

Model ekonomické efektivity a vyhodnocování výkonu procesu

Článek se zabývá námětem, který byl uveřejněn v časopise „Ekonomika a management“ na Fakultě ekonomiky a managementu Univerzity obrany v Brně. Rozebírá možnost ve vyhodnocování výkonu, a zejména hodnocení ekonomické efektivity procesů v souvislosti s aplikací dynamického modelu procesů a procesního přístupu s využitím principů marketingu. Upozorňuje na podmínky, které v souvislosti s tím musí být zabezpečeny. Ukazuje na modelovém příkladě výpočet výkonu procesu, hodnocení ekonomické efektivity, hospodárnosti a účelnosti.

Vyhodnocování výkonu a související hospodárnosti, efektivity a účelnosti je trvalým problémem se kterým se v rámci subjektů státní správy musíme potýkat. Základem pro vyhodnocování se mohou stát principy marketingu a procesního přístupu.

Marketing v rámci veřejné správy a jejich subjektů lze charakterizovat jako využití modifikované formy společenské marketingové koncepce, [1] kdy marketingem, resp. marketingovými principy a nástroji, [2] je zjišťována potřeba subjektu nebo jeho části, včetně průběhu životního cyklu produktů a průběh souvisejících procesů. Máme-li optimálně zjišťovat potřebu, musíme umět hodnotit stávající průběh činnosti v rámci jednotlivých procesů a na základě toho přijímat účinná korigující opatření. [3]

Aplikaci systému procesů v organizaci spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemné působení a řízení, lze nazývat „procesní přístup“. „Procesní systém je dynamický funkční systém, který realizuje řetězce příslušných procesů.“ [4] Výhodou procesního přístupu je nepřetržitě řízení vazeb mezi jednotlivými procesy v systému procesů, jakož i jejich kombinování a vzájemné působení. Takový přístup, je-li použit v systému managementu jakosti, zdůrazňuje důležitost měření: [5]

- ❑ pochopení požadavků a jejich plnění,
- ❑ potřeby zvažovat procesy z hlediska přidané hodnoty,
- ❑ dosahování výsledků výkonnosti a efektivity procesů,
- ❑ neustálého zlepšování procesů na základě objektivního měření.

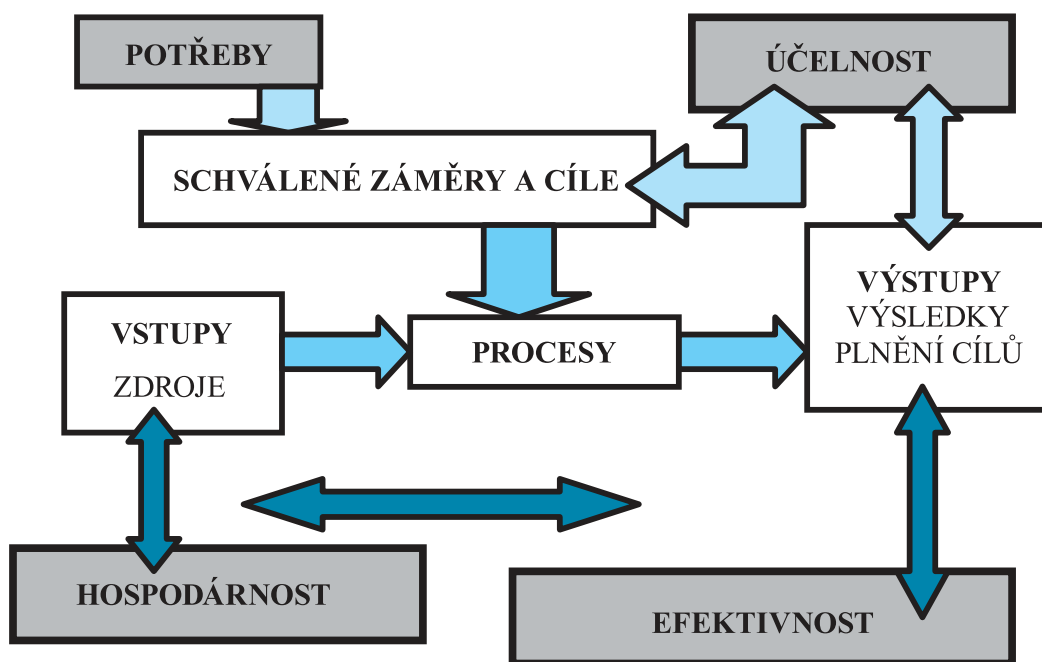
Mezi řešení uplatnění marketingového principu – marketingového mixu – a v rámci něj složky proces, patří schopnost vyjádřit výkon procesů včetně jejich efektivity (hospodárnosti a účelnosti). Pro řízení procesů nejen transformačních-dílčích procesů, konečných procesů [6] (v rámci nich úloh a činností) a jejich výstupů transformačních – dílčích a konečných produktů, platí základní východisko „řídít lze pouze to, co dokážeme měřit“. [7] Důvod, proč je nezbytné zkoumat procesy, jejich řízení, usměrňování, a zejména jejich hodnotové vyjádření, vyplývá z akceptování výše uvedeného procesního přístupu. Zájem managementu téměř každé organizace, tedy i managementu v rámci rezortu Ministerstva obrany ČR, by měl být soustředěn na procesy, které jsou koncipovány s cílem zabezpečení činnosti subjektů a tvorbu produktů.

1. Základní východiska, hodnocení a kritéria výkonu

Vzájemné vztahy pojmů hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti, včetně jejich identifikace, procesů realizovaných v rámci příslušného subjektu státní správy, lze vyjádřit schematicky, viz obr. 1.

Problematika hodnocení výkonnosti, a zejména jejich související ekonomické efektivnosti procesů je do značné míry otázkou nejen potřeb a jejich efektivního uspokojování, ale také otázkou očekávání, která mají subjekty a její prvky, tj. lidé, jakožto koneční příjemci a hodnotitelé užitku od daného hodnocení. [8]

Ministerstvo financí České republiky vydalo na základě § 7 odst. 1 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů, k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro provádění auditu výkonu v orgánech veřejné správy v září 2004 metodickou pomůcku CHJ-16. Nese název „Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy“. V uvedeném dokumentu jsou rozpracována doporučení a postupy pro zkoumání auditu výkonu příslušného subjektu státní správy.



Zdroj: Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy, dostupné 10. 5. 2007 z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/verspr_kontrola_8578.html.

Obr. 1: Pojmy hospodárnost, efektivnost a účelnost v systému státní správy

Výkon by měl být hodnocen prostřednictvím kritérií, [9] na základě objektivně plánovaných a následně zjištěných skutečností. Kritéria by měla být transparentní a strukturována podle konkrétních podmínek s ohledem na působnost orgánu veřejné správy, který odpovídá za poskytování posuzované činnosti. [10]

To znamená, že je nezbytné určit (plánovitě) procesy, prostřednictvím kterých se bude provádět pravidelné měření výkonu. Kritéria, resp. indikátory výkonu, umožňují měření míry plnění stanovených cílů. Kritéria výkonu by měla pak dát informaci o úrovni zajištění tzv. **3E (Economy, Effectiveness, Expediency)**, tedy hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti.

Na základě výše uvedeného představují 3E procesu (produktu) vyjádření vztahu hodnoty vstupů a hodnoty výstupů a jejich posuzování ve srovnání s určitými pevně danými ukazateli.

Za jeden z nejvhodnějších ukazatelů pro hodnocení vstupů do procesu je možné považovat náklady, kterými lze měřit sledovanou činnost procesu nebo produktu. Náklady představují reálný (pravdivý) obraz hospodářského průběhu příslušného procesu, produktu, subjektu oproti výdajům, kde není možné vyjádřit zejména jejich časovou souvislost. Hodnota vstupů do procesu (produktu, subjektu) je determinována náklady, které byly vynaloženy na jejich realizaci.

Hodnotíme-li pak vynaložené náklady na uvedený proces můžeme hovořit o hodnocení hospodárnosti jejich vynaložení. Hospodárností přitom rozumíme takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů. [11]

V souvislosti s tím se také musíme zamyslet nad skutečností jaká má být hodnota výstupu. s využitím **Dynamického modelu procesů** uvedeného v kapitole 2 článku lze přijmout premisu, že výkon výstupu procesu (produktu), můžeme stanovit ve výši stejných nákladů, jako je suma nákladů jednotlivých vstupů.

U subjektu státní správy, a zejména při hodnocení produktu-slужby, by se měla jako přidaná hodnota objevit kvalita výstupu (kvalita řízení či kvalita dosahované služby) vyjádřená parametricky stanoveným ukazatelem. Vyjdeme-li z předpokladu, že v rámci procesu jsou přeměňovány různé kvalitativní parametry vstupů na novou kvalitu prezentovanou výstupem, pak je nezbytné, aby tak, jak jsou nastaveny kvalitativní parametry vstupů, byly stanoveny kvalitativní parametry výstupu. Současně však ekonomickou efektivností rozumíme takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. [12]

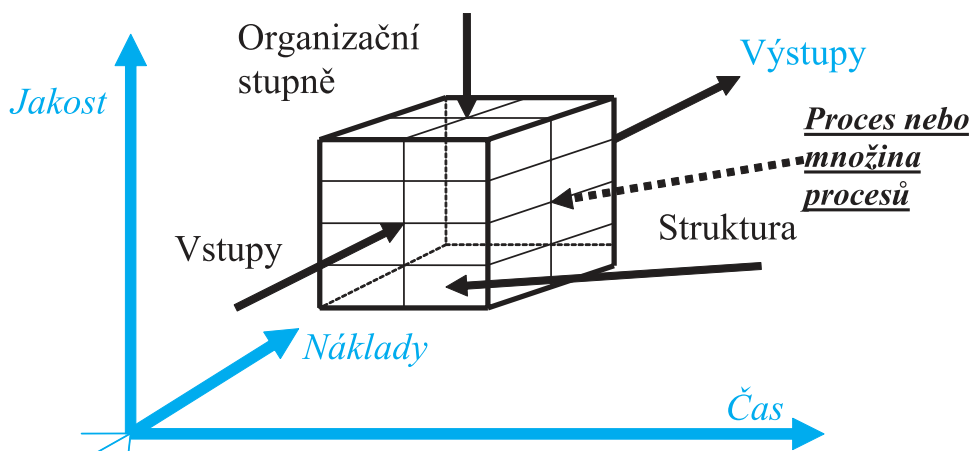
Můžeme konstatovat, že společným jmenovatelem všech procesů jsou hodnotitelná ekonomická a jakostní kritéria (například ukazatel nákladů a parametrický ukazatel jakosti). Ukazatele nákladů a jakosti lze považovat za základní. V případě nutnosti však můžeme použít ukazatele smíšené, které představuje např. kombinace ukazatele jakosti s jiným vhodným kritériem. Dále můžeme konstatovat, že ukazatel nákladů je s ohledem na hodnocení výstupu ukazatelem s negativním vlivem, naopak ukazatel jakosti je s ohledem na hodnocení výstupu ukazatelem s pozitivním vlivem.

2. Model hodnocení výkonu a ekonomické efektivnosti

Pro hodnocení výkonu procesů (produktů, organizačních částí subjektu), a zejména pro stanovení parametru ekonomické efektivnosti procesů (produktů, organizačních částí subjektu), je vhodné disponovat nástrojem, který objektivně zhodnotí zda vývoj výkonu, výkonnosti vyjádřený prostřednictvím nákladů (hodnoty vstupů a následně výstupu) a jakosti (hodnoty výstupu), je skutečně efektivní. Tímto nástrojem může být Dynamický model procesů (DMP), viz obrázek 2, který v sobě skýtá určité předpoklady k využití pro podobná a potřebná hodnocení. [13]

V případě vyjadřování ekonomické efektivnosti hodnoceného procesu prostřednictvím DMP, pak hodnota výstupu nemůže být chápána pouze jako vztah dvou parametrických hodnot, a to nákladů a času, ale jako vyjádření tří parametrických hodnot, a to nákladů, času

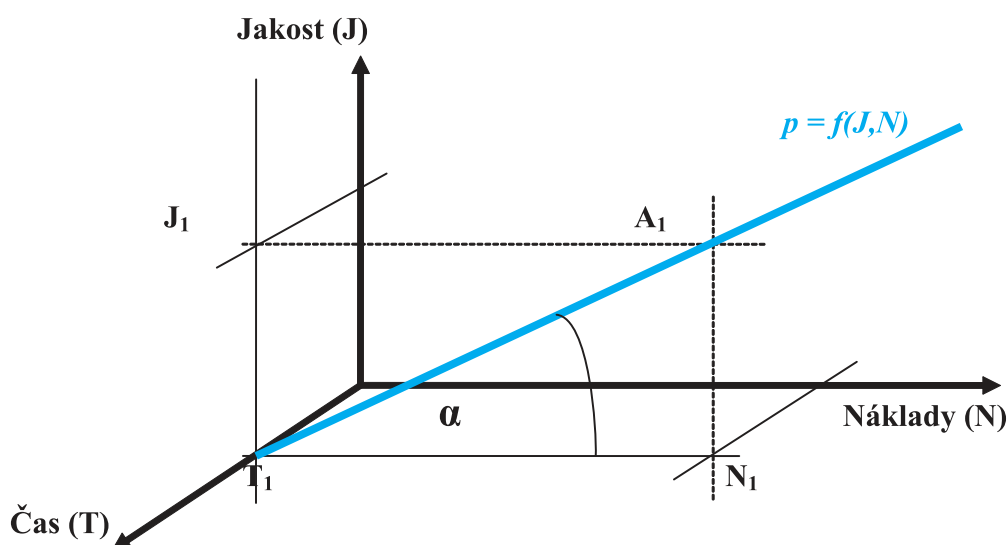
a jakosti. Každý výstup nese s sebou své náklady v čase, ale také každý výstup je v témže čase nositelem určitých parametrů jakosti.



Obr. 2: Dynamický model procesů

Na základě výše uvedeného modelu lze formulovat pravidlo pro stanovení hodnoty, ceny výstupu. Hodnota, cena výstupu je dána hodnotou (sumou), cen všech vstupů.

Dále lze v souvislosti s aplikací dynamického modelu procesů graficky vyjádřit vztah jednotlivých ukazatelů a průběh ekonomické efektivity, viz obr. 3.



Obr. 3: Grafický průběh modelu ekonomické efektivity jako vztah tří parametrických hodnot

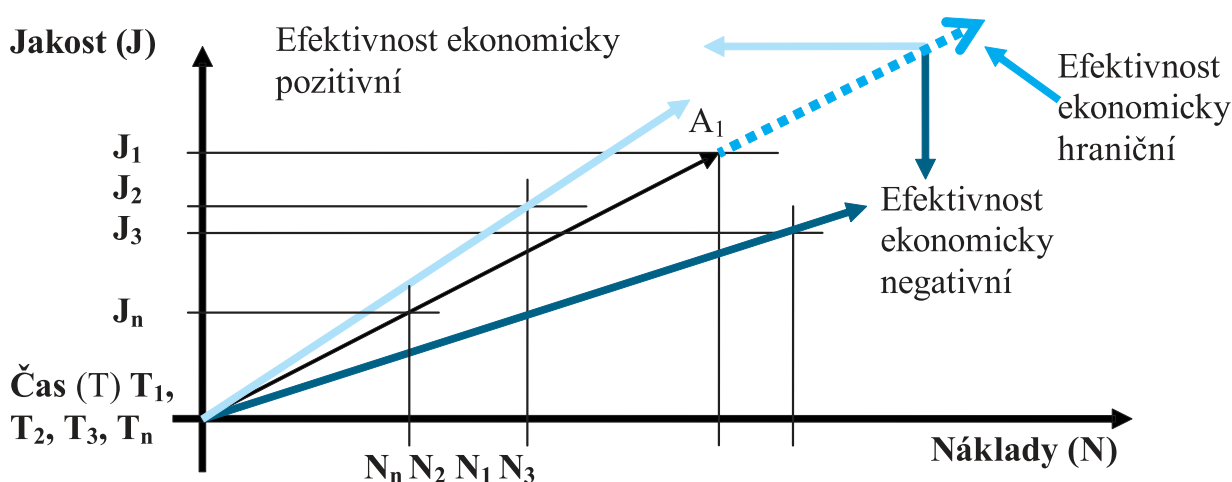
Na obr. 3 nám úsečka T_1A_1 znázorňuje vztah mezi náklady N_1 a parametrem jakosti J_1 v čase T_1 . Přímka $p = f(J, N)$ v čase T_1 a směrnice přímky $p = \tan \alpha = J_1/N_1$ pod úhlem α můžeme nazvat hranicí efektivity. Čím více se úhel α přibližuje negativnímu parametru výstupu, kterým jsou náklady, tím bude ekonomická efektivnost nižší.

V případě přibližuje-li se úhel α k pozitivnímu parametru výstupu, kterým je kvalita, je ekonomická efektivnost vyšší.

V souvislosti s uvedeným vztahem můžeme pak vyjádřit hodnotu libovolného procesu, produktu či organizační části subjektu v čase T_1, T_2, T_3 a T_n ve dvourozměrném vyjádření, při různé výši nákladů a různé hodnotě parametrů jakosti, viz obr. 4.

Na základě grafického vyhodnocení znázorněném na obrázku 3 a 4 a uvedeného textu platí:

- Stav procesu v čase T_1 při nákladech N_1 a jakosti J_1 považujeme za optimální a vztah J_1/N_1 považujeme za ekonomicky efektivní.
- V případě, že se proces nachází v čase T_2 při nákladech N_2 a jakosti J_2 a bude-li $J_2/N_2 > J_1/N_1$, pak můžeme konstatovat, že vývoj efektivnosti procesu se pohybuje v rovině ekonomicky pozitivní, tzn. stav v čase T_2 je ekonomicky efektivnější než plánovaný či předpokládaný stav v čase T_1 .
- V případě, že se proces nachází v čase T_3 při nákladech N_3 a jakosti J_3 a bude-li $J_3/N_3 < J_1/N_1$, můžeme konstatovat, že vývoj efektivnosti procesu se pohybuje v rovině ekonomicky negativní, tzn. stav v čase T_3 je neefektivní v porovnání plánovým či předpokládaným stavem v čase T_1 .
- V případě, že se proces nachází v čase T_n při nákladech N_n a jakosti J_n a bude-li $J_n/N_n = J_1/N_1$, můžeme konstatovat, že stav efektivnosti procesu v čase T_n se pohybuje v hranici efektivnosti plánovaného či předpokládaného stavu v čase T_1 . Nižší náklady odpovídají přiměřenému snížení kvality a naopak.



Obr. 4: Dvourozměrné znázornění modelu hodnocení vývoje ekonomické efektivnosti v čase T_1 , T_2 , T_3 a T_n

Uvedený model pro hodnocení vývoje ekonomické efektivnosti (na obr. 4) lze použít pro plánovací účely při stanovení plánované efektivnosti procesu (produktu, organizační části subjektu apod.). Následně lze porovnávat dosaženou skutečnost s plánovanými hodnotami.

V dalším případě lze například provádět komparaci u srovnatelných opakovaných procesů u různých organizačních částí ap. Dále lze přijmout stanovisko, že při neodůvodněném nebo neúměrném snížení vynaložených nákladů lze s vysokou pravděpodobností očekávat i snížení jakosti požadovaného výstupu.

3. Problémy s využitím modelu ekonomické efektivnosti

Současnost ve využití uvedených vztahů v praxi při použití modelu stanovení ekonomické efektivnosti a hodnoty výkonů v rámci rezortu Ministerstva obrany a jiných rezortů státní správy bude narážet na jednu velmi podstatnou skutečnost.

V rámci rezortu se musíme vyrovnat se schopností stanovit náklady jednotlivých vstupů a parametry jakosti výstupů až na jednotlivé procesy (produkty) či organizační části. Velmi často je slýcháváno, že rozpad prvotních nákladů na druhotné a určení vzniku místa nákladů není nutný, je zbytečný, příliš zatěžuje apod.

Výše uvedený text kapitoly 1 a 2 článku uváděný závěr popírá. Chceme-li skutečně stanovit a hodnotit efektivnost, hospodárnost a účelnost včetně ceny, nelze přijmout jinou alternativu, než že budeme cíleně provádět rozpad prvotních nákladů na druhotné a zjišťovat přesné určení místa nákladů. Pro správný a objektivní výpočet je tato skutečnost nezbytná a zásadní. Nutnost přijetí uvedené alternativy je podpořena již výše uvedeným stanoviskem, že „řídít lze pouze to, co dokážeme měřit“. [14]

Při konkrétním použití může nastat situace, že není vždy možné jednotlivé vstupy a výstupy exaktně vymezit. Doporučeným postupem je charakterizovat jejich povahu a vazby pravděpodobnostní formou. S rostoucí mírou počtu relevantních faktorů a jejich vzájemných vazeb je vhodné využít softwarového produktu, jenž umožňuje dynamické modelování procesů. [15] Tento přístup, tj. popsání ne zcela zřejmých vstupů i výstupů procesů (včetně jejich vazeb) v časové chronologii, umožňuje formulování výsledného doporučení, s jistou mírou pravděpodobnosti přiblížení se reálnému stavu, který může v daném časovém horizontu nastat.

Z hlediska ekonomické povahy procesu je tedy možné formulovat doporučení, i přes relativně nižší míru vypovídací schopnosti vstupů i výstupů a současně při ne vždy zcela zřejmých vzájemných vazbách s předem definovaným časovým horizontem.

4. Modelový příklad

Pro ukázkou funkčnosti uvedeného modelu pro vyhodnocení efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti si můžeme zvolit následující příklad.

Zadání. Vojenská jednotka o plánovaném počtu 50 vojáků provádí plnění cvičení střelby z osobní zbraně (střelba z pistole /Pi vz. 52/82/ na pevný cíl ve dne – cvičení 1b). [16] Náklady související s uvedeným procesem byly plánovány ve výši 25 000,- Kč, tzn. průměrné náklady na jednoho vojáka N_{plan} jsou plánovány ve výši 500,- Kč. Pro hodnocení úkolu v dosažení hospodárnosti cvičení byla stanovena možná odchylka při čerpání průměrných nákladů do 10 %. Jako parametr jakosti procesu byly zvoleny dosažené výsledky střelby (tři výstřely na terč ze vzdálenosti na 25 m) v bodové hodnotě při vyjádření stupně hodnocení dosažených výsledků střelby. Převod stupňů hodnocení na příslušné parametry jakosti a vazba na jednotlivé hodnoty parametru jakosti jsou uvedeny v tabulce.

Dosažené výsledky střelby [17]	Stupeň hodnocení	Body parametru jakosti (J_{plan})
Dosáhnout nejméně 25 bodů	výtečně	300
Dosáhnout nejméně 21 bodů	dobře	200
Dosáhnout nejméně 18 bodů	vyhověl	100

Tab.: Převod dosažených výsledků střelby u jednotlivce na parametr jakosti

Průměrná hodnota parametru jakosti J_{plan} uvedené skupiny vojáků je plánována ve výši 220 bodů. Vyjádříme-li vztah nákladů a jakosti prostřednictvím vzorce $p_{plan} = J_{plan} / N_{plan}$, pak p_{plan}

= 220/500, směrnice přímký efektivity p_{plan} na základě plánovaných nákladů a parametru jakosti je 0,44.

Výpočet. Výcviku střelby v čase T_1 se zúčastnilo 47 osob a náklady celkem činily ve skutečnosti výši 25 145,- Kč, tzn. že průměrné náklady na jednoho vojáka N_1 činily 535,- Kč a přesáhly plánovanou hodnotu o 7,0 %. Dosažená průměrná hodnota parametru jakosti J_1 byla vyhodnocena podle výsledků jednotlivých účastníků ve výši 230 bodů. Bylo dosaženo lepší než průměrné plánované hodnoty parametru jakosti (220 bodů).

Pro hodnocení ekonomické efektivity výcviku (v čase T_1) ve srovnání s plánovaným průběhem víme (při použití modelu), že efektivní bude výcvik, který bude vykazovat hodnotu směrnice přímký $p_1 \geq p_{\text{plan}}$. Směrnice přímký $p_1 = J_1/N_1$ pak $p_1 = 230/535 = 0,43$. Vypočtená hodnota směrnice přímký je $p_1 \leq p_{\text{plan}}$.

Hodnocení. Hodnota výkonu (suma nákladů vstupů) dosáhla 535,- Kč na jednoho vojáka. Z hlediska *hospodárnosti* proběhl výcvik *v souladu se zadáním* (odchylka v nákladech činila méně než 10 %). Průběh výcviku střelby proběhl z hlediska hodnocení **ekonomické efektivity** a dosaženého parametru jakosti **neefektivně** (odchylka - 2,2 %). Z hlediska **účelnosti** proběhl výcvik **v souladu se zadanými a plánovanými cíli** pro procvičení vojáků ve střelbě z pistole na 94 % (47 vojáků místo 50 vojáků, v příkladu nebyla stanovena odchylka pro hodnocení).

Závěr

Konkrétní realizace modelu ekonomické efektivity a vyhodnocování výkonu procesu v podmínkách rezortu Ministerstva obrany je možná po přijetí podmiňujících podmínek tj. schopnosti stanovit náklady na dané procesy a schopnosti stanovit přiměřený ukazatel jakosti. Snahou autorů bylo upozornit na jeho možné a relativně jednoduché použití. Problematika hodnocení výkonu a ekonomické efektivity si zasluhuje neustálou pozornost stejně jako prohlubování schopnosti jejich hodnocení.

Poznámky k textu:

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. ed. Praha: RADIX spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86031-35-7. 91 s.
- [2] **Marketing** jako proces zahrnuje čtyři základní složky, z toho první tři jsou marketingové principy a čtvrtá je souborem nástrojů a technik, které umožňují kvantifikovatelnou implementaci marketingových principů. Prvním principem je marketingová strategie a koncepce uplatněná prostřednictvím řídicího procesu, představuje filozofii marketingu, s akcentováním potřeb zákazníka, které klade na první místo. Druhým principem je proces marketingového plánování, jenž zahrnuje komplexní plánovací proces spojený s formulováním cílů firmy v dosažitelných budoucích obdobích, s určením postupů, pomocí nichž bude jednotlivých cílů dosaženo. Třetím principem je marketingový mix, který představuje kombinaci dílčích složek (marketingového mixu), jež ovlivňují efektivitu a účinnost podnikatelských aktivit. Marketingové nástroje pak představují soubor technik a metod používaných pro strategické plánování a marketingové rozhodování, jedná se především o marketingový výzkum, o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT). Blíže viz COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 10. ISBN 80-7169-641-2.
- [3] VYLETAL, P. *Marketing v Armádě České republiky*. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 978-80-7231-190-3. 160 s.
- [4] URBÁNEK, J., F. *Management civilního nouzového plánování*. Brno: Univerzita obrany, 2006. ISBN 80-7231-034-8. s. 24.
- [5] Norma ČSN EN ISO 9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: ČSN. Srpen 2001. s. 5.
- [6] VYLETAL, P. *Marketing v Armádě České republiky*. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 978-80-7231-190-3. s. 56 a násl.
- [7] BAZALA, J., a kol. *Logistika v praxi*. Praha: Verlag Dashöfer, s.r.o., 2006. ISBN 80-86229-71-8.

- [8] Blíže viz http://gis.vsb.cz/GIS_Ostrava/GIS_Ova_2000/Sbornik/Molnar/Referat.htm.
- [9] *Ve smyslu ustanovení § 4 odst. 2 zákona o finanční kontrole.*
- [10] *Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy*, dostupné 10. 5. 2007 z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/verspr_kontrola_8578.html.
- [11] *Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole v platném znění.*
- [12] Tamtéž.
- [13] VYLEŤAL, P., FOLTIN, P. Využití dynamického modelu procesů při outsourcingu v AČR. *Vojenské rozhledy* č. 3/2006. Praha: MO-AVIS, 2006. ISSN 1210-3292. s. 183-190.
- [14] BAZALA, J., a kol. *Logistika v praxi*. Praha: Verlag Dashöfer, s.r.o., 2006. ISBN 80-86229-71-8.
- [15] Jedním z možných, v současné době na trhu dostupných software využívaných pro tyto účely, je produkt firmy Simul8 Corporation, nesoucí název Simul8.
- [16] *Příručka vojáka*, s. 56-57, dostupné 10. 5. 2007 z S:\FEM\Tajemník\Vševojskové předpisy.
- [17] *Příručka vojáka*, s. 56-57, dostupné 10. 5. 2007 z S:\FEM\Tajemník\Vševojskové předpisy.

Literatura:

- BAZALA, J., a kol. *Logistika v praxi*. Praha: Verlag Dashöfer, s.r.o., 2006. ISBN 80-86229-71-8.
- COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. s 10. ISBN 80-7169-641-2.
- URBÁNEK, J., F. *Management civilního nouzového plánování*. Brno: Univerzita obrany, 2006. ISBN 80-7231-034-8, s. 24.
- VYLEŤAL, P., FOLTIN, P. Využití dynamického modelu procesů při outsourcingu v AČR. *Vojenské rozhledy* č. 3/2006. Praha: MO-AVIS, 2006, ISSN 1210-3292. s. 183-190.
- VYLEŤAL, P. *Marketing v Armádě České republiky*. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 978-80-7231-190-3, 160 s.
- Příručka vojáka*, s. 56-57, dostupné 10. 5. 2007 z S:\FEM\Tajemník\Vševojskové předpisy.
- http://gis.vsb.cz/GIS_Ostrava/GIS_Ova_2000/Sbornik/Molnar/Referat.htm.
- http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/verspr_kontrola_8578.html *Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy*. 10. 5. 2007.
- Norma ČSN EN ISO 9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: ČSN. Srpen 2001. s. 5.
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole v platném znění.*

Co vyřeší komplexní audit na Ministerstvu obrany? Bude v jeho závěru zjednodušena organizační struktura ministerstva a odstraněny mnohé duplicity?

Nemám pochybnosti o tom, že provedením komplexního auditu externí nezávislou firmou dosáhneme zjednodušení organizační struktury Ministerstva obrany a odstraníme některé současné duplicity. Docílíme zefektivnění činnosti ministerstva, optimalizujeme průběh jednotlivých procesů, toků informací, ale i využití vlastních zaměstnanců, materiálních a finančních zdrojů.

**Resort obrany pod lupou auditorů
Z rozhovoru s náměstkem ministryně obrany
pro personalistiku Pavlem Maškem
A report 13/2007**