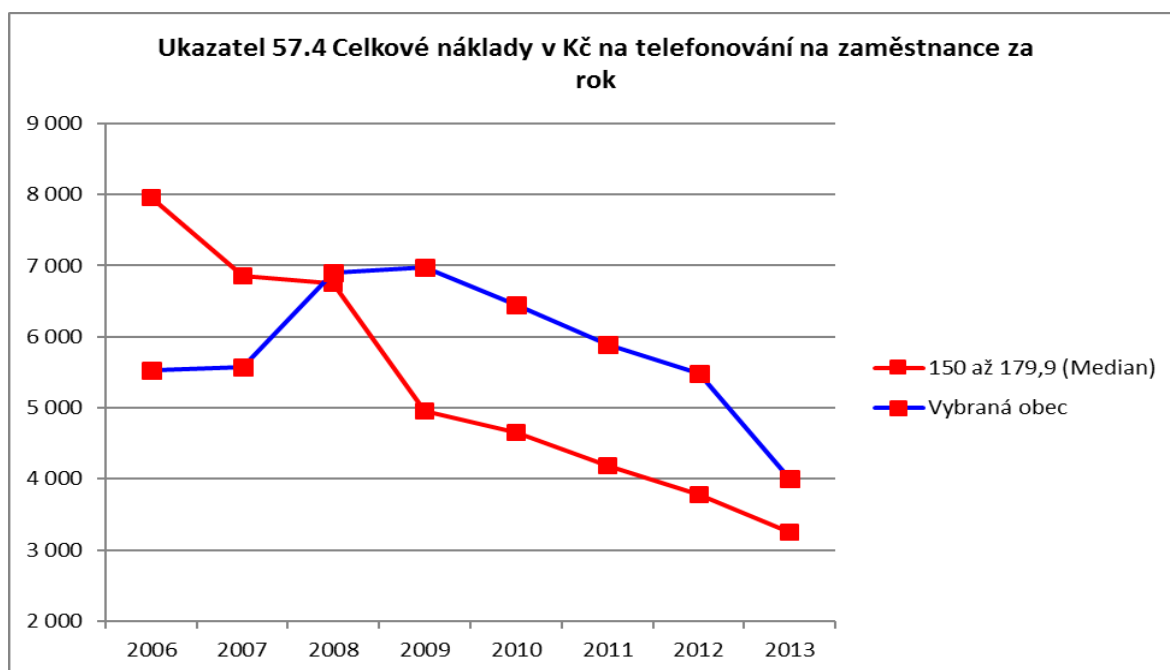
Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel celkové náklady v Kč na telefonování na zaměstnance za rok:

Pro výpočet tohoto ukazatele byly použity data z agendy č. 57 – Telefony a ukazatel je zobrazen v grafu č. 9. Ukazatel vykazuje klesající trend od roku 2009, což je příčinou podepsání smlouvy s novým telefonním operátorem s výhodnými podmínkami neomezeného volání ze služebních mobilních telefonů, na základě toho byli pracovníci požádáni, aby nevyužívaly pevných linek a veškeré hovory vykonávali z mobilních telefonů. Přes toto snižování nákladů na telefonování však z grafu vyplývá, že vybraná obec v porovnání s ostatními dvanácti srovnávanými obcemi dosahuje hodnot nad mediánem. Organizaci je doporučeno pokračovat ve zvolené strategii snižování nákladů, tzn., k telefonování využívat pouze mobilních telefonů a pevných linek jen v krajních

případech, motivovat zaměstnance k dodržování těchto pravidel a dále zjištění nejlepší praxe v této oblasti od ostatních obcí a nastavit si akční plán.

Graf 9. Celkové náklady v Kč na telefonování na zaměstnance za rok



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Profil města – komparativní analýza

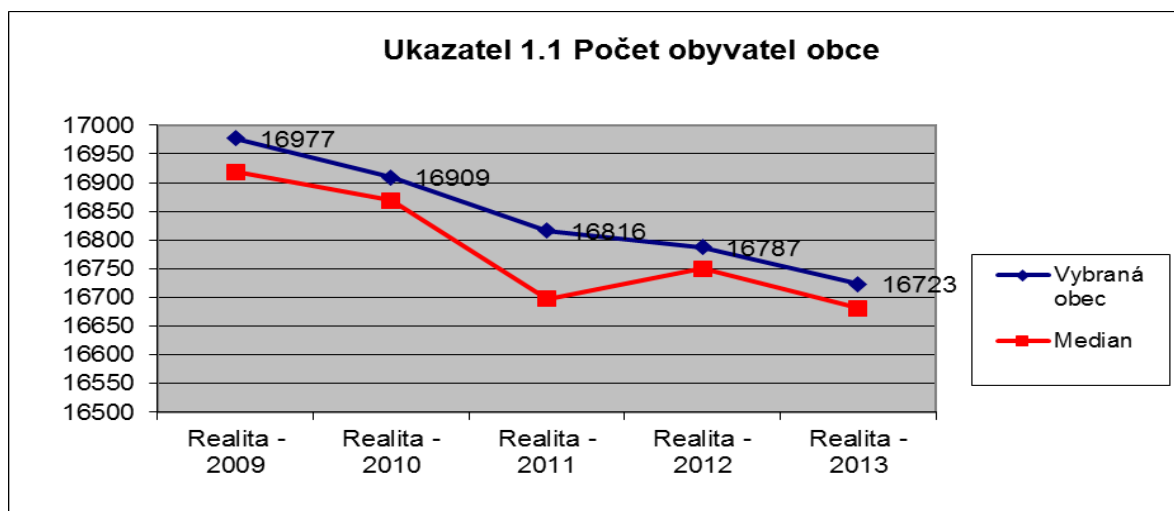
Analýza profilu města je zaměřena na ukazatele, které souvisí s evidencí obyvatel, místní poplatky, školství, investice, kultura a další. Jedná se o oblasti, které jsou v daném roce pro vybranou obec relevantní. V rámci této analýzy jsou porovnávány pouze dva ukazatele z tematické agendy č. 1, a to z důvodu opakujících se ukazatelů v níže

zhotovené komparativní analýze Odboru financí vybrané obce. Parametr pro porovnávání je stanoven počet obyvatel. Bylo vybráno rozpětí 14 500 – 18 500 obyvatel obce, do kterého vybraná obec spadá a také dalších 6 obcí. Z jednotlivých hodnot ukazatelů těchto obcí je vypočítán medián, který slouží ke srovnávání. Analýza je provedena pro roky 2009 – 2013.

Ukazatel počet obyvatel:

Pro výpočet tohoto ukazatele byly použity data z tematické agendy č. 1 – Souhrnné informace. Tento ukazatel má pro vybranou obec především informativní charakter. Z grafu č. 10 byl zjištěn každoroční pokles počtu obyvatel, od začátku sledovaného období do roku 2013 počet obyvatel poklesl o 254 obyvatel. Tato skutečnost byla zapříčiněna vyšší úmrtností a nízkou porodností. Organizaci je doporučeno, aby organizace tento ukazatel sledovala na roční bázi a tento ukazatel dále rozšířila o informace například o počtu odhlášení trvalých bydlení a počtu přihlášených trvalých bydlení, porodnost a úmrtnost. Pokles celkového počtu obyvatel způsobil také snížení počtu obyvatel na km², každoročně průměrně nastal u tohoto ukazatele pokles o 2 občany na km².

Graf 10. Počet obyvatel obce



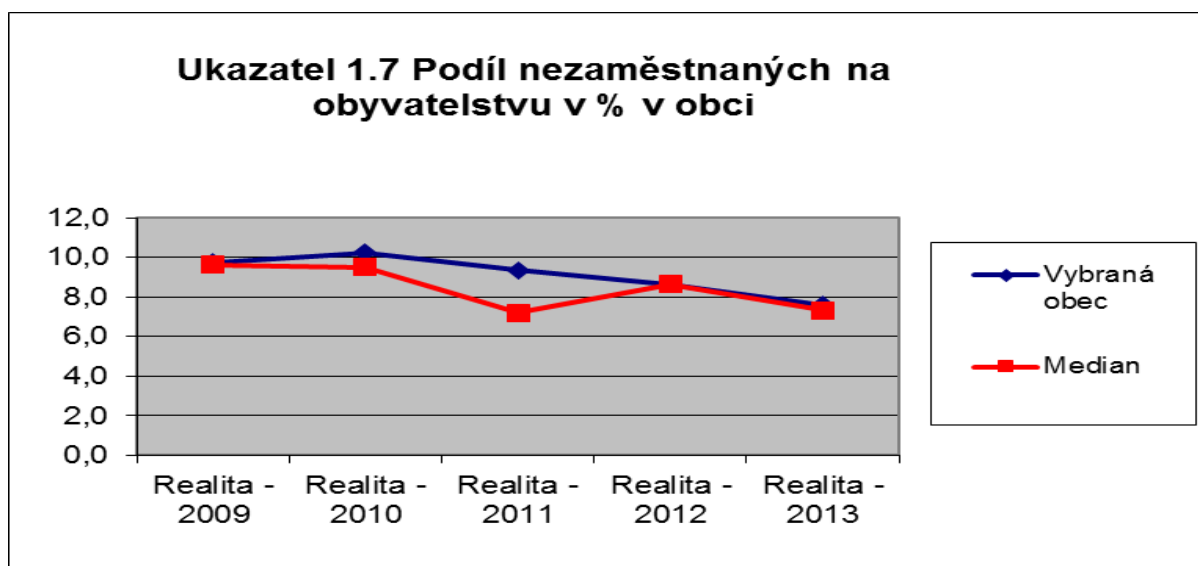
Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v obci

Pro výpočet tohoto ukazatele byly použity data z agendy č. 1 – Souhrnné informace.

Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu ve sledovaném období měl klesající trend, tedy nejvyšší nezaměstnanost a to v hodnotě 9,6 % dosahovala vybraná obec v roce 2009

a nejnižší hodnota ukazatele nezaměstnanosti byla v roce 2013, a to 7,3 %. V posledních dvou letech tento ukazatel dosahoval hodnot mediánu.



Graf 11. Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v % ve vybrané obci

Zdroj: Vlastní zpracování

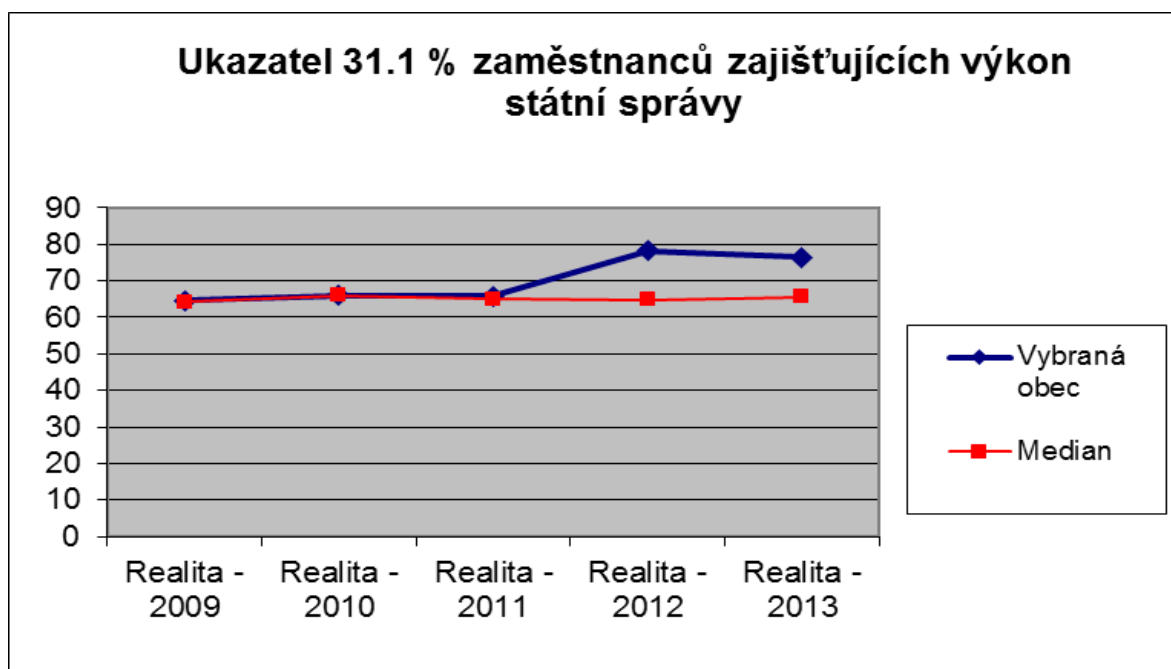
3.3 Odbor financí – komparativní analýza

Analýza odboru financí je zaměřena na ukazatele, které souvisí například s výdaji na výkon státní správy, dotacemi, investicemi, poplatky a dalšími tématy. V rámci této analýzy jsou vyhodnoceny ukazatele z tematických agend č. 31, 32 a 37. Parametr pro porovnávání je stanoven stejně jako u analýzy profilu města počet obyvatel. Bylo vybráno rozpětí 14 500 – 18 500 obyvatel obce. Do toho rozpětí spadá vybraná obec a dalších šest obcí. Z jednotlivých hodnot ukazatelů těchto obcí je vypočítán medián, který slouží ke srovnávání. Analýza je provedena pro roky 2009 – 2013.

Ukazatel % zaměstnanců zajišťujících výkon státní správy:

Pro výpočet tohoto ukazatele byly použity z tematické agendy č. 31 – Výdaje na výkon státní správy a samosprávy. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik % zaměstnanců vybrané obce v daných letech zajišťovalo výkon státní správy a samosprávy.

Obrázek 12. % zaměstnanců zajišťujících výkon státní správy



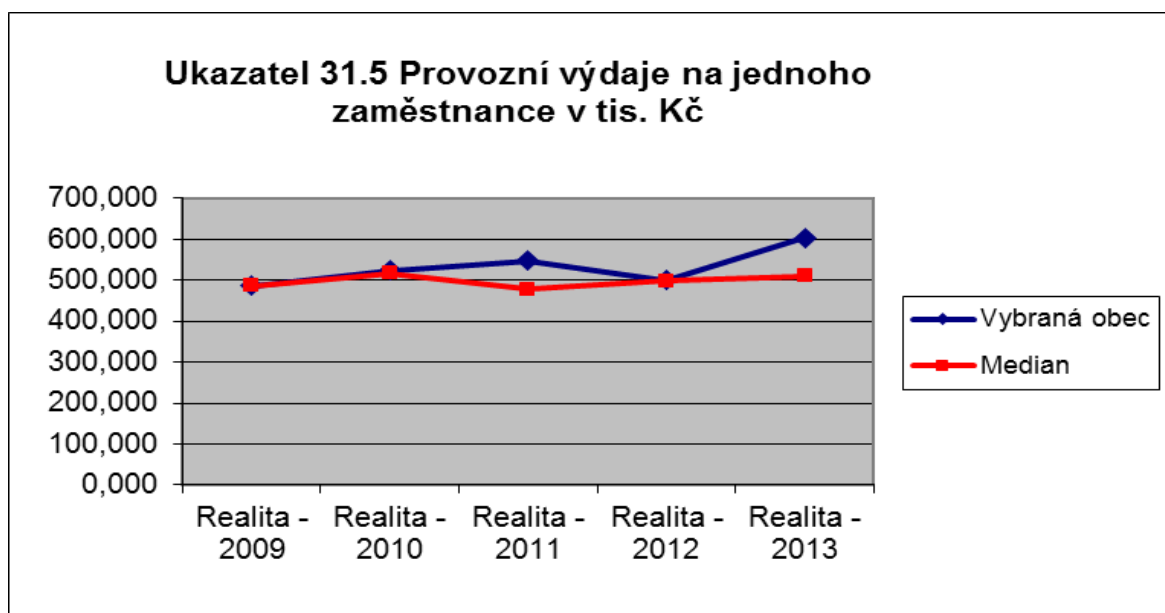
Zdroj: Vlastní zpracování

V prvních třech letech sledovaného období vykazovala vybraná obec ve srovnání s porovnávanými obcemi, respektive mediánem vypočteným z hodnot ukazatelů sedmi obcí stejné hodnoty. V jednotlivých letech 2009 – 2011 zajišťovalo výkon státní správy ve vybrané obci 66 % zaměstnanců, v roce 2012 se zvýšil počet zaměstnanců zajišťujících výkon státní správy ve srovnání s mediánem o 13%, tzn., že pět obcí ze srovnávací skupiny zaměstnávalo těchto pracovníků menší % než vybraná obec a stejně tak i v posledním sledovaném roce.

Ukazatel provozní výdaje na jednoho zaměstnance v tis. Kč:

Pro výpočet tohoto ukazatele byly také jako u předešlého ukazatele použity data z tematické agendy č. 31. Ukazatel vyjadřuje, kolik finančních prostředků vybraná obec vynaložila v jednotlivých letech na provoz jednoho zaměstnance. Podle grafu č. 12 v letech 2009, 2010 a 2012 obec dosahovala stejných hodnot jako medián, tedy vybraná obec rozdělila skupinu obcí na dvě části a to tak, že 50% obcí ze skupiny vynakládalo vyšší provozní výdaje na jednoho pracovníka a 50% obcí z této skupiny vynakládalo nižší výdaje. V roce 2013 obec vynaložila nejvyšší provozní výdaje na pracovníka ze všech obcí z porovnávané skupiny, ve srovnání s mediánem utratila více o 92 389 Kč na jednoho pracovníka. Tato skutečnost byla částečně důsledkem zvyšování mezd a odvodů na jednoho pracovníka v daném roce.

Graf 13. Provozní výdaje na jednoho zaměstnance v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel transfery celkem ze státních fondů v Kč na jednoho obyvatele:

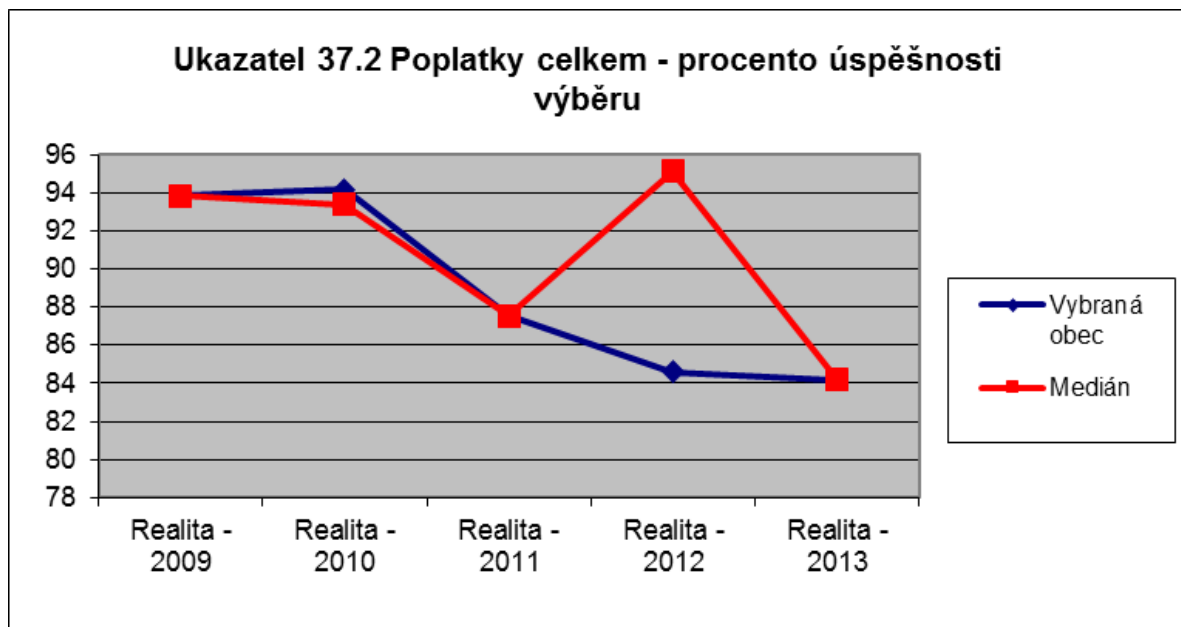
Pro výpočet tohoto ukazatele byly použity data z agendy č. 32 – Dotace. Ukazatel vyjadřuje, kolik finančních prostředků v podobě transferu plyne ze státního rozpočtu do rozpočtu obce na jednoho obyvatele. Je patrné, že hodnoty ukazatele vykazovaly klesající trend, a za pět let poklesly transfery ze státních fondů plynoucí do rozpočtu obce téměř o 1 500 Kč na jednoho obyvatele. Přesto tyto transfery vybrané obce převyšovaly hodnoty mediánu prakticky v každém roce. V roce 2013 dosahoval tento ukazatel hodnoty 286 Kč, což byla nejvyšší hodnota ve srovnání s ostatními obcemi, tzn., že tento ukazatel ostatních srovnávaných obcí dosahoval hodnoty nižší jak 286 Kč.

Ukazatel poplatky celkem – procento úspěšnosti výběru:

Tento ukazatel byl vypočítán pomocí dat z tematické agendy č. 37 – Místní poplatky. Ukazatel vyjadřuje procento úspěšnosti výběru celkových poplatků. Úspěšnost výběru poplatků každoročně klesala. V prvních třech letech hodnoty ukazatele dosahovaly průměru, tedy polovina srovnávaných organizací dosahovala lepší úspěšnosti výběru poplatků než vybraná obec a druhé polovině těchto organizací se dařilo méně při výběru poplatků než vybrané organizaci. Ve sledovaném roce 2012 dosahoval ukazatel hodnoty o 10% nižší úspěšnosti ve srovnání s mediánem. Organizaci je doporučeno zjištění nejlepší

praxe od sledovaných obcí, kterým se v některých letech podařilo vybrat 100% poplatků, což se v roce 2013 podařilo dvěma ze sedmi sledovaných organizací.

Graf 14. Poplatky celkem – procento úspěšnosti výběru

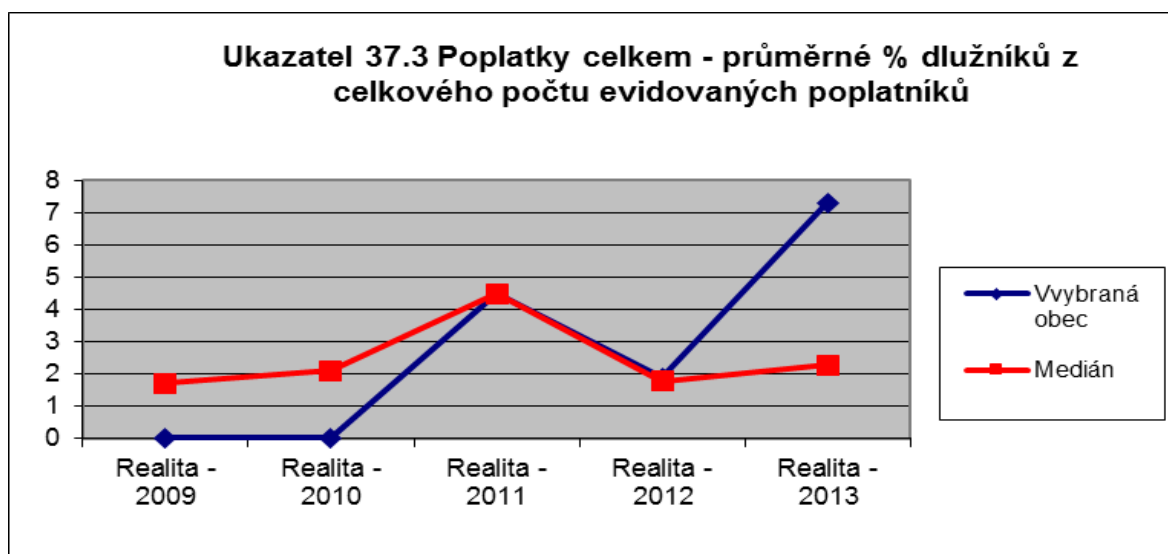


Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel poplatky celkem – průměrné % dlužníků z celkového počtu evidovaných poplatníků:

Tento ukazatel byl vypočítán také z tematické agendy č. 37 – Místní poplatky. Z grafu č. 14 vyplývá, že hodnoty tohoto ukazatele vykazovaly nepřímou úměru v souvislosti s hodnotami ukazatele procenta úspěšnosti výběru, tzn., že v letech kdy se organizaci nedařilo vybrat poplatky a dosahovala nejnižších hodnot úspěšnosti výběru, procento dlužníků celkového počtu evidovaných poplatníků vykazovaly hodnoty nejvyšších. Tento jev vykazovaly ve sledovaném období i hodnoty mediánu. Celkové poplatky na jednoho obyvatele obce od roku 2009 klesaly, z hodnoty 659 Kč v tomto roce až na hodnotu 508 Kč v roce 2013, byl zaznamenán pokles o 24 %. I přes snižování poplatků procento úspěšnosti výběru klesalo.

Graf 15. Poplatky celkem – průměrné % dlužníků z celkového počtu evidovaných poplatníků

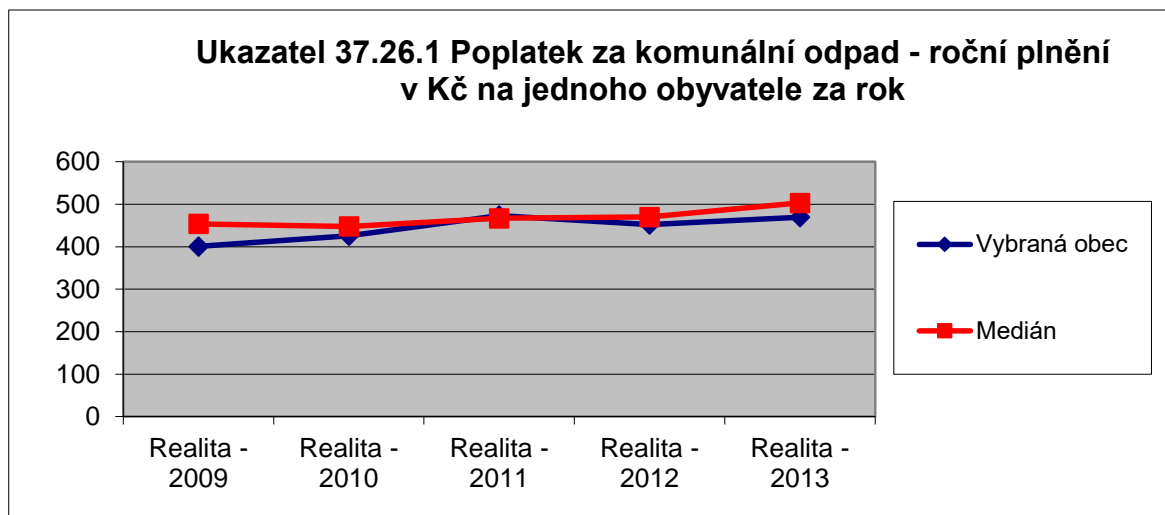


Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel poplatků za komunální odpad roční plnění v Kč na jednoho obyvatele za rok:

Ukazatel spadá také do tematické agendy č. 37 – Místní poplatky. Ukazatel vyjadřuje, kolik činil poplatek za komunální odpad v Kč na jednoho obyvatele za jednotlivé sledované roky. Bylo zjištěno, že vybíraná částka těchto poplatků u vybrané obce ve sledovaném období každoročně vzrostla, rostoucí trend byl zaznamenán i u ostatních srovnávaných obcí. V porovnání s ostatními obcemi ve srovnávací skupině, ukazatel vybrané obce dosahoval hodnot mírně pod průměrem téměř ve všech letech, tedy polovina obcí ve skupině vybírala vyšší poplatky za komunální odpad než vybraná obec. V posledním roce sledovaného období činil tento poplatek na jednoho obyvatele vybrané obce 470 Kč za rok, což byla nejnižší hodnota poplatku ve srovnání s ostatními srovnávanými obcemi.

Graf 16. Poplatek za komunální odpad – roční plnění v Kč na jednoho obyvatele za rok

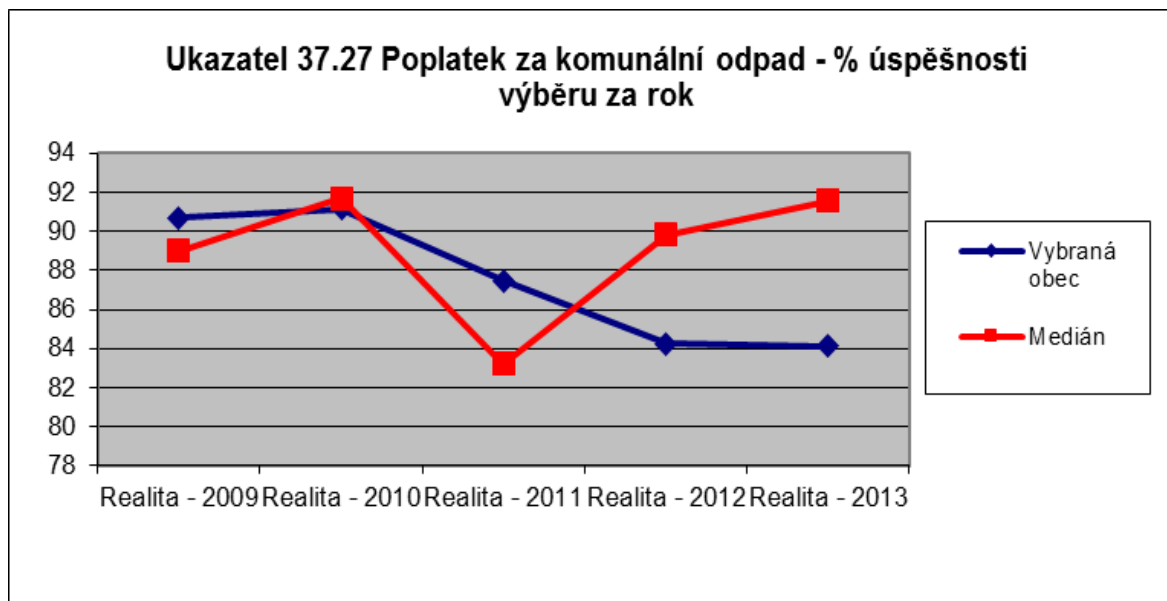


Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel poplatků za komunální odpad - % úspěšnosti výběru:

Tento ukazatel stejně jako předchozí také spadá do agendy č. 37 – Místní poplatky a vyjadřuje, jak se obci v daných letech dařilo vybírat poplatek za komunální odpad. Hodnota tohoto ukazatele je vyjádřena v procentech za jednotlivé sledované roky. Bylo zjištěno, že s každoročním zvyšováním poplatků za komunální odpad u vybrané obce docházelo ke každoročnímu poklesu úspěšnosti výběru těchto poplatků. Úspěšnost výběru od roku 2009 do roku 2013 poklesla o 7 %, což neplatí u hodnoty mediánu, u kterého mělo procento úspěšnosti růstový trend a v posledních letech se dařilo vybírat 90% - 92% poplatků za komunální odpad. Organizaci je doporučeno zjištění nejlepší praxe od několika ze srovnávaných obcí, kterým se dařilo přes vyšší hodnotu vybíraných poplatků ve srovnání s vybranou obcí vybrat v určitých letech až 100 % poplatků za komunální odpad.

Graf 17. Poplatek za komunální odpad - % úspěšnosti výběru za rok



Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Závěrečné zhodnocení komparativní analýzy

Benchmarkingová analýza nemá pevně stanovené postupy, tedy každá organizace může jednat podle svého uvážení. Vybraná organizace již má stanovený postup, který využívá každoročně. Postup komparativní analýzy zahrnuje pět základních činností. V první činnosti vybraná obec určí oblasti porovnávání výkonností, které jsou rozděleny do tematických agend. V analýze byly využity následující agendy 1, 6, 31, 39, 53, 54, 57, 31, 32, 7. Další činností vybrané organizace je stanovení ukazatelů a parametrů vhodných pro porovnávání výkonnosti mezi obcemi. Ukazatele jsou obsaženy v agendách a blíže upřesňují jednotlivé oblasti, aby mohl auditor analýzu provést, získává data z projektu BI 2005. Do tohoto projektu je vybraná obec zapojena a na základě členství je obci umožněno nahlížet na data ostatních členů. Organizace vkládají data do databáze každoročně do března daného roku. Samotná analýza ukazatelů je prováděna ve dvou rovinách, je porovnávána v rámci stejné pracovní skupiny D a dále je sledován vývoj hodnot organizace v letech 2003 – 2013. V rámci komparativní analýzy je hodnocen profil úřadu, profil města a profil odboru financí.

Analýza profilu úřadu je zaměřena na ukazatele týkající se fungováním, zaměstnanci a provozem městského úřadu. V rámci této analýzy jsou využity ukazatele 1, 6, 31, 39, 54, 57. Parametr pro srovnávání je vyjádřen průměrným přepočtem zaměstnanců obce zařazeného v obecním úřadě. Vybraná obec spadá do kategorie 150 – 179,9 zaměstnanců,

do této kategorie spadá dalších 11 měst, se kterými je vybraná obec srovnávána. Tato analýza je provedena pomocí hodnot vygenerovaných databází BI 2005, tyto hodnoty jsou přepracovány do grafů a je vypočítán medián vyjadřující průměrné hodnoty. V této oblasti byly srovnávány například následující ukazatele, průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí, koeficient nemocnosti, mzdy a odvody na jednoho zaměstnance, celkové náklady na IT a další. V provedené analýze je u každého ukazatele navrženo doporučení vedoucí ke zlepšení.

Další část komparativní analýzy je zaměřena na profil města, tedy se hodnotí ukazatele, jako evidence obyvatel, místní poplatky, školství, investice, kultura a další. V rámci této analýzy jsou hodnoceny pouze dva ukazatele z agendy č. 1 z důvodu opakujících se ukazatelů v níže uvedené analýze odboru financí. Parametr je stanoven rozpětím počtu obyvatel 14 500 – 18 500, do kterého vybraná obec spadá.

Poslední činností je oblast odboru financí, ta je zaměřena, na ukazatele, které souvisí například s výdaji na výkon státní správy, dotacemi, investicemi a dalšími. Parametr pro porovnávání zůstává stejný jako v předešlé analýze. Doporučení možného zlepšení jsou stanovena v každé oblasti analýzy, vzhledem k tomu že se jedná o metodu učení se od druhých, nejlepším způsobem zlepšení výkonnosti je zjištění nejlepší praxe od srovnávaných organizací.

Po zakončení komparativní analýzy vybraná obec provede zhodnocení výsledků a to poté prezentuje pro vedení organizace.

4 PROJEKT BENCHMARKINGU PRO VYBRANOU OBEC S CÍLEM ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ČINNOSTI OBCE

Cílem projektu je navržení procesu benchmarkingu pro vybranou obec se záměrem zvýšit efektivnost činnosti obce. Cílem je také navrhnout jednotlivé fáze projektu od jeho realizace až po jeho ukončení, tak aby, projekt přispěl k lepšímu rozhodování, zvýšení spokojenosti vedení organizace i zákazníka (občana), urychlení procesů změn a v neposlední řadě také k úspoře nákladů. Projekt je sestaven, tak aby umožnil skutečný pohled na výsledky výkonnosti organizace a také nalezení nejlepší praxe a její implementace do stávajících činností podniku. Projekt je sestaven ze sedmi následujících fází, plánování projektu, definice oblasti činností, které budou hodnoceny, sběr dat, provedení analýzy, identifikace silných a slabých stránek, aplikace dobré praxe a následné monitorování a kontrola.

4.1 Plánování benchmarkingového projektu

Plánovací fáze je velmi důležitým souborem činností, neboť pečlivá příprava a realizace této fáze je nejlepším krokem k úspěšnému provedení celého projektu. Plánovací fáze je časově náročná a vzhledem k tomu, že se jedná se spíše o řadu porad, workshopů a prezentací je potřeba také ochota, vůle a především čas pracovníků. Prvním krokem celého projektu je zamyšlení se vedením organizace nad tím, zda vůbec chce změnu co všechno je ochotná pro realizaci změn učinit. Toto zamyšlení v projektu je uskutečněno formou první rady o benchmarkingovém projektu, na které se sejde vedení organizace a zástupci jednotlivých odborů a důkladně proberou ochotu zaměstnanců organizace měnit zavedené zvyklosti. V případě, že vedení organizace si je plně vědomo co vše změna zavedených zvyklostí může způsobit a přes to poctivě odpovídá na otázku v tom smyslu, že změnu chce, může projekt pokročit do dalšího kroku plánovací fáze.

Následuje setkání formou workshopu nebo brainstormingu, na tomto jedná je velmi důležité zodpovězení následujících otázek:

1. Chápou pracovníci opravdový rozměr změn, které jsou potřebné ve vybrané organizaci?
2. Má organizace k dispozici potřebné množství finančních prostředků, které budou vynaloženy na realizaci těchto změn?
3. Má organizace potřebné množství pracovníků, kteří zrealizují potřebné změny?

4. Jaké mají pracovníci znalosti týkající se efektivního zavedení změn, a jakou mají odbornou způsobilost?
5. Uvědomuje si vedení organizace, jaké společenské či ekonomické následky mohou nastat po realizaci změn?
6. Povedou uskutečněné změny k naplnění dlouhodobých cílů organizace?
7. Jakým způsobem ovlivní navrhované změny stávající přístupy zlepšování?
8. Je vybraná organizace jako celek k uskutečnění zamýšlených změn?

Jako pomůcka pro snadnější zodpovězení otázek je v této části projektu využita rozhodovací tabulka, která vychází z literatury Nenadál (2011: s. 55).

Tab. 2. Rozhodovací tabulka

Filtr	ANO	NE
Podpoří změna vyvolaná potenciálně realizovaným benchmarkingem dosažení alespoň jednoho strategického cíle?	Umožněte tedy další úvahy o realizaci benchmarkingu.	Odložte rozhodnutí o benchmarkingu a žádejte bližší analýzy vhodnosti.
Bude realizace změny vyvolané potenciálním benchmarkingem vyžadovat lidské a finanční zdroje nad rámec současného rozpočtu a běžných kapacit?	Proveďte případovou studii a studii proveditelnosti potenciálního benchmarkingu.	Prosadte rychlou realizaci výsledků benchmarkingu do běžných aktivit organizace.
Budou naše dosavadní přístupy a aktivity neustálého zlepšování ovlivněny předpokládanými novými změnami?	Zvažte efekty nové změny a snažte se dosavadní aktivity zlepšování skloubit a koordinovat s nově vyvolanými aktivitami.	Schvalte projekt realizace změny tak, že by měla být řízena podobným způsobem jako změny dosavadní.
Ovlivní realizace nových změn průběh našich dosavadních aktivit a procesů při plnění požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných stran?	Dopady změn je potřebné zvažovat a upravit plány a postupy dosavadních aktivit tak, aby tyto dopady zainteresované strany pocítily co nejméně.	Schvalte projekt realizace změny a proberte důvody změny se všemi zainteresovanými stranami.

Zdroj: Nenadál (2011: s. 55)

Vybraná organizace si může v této fázi sestavit vlastní tabulku podle konkrétních otázek, která napomůže v rozhodování, zda bude benchmarkingový projekt realizovat či nikoli. Realizované úvahy v této fázi, by měly být prováděny vedením organizace velmi odpovědně.

Další zásadní činností této fáze je stanovení možných hrozeb pro projekt, které mohou vést k nedokončení projektu. Aby nenastala situace, kdy je vybraná organizace nucena v určité fázi projektu svou činnost ukončit, je potřeba si na začátku uvědomit co tento projekt může ohrozit. Jak již bylo více zmíněno, za velkou hrozbu projektu může být označeno nedůsledné provedení plánovací fáze. Nevhodné pro projekt je také špatné naplánování zdrojů pro benchmarking. Potřebná je podpora vedení organizace, pokud vedení nevyjádří svou podporu, nemá smysl v projektu pokračovat. Další hrozba, která může projekt ohrozit, spočívá v nedostatečných znalostech a dovednostech potenciálních pracovníků určených pro realizaci projektu. Faktorem ovlivňujícím dokončení projektu je bezesporu nerozvinutá týmová práce v organizaci a konflikty v rámci mezilidských vztahů. Jakmile vedení organizace odhalí veškeré faktory, které by mohli realizaci projektu znepříjemnit či úplně přerušit je potřeba vypracování plánu. Plánu týkajícího se, jak těmto hrozbám předejít. Na tomto plánu se dohodne vedení organizace na jednání a stanoví, zda je možné pokračovat v dalších činnostech projektu.

Tab. 3. Vzor formuláře pro posouzení připravenosti organizace k realizaci benchmarkingu

		-2	-1	0	+1	+2	
F1	Poslání, vize a hodnoty nedefinovány				●		Poslání, vize a hodnoty známy a naplňovány
F2	Orientace na domněnky a pocity		●				Orientace na fakta
F3	Informování o významu vlastní práce je zcela nedostatečné			●			Zaměstnanci plně rozumí smyslu své práce
F4	Zaměření na výsledek	●					Zaměření na přístupy
F5	Podpora formalizování činností	●					Podpora tvořivosti a inovací
F6	Zpětná vazba od externích zákazníků		●				Zpětná vazba od všech zainteresovaných stran
F7	Absence závazku vedení ke změnám a zlepšování				●		Závazek ke změnám a zlepšování je uváděn ve známost
F8	Podpora individuálního přístupu				●		Podpora týmové práce
F9	Zlepšování izolováno na několik útvarů	●					Zlepšování je programem celé organizace
F10	Tolerování průměrné výkonnosti				●		Motivování k maximální výkonnosti
F11	Hodnota pro zákazníka nedefinována		●				Hodnota pro zákazníka je respektovaným faktorem
F12	Princip učení se neznámý				●		Princip učení se široce aplikovaný

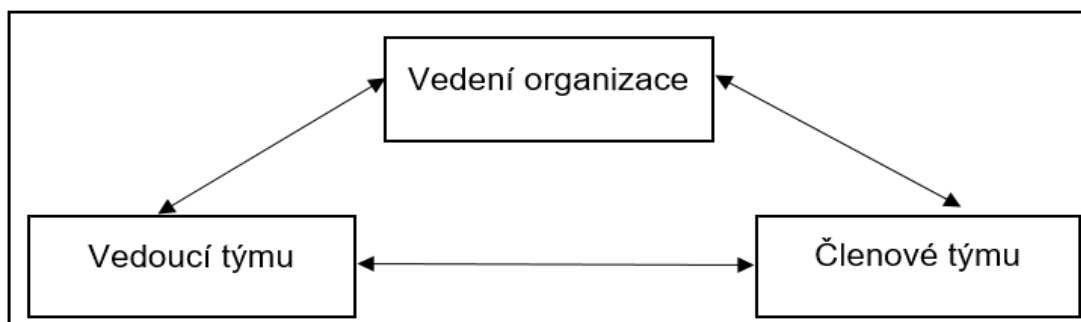
Zdroj: Nenadál (2011: s. 62)

Bodové vyhodnocení k tabulce č. 2:

- organizace je k benchmarkingu připravena od + 18 do + 24 bodů;
- organizace není k benchmarkingu plně připravena, neexistují podstatné překážky od + 12 do + 17 bodů;
- organizace není připravena k benchmarkingu od 0 do + 11 bodů;
- organizace není a ani nebude v brzké době připravena k benchmarkingu od – 24 do – 1 bodu.

Rozhodnutím vedení vybrané organizace o pokračování projektu odstartují další činnosti plánovací fáze, jedna z nich je vytvořit časový harmonogram projektu a také nákladovost projektu. Tímto úkolem je pověřen vedoucí pracovník interního oddělení.

Výběr a jmenování týmu, je v kompetenci tajemníka města, pro tento projekt je, jako vedoucí benchmarkingového týmu zvolen interní auditor. Důvodem jsou především zkušenosti, kterými interní auditor disponuje. V tomto projektu je jeho úkolem vedení všech jednání týkajících se benchmarkingu a také přebírá veškerou odpovědnost a pravomoci, související s řízením projektu. Do týmu jsou jmenováni, také zástupci (vedoucí) jednotlivých odborů úřadu, jako další členové. Vedoucí jednotlivých odborů jsou do týmu zvoleni, hlavně kvůli znalosti celkové činnosti daného odborem, znalosti svých pracovníků a současných procesů. Z obrázku č. 1 jsou patrné komunikační vazby mezi jednotlivými prvky podílející se na realizaci projektu.



Obr. 1. Komunikační vazby mezi jednotlivými prvky

Důležitou činností plánovací fáze je také zajistit výcvik týmu, pro náš projekt byl zvolen vzdělávací kurz od společnosti Centrum – Vzdělání.cz, která poskytuje školení určené také pro veřejnou správu.

Náplní kurzu je:

- Pojmy a definice, přístupy k benchmarkingu, typy benchmarkingu, etický kodex vedení benchmarkingu,
- Strategická role benchmarkingu, role měření výkonnosti, benchmarking ve vztahu k modelu CAF,
- Modely provádění benchmarkingu, metodika ve veřejné správě,
- Implementace benchmarkingu a budování benchmarkingové organizace,
- Dovednosti a podpora pro benchmarking,

Časová náročnost tohoto kurzu je 8 hodin, kurzu se zúčastní všichni členové stanoveného týmu. Po absolvování kurzu pracovníci týmu uspořádají workshop na toto téma, kde společně vyřeší nejasnosti týkající se projektu a vzájemně si předávají zkušenosti.

Poslední aktivitou plánovací fáze je porada, na které se projednává etický kodex benchmarkingu ve veřejné správě. Tento kodex je detailněji popsán v teoretické části diplomové práce. Na této schůzi se vedoucí benchmarkingového týmu ujistí, zda všichni členové týmu jsou obeznámeni s tímto kodexem a zda ho respektují, je potřeba striktního dodržování etického kodexu.

Po dokončení všech potřebných činností spadající do plánovací fáze benchmarkingu následuje fáze, ve které tým definuje oblasti hodnocených činností.

4.2 Stanovení objektu benchmarkingového projektu

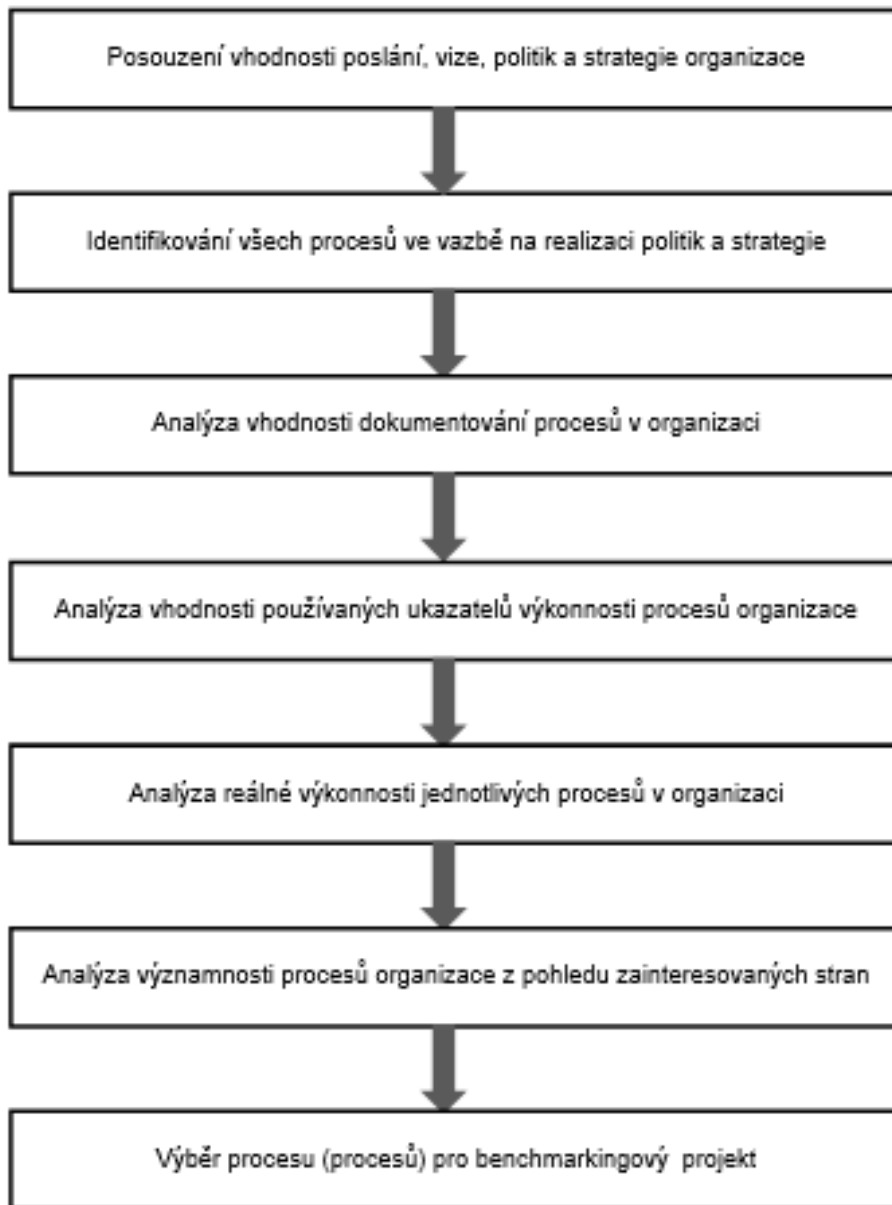
Vedení vybrané organizace a tým na začátku projektu stanoví objekt benchmarkingu, tedy oblast činností, která je potřeba zefektivnit. Tuto činnost v projektu vykonávají vedoucí jednotlivých odborů ve spolupráci s vedoucím týmu. Členové týmu podrobně analyzují své oddělení, a zjistí slabé stránky. Poté jsou tyto slabé stránky vyhodnoceny a případně stanoveny jako objekt benchmarkingu.

Tuto činnost organizace v současném postupu projektu vykonává tak, že interní auditor vybrané obce zjišťuje telefonicky od vedoucích pracovníků jednotlivých odborů, jaké ukazatele chtějí porovnávat. Vedoucí pracovníci bez podrobnějšího zjišťování a analyzování nahlásí čísla určitých ukazatelů. Činnosti chybí řád a určení jasných pravidel a především zjištění podstatných slabých stránek, díky tomu interní auditor sám provádí analýzu velkého množství dat a ukazatelů, z nichž některé nejsou v daném období podstatné.

Projekt BI 2005, který vybraná obec využívá, poskytuje 55 tematických agend a v nich kolem 400 poměrových ukazatelů, a to z toho důvodu, aby každá obec při realizaci srovnávání našla vhodné ukazatele, nikoli proto, aby obec prováděla co největší množství srovnání a grafů.

Pro efektivní zjištění silných a slabých stránek je projektu použita kombinace metod brainstormingu a metoda sebehodnocení. Nejprve vedoucí jednotlivých organizací metodou sebehodnocení posuzují činnosti organizace, a poté se uskuteční brainstorming členů týmu včetně vedení organizace. Na brainstormingu jsou projednávány skutečnosti zjištěné pomocí předešlé analýzy a zkoumání slabých stránek. Na konci tohoto setkání se společně domluví na oblastech činností organizace, které určí jako objekt benchmarkingu. Na základě těchto zjištění, bude mít auditor přesné informace o tom, jaké činnosti je potřeba použít pro srovnávání s ostatními organizacemi. Tato skutečnost vede k úspoře času a členové týmu mohou čas využít efektivněji pro odhalení podstatných slabých stránek.

Jakmile je vybrán objekt benchmarkingového projektu, následuje zkoumání dosavadní výkonnosti organizace a sběr dat.



Obr. 2. Základní činnosti při definování objektu benchmarkingu podle Nenadále (2011, s. 73)

4.3 Sběr dat pro benchmarkingový projekt

Postup sběru dat je v projektu diplomové práce téměř stejný, jako postup, který doposud využívala organizace a to z důvodu zapojení organizace do projektu Benchmarkingová iniciativa 2005, která umožňuje získávání dat z projektové databáze pro zapojené členy. Vedoucí týmu, tedy interní auditor zajistí, včasné a správné vložení dat do databáze jednotlivými pracovníky. V případě chybného vložení dat do databáze řeší nápravu auditor

s oprávněnými osobami, které spravují databázi BI 2005 a to co nejrychleji po zjištění chyby. Úprava chybně zadaných hodnot v databázi, může trvat několik dní a tím zpomaluje práci v týmu případně jiné organizaci, která hodnoty potřebuje pro srovnávání. Kvůli zefektivnění této činnosti je v projektu určen člen týmu, který provádí kontrolu vkládaných informací do databáze. Tato osoba kontrolující vkládané hodnoty ve stávajícím projektu vybrané obce chybí.

4.4 Analýza benchmarkingového projektu

První část této fáze se provádění interním auditorem, ten na základě určeného objektu benchmarkingu zpracovává přehled tematických agend BI 2005, které jsou podstatné pro porovnávání s ostatními obcemi. V každé agendě, která je relevantní pro analýzu, vybírá interní auditor ukazatele pomoci, kterých jsou hodnoty srovnávány. Tyto ukazatele jsou zaznamenány a je také sjednána porada s každým členem benchmarkingového týmu, tedy s vedoucími jednotlivých odborů zvlášť. Na této poradě se do detailu projednávají jednotlivé ukazatele vhodné pro analýzu. Vedoucí pracovník určitého odboru se vyjádří, zda stanovené ukazatele jsou vhodné pro analýzu srovnávání a zda jsou vhodné pro odhalení slabých stránek. Na základě tohoto jednání má vedoucí týmu jasno jaké ukazatele použít a nemusí pak následně hodnotit ukazatele, které nejsou v daném období podstatné. Práce s vhodnými ukazateli přispívá k odhalení nejlepší praxe, která vede k zefektivnění činnosti vybrané organizace. Jakmile jsou stanoveny potřebné ukazatele, stanoví vedoucí týmu vhodné parametry pro výběr obcí, se kterými se vybraná obec srovnává. Vhodnost těchto parametrů opět konzultuje s benchmarkingovým týmem. Pokud benchmarkingový tým souhlasí s volbou ukazatelů i parametrů může interní auditor začít s generováním grafů pomocí databáze BI 2005. Interní auditor organizace ve stávajícím postupu benchmarkingového projektu po vygenerování sloupcových grafů z databáze následně grafy přepracovává na grafy spojnicové a vypočítá pouze medián, se kterým je následně srovnána křivka hodnot vybrané organizace. V projektu přispívající k zefektivnění činností obce jsou pro analýzu použity grafy vygenerované databází a je vypočítán dolní kvartil, medián a horní kvartil. Takovýto graf s dopočítanými kvartily má větší vypovídací hodnotu než graf, který v současnosti využívá organizace. Nový postup vede k přesnějšimu srovnávání a tím pádem k odhalení lepší praxe.

Tab. 4. Příklad hodnot jednoho ukazatele výkonnosti u rozdílných organizací

Hodnoty jednoho ukazatele výkonnosti u rozdílných organizací			
Organizace 1	35,4	Organizace 9	79,1
Organizace 2	48,6	Organizace 10	84,9
Organizace 3	52,7	Organizace 11	85
Organizace 4	63,4	Organizace 12	89,3
Organizace 5	64,3	Organizace 13	90,1
Organizace 6	69,6	Organizace 14	94,2
Organizace 7	74,3	Organizace 15	96,7
Organizace 8	78,5	Organizace 16	98

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18. Hodnoty jednoho ukazatele výkonnosti u rozdílných organizací



Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet kvartilů ke grafu č. 17:

$$\text{Dolní kvartil: } \frac{16 \cdot 25}{100} + 0,25 = 4,25$$

$$\text{Medián: } \frac{16 \cdot 50}{100} + 0,5 = 8,5$$

$$\text{Horní kvartil: } \frac{16 \cdot 75}{100} + 0,75 = 12,75$$

Konkrétní hodnoty kvartilů získáme jako průměr dvou hodnot u organizace:

$$\text{Dolní kvartil: } 63,4 + 64,3 = 127,7 / 2 = 63,85$$

$$\text{Medián: } 78,5 + 79,2 = 157,7 / 2 = 78,85$$

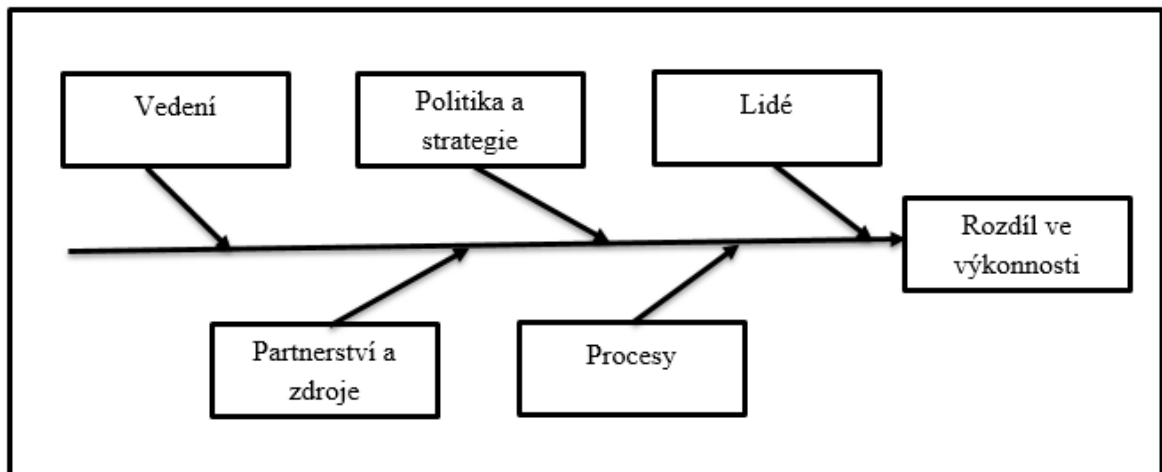
$$\text{Horní kvartil: } 89,3 + 90,1 = 179,4 / 2 = 89,7$$

Dolní kvartil nám zjednodušení říká, že pod jeho hodnotou se nachází 25 % hodnot ukazatelů srovnávaných organizací. Medián znázorňuje, že 50 % hodnot je nižších nebo vyšších než hodnota mediánu a horní kvartil určuje hranici, 75 % hodnote je nižších než hodnota horního kvartilu. Na základě těchto zjištění benchmarkingový tým získá konkrétnější informace o tom, kolik a jaké organizací jsou na tom podobně a kolik organizací dosahuje odlišných výsledků, což současný postup vybrané obce nevypovídá. Grafy, které vybraná organizace v současnosti využívá, určují, jen to zda se hodnoty této organizace blíží nebo vzdalují od mediánu.

Následné hodnocení a analyzování ukazatelů v tomto projektu je rozděleno mezi jednotlivé členy týmu podle odboru, který zastupují. Členové vypracují analýzu hodnot jednotlivých ukazatelů porovnávaných s ostatními obcemi a na základě této analýzy odhalí své slabé stránky, je nutné kromě odlišností výkonnosti zhodnotit i to kde byly rozdíly identifikovány a jaké jsou příčiny těchto rozdílů. Členové týmu odlišnosti co nejpřesněji popisují a zasazují je do souvislostí a následně je okomentují a zpracují podklady pro následnou prezentaci.

V projektu je k přesvědčivé prezentaci výsledků benchmarkingu před vedením organizace využit diagram příčin a následků a tím jednotliví členové zajistí objektivní definici budoucí úrovně vlastní výkonnosti. Pro vytvoření diagramu příčin a následků je uspořádán brainstorming, kterého se účastní všichni členové týmu. Zvolená metoda pro vytvoření diagramu v této činnosti projektu je tzv., metoda 5 x proč, kdy tým z dostupných dat

přiřadí možné příčiny existence výkonnostních rozdílů. Na základě těchto zjištění pak tým dokáže určit příčiny rozdílů, což později vede k vlastnímu zlepšování.



Obr. 3. Diagram příčin a následků

4.5 Projednání zjištění a výsledků benchmarkingového projektu

Sběr dat, analýza a určení rozdílů jsou v tomto projektu velmi důležitými činnostmi, pomocí kterých jsou zjištěny silné a slabé stránky, ale ani správné vykonání těchto činností nemusí vést ke konečnému úspěchu. V projektu je důležité jakým způsobem jsou zjištění z benchmarkingu předána a s jakou přesvědčivostí je interní auditor prezentuje pro vedení organizace. Úkolem týmu je předat výsledky vedení organizace, které se vyjádří v tom smyslu konečného rozhodnutí o tom, co a jak bude zlepšováno. Výsledky tým předává formou oficiálních zpráv, formální úprava těchto zpráv, není přesně stanovena. Pro tento projekt je použit vzor zprávy uvedená v literatuře Nenadál (2011, s. 167), zobrazená v obrázku č. 3 s následující strukturou informací a obsahem.

Krycí list
Obsah
Uvodní informace:
<ul style="list-style-type: none">• Zdůvodnění projektu• Vazba na strategické cíle organizace• Vazba na politiku benchmarkingu• Stručný sumář průběhu procesu a zjištění
Postup řešení projektu:
<ul style="list-style-type: none">• Popis objektu benchmarkingu• Postup výběru partnerů pro benchmarkingový projekt• Složení benchmarkingového týmu• Zvolené metody sběru a analýza dat• Popis průběhu sběru dat od partnerů• Popis metod zabezpečování kvality řešení
Přehled zjištění:
<ul style="list-style-type: none">• Seznam použitých ukazatelů výkonnosti• Prezentace zjištěných rozdílů ve výkonnosti• Prezentace výsledků analýzy příčin rozdílů ve výkonnosti• Návrh cílových hodnot zlepšování
Závěr:
<ul style="list-style-type: none">• Popis toho, zda a jak byly splněny cíle benchmarkingového projektu• Popis čerpání nákladů na projekt
Přílohy:
<ul style="list-style-type: none">• Vzory dotazníků a dalších podkladových nástrojů benchmarkingového týmu• Prohlášení o dodržování etického kodexu• Výsledky zkoumání nejlepší známé praxe• Ilustrativní případové studie

Obr. 4. Doporučený obsah a struktura zprávy z benchmarkingového projektu podle Nenádala (2011, s. 169)

Vedení organizace po zjištění výsledků svolá speciální workshop celého vedení k projednání zjištění a výsledků projektu a k rozhodnutí o tom co a jak se bude ve vybrané organizaci zlepšovat. Tohoto jednání se účastní všichni členové vedení, neboť jejich názor je důležitý z hlediska přijatých rozhodnutí, která v případě benchmarkingu budou mít vliv na budoucnosti vybrané organizace. Součástí veškerých takových je rozhodnutí, o tom jestli organizace zrealizuje všechny benchmarkingem navrhované možnosti zlepšení

vlastní výkonnosti. Vedení organizace zadává úkol týmu zhotovit pro všechny navrhované alternativy vlastního zlepšování matici vhodnosti a naléhavosti, která vyjádří vhodnost navrhovaných variant zlepšování.

Příklad využití matice vhodnosti:

Předpokládá se, že benchmarkingový tým ve zprávě předběžně navrhl tři varianty řešení určité slabé stránky, a vhodnost variant zvažil podle pěti stanovených kritérií, přičemž každá z kritérií se ohodnotila od 1 do 3, když

1 – znamená nejhorší výsledek;

2- znamená průměrný výsledek;

3 – znamená nejlepší výsledek zvažované alternativy.

Tab. 5. Aplikace matice vhodnosti při rozhodování o pořadí variant vlastního zlepšování

	Vliv na celkovou výkonnost	Vliv na dodatečné náklady	Vliv na nutnost pořízení nové infrastruktury	Předpokládaná doba zavedení do praxe	Vliv na environmentální aspekty	CELKOVÉ HODNOCENÍ	Stupeň naléhavosti	CELKOVÉ HODNOCENÍ
Varianta 1	2	1	3	1	2	12	1	12
Varianta 2	1	2	2	3	2	24	5	120
Varianta 3	3	2	2	2	2	48	10	480

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty stupně naléhavosti si organizace zvolí libovolně dle svého uvážení a také zvolí shodný počet stupňů naléhavosti, jako je počet navržených variant.

10 – varianta s nejvyšší naléhavostí;

5 – varianta s menší naléhavostí;

1 – varianta, jejíž realizace může být odložena

Řešení příkladu:

VARIANTA 1: $2 \times 1 \times 3 \times 1 \times 2 = 12 \times 1 = 12$

VARIANTA 2: $1 \times 2 \times 2 \times 3 \times 2 = 24 \times 5 = 120$

VARIANTA 3: $3 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 = 48 \times 10 = 480$

Výsledkem je, že jako první k realizaci dle pořadí je zvolena varianta 3.

Výsledek matice může vedení organizace uznat, nebo může pořadí variant změnit v důsledku uplatnění dalšího kritéria, kterým je například závažnost význam alternativ z hlediska jejich příspěvku k naplňování podnikové strategie. Po tom, co na workshopu vedení organizace posoudí, co a jak, se bude v organizaci zlepšovat, začíná další fáze projektu.

4.6 Zjišťování lepší praxe benchmarkingového projektu

Prvním krokem této fáze projektu je zaznamenání lepší praxe zjištěné ve vybrané organizaci pomocí analýzy srovnávání. Benchmarkingový tým je pověřen srozumitelně a přehledně zaznamenat veškerou odhalenou lepší a nejlepší praxi, která poslouží jiným organizacím zapojených do projektu BI 2005. Lepší praxe je zaznamenána formou záznamu, na který bude tým pravidelně ukládat všechny spojitosti týkající se lepší praxe. Záznam obsahuje tyto informace:

- název a stručný popis lepší praxe;
- informace o tom, jak byla lepší praxe zjištěna;
- charakteristika oblasti činností organizace, kde byla lepší praxe odhalena;
- jména členů týmu, který lepší praxi odhalil;
- datum a místo odhalení lepší praxe;
- detailní charakteristika lepší praxe;
- forma sdílení lepší praxe ve vlastní organizaci.

Dalším krokem této fáze, je zjišťování lepší praxe od srovnávaných organizací, na základě výsledků z benchmarkingové analýzy. Předávání dobré praxe probíhá jednou ročně na setkání zástupců města podle zařazení do pracovních skupin. V této fázi projektu je však navíc použita metoda neformálního benchlearningu¹, protože organizace tímto způsobem může odhalit lepší praxi u oblastí, které potřebuje aktuálně řešit a nemusí čekat na setkání zástupců města. Tato činnost je v kompetenci interního auditora, který na základě

¹ Benchlearning je metoda podobná benchmarkingu, u této metody není nutné za každou cenu hledat porovnatelné ukazatele pro srovnání. Jedná se o proces učení se odruhých. Cílem benchlearningu je naučit se od ostatních organizací vše, co umí, lepe než naše organizace (Kolektiv autorů 2006: s. 91)

vygenerovaných grafů z BI 2005 a následné analýzy vyhledá města dosahující lepších výsledků. Interní auditor kontaktuje zástupce daného města či jeho interního auditora a domluví se na spolupráci předávání lepší praxe.

Zavádění zjištěné lepší praxe je v kompetenci jednotlivých vedoucích odborů, kterých se daná praxe týká. Každý vedoucí, který aplikuje lepší praxi ve svém oddělení, sestaví akční plán, na základě těchto plánů poté postupuje při realizaci zavádění lepší praxe. Ještě než vedoucí pracovník aplikuje lepší praxi, stanoví si cíle, kterých chce pomocí lepší praxe dosáhnout. Cíle, které jsou:

- konkrétní,
- měřitelné,
- reálné,
- podložené odpovídajícími zdroji,
- časově vymezené,

Příklad akčního plánu vhodného k využití v benchmarkingovém projektu:

Určení cíle vlastního zlepšování:

- Zvýšit o 10 % - 15 % úspěšnost výběru poplatků za komunální odpad.

Komu je tento cíl určen:

- Vedoucímu oddělení odboru financí, pracovníkům odboru životního prostředí.

Jaká jsou kritéria úspěšného zavedení zlepšení do praxe?

- Objem vybraných poplatků za komunální odpad na osobu za rok.
- Míra spokojenosti občanů v souvislosti se svozem odpadu.
- Objem nákladů na svoz komunálního odpadu.

Kdo bude zabezpečovat zpětnou vazbu a informace o těchto kritériích?

- Vedoucí pracovník oddělení životního prostředí.

Rámcový harmonogram dosažení cíle:

1. Analýza příčin neplacení poplatků za svoz komunálního odpadu. Termín: 31. 8. 2016
2. Vypracování plánu řešení. Termín: 1. 10. 2016
3. Zavedení řešení. Termín: 20. 11. 2016

4. Návrh nutných úprav a změn původně navrhovaného řešení. Termín: 20. 12. 2016
5. Dokumentace a uzavření projektu vlastního zlepšování. Termín: 31. 1. 2017

Po vypracování plánu odpovídá vedoucí pracovník za plnění tohoto plánu.

4.7 Monitorování a kontrola vlastního zlepšování projektu benchmarkingu

Vedení organizace v tomto kroku určí odpovědnosti a pravomoci odpovědným pracovníkům, kteří zajistí posuzování vlastního zlepšování. Toto posuzování je provedeno na základě potvrzených informací a věcných dat. Pracovníci provádějí posuzování toho, jak se změnila úroveň výkonnosti na základě ukazatelů, které benchmarkinový tým stanovil ve fázi porovnávání vlastní výkonnosti organizace s jinými organizacemi. Činnost posuzování je vhodně rozložená na celé monitorované období. Tato fáze benchmarkingu je rozdělena dvě části. V první části je realizováno porovnávání průběžné, tedy odpovědný pracovník zjišťuje, zda jsou plněny termíny nápravných činností uvedené v akčních plánech. V části průběžné kontroly pověřeni pracovníci jednají s vedoucími jednotlivých odborů a konzultují s nimi plnění akčních plánů, v případě komplikací se snaží o nápravu a pomoci v co nejrychlejším možném termínu, tak aby nebyl narušen akční plán. Z této kontroly provádí pracovník záznam, v podobě formuláře, který stanoví míru vlastního zlepšování. Formulář obsahuje následující údaje:

- období monitorování;
- názvy a aktuální hodnoty sledovaných ukazatelů;
- hodnoty plánovaného zlepšení v termínech určených v akčním plánu;
- stupeň dosaženého zlepšení u sledovaných ukazatelů;
- hodnotu indexu míry vlastního zlepšování pro sledované období.

Druhou částí této fáze je konečné hodnocení a posouzení účinků zlepšování. Účinky mohou být pozitivní i negativní, odpovědný pracovník tyto skutečnosti projednává vedením jednotlivých odborů a také s interním auditorem. Společně vyhodnotí dopady benchmarkingu pomocí dekompozice efektů a nákladů vlastního zlepšování.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zjištění současného postupu vybrané obce v procesu benchmarkingu a návržení efektivnějšího procesu, který vede k zjištění a zavedení nejlepší praxe. Hlavním cílem práce bylo tedy návržení projektu vedoucího k zefektivnění činností vybrané obce.

Bylo zjištěno, že organizace již má zavedený postup, který aplikuje každoročně při realizaci projektu benchmarkingového projektu. Postup tohoto procesu zahrnuje pět základních činností. Vybraná obec nejprve stanoví oblasti svých činností nutných k porovnávání výkonnosti, které jsou blíže specifikovány pomocí tematických agend uvedených v databázi BI 2005. Dalším krokem je stanovení ukazatelů a parametrů pro srovnávání výkonnosti mezi zapojenými organizacemi. Tyto ukazatele jsou součástí tematických agend, a blíže upřesňují jednotlivé činnosti obcí. Samotná analýza je obcí provedena vždy za posledních 5 až 8 let podle potřeby organizace. Pomocí BI 2005 auditor generuje grafy, které zobrazují hodnoty vybraných obcí pro daný ukazatel, poté auditor počítá medián, se kterým následně srovnává výkonost vybrané obce. Po dokončení grafů a výpočtů interní auditor provádí vyhodnocení hodnot a vytváří prezentaci výsledků, které prezentuje na poradě pro vedení organizace a vedoucí pracovníky jednotlivých odborů.

V poslední kapitole byl navržen postup pro vybranou obec, který vede k zefektivnění celého procesu od jeho plánování, až po závěrečné hodnocení a tím pádem k zvýšení výkonnosti vybrané organizace.

Projekt je sestaven tak, aby umožnil skutečný pohled na výsledky výkonnosti organizace a také nalezení nejlepší praxe a její implementace do stávajících činností organizace. Projekt je seskládán ze sedmi fází. První fáze projektu je plánování benchmarkingového projektu, na základě kterého se organizace zamyslí, zda vůbec změny chce a co vše je organizace ochotná pro realizaci těchto změn uskutečnit. V této fázi si také organizace stanoví možné kroky, které mohou vést k nedokončení projektu a zajistí jejich odstranění. Po rozhodnutí o realizaci projektu tajemník města jmenuje benchmarkingový tým a způsoby jeho zaškolení. Bylo zjištěno, že tuto fázi vybraná obec neuskutečňuje a proto byla v projektu zlepšování doporučena. Po dokončení plánovací fáze následuje stanovení objektu benchmarkingu, kterou vybraná obec také vykonává, ale této činnosti chybí řád a určení jasných pravidel, především zde chybí zjištění podstatných slabých stránek. V projektu je využita pro vhodné zjištění silných a slabých stránek metoda brainstorming a metoda sebehodnocení. Jakmile je vybrán objekt projektu následuje

zkoumání dosavadní výkonnosti organizace a sběr dat. V samotné analýze současného stavu bylo zjištěno, že interní auditor po vygenerování sloupcových grafů z databáze přepracovává grafy na spojnicové a počítá pouze medián, se kterým je následně srovnána křivka hodnot vybrané organizace. V projektu jsou použity grafy vygenerované databází a je počítán dolní kvartil, medián a horní kvartil. Tyto grafy s dopočítanými kvartily mají větší vypovídací hodnotu než grafy a výpočty, které v současnosti využívá organizace. Dále je v projektu pro přesvědčivou prezentaci pro vedení použit diagram příčin a následků a pomocí tohoto diagramu je zajištěna objektivní definice budoucí úrovně vlastní výkonnosti. Následnou činností v projektu je předání výsledků vedení organizace a pro tuto činnost je v projektu využit vzor zprávy, kterou benchmarkingový tým sestaví a předá vedení organizace. Vedení organizace rozhoduje, které návrhy zlepšení zrealizuje pro tento projekt je vybrána metoda využití matice vhodnosti. V projektu byl také využit postup pro zjišťování a zavádění lepší praxe. Závěrečnou činností vedoucí k lepší výkonnosti organizace, kterou vybraná obec v projektu nevyužívá, je následná kontrola a konečné hodnocení a posouzení účinků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAKOŠ, Eduard, Jan ŠELEŠOVSKÝ, David ŠPAČEK a kol. Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 216 s. ISBN 978-80-210-4698-6.

ČESKO, 2002. Evropské směrnice pro implementaci auditních standardů INTOSAI. Praha: Ministerstvo financí, 2002, 132 s.

DUCHOŇ, Josef, Drahomíra PAVELKOVÁ. Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy. Žilina: GEORG, 2011, 90 s. ISBN 978-80-89401-63-5.

FRANCESCHINI, F., Dr. GALETTO, M. Benchmarking in total quality management. Bradford, England: Emerald group publishing, 2006, 157 s. ISBN 1-84663-058-4.

HONUS, R., doc. Ing. MAREK, J. CSc., doc. Ing. ŠIROKÝ, J. CSc. Benchmarking ve veřejné správě. Praha: MVČR, 2004. 82 str. ISBN 80-239-3933-5.

KOLEKTIV AUTORŮ. Benchmarking ve veřejné správě. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.

KOLEKTIV AUTORŮ. Management regionální a místní správy. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 290 s. ISBN 80-210-4141-2.

NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management press, 2001, 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

NIVA, Michael, Kari TVOMINEN. Benchmarking in practice: self assessment work book: good practices and Benchmarking studies. Turku, Finland: Benchmarking Ltd., 2005, 114 s. ISBN 976-952-228-840-0.

Uherský Brod. Ub [online]. 2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.ub.cz>

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu: Benchmarkingová iniciativa [online]. 2005 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=pripojeni&hl_sloupec=pripojeni&detail=iniciativa

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě.....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 2. Náklady v Kč na vzdělávání celkem na jednoho zaměstnance (včetně ZOZ) na rok.....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 3. Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka</i>	<i>44</i>
<i>Graf 4. Koeficient nemocnosti</i>	<i>45</i>
<i>Graf 5. Mzdy a odvody na jednoho zaměstnance v tis. Kč za rok.....</i>	<i>46</i>
<i>Graf 6. Celkové náklady na IT v tis. Kč k počtu pracovníků za rok</i>	<i>47</i>
<i>Graf 7. Počet najetých km na jednoho zaměstnance za rok</i>	<i>48</i>
<i>Graf 8. Počet zaměstnanců na jedno služební vozidlo za rok.....</i>	<i>48</i>
<i>Graf 9. Celkové náklady v Kč na telefonování na zaměstnance za rok</i>	<i>49</i>
<i>Graf 10. Počet obyvatel obce.....</i>	<i>50</i>
<i>Graf 11. Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v % ve vybrané obci.....</i>	<i>51</i>
<i>Obrázek 12. % zaměstnanců zajišťujících výkon státní správy</i>	<i>52</i>
<i>Graf 13. Provozní výdaje na jednoho zaměstnance v tis. Kč.....</i>	<i>53</i>
<i>Graf 14. Poplatky celkem – procento úspěšnosti výběru.....</i>	<i>54</i>
<i>Graf 15. Poplatky celkem – průměrné %dlužníků z celkového počtu evidovaných poplatníků.....</i>	<i>55</i>
<i>Graf 16. Poplatek za komunální odpad – roční plnění v Kč na jednoho obyvatele za rok.....</i>	<i>56</i>
<i>Graf 17. Poplatek za komunální odpad - % úspěšnosti výběru za rok</i>	<i>57</i>
<i>Graf 18. Hodnoty jednoho ukazatele výkonnosti u rozdílných organizací</i>	<i>67</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Přehled velikostních kategorií obcí</i>	42
<i>Tab. 2. Rozhodovací tabulka.....</i>	60
<i>Tab. 3. Vzor formuláře pro posouzení připravenosti organizace k realizaci benchmarkingu</i>	61
<i>Tab. 4. Příklad hodnot jednoho ukazatele výkonnosti u rozdílných organizací.....</i>	67
<i>Tab. 5. Aplikace matice vhodnosti při rozhodování o pořadí variant vlastního zlepšování</i>	71

SEZNAM OBRÁZKŮ

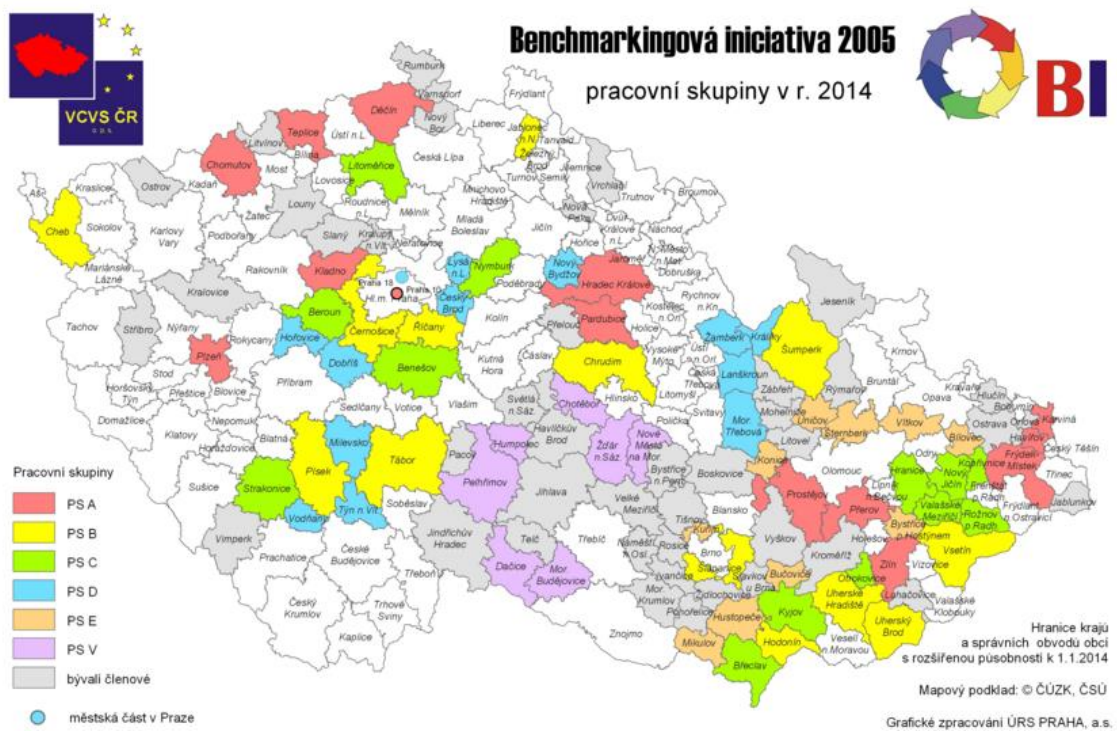
<i>Obr. 1. Komunikační vazby mezi jednotlivými prvky.....</i>	62
<i>Obr. 2. Základní činnosti při definování objektu benchmarkingu podle Nenádále (2011, s. 73).....</i>	65
<i>Obr. 3. Diagram příčin a následků.....</i>	69
<i>Obr. 4. Doporučený obsah a struktura zprávy z benchmarkingového projektu podle Nenádala (2011, s. 169)</i>	70

SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha č. 1 Benchmarkingová mapa (pracovní skupiny v r. 2014)</i>	83
---	----

PŘÍLOHA I: BENCHMARKINGOVÁ MAPA

Příloha č. 1 Benchmarkingová mapa (pracovní skupiny v r. 2014)



Zdroj: Benchmarkingová Iniciativa, © 2005