

BENCHMARKING V PROSTREDÍ PRÍSPEVKOVEJ ORGANIZÁCIE

Eubica Balgová

ABSTRACT

Corporate managers do use benchmarking as a recognized tool in order to improve their business performance and competitiveness. Benchmarking represents a determining tool aiming at (improving) changes; it compares continually and systematically. Benchmarking is inspired by the best ones. Benchmarking constitutes a tool of comparing and measuring the implementation of actions with comparable actions of selected best-practise organizations. The whole procedure intends for achieving information about deviations. By the help of identifying these deviations, the organisation is able to improve their performance. Contributory organisations could indeed profit from the utilization of benchmarking, but so far, it is not employed in the public sector.

KEY WORDS

Benchmarking, process. Organization. Benchmarkt. Phase.

JEL CLASSIFICATION

H39,M10, M39

ÚVOD

Benchmarking predstavuje spôsob určenia cieľa zmeny, je to kontinuálne a systematické porovnávanie. Učenie sa od tých najlepších. Benchmarking využívajú podnikoví manažéri ako uznávaný nástroj na zvyšovanie výkonnosti podnikov a ich konkurencieschopnosti. Je to proces porovnávania a merania vlastného vykonávania procesov s porovnateľnými procesmi vo vybraných najlepších organizáciách. Účelom celého procesu je získanie informácií, kde a aké sú odchýlky, ktoré pomôžu organizácii identifikovať a zaviesť zlepšenia. Uvedený model je vhodné aplikovať aj na príspevkové organizácie vzhľadom na povahu ich činností (v niektorých aktivitách vykonávaných v rámci podnikateľskej činnosti konkurujú podnikateľskému sektoru). Avšak v súčasnosti sa benchmarking v príspevkových organizáciách na Slovensku nevyužíva, resp. len vo veľmi obmedzenej miere.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Cieľom benchmarkingu je porovnávanie organizácie s lepšími a snaha odkopírovať „to najlepšie,“ buď v rámci odvetvia, alebo naprieč odvetviami, z dôvodu zvýšenia vlastnej výkonnosti. Benchmarking je štruktúrovaný proces, ktorý v seba zahŕňa učenie sa od iných a zameranie sa navonok so zámerom zlepšenia sa.

Podľa Čábyovej (2009) je benchmarking špecifický proces spracovania informácií. Možno ho interpretovať ako orientačnú alebo porovnávaciu hodnotu na vybrané ukazovatele alebo ako systém ohodnotenia cieľov. Výsledky benchmarkingu sú prehľadné, môžu byť použité pri posudzovaní sa voči zákazníkom, konkurentom alebo externým podnikom v danej oblasti. Systematické hľadanie racionálnych spôsobov činností a lepších riešení s väčšou profesionalitou – tým sa odlišuje benchmarking oproti klasickému porovnávaniu. Benchmarking je konštruktívne myslenie cez externé alternatívy. Otázky „Prečo to robia iní inakšie?“ a „Za akých rámcových podmienok to robia iní lepšie?“, hrajú pri benchmarkingu rozhodujúcu úlohu. (Čábyová, 2009. 155)

Podľa Nižňanského (2011) je slovo benchmarking odvodené z anglického slova benchmark, ktoré možno preložiť ako komparatívny bod, porovnávací ukazovateľ, alebo štandard. V niektorých krajinách sú vytvárané štandardy, ktoré slúžia ako nástroj pre meranie výkonov v službách zabezpečovaných inštitúciami verejnej správy. Podstatou benchmarkingu je dosahovanie lepších výkonov učením sa od druhých. Benchmarking je teda metódou kontinuálneho a systematického merania, porovnávania a hodnotenia vlastnej efektívnosti a kvality v porovnaní s inými (Nižňanský et al., 2011, s. 15).

Benchmarking sa stal súčasťou aktivít podnikateľských subjektov nakoľko slúži ako systém varovania manažérov, ktorý ich upozorňuje na objektívnu nutnosť zmien (Jakubíková, 2008, s. 123).

1.1 Príspevkové organizácie a typy benchmarkingu

Príspevková organizácia je právnická osoba štátu, obce a vyššieho územného celku, ktorej menej ako 50 % výrobných nákladov je pokrytých tržbami a ktorá je na rozpočet štátu, obce alebo vyššieho územného celku zapojená príspevkom. Jej hospodárenie sa riadi finančnými vzťahmi určenými zriaďovateľom v rámci jeho rozpočtu. (<https://www.financnasprava.sk/sk/podnikatelia/dane/dan-z-prijmov/pravnicke-osoby/prispevkove-organizacie>)

Príspevkové organizácie možno zriadiť na plnenie úloh štátu, obce alebo vyššieho územného celku vyplývajúcich z osobitných predpisov, nemožno ich zriadiť na výkon rozhodovacích právomocí, ktoré pre zriaďovateľa vyplývajú z osobitných predpisov.

Príspevková organizácia hospodári podľa svojho rozpočtu nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia, pričom súčasťou rozpočtu je príspevok z rozpočtu zriaďovateľa, prostriedky z vlastných zdrojov a prostriedky prijaté od iných subjektov. V prípade súhlasu zriaďovateľa na vykonávanie podnikateľskej činnosti (nad rámec hlavnej činnosti, pre ktorú bola zriadená, ak plní úlohy určené zriaďovateľom) sú súčasťou jej rozpočtu aj prostriedky tejto činnosti. Dôležitou podmienkou povolenia podnikateľskej činnosti je, že náklady na podnikateľskú činnosť musia byť kryté výnosmi z tejto činnosti. Táto podmienka je pre príspevkovú organizáciu limitujúca. Nie všetky organizácie tohto typu sú schopné prevádzkovať podnikateľskú činnosť len z finančných prostriedkov získaných z tejto činnosti. Kým podnikateľský sektor môže na preklopenie dočasného nedostatku finančných prostriedkov použiť úverové zdroje, tak príspevkovej organizácii to nepovoľujú príslušné právne predpisy. Práve preto nie všetky príspevkové organizácie vykonávajú podnikateľskú činnosť a aj keď ju vykonávajú, tak len ako vedľajšiu, doplnkovú činnosť.

Ukazuje sa, že je nutné, aby sa benchmarking aplikoval aj v príspevkových organizáciách.

V praxi sa podľa Nenadála (2011) využívajú nasledovné typy benchmarkingu:

- a) Procesný, merajúci individuálnu funkčnosť a výkonnosť procesu. Hľadá odpoveď na otázku „Ako organizácia dosahuje vynikajúcu výkonnosť“.
- b) Výkonový využíva organizácia, keď chce zistiť svoje postavenie na trhu, vzhľadom k výkonovým charakteristikám v iných organizáciách. Pre zachovanie etických pravidiel v komerčnom prostredí je vhodné využívať pre tento typ benchmarkingu tretiu stranu. Táto forma benchmarkingu je najbežnejšia a pravdepodobne bude aj východiskom pre akékoľvek postupy zamerané na celkový chod organizácie (Pogranová et al., 2011, s.14)
- c) Funkcionálny benchmarking, ktorý porovnáva jednu alebo viac funkcií určitých organizácií, no vžaduje si nezanedbateľné finančné zdroje (Nenadál, 2011, s. 22)
- d) Orientovaný na konkurenciu analyzuje výkony, výrobky, výrobu a iné voči konkurenčným podnikom porovnávaním sa s priamou konkurenciou.
- e) Externý, porovnávajúci podobné činnosti s inými podnikmi, napr. konkurenciou,

- f) Interný, porovnávajúci procesy vo vnútri organizácie s za účelom zistenia úrovni jednotlivých výkonov v rámci organizácie s cieľom zlepšiť súčasné výkony.

Benchmarking môže byť interný, konkurenčný, funkcionálny, generický a spolupracujúci.

2 CIEĽ A METÓDY

Benchmarking je považovaný za efektívnu metódu zlepšovania kvality a výkonnosti, používaná v rôznych typoch organizácií. Cieľom príspevku je na základe teoretických východísk pomocou komparácie analyzovať možnosť uplatnenia benchmarkingu v príspevkových organizáciách v SR. Problematika merania, porovnávania a hodnotenia efektívnosti v príspevkových organizáciách, ako aj kvality zabezpečovania a poskytovania ich služieb je čoraz aktuálnejšou témou.

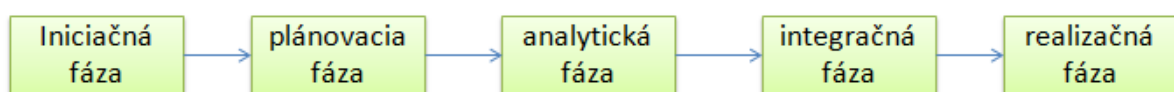
Benchmarking považujeme za konštruktívne myslenie cez externé alternatívy, kde rozhodujúcu úlohu zohrávajú otázky „Prečo to robia iní inakšie?“ a „Za akých rámcových podmienok to robia iní lepšie?“

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Benchmarking je špecifický proces spracovania informácií. Tento pojem možno interpretovať ako orientačnú alebo porovnávaciú hodnotu na vybrané ukazovatele alebo ako systém na ohodnotenie cieľov.

Výsledky benchmarkingu sú prehľadné a môžu sa použiť pri posudzovaní činností organizácií v požadovaných oblastiach. Benchmarking sa oproti klasickému porovnávaniu odlišuje systematickým hľadaním racionálnych spôsobov činností a lepších riešení s väčšou profesionalitou.

Benchmarking je efektívnou metódou zlepšovania kvality a výkonnosti, používaná v rôznych typoch organizácií. Celý proces benchmarkingu je možné zhrnúť do piatich fáz.



Obrázok 1 Fázy benchmarkingu

Prameň: Vlastné spracovanie

Cieľom **Iniciačnej fázy** je vytvoriť znalostné, kultúrne a zdrojovo prívetivé zázemie, aby všetky benchmarkingové projekty prebiehali bez najmenších problémov a chýb. Garantom tejto fázy by mal byť člen vrcholového vedenia. Na začiatku je potrebné definovať potreby organizácie – čo a prečo treba zmeniť a odpovedať kladne na otázku, či chcem vôbec zmenu, keďže zmeny generujú najskôr problémy a až následne vidieť pozitívne efekty. Medzi ďalšie procesy iniciačnej fázy patrí výcvik k benchmarkingu všetkých vrcholových manažérov a manažérov strednej úrovne, ktorí budú určitým spôsobom zapojení do benchmarkingového projektu z dôvodu ich záujmu alebo ako užívatelia získaných výsledkov.

Vrcholové vedenie má povinnosť informovať svojich zamestnancov o svojej stratégii a politike. Ide o voľbu základných strategických pravidiel a o záväzok vrcholového vedenia o účasti na podobných činnostiach. Všetci členovia vrcholového managementu, ktorí chcú vo svojej firme benchmarking aktivovať a systematicky uplatňovať, sa musia zamyslieť nad všetkými aspektmi benchmarkingu. Zároveň musia dospieť k záveru, čo bude obsahom politiky benchmarkingu. Hodnotenie pripravenosti organizácie k benchmarkingovému projektu, je to akési skúmanie súčasného prostredia a kultúry organizácie smerom k benchmarkingu formou vopred pripraveného dotazníka, v ktorom zamestnanci vyjadria svoj názor na stav určitej znalosti a vyzretosti organizácie. Ďalší proces je výber resp. návrh vhodného modelu benchmarkingu. Benchmarking je rozsiahly a relatívne jasne štruktúrovaný súbor aktivít, ktorý má podobu jednotlivých krokov a procesov. Výber vhodného modelu benchmarkingu musí byť vykonaný ešte pred zahájením prvého benchmarkingového projektu.

Táto fáza v závere vyústi do formulácie benchmarkingového postupu, ktorý je potrebné formulovať v interných riadiacich aktoch.

Podľa Nenadála (2011) má iniciačná fáza zásadný význam pre budúcnosť a úspešnosť jednotlivých benchmarkingových projektov .

Na iniciačnú fázu nadväzuje **plánovacia fáza**, v ktorej sa identifikuje objekt benchmarkingu, t.j. slabú stránku organizácie. Dostatočná pozornosť by mala byť venovaná aj správnej voľbe ukazovateľov, ktoré budú pri benchmarkingu využívané (Nenadál, 2004, s. 137). V tejto fáze je potrebné identifikovať partnera pre porovnávanie a spoločnú metódu zberu dát. Podľa Karlofa (1995) benchmarking vzniká zmluvným vzťahom dvoch alebo viacerých strán.

Na vyhodnotenie získaných údajov sa využíva **analytická fáza**, v rámci ktorej sa identifikujú rozdiely skúmaných ukazovateľov. Posúdením zistení sa analyzujú príčiny existencie rozdielov vo výkonnosti. Následne sa stanovia v jednotlivých oblastiach cieľové

hodnoty vlastného zlepšovania, určí sa časový horizont ich dosiahnutia a osoby, ktoré budú za to zodpovedné (Pogranová, 2011, s. 16).

Integračná fáza pozostáva z prejednávania a zistenia výsledkov benchmarkingu, zo zaznamenávania a šírenia informácií o lepšej praxi v organizácii a z určenia cieľov zlepšovania. Medzi základné povinnosti vrcholového riadenia patrí aj zaistenie otvoreného, poctivého, systematického a úplného informovania všetkých skupín zamestnancov o výsledkoch benchmarkingového projektu (Nenadál, 2011, s. 164-166).

Posledná fáza benchmarkingu je **realizačná fáza**, proces samotného zlepšovania. Začína plánovaním projektu zlepšovania, v rámci ktorého najskôr dochádza k identifikácii činností realizácie vlastného zlepšovania a doby trvania týchto činností, k stanoveniu harmonogram projektu zlepšovania. Identifikujú sa rizika a vyčíslujú sa náklady na realizáciu potrebných zmien. Po realizácii projektu sa uskutočňuje hodnotenie účinkov implementovania zmien a vlastného zlepšovania. Spoločnosť si v tomto kroku kladie otázky typu, čo všetko sa zmenilo k lepšiemu, ako sa vylepšenia a zmeny prejavili v očiach zákazníkov, zamestnancov, dodávateľov, či ekonomických výsledkov. Ak sa stanovené ciele nedosiahli, je vhodné uskutočniť rekapituláciu benchmarkingu (Pogranová, 2011, s. 16).

ZÁVER

Benchmarking sa môže aplikovať tak v súkromnej, ako aj vo verejnej sfére. Jeho základom je nájdenie najlepšej praxe a jej následné aplikovanie do podmienok organizácií., nakoľko je vhodným nástrojom na zlepšovanie sa. Organizácia musí nájsť správny typ benchmarkingu, postupne zrealizovať jeho fázy a následne dospieť k záveru, na základe ktorého by mala byť úspešne zavedená zmena. Za prínosy benchmarkingu považujeme neustále sa zlepšovanie, meranie výkonu, porovnávanie s výkonmi iných organizácií, zvyšovanie celkovej kvality organizácií. Organizácie by sa pri meraní výkonu mali zamerať na ukazovatele výkonu, účinnosti, produktivity a efektívnosti. Meranie výkonu je dôležité pretože umožňuje identifikáciu najlepších postupov. Ak chceme minimalizovať chyby musíme postupovať podľa nasledujúcich zásad. Merať treba len to, čo je pre firmu dôležité. Hodnoty, ktoré sme namerali musia byť v súlade s celkovými a čiastkovými cieľmi organizácie. (Pogranova et al, 2011, s. 17).

Dôvodom absencie brenchmarkingu v príspevkových organizáciách je skutočnosť, že sa jedná o finančne a časovo náročnú metódu, že príspevkové organizácie môžu na tieto

aktivity použiť len obmedzené finančné zdroje, časté personálne zmeny a nízke finančné ohodnotenie zainteresovaných zamestnancov.

Zastávam však názor, že práve využívaním tejto metódy by sa príspevkové organizácie mohli stať konkurenciou pre podnikateľský sektor a získať väčšie finančné zdroje na pokrytie hlavných činností, na ktoré boli zriadené.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ČÁBYOVÁ, Ľ. 2009. *Benchmarkingové porovnávanie v oblasti marketingovej komunikácie*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2009. s.155. ISBN 978-80-8105-135-7.

KARLOF, B. OSTBLOM, S. 1995. *Benchmarking*, Praha: Victoria publishing, 1995. s.135. ISBN 80-85865-23-8

NENADÁL J. ET AL. 2011. *Benchmarking mýty a skutočnosť*, Praha: Management Press, 2011. s.268 . ISBN 978-80-7261-224-6

NIŽŇANSKÝ, V. et al. 2011. *Benchmarking slovenských miest 2004-2009*, Bratislava: Sprint dva, 2011, s.105. ISBN 978-80-89393-47-3

POGRANOVA Z. ET AL. 2011. *Benchmarking- nástroj zlepšovania riadenia podnikateľskej činnosti*, Nitra: Slovenská Poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2011. s 87 ISBN 978-80-552-0672-1

(<https://www.financnasprava.sk/sk/podnikatelia/dane/dan-z-prijmov/pravnicke-osoby/prispevkove-organizacie>)

KONTAKT

Ing. Mgr. Ľubica Balgová

Štátna ochrana prírody SR

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovensko

lbalu1@gmail.com