

# **Controlling**

## **a finančno-manažérske teórie v praxi**

Rok 2020. Ročník VII. Číslo 1

ISSN 1339-5335

DOMINANTA

## **Vedecká rada:**

Prof. Ing. Adriana Csikosová, PhD.

Prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.

Prof. Ing. Nora Štangová, CSc.

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

PhDr. Daniela Hrehová, PhD., MBA,

Ing. Vladimír Homoľa

Ing. Miroslav Babinský

## **Redaktorská rada:**

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Ing. Vladimír Homoľa

Ing. Miroslav Babinský

# *Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi*

Prešov

© Dominanta

ISSN 1339-5335

OBSAH

**Úvod ..... 4**

**TVORBA CONTROLLINGOVÝCH SYSTÉMOV A DASHBOARDY .. 5**

*Peter Gallo, Tomáš Molčák, Juraj Gallo*

1 Pojem a obsah controllingu ..... 6

2 Tvorba systému controllingu EIS ..... 7

3 Príklady rôznej tvorby dashboardov ..... 11

**MANAŽMENT DIVERZITY – TEORETICKÝ A ANALYTICKÝ  
POHĽAD..... 14**

*Marta Lukáčová*

Úvod ..... 14

1. Súčasný stav skúmanej problematiky doma a v zahraničí ..... 15

2. Ciele príspevku a metodológia ..... 20

3. Analytický pohľad na manažment diverzity ..... 21

Záver 25

Použitá literatúra ..... 26

**MODERN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF TODAY'S ERA ..... 28**

*Martin J.F. Steiner*

Introduction fraktal ..... 29

Theoretical part ..... 29

Objective of the project fraktal ..... 37

Analytic part - Fractal ..... 40

**METODIKA TVORBY MODELU BSC ..... 47**

*Peter Gallo, Juraj Gallo*

Úvod ..... 47

Faktory úspechu ..... 48

Navigačný model realizácie konceptu Balanced Scorecard ..... 50

Metodika tvorby systému Balanced Scorecard ..... 51

Postupnosť krokov zavedenia BSC ..... 51

## Úvod

Vítame Vás na stránkach nášho vedeckého časopisu CONTROLLING A FINANČNO – MANAŽÉRSKE TEÓRIE V PRAXI. Poslaním časopisu je publikovať a oboznámiť našich čitateľov s najnovšími alebo veľmi významnými poznatkami z problematiky controllingu, manažmentu, financií, ekonomiky, riadenia ľudských zdrojov, marketingu a ďalších tematických okruhov vychádzajúcich z názvu časopisu. Záznam stránky je súčasťou celosvetovej databázy ISSN spravovanej Medzinárodným centrom ISSN v Paríži [www.issn.org](http://www.issn.org).

Vedecký časopis určený pre odbornú verejnosť a podnikovú prax. Časopis je špecializovaný a možno v ňom publikovať odborné články z vymedzenej problematiky. Publikovať môže každý, kto má obsahovo prijateľný článok z danej problematiky, ktorý osloví vedeckú aj odbornú prax.

Časopis vznikol v roku 2014 v internetovej podobe a články sa publikovali priebežne. Na s prihliadnutím na to, že nie všetci ešte zdieľajú poznatky o moderných formách publikovania a online časopisoch, vydávame náš časopis aj v pravidelných periodických intervaloch, minimálne 2-krát do roka. Veríme, že uspokojíme Váš dopyt po kvalitných informáciách nielen z vedy a výskumu, ale aj z praxe a taktiež uspokojíme našu odbornú prax poznatkami z vedy a výskumu, ktoré môžu využiť vo svojej práci. Sú to spojené nádoby bez ktorých jedna alebo druhá nevie efektívne fungovať.

**Časopis:** Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Rok 2020, ročník VII, číslo 1. Prešov: Dominanta, ISSN 1339-5335.

**Citačná norma:** PRIEZVISKO. M. 2020. Názov článku. In Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Ročník 2020, číslo 1. Prešov : Dominanta. ISSN 1339-5335

# TVORBA CONTROLLINGOVÝCH SYSTÉMOV A DASHBOARDY

CREATION CONTROLLING SYSTEMS AND DASHBOARDS

Peter Gallo, Tomáš Molčák, Juraj Gallo

## Abstrakt

Príspevok sa zaoberá tvorbou controllingových systémov. V stručnosti vymedzuje základné pojmy a obsah systémov finančného, nákladového a strategického controllingu. Sú tu uvedené modely controllingu a ich vzájomné väzby. Objasnená je tu podstata tvorby dashboardov a ich význam v súčasnom riadení.

**Kľúčové slová:** controlling, finančný controlling, strategická controlling, nákladový controlling, dashboard

## Abstract

The paper deals with the formation of controlling systems. Briefly defines the basic concepts and content of financial, strategic and cost controlling. There are models listed and controlling their mutual relations.

**Key words:** Controlling, financial controlling, strategic controlling, cost controlling, dashboard.

## Úvod

Digitalizácia je fenoménom dnešnej doby. Mení pohľad na svet, ktorý prenesene možno už nazvať digitálnym. Vzniká tzv. digitálny svet. Tak ako sa spoločnosť mení s industriálnej na informačnú, tak sa aj svet postupne mení vplyvom digitálnych technológií na digitálny. S tým súvisia aj pojmy, ktoré ovplyvňujú manažment a controlling a to sú pojmy digitálne technológie, digitálna gramotnosť a informačná spoločnosť, znalosti, atď. Zvlášť dôležité pre controlling sú pojmy informačné a komunikačné technológie (IKT), digitálne technológie (DT) Tieto pojmy je potrebné presnejšie objasniť, lebo pri každom sa kladie dôraz na niečo iné. Pri digitálnych technológiách je to práve dôraz na nové technológie pre moderný manažment (riadenie) organizácií a tomu odpovedajúci aj moderný controlling. Klasický controlling, ako sme ho poznali na začiatku tohto tisícročia už stráca svoju podstatu a prechádza rozsiahlymi inováciami. Jeho podstata ako vedy však zostáva zachovaná.

## 1 Pojem a obsah controllingu

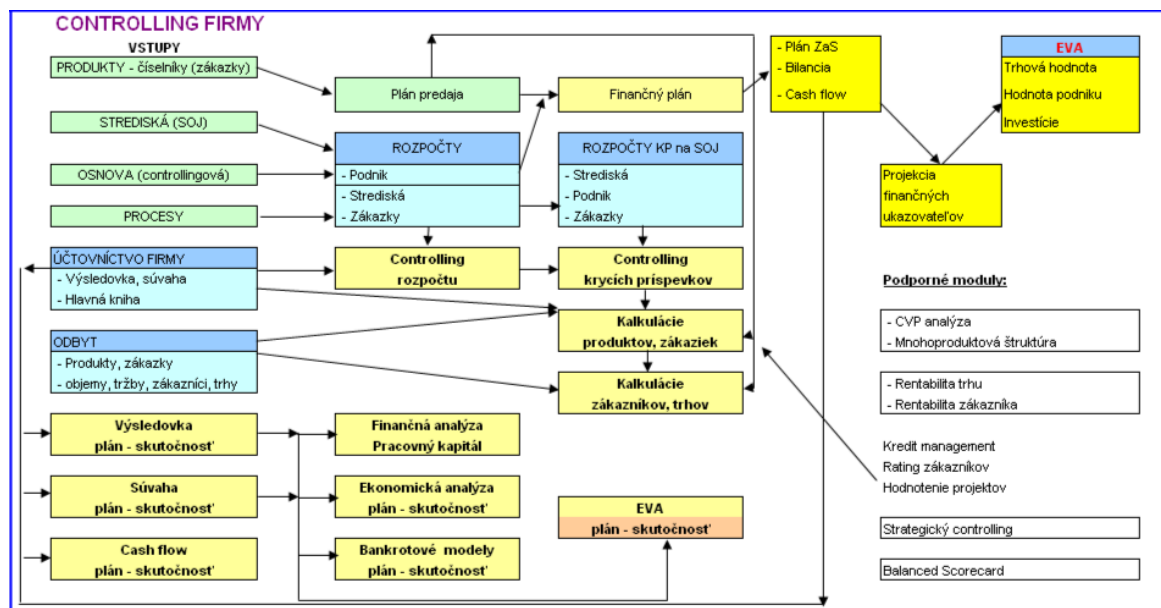
Controlling môžeme definovať ako moderný nástroj riadenia firmy. V stručnosti ho možno znázorniť modelom: Plán – Skutočnosť – Odchýlka – Riešenie. Modernjšie chápanie tohto pojmu je definované modelom:



**Obrázok 1** Koncept controllingu

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Tento model je základným prvkom výstavby controllingu v ľubovoľnom type organizácií. Podľa oblasti, na ktorú sústreďujeme pozornosť ho môžeme nazvať pojmi ako finančný, nákladový, strategický, ziskový, operatívny controlling. Tak isto ho môžeme nazvať aj marketingový alebo personálny controlling, príp. spojiť s inými funkcionálnymi okruhmi a priradiť im tento názov. Napríklad controlling v oblasti zdravotníctva, verejnej správy, samosprávy apod. Tým vytvárame jednotlivé funkčné oblasti. Modernjšie trendy v controllingu sú v súčasnosti už spojené s pojmi Balanced Scorecard, HR Scorecard, riadenie hodnoty podniku, riadenie výkonnosti podniku, atď.

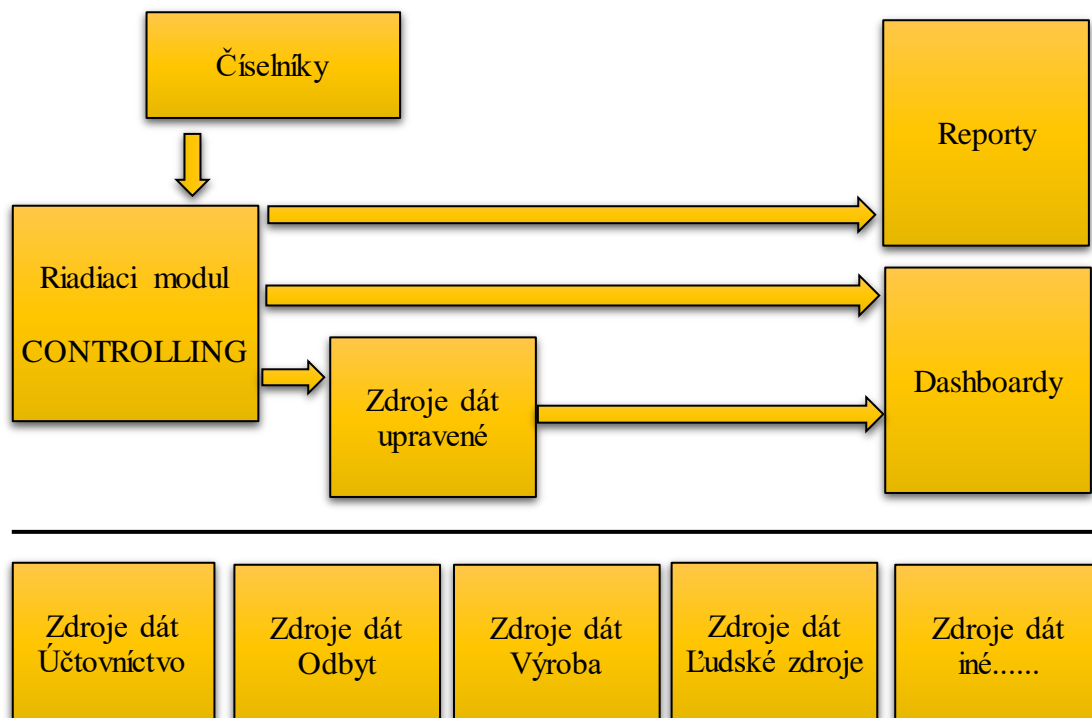


**Obrázok 2** Základný model controllingu – komplexný pohľad cez systém EIS

Zdroj: *vlastné spracovanie*

## 2 Tvorba systému controllingu EIS


Systému controllingu EIS (Executive Information System) je systém pre riadenie výkonnosti podniku. V dnešnej dobe a v čase krízy môže byť veľmi dôležitým pomocníkom v riadení podniku. Pri vytváraní systému controllingu budeme vychádzať z tohto modelu (obrázok 2). Podobne je možné vytvoriť základné modely controllingu pre ľubovoľné skúmané oblasti. Prvky uvedené na obrázku 3 vpravo poukazujú na ďalšie veľmi významné súvislosti controllingu a jeho prepojenie na ďalšie funkčné oblasti, reporting a dashboardy, ktoré sa efektívne využívajú v riadení. Pri vytváraní základného modelu controllingu postačuje zjednodušená schéma – obrázok 3, z ktorej môžeme vytvoriť celý koncept controllingu v akejkoľvek funkčnej oblasti alebo aj celej organizácii.



**Obrázok 3** Model controllingu – zjednodušená schéma

*Zdroj: vlastné spracovanie*

V spodnej časti schémy je väzba na zdroje dát – dátové sklady (Data Warehouse). Následne prebieha transformácia údajov do podoby vhodnej pre controllingové analýzy a hodnotenia. Číselníky predstavujú základné informácie pre úpravu a transformáciu údajov. Výstupná zostava je vytvorená a analyzovaná v bloku reporting. Riadiaci modul usmerňuje všetky procesy v rámci controllingu. Predstavuje základný informačný zdroj, ktorý ma odkáže na príslušný typ riportu. Mal by byť pružný a modifikovateľný podľa požiadaviek užívateľov – controlléra. Môže si ho vytvoriť sám controllér podľa vlastných individuálnych potrieb. Príklad riadiaceho informačného panelu pre potreby finančného a nákladového controllingu je na obrázku 4.

Executive Information System KOMPLEXNÝ CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM		Controlling	
DATABÁZY	Hospodárenie	Ekonomika	 dominanta@dominanta.sk
PLÁNY	NÁKLADOVÝ CONTROLLING	FINANČNÝ CONTROLLING	LITERATÚRA
Rozpočet Finančný plán	Obchodný plán FR Kalkulácie Obch. plán FR očak. skut. Manažérska výsledovka	Rozbor výnosov a nákladov Rozbor majetku a kapitálu Rozbor Cash Flow	
Implementácia Postup aktualizácie	CVP analýza (BEP) Oper. a finan. páka Controlling rozpočtu	Finančná analýza Ekonomická analýza Predikčné (bankrotové) modely Rozbor pracovného kapitálu	<b>BALANCED SCORECARD</b> Economic Value Added - EVA Finančná mapa
<b>KREDIT MANAGEMENT</b> Kredit pohľadávok Rating zákazníka		Du Pontova a model INFA Z - score Trendová analýza Finančné toky vo firme	Bonita firmy Three management

**Obrázok 4** Riadiaci informačný panel controllingu

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Vstup dát do systému controllingu sa zabezpečuje prostredníctvom upravených databáz Hospodárenie a Ekonomika, ktoré súvisia s predmetnými oblasťami Nákladový controlling a Finančný controlling. Rôzne typy reportov sú potom sú potom zoradené podľa predmetných oblastí s ktorými súvisia. Osobitnú kapitolu tvorí plánovací a rozpočtový systém, ktorý dáva celému controllingu zmysel a zabezpečuje, aby sa controlling nestal len obyčajným analytickým nástrojom.

Predmetné okruhy, ktoré možno vytvoriť na základe databázových skladov sú:

- **Finančný controlling.** Využíva informácie účtovníctva a plánovania na úrovni výkazu ziskov a strát a súvahy. Naň nadväzujú všetky ďalšie rozboru až po vrcholový ukazovateľ EVA (Economic Value Added). Patrí sem:
  - Rozbor nákladov a výnosov.
  - Rozbor majetku a kapitálu.
  - Rozbor cash flow – príjmy a výdaje.
  - Ukazovatele finančnej analýzy.
  - Ukazovatele ekonomickej analýzy.
  - Rozbor na báze predikčných (bankrotových) modelov.
  - Rozbor na báze ukazovateľa EVA.
  - Finančný plán.



Osobitnú kapitolu finančného controllingu tvorí **finančný plán**, ktorý je vytvára prepojenie medzi finančným a nákladovým controllinom a systémom riadenia Balanced Scorecard.

- **Nákladový controlling.** Využíva informácie účtovníctva a plánovania na úrovni rozpočtov a to podnik a strediská a hlavnej knihy. Naň nadväzujú všetky ďalšie rozboru až po úroveň manažérskych výsledoviek. Patrí sem:
  - Rozbor nákladov a výnosov podľa účtov syntetických a analytických.
  - Rozbor krycieho príspevku na úrovni podniku a stredísk.
  - Rozbor podniku a stredísk na úrovni manažérskych výsledoviek.
  - Sledovanie trendov vývoja položiek nákladov a výnosov horizontálne a vertikálne.
  - Cost – Volume – Profit – rozbor tvorby bodu zvratu a sledovanie pokrytia fixných nákladov.
  - Vyhodnocovanie využívania fixných nákladov.
  - Operačná, finančná a celková páka.
  
- **Kalkulácie.** Využívajú informácie účtovníctva a plánovania na úrovni rozpočtov a to podnik a strediská a hlavnej knihy. Ďalej k rozboru potrebujú ešte údaje z výroby podľa jednotlivých časových období a produktov, prípadne ešte údaje z predaja v závislosti od typu podniku. Patria sem:
  - Kalkulácie na báze úplných nákladov podľa rôznych kalkulačných metód. o Kalkulácie na báze neúplných nákladov.
  - Activity Based Costing – procesná kalkulácia. o Target Costing – cieľová kalkulácia.
  - Zákazkové kalkulácie.
  - Manažérske kalkulácie podľa potrieb a požiadaviek tej ktorej firmy.
  
- **Kredit manažment.** Využíva informácie účtovníctva, najmä saldokonta. Vyhodnocuje stav pohľadávok a záväzkov a navrhuje opatrenia. Môže to hodnotiť podľa rôznych hľadísk. Najčastejšie je to obrátka pohľadávok alebo záväzkov, prípadne doba obratu a rating firmy na strane dodávateľa alebo zákazníka. K vyhodnocovaniu sa používajú benchmarkingové metódy zrovnávania s ostatnými firmami a požadovaným ukazovateľmi.
  
- **Marketing – strategický controlling a odbyť.** Tvorí veľmi dôležitú a často krát samostatnú časť controllingu, ktorá môže byť vo veľkej miere nezávislá od účtovníctva.

Závislá je ale na databázach odbytu v kombinácii predovšetkým z variabilnými nákladmi a z časti niektorými položkami fixných nákladov ako je preprava, poplatky, provízie a pod. Patria sem:

- Rozbory podľa produktov.
- Rozbory podľa zákazníkov.
- Rozbory podľa trhov.
- Rozbory ziskovosti produktu, zákazníka, trhu.
- Portfóliové rozbory.

Veľmi dôležitú úlohu tu taktiež hrajú číselníky a to najmä produktov, zákazníkov, trhov a zákaziek. Príklad marketingovej analýzy je na obrázku 5.

© Dominanta 2000 		MANAŽÉRSKY INFORMAČNÝ SYSTÉM		www.kontrolling.sk
KONIEC		BALANCE SCORE CARD	KONTROLLING	dominanta@nextra.sk
Program je chránený autorským zákonom		STRATEGICKÝ KONTROLLING	MARKETING	Mobil: 0903 638 082
PODNIKOVÉ DOKUMENTY	<p><b>ANALÝZA STAVU</b></p> <p>Podiel na trhu Úspešnosť podniku SW analýza Cyklus predaja BCG GE PIMS analýza Bilančná analýza Analýza rizík ABC výrobkov ABC zákazníkov ABC trhov ABC odvetvia Distribúcia Prehľad o cieľových trhoch Prehľad o cieľových zákazníkoch</p>	<p><b>CIELE</b></p> <p>Ciele podniku Plán predaja</p> <p><b>STRATÉGIE</b></p> <p>Základné stratégie Stratégie obchod. jednotiek Akčný plán Rozpočet na marketing Marketingová komunikácia</p> <p><b>KONTROLA</b></p> <p>Kontrola hospod. výsledku Kontrola cez finan. ukazovatele Strategická kontrola Kontrola trhového podielu Kontrola predaja Kontrola hosp. odbytu</p>	UŽIVATEĽSKÁ DOKUMENTÁCIA	<p>Marketing Katalóg stratégií</p> <p><b>ROZHODOVACIE PROGRAMY</b></p> <p>CVP analýza Mnohoproduktová štruktúra Hodnotenie nápadov Hodnotenie obchodu Hodnotenie prostredia Predpovede dopytu Profil firmy Rozhodovanie pri kúpe Situácia v krajine Hodnotenie výrobkov - BCG Hodnotenie zákazníkov Mapa cena - kvalita Správanie sa zákazníka</p>
<p>Obsah marketingového plánu</p> <p>Štruktúra MIS</p> <p>Zhmutie</p> <p>Prehľad trhov SR</p> <p>Geogr. segmentácia SR</p> <p>Mapa - plošné grafy</p> <p>Prehľad produkt - zákazník</p> <p>Prehľad produkt - trh</p> <p>Organizácia marketingu</p> <p>Personalistika</p>				

**Obrázok 5** Riadiaci informačný panel marketingu a strategického controllingu

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Na dobre postavenom systéme controllingu je možné budovať ďalšie nadstavby. Jedna z najvýznamnejších je Balanced Scorecard – strategický systém riadenia výkonnosti firmy.

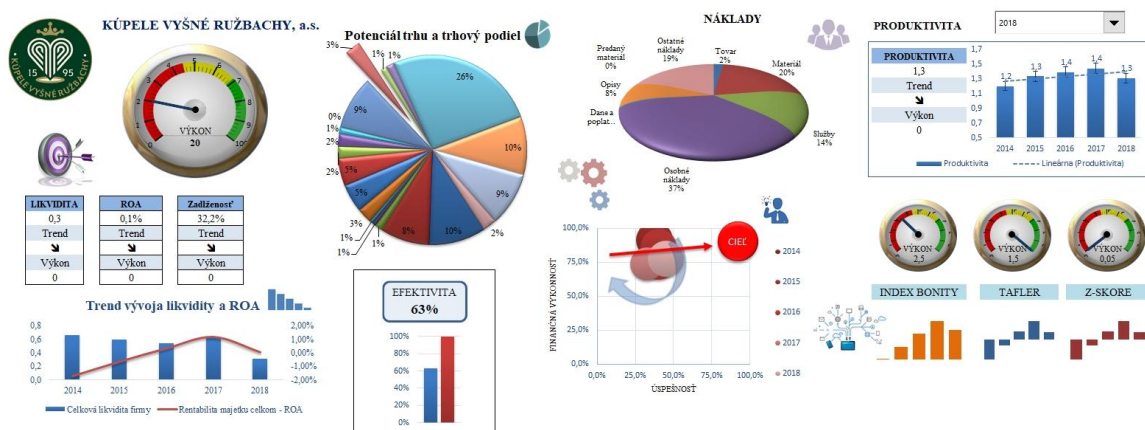
- **Hodnota firmy.** V poslednom období, najmä s postupným zavádzaním systémov BSC (Balanced Scorecard) sa dostáva do popredia ďalšia samostatná skupina controllingu a tou je hodnota firmy. Táto skupina zahŕňa rôzne controllingové plány a rozbory z pohľadu rastu hodnoty firmy ako vrcholového cieľa. Čiastočne zasahuje do finančného controllingu, ale pre rast jej významu je vhodné zaradiť ho ako samostatnú oblasť controllingu. Patria sem:
  - Výpočet hodnoty firmy metódou EVA.

- Výpočet hodnoty firmy zákonom stanovenými metódami
- Výpočet hodnoty firmy metódou DFCF (diskontovaný voľný cash flow).
- Plánovanie rastu hodnoty firmy na báze metódy DFCF alebo EVA.
- Hodnotenie investičných projektov.

Toto sú základné oblasti controllingu, ktorými sa musí zaoberať každý komplexne postavený controllingový útvar. Nie sú tu plne obsiahnuté všetky oblasti, ale pre prácu controlléra by to malo postačovať.

### 3 Príklady rôznej tvorby dashboardov

Firmy si ešte dotvárajú ďalšie rozborov podľa vlastných individuálnych požiadaviek, napríklad pre oblasť zásobovania a doby objednávky. Veľa rozborov sa týka priamo vyhodnocovania a plánovania výroby alebo prevádzky. Na obrázku 6,7 a 8 sú uvedené príklady funkčných dashboardov. ([www.dominanta.sk](http://www.dominanta.sk))



**Obrázok 6** Controllingový dashboard na príklade kúpeľov  
*Zdroj: vlastné spracovanie*

CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM EIS  
Finančný controlling

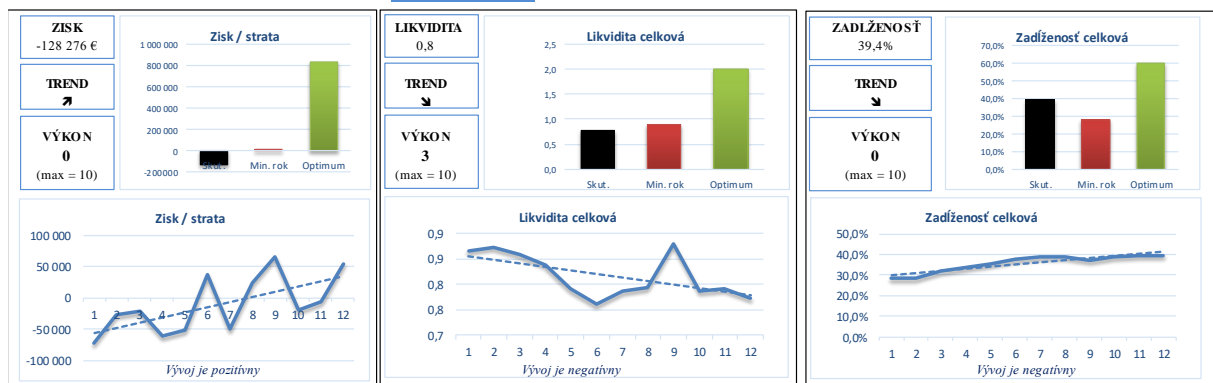
MESIAC 12

TOP KPI ZISK - LIKVIDITA - ZADĹŽENOSŤ				
		Skut.	Min. rok	Optimum
Zisk / strata	Vysk64	-128 276	17 225	838 357
Likvidita celková	Fina01	0,8	0,9	2
Zadĺženosť celková	Fina11	39,4%	27,8%	60,0%
ROA	Fina25	-1,3%	0,3%	10,0%

Kód	TREND	Mesiac								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vysm64	Zisk / strata	-71 405	-27 314	-20 472	-61 825	-52 402	37 270	-49 996	24 528	65 777
Fina01	Likvidita celk	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9
Fina11	Zadĺženosť celk	28,3%	28,3%	31,9%	33,4%	35,4%	37,9%	38,8%	39,0%	37,2%
Fina25	ROA	-1,0%	-1,4%	-1,6%	-2,3%	-3,0%	-2,3%	-2,9%	-2,6%	-1,8%

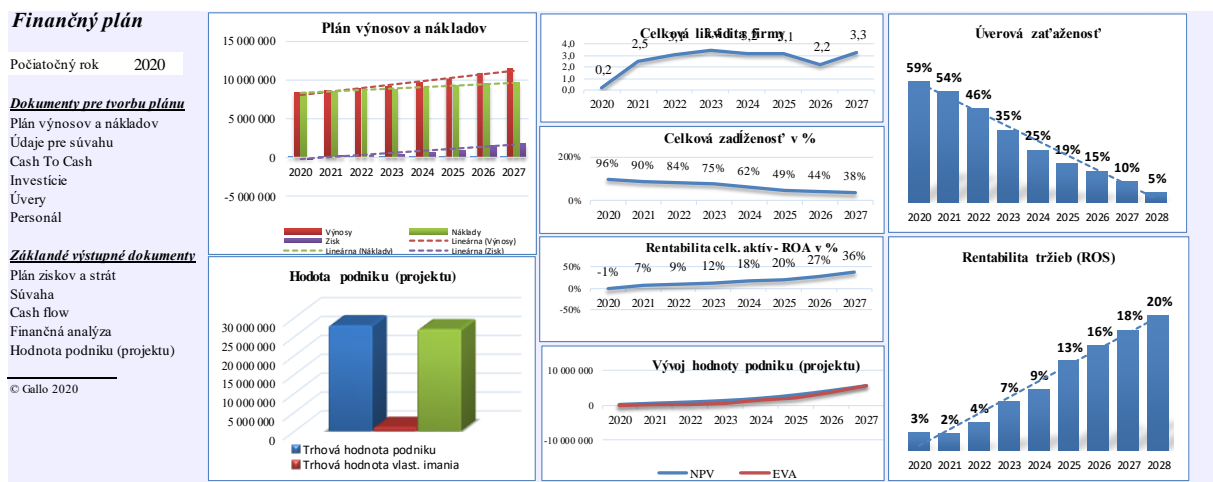
FINANČNÉ CIELE A CELKOVÁ VÝKONNOSŤ

MESIAC December



Obrázok 7 Controllingový dashboard orientovaný na finančné ciele podniku

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 8 Controllingový dashboard pre oblasť finančného plánovania

Zdroj: vlastné spracovanie

## ZÁVER

Problematika controllingu je veľmi rozsiahla a v dnešnej dobe ju možno skúmať s rôznymi uhlov pohľadu. Uvedený pohľad na controlling a tvorbu systémov EIS (Executive Informations System) môže napomôcť manažérom najmä získať predstavu o controllingu a jeho obsahu a fungovaní v podniku. Jednotlivé produkty môžete nájsť na stránke [www.dominanta.sk](http://www.dominanta.sk), kde

nájdete najpravdepodobnejšie najväčšiu šírku produktov controllingu, ktorá je neustále inovovaná a rozvíjaná.

### **Použitá literatúra**

GALLO, P. 2020. Digitálna manažment. Prešov: Dominanta. 978-80-973605-0-4, 978-80-973605-1-1

GALLO, P. 2013. Strategický manažment a controllingové analýzy. Prešov: Dominanta. ISBN 978-80-967349-6-2

GALLO, P. 2006. Podnikový controlling. Prešov: Dominanta.

HORVÁTHOVÁ, J., M. MOKRIŠOVÁ, A. SUHÁNYIOVÁ, 2013. Hodnotenie výkonnosti podniku s využitím creditworthy modelu. Prešov : Bookman, 2013. - 154 s. - ISBN 978-80-89568-95-6.

MAŘÍK, M., P. MAŘÍKOVÁ. 2005. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: EKOPRESS,s.r.o., 2005. s. 58.

NEUMAIEROVÁ, I., I. NEUMAIER. 2002. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha : Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1

### **Internetové zdroje**

[www.indexpodnikatela.sk](http://www.indexpodnikatela.sk)

[www.dominanta.sk](http://www.dominanta.sk)

[www.podnikatel.sk](http://www.podnikatel.sk)

# MANAŽMENT DIVERZITY – TEORETICKÝ A ANALYTICKÝ POHĽAD

DIVERSITY MANAGEMENT - THEORETICAL AND ANALYTICAL VIEW

Marta Lukáčová

## Abstrakt

Manažment diverzity rešpektuje unikátnosť každého človeka, akceptuje individuálne rozdiely, ktoré môžu byť dané rasou, etnickou príslušnosťou, rodom, sexuálnou orientáciou, sociálno-ekonomickým postavením, vekom, telesnými schopnosťami, náboženským či politickým presvedčením. Podstatou manažmentu diverzity je uplatnenie politiky na odstránenie prekážok pri vytváraní rešpektujúceho pracovného prostredia. Rozdielnosť na pracovisku môže predstavovať dôležitú prekážku, ale jej akceptácia vedie k prosperite podniku.

Hlavným cieľom príspevku je zmapovať problematiku manažmentu diverzity. Tento hlavný cieľ príspevku je rozdelený na niekoľko parciálnych cieľov. Zámerom príspevku je priniesť teoretické poznatky o problematike manažmentu diverzity a ponúknuť návrhy a odporúčania v oblasti manažmentu diverzity. Príspevok ponúka zmapovanie problematiky manažmentu diverzity, a to teoreticky aj prakticky.

**Kľúčové slová:** diverzita, manažment diverzity, sociálna inklúzia

## Abstract

Diversity management respects the uniqueness of each person, accepting individual differences that may be due to race, ethnicity, gender, sexual orientation, socio-economic status, age, physical abilities, religious or political beliefs. The essence of diversity management is to apply a policy to remove obstacles to creating a respectful working environment. Diversity in the workplace can be an important obstacle, but its acceptance leads to business prosperity.

The main aim of the paper is to map the issue of diversity management. This main objective of the paper is divided into several partial objectives. The intention of this paper is to bring theoretical knowledge of the issue of diversity management and to offer suggestions and recommendations in the area of diversity management. The paper offers a mapping of the issue of diversity management, both theoretically and practically.

**Key words:** diversity, diversity management, social inclusion

## Úvod

Príspevok je zameraný na Manažment diverzity. Prvá časť príspevku je zameraná na teoretické poznatky z oblasti manažmentu diverzity. V tejto časti sa nachádza teoretické vymedzenie základných pojmov, ako sú diverzita a manažment diverzity. Druhá časť príspevku je zameraná na návrhy a odporúčania v oblasti manažmentu diverzity. Návrhy a odporúčania

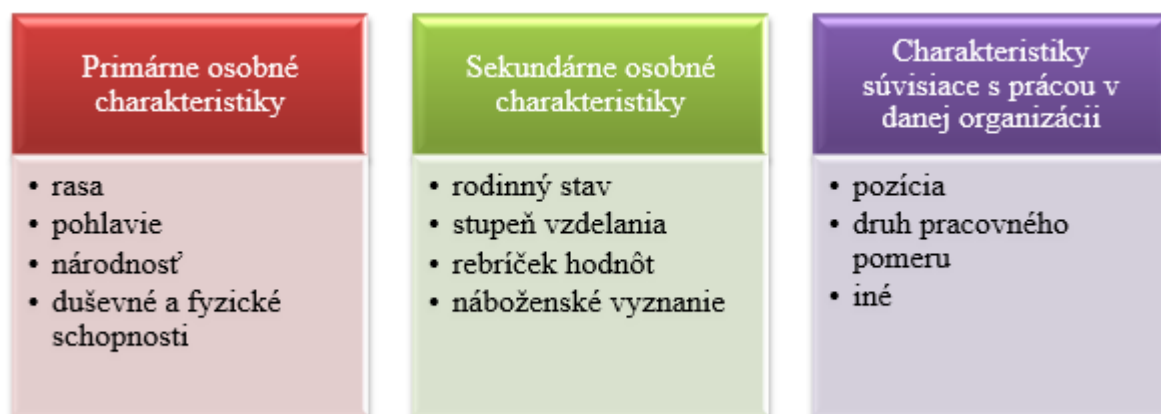
sa týkajú predovšetkým vybraných problémových oblastí diverzity, ako sú sociálna inklúzia, implementácia diverzity do organizačného poriadku a ostatných interných smerníc, sociálne aktivity smerujúce k akceptácii diverzity a návrh zdroja financií.

Manažment diverzity je nový manažérsky prístup, ktorý presadzuje rôznorodosť na pracovisku ako jeden z prostriedkov vyššej efektivity práce. Tento manažment prináša zamestnávateľom konkurenčné výhody založené na lepšom využívaní potenciálu jednotlivcov. V súčasnom stave globalizácie a veľkej konkurencie je nutné spolupracovať a viesť podnik k úspechu. Na dosiahnutie úspešnej spolupráce je potrebné poznať rozdiely, prijať ich a akceptovať. Manažment diverzity je uplatňovaný vo firmách, ktoré chcú pracovať s rôznorodosťou a využiť ju ako strategickú výhodu.

## 1. Súčasný stav skúmanej problematiky doma a v zahraničí

Velíšková (2007, s. 16) uvádza, že diverzita pri riadení ľudských zdrojov „označuje koncept, ktorého cieľom je vytvoriť v spoločnosti, a hlavne v podnikateľskej sfére podmienky, ktoré umožnia ľuďom, bez ohľadu na ich individuálne odlišnosti, naplno rozvinúť ich osobný potenciál.“

Ľudia, ktorí pochádzajú z rozdielnych prostredí, prinášajú do pracovnej činnosti nové podnety a myšlienky, čo sa môže prejavovať v efektívite práce či kvalite služieb a produktov (Armstrong 2007).

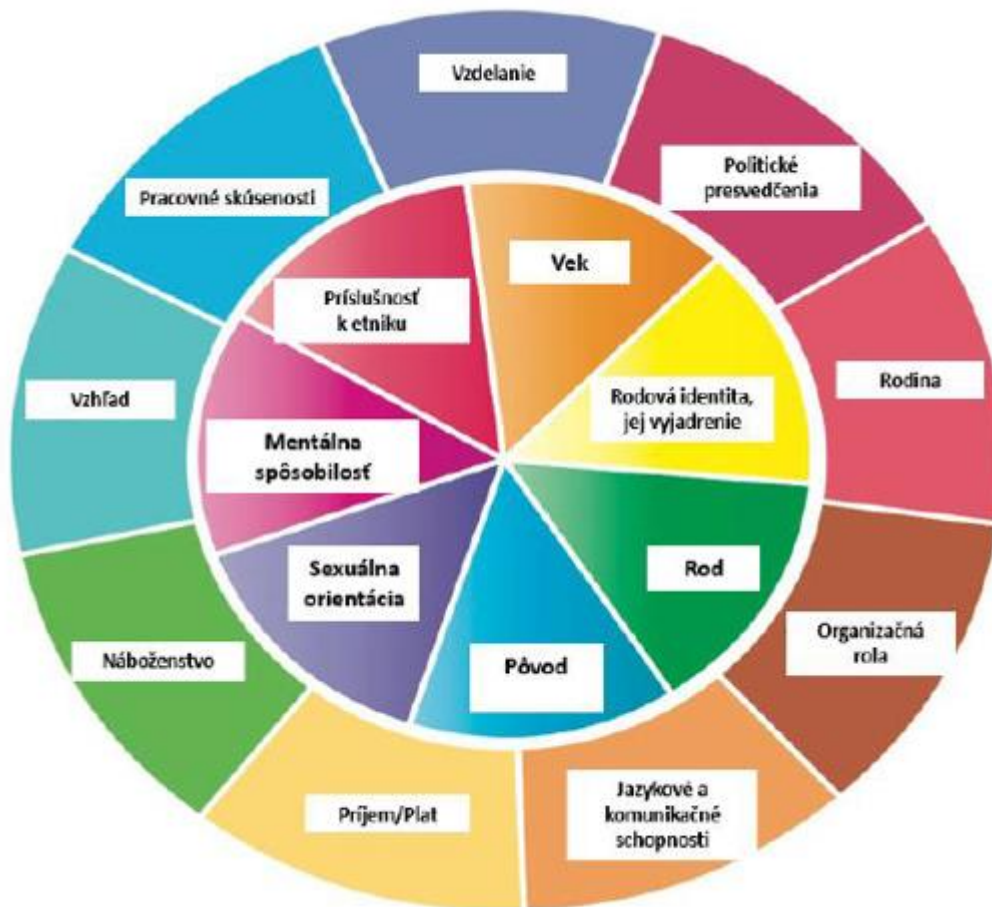


**Obrázok 1** Tri základné oblasti diverzity  
*Zdroj: vlastné spracovanie podľa Brodský a Teturová 2008*

S diverzitou je úzko spojený pojem inklúzia, ktorý znamená začlenenie do skupiny, do organizácie či práce. Inklúzia predstavuje integrované zamestnanie a vzdelávanie spoločnosti tak, aby pochopila rozličnosti a prijala ich (Sokolovský 2009).

Lodenová (1996) rozlišuje primárnu a sekundárnu dimenziu diverzity. Primárna dimenzia zohráva veľkú úlohu v pracovnom uplatnení. Patrí sem vek, etnická príslušnosť, gender (pohlavie), mentálne a fyzické schopnosti, sexuálna orientácia. Sekundárna dimenzia je dôležitá

pri vytváraní hodnotovej orientácie človeka a jeho očakávaní. Patrí sem komunikačný a pracovný štýl, vzdelanie, vojenská a pracovná skúsenosť, rodinný stav, organizačné úlohy, náboženstvo, materinský jazyk, národná príslušnosť, plat.



**Obrázok 2** Diverzité koleso

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa Johns Hopkins University 2018*

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) vymedzili štyri dimenzie diverzity prebrané od Gardenswartzeho a Roweho (1994). Medzi tieto dimenzie patrí organizačná, externá, interná a osobnosť človeka.

**Tabuľka 1** Štyri dimenzie diverzity

Názov dimenzie	Vysvetlenie	Príklad
<b>Organizačná</b>	prepojená s prácou	pracovný obsah, služby, počet odpracovaných rokov, príslušnosť k oddeleniu, miesto práce, účasť v odboroch, manažérska pozícia a funkcia
<b>Externá (vonkajšia)</b>	predstavuje vonkajšie meniace sa znaky	výška platu, bydlisko, materinský jazyk, osobné zvyky, spôsob trávenia voľného času, náboženstvo, dosiahnuté vzdelanie, skúsenosti, rodinný stav, vzhľad



<b>Interná (vnútorná)</b>	zahŕňa charakter človeka, ktorý človek nemení	pohlavie, rasa, vek, národná príslušnosť, sexuálna orientácia, príslušnosť k etniku alebo menšine, sociálne zabezpečenie, mentálna a fyzická zdatnosť
<b>Osobnosť</b>	určité vrodené, ale aj získané osobnostné črty	temperament, schopnosti, charakterové rysy, motivačná orientácia

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012*

Existujú tri hľadiská, podľa ktorých sa môžeme pozerat' na diverzitu v organizáciách. Deskriptívne hľadisko sleduje jedinečnosť a heterogenitu jedincov, ale aj rozdiely a podobnosti medzi nimi. Morálne hľadisko vysvetľuje uspokojovanie potrieb všetkých ľudí a ich možnosť prispievať a podieľať sa na plnení cieľov spoločnosti. Funkčné hľadisko sa vzťahuje k manažmentu diverzity (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012).

**Tabuľka 2** Osem modelov manažérskych prístupov k diverzite

Názov modelu	Vysvetlenie
<b>Inklúzia/Exklúzia</b>	Inklúzia znamená obsiahnuť rozdiely navýšením počtu a variability jedincov v rámci podniku. Exklúzia predstavuje minimalizáciu diverzity, a to znížením počtu a variability jedincov v podniku.
<b>Popretie</b>	Absolútne popretie akýchkoľvek rozdielov.
<b>Asimilácia</b>	Nastáva vtedy, ak je dominantná väčšina. Menšina sa musí učiť rešpektovať normy dominantnej skupiny.
<b>Potlačenie</b>	Diverzitetnej skupine sa odporúča svoje rozdiely nezvýrazňovať a neprejavovať.
<b>Izolácia</b>	Izolovať sa od odlišnej skupiny.
<b>Tolerancia</b>	Skupiny môžu pracovať bez vzájomného porozumenia a podpory.
<b>Budovanie vzťahov</b>	Dobré vzťahy pomáhajú prekonať akékoľvek rozdiely. Sústrediť sa na veci spoločné a podobné namiesto všimania si rozdielov.
<b>Kultivácia vzájomnej adaptácie</b>	Všetci akceptujú a chápu rozdielom a diverzite. Vedia, že prispôbovať sa musia všetci.

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa Phelps 1997*

Podstatou manažmentu diverzity je integrácia princípov a postupov diverzity do každodennej manažérskej praxe a do procesov učenia sa v rámci firmy. V záujme dosahovania cieľov a získania výhody nad konkurenciou musia manažéri pochopiť, ktoré z možných podôb diverzity im môžu poskytnúť strategickú výhodu (Keil a kol. 2007).

Szymánska (2016) tvrdí, že manažment diverzity začína už pri náboře nových pracovníkov. Zásady rozmanitosti sa musia brať do úvahy pri procese ich vzdelávania, do kariérneho plánu a pri hodnotení.

Na začiatku sa manažment diverzity sústredil na oblasť personálneho manažmentu. Dnes je už zjavné, že diverzita je prítomná aj v iných oblastiach, ako sú vzťahy s vonkajšími investormi, odberateľmi, klientami, akcionármi či PR. Taktiež sa manažment diverzity využíva pri osobnom manažmente, vývoji výrobkov a služieb, v marketingu či verejnej činnosti (Sokolovský 2009).

Singh a Point (2004) uvádzajú niekoľko dôkazov o úspešnosti uplatňovania diverzity v organizáciách:

- zlepšenie výkonu organizácie,
- zlepšenie vzťahov na pracovisku,
- zamedzenie diskriminácie či obťažovania,
- lepšie riešenie problémov v organizácii,
- efektívne riadenie tímu, ktorý je zložený z členov pochádzajúcich z rôzneho prostredia,
- zlepšenie kvality služieb poskytovaných zákazníkom,
- podpora náboru kvalitnej pracovnej sily,
- vyššia adaptabilita organizácie,
- efektívnejšia komunikácia v kultúrne odlišnom pracovnom prostredí,
- zvládanie odlišností vo verbálnej a neverbálnej komunikácii,
- predchádzanie konfliktom a nedorozumeniam, ktoré plynú z odlišného spôsobu komunikácie,
- zvládanie rôznych štýlov vyjednávania a vystupovania,
- nastavenie zodpovedajúceho motivačného systému.

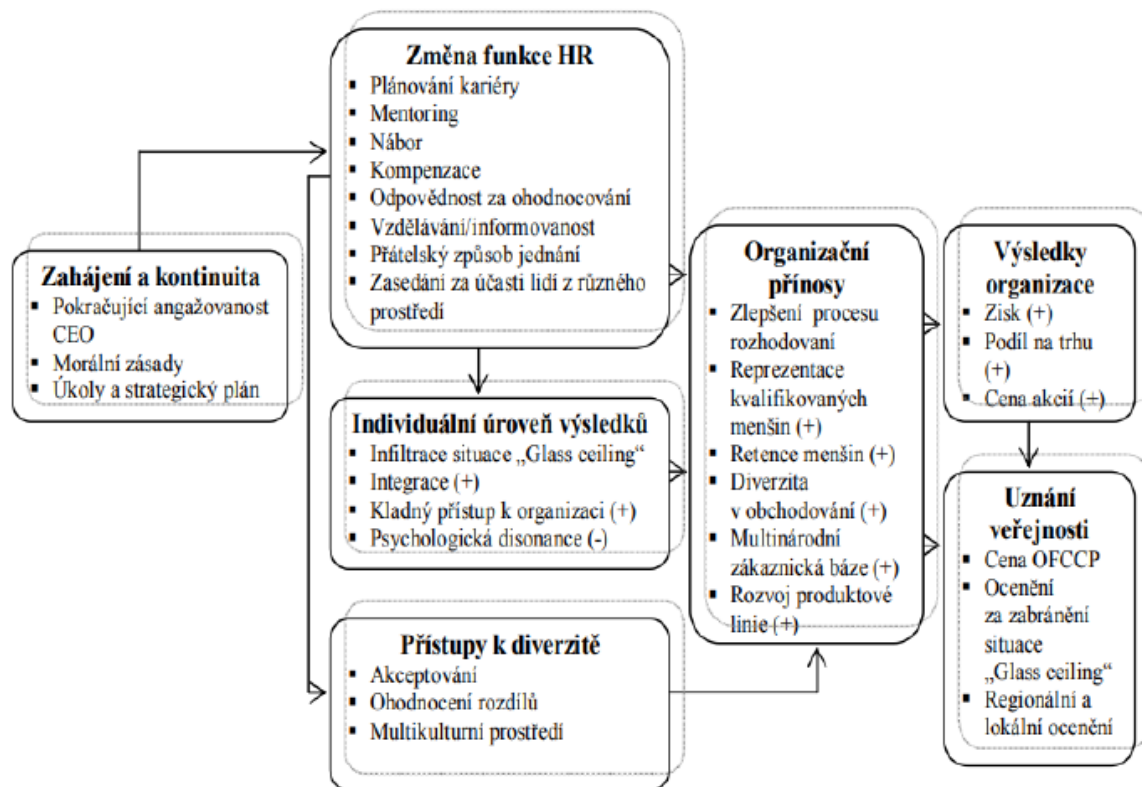
Llopis (2017) uvádza päť spôsobov ako aplikáciou diverzity môže podnik dospieť k rastu. Prvý spôsob je presunúť rozmanitosť a začlenenie z oddelenia ľudských zdrojov do centra organizácie. Druhý spôsob je poznať príležitosť, ktorú rozmanitosť a začlenenie prináša. Väčšina podnikov verí, že implementácia diverzity prinesie spoločnosti lepšie vnútorné podmienky a konkurencieschopnejšie podmienky vonku. Tretí spôsob je hľadať rešpekt, nie uznanie. Štvrtý spôsob je vytvárať súlad medzi rozdielmi. Piaty spôsob je presunúť ľudí do centra stratégie.

Hoodová (2018) definovala niekoľko problémov s diverzitou na pracovisku:

- problém s prijatím a rešpektom,
- presadzovanie viery a názorov,
- problémy s etnickými a kultúrnymi rozdielmi,
- rodová nerovnosť,
- fyzické a mentálne postihnutia,
- generačné rozdiely,
- jazyk a komunikácia.



**Obrázok 3** Postup zavádzania a realizácie manažmentu diverzity  
Zdroj: vlast



né spracovanie podľa Sokolovský 2009

**Obrázok 4** Model efektívneho manažmentu diverzity

Zdroj: Gilbert, J., A., Stead, B., A., Ivancevich, J., M., *Diversity Management: A New Organizational Paradigm*. 1999.

Medzi základne zásady manažmentu diverzity patrí (Brodský, Teturová 2008):

- vytvorenie obchodnej stratégie pre efektívne riadenie rôznorodej pracovnej sily,
- vytvorenie pozitívneho pracovného prostredia,
- podpora osobného a profesionálneho rozvoja,
- umožnenie plného rozvinutia potenciálu zamestnancov,
- získanie nadaných pracovníkov,
- odstránenie bariér, ktoré bránia v rozvoji organizácie.

## 2. Ciele príspevku a metodológia

Hlavný cieľ príspevku je zmapovanie problematiky manažmentu diverzity. Tento hlavný cieľ je rozdelený na niekoľko parciálnych cieľov, medzi ktoré patrí:

- teoretické vymedzenie problematiky,
- skúmanie uplatňovania stratégií a postupov,
- zostavenie návrhov vedúcich k efektívnemu aplikovaniu manažmentu diverzity.

### Zber údajov

Údaje spracované v príspevku boli získané zo sekundárnych zdrojov. V teoretickej časti príspevku boli využité literárne zdroje. Teoretické poznatky boli čerpané z odbornej literatúry a internetových zdrojov.

### Spracovanie údajov

Medzi metódy využité pri spracovaní údajov získaných zo sekundárnych zdrojov patria analýza, komparácia, syntéza, indukcia a dedukcia. Analýza je metóda, ktorá využíva rozbor a rozklad celku na časti. Komparácia je metóda, ktorá využíva porovnávanie na vysvetlenie javov. Syntéza je metóda, ktorá spája jednotlivé časti alebo zložky do celku. Indukcia je jeden zo základných spôsobov spájania ideí pri usudzovaní. Je to kategória usudzovania, v ktorom sa z viacerých čiastočných súdov odvodzujú všeobecné súdy a závery. Dedukcia je prostriedok logickej analýzy, myšlienkový postup, kedy vytvoríme tvrdenie pomocou niekoľkých iných všeobecných tvrdení

Pri spracovaní údajov do tabuliek bol využitý program MS Word. K výrobe grafov bol použitý program MS Excel a na výrobu obrázkov sa použil program Skicár.

### Štruktúra vzorky online prieskumu spoločnosti PwC v roku 2018

Prieskum realizovala spoločnosť PwC na Slovensku online dopytovaním na vzorke 31 firiem so sídlom na Slovensku. Zber dát prebiehal od 1. mája do 10. júna 2018. Až 97 % dopytovaných firiem na Slovensku tvrdí, že diverzita a inklúzia je jedna z firemných hodnôt vo firme. Dokonca 73 % dopytovaných firiem na Slovensku komunikuje v rámci externej komunikácie o svojich cieľoch v oblasti diverzity. A až 83 % firiem pravidelne informuje zamestnancov o tom, aké výsledky dosiahla firma v oblasti diverzity a inklúzie v tímoch a vo vedení. Lídri firiem na

Slovensku komunikujú o diverzite v rámci internej komunikácie – príležitostne v 43 % firiem, tretina pravidelne, 13 % vždy v rámci interných strategických diskusií a iba 10 % nekomunikuje vôbec (PwC 2018).

V prieskume sa zúčastnilo 90 % firiem, ktoré podnikajú na viacerých kontinentoch, 3 % v regióne EÚ a 7 % výlučne na Slovensku. 7 % dopytovaných firiem v prieskume je v slovenskom vlastníctve a 93 % je dcérskou spoločnosťou zahraničného koncernu.

Dotazník vyplnili zástupcovia oddelení: 52 % oddelenie ľudských zdrojov, 33 % oddelenie komunikácie, CSR a 15 % iné oddelenie.

### 3. Analytický pohľad na manažment diverzity

Analytická časť príspevku je zameraná na vytvorenie niekoľkých návrhov a odporúčaní v oblasti manažmentu diverzity. Tieto návrhy a odporúčania sa týkajú predovšetkým vybraných problémových oblastí diverzity.

#### Sociálna inklúzia

V tejto podoblasti návrhov sa nachádzajú odporúčania, ktoré by zabezpečili jednoduchší priebeh zavedenia diverzity a začlenenia a prijatia znevýhodnených skupín.

Pri zavádzaní diverzity má najväčší podiel vedenie, teda manažment spoločnosti, preto je nevyhnutné začať práve aktivitami a zmenou myslenia riadiacich pracovníkov. Jedným z návrhov pre manažerov a riadiacich pracovníkov je absolvovať *diverzitný tréning*. Dôvodom je zvýšenie povedomia a informovanosti o tomto novom smere, jeho politikách, princípoch a ideách. Ale tiež, aby ho vedeli ďalej podať svojim zamestnancom a úspešne implementovať do svojej spoločnosti. Tréning by mal pozostávať z troch častí: kombinácia prednášok, možností diskutovania, workshopov a ďalšieho vzdelávania odbornou literatúrou. Nevyhnutnou zložkou tréningu by bolo vytváranie modelových a simulovaných situácií, ktoré by bolo potrebné riešiť. Išlo by o typické modelové situácie možných konfliktov a problémov, aké sa vyskytujú v diverzitných skupinách a manažéri by ich museli efektívne riešiť. Ďalšou efektívnou zložkou tréningu by boli skupinové spolupráce, aby to vedeli naučiť svojich zamestnancov. V medzinárodných spoločnostiach by sa uplatnili aj diskusie, modelové situácie a ich riešenie v cudzom, napríklad anglickom jazyku. Výber jazyka by závisel aj od toho, aká národnosť sa najviac vyskytuje v spoločnosti.

Ďalším návrhom sú *školenia manažerov* ako kratšia forma prehĺbenia poznatkov o diverzite v prípade menšej organizácie s menším počtom zamestnancov, kde nie je predpoklad veľkého množstva znevýhodnených zamestnancov. Obsah školení by mal pokrývať najdôležitejšie témy diverzity a systém riešenia problémov s ňou spojených.



**Graf 1** Tréningy v oblasti diverzity na Slovensku podľa prieskumu spoločnosti PwC

Zdroj: [vlastné spracovanie podľa PwC 2018](#)

K osobnostnému predpokladu rastu manažéra a vedúceho pracovníka v tejto problematike je dôležité začať týmito dvoma bodmi:

#### 1. Manažéri by nemali popierať rozdiely

- naopak, vedieť ich prijať a oceniť, nakoľko rozdiely zabezpečujú vyššiu špecifikáciu ponúkaných služieb, ponúkaných výrobkov, rôznych uhlov pohľadu a kvalitnejší „brainstormig“ v rámci vývoja nového produktu alebo služieb.

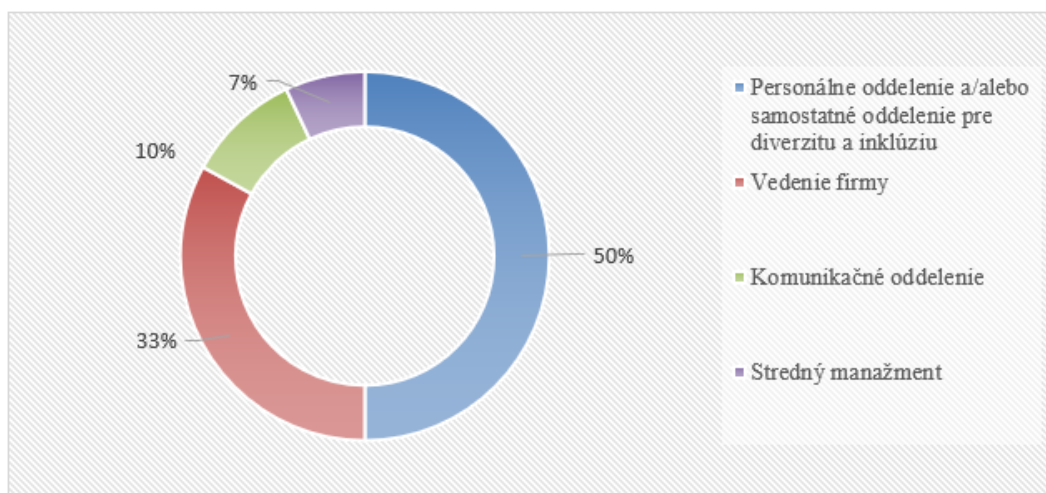
#### 2. Zbavovať sa predsudkov

- po prijatí rozdielov môže nastať situácia, kedy sa im rozdiely nebudú páčiť, preto je dôležité zamerať sa na túto oblasť a neustále na nej pracovať, uvedomovať si, že nie všetko je správne len z ich pohľadu;
- týmto uvedením a nebránením sa zabezpečí prílív nových, moderných a inovatívnych myšlienok do podniku, čo ho urobí konkurencieschopnejším a výnimočnejším na trhu.

### Implementácia diverzity do organizačného poriadku a ostatných interných smerníc

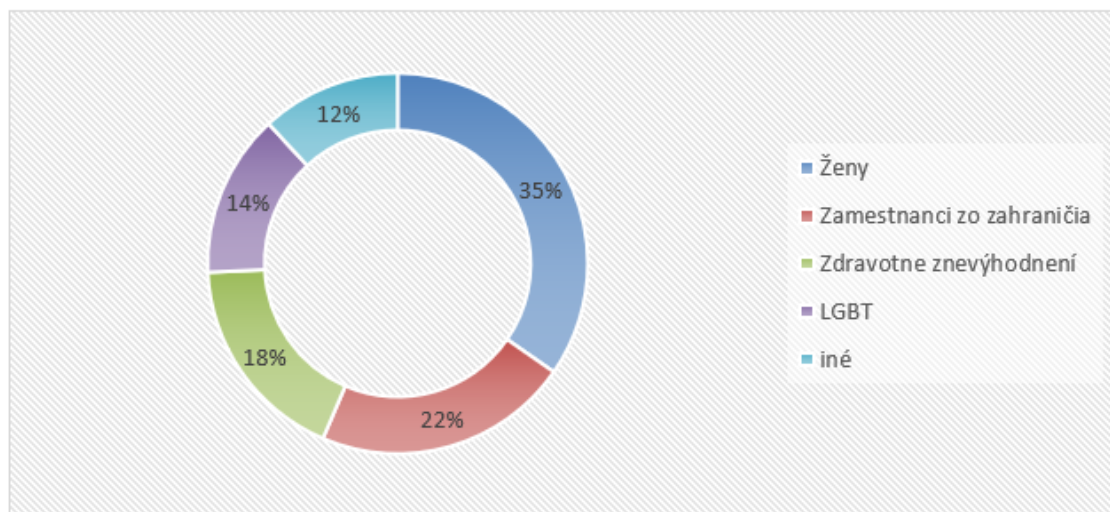
Po úspešnom vyškolení riadiacich pracovníkov je dôležité implementovať nové stratégie a smery aj do interných smerníc a nariadení ako je organizačný poriadok a organizačná štruktúra, z dôvodu pevného ukotvenia a serióznosti nastávajúcej zmeny. Zaznamenanie diverzity do týchto smerníc je dôležité kvôli zamestnancom, aby pochopili, že ide o nariadenie, ktoré musia prijať a rešpektovať. Zároveň sa týmto krokom diverzita zlúči s víziou spoločnosti.

Práve zavedenie diverzity do organizačného poriadku a smerníc núti nadriadeného ísť príkladom a zároveň povzbudzovať zamestnancov v diverzitnom správaní, aby tak nešiel on a ani zamestnanci proti vízií spoločnosti, pre ktorú pracujú.



**Graf 2** Oddelenia zodpovedné za iniciatívy v oblasti diverzity podľa prieskumu spoločnosti PwC  
Zdroj: [vlastné spracovanie podľa PwC 2018](#)

*Etický kódex* je tiež dôležitým dokumentom, ktorý by mal obsahovať diverzitné a mravné usmernenia. Ak sa zamestnanci dostanú do konfliktu alebo stavu diskriminácie, aby sa mali na čo odvolať v prípade sťažností nadriadeným. V etickom kódexe by malo byť uvedené aj *meno a priezvisko osoby*, ktorá je poverená riešením diverzitných priestupkov či diskriminačného správania v danej organizácii. Poznať osobu, na ktorú sa môže zamestnanec obrátiť v prípade diskriminácie je veľmi dôležité. Túto osobu by mal určiť manažér diverzity, vymenovať ju a predstaviť všetkým zamestnancom. Ide o dôveryhodného zamestnanca s obľubou v kolektíve.



**Graf 3** Skupiny zamestnancov, na ktoré sú cieľené opatrenia na podporu diverzity podľa prieskumu spoločnosti PwC  
Zdroj: [vlastné spracovanie podľa PwC 2018](#)

### Sociálne aktivity smerujúce k akceptácii diverzity

Táto podoblasť je zameraná na konkrétne aktivity, ktoré by mali riadiaci pracovníci a manažéri diverzity vykonávať, aby aplikovanie diverzity prijali s väčšou ľahkosťou a pochopením všetky pracovné sily organizácie.

#### *Teambuildingy, výlety, akcie*

- spoločne strávené chvíle pomáhajú zamestnancom lepšie sa spoznať, prehĺbiť svoje vzťahy vidieť jeden druhého aj v inom svetle.

#### *Školenia zamestnancov*

- pomôžu pochopiť a prijať iných, rešpektovať rozdiely,
- podobne ako u manažérov diverzity aj zamestnanci potrebujú byť vyškolení a plne poučení o diverzite,
- obsah školení by mal pokrývať najdôležitejšie témy diverzity a systém riešenia problémov s ňou spojených.

#### *Projekty v rôznych regiónoch krajiny a zahraničia*

- zabezpečiť aj možnosť zúčastniť sa pracovných projektov mimo pracoviska, kde by zamestnanci vnímali aj iné kultúrne podložie, rôzne zvyklosti a museli by sa vedieť rýchlo prispôbiť,
- skúsili by si tak opačnú stránku, kedy by oni boli diverzitným pracovníkom v inej firme alebo krajine.

#### *Modelové situácie*

Pri zavádzaní diverzity je veľmi užitočné uskutočňovať modelové situácie, ktoré by simulovali problémy, aké môžu nastať na pracoviskách s diverzitnou skupinou. Základnou myšlienkou by bolo, že problém musí vždy vyriešiť iná osoba z pracovného tímu. Zabezpečí sa tak vcítenie do zložitých situácií, do akých sa dostáva manažér diverzity a pomôže to predchádzať problémom.

#### *Vytvoriť tím z diverzitnej skupiny*

Ďalším návrhom je vytvoriť tím, ktorí by bol vekovo, kultúrne, nábožensky pomiešaný. Zainteresovať doň zamestnancov s fyzickým postihnutím alebo tiež absolventov vysokej školy, ktorí ešte nemajú prax. Nakoľko si treba uvedomiť, že aj absolvent bez praxe je diverzitnou zložkou pracovnej sily. Zostavenie takého tímu je dôležité preto, aby tvoril ukážkovú vzorku aj pre ostatných zamestnancov, aby videli jeho funkcionality a efektivity. Porovnať záznamy úspechov diverzitného tímu a tímu, v ktorom sú všetci členovia približne rovnakí. Slúžilo by to na určitú ukážku a zvýšenie konkurencieschopnosti pracovníkov.



## Návrh zdroja financií

Zvyčajne veľmi dôležitým faktorom pri zabezpečení alebo uvedení diverzity do spoločnosti je potrebné mať dostatok financií. Ide o náklady spojené s osvetou, školeniami, zabezpečením personálu, ale napríklad aj úpravou priestorov podniku, tak aby bola s bezbariérovým prístupom.

### *Čerpať z Európskeho sociálneho fondu (ESF)*

Tento štrukturálny fond EÚ je orientovaný na podporu nezamestnaných a znevýhodnených skupín zamestnancov, resp. na ich návrat do pracovného života. Jeho cieľom je podporiť podnikavosť, vytváranie rovnakých príležitostí a podporiť investovanie do ľudských zdrojov. Jedným z dôvodov prečo EÚ investuje do podpory diverzity je zvýšenie zamestnanosti a konkurencieschopnosti, a to konkrétnou finančnou podporou do vytvárania nových a kvalitnejších pracovných miest, ktoré budú prispôbené znevýhodnenej pracovnej sile a investíciou do takýchto ľudských zdrojov.

Ďalším zdrojom, z ktorého sa dajú čerpať financie na zabezpečenie rozvoja diverzity v organizácii je Národný operačný program, ktorého obsahom je *Zamestnanosť a sociálna inklúzia*. Jeho cieľom je rast zamestnanosti, budovania kapacít pracovných miest a najdôležitejším bodom je sociálna inklúzia ako začleňovanie znevýhodnených skupín. Predovšetkým sú príspevkami podporované činnosti vedúce k skvalitneniu ľudského kapitálu, tvorbe kvalitných politík, a tiež príspevky na vyrovnávanie demografických rozdielov a sociálnu inklúziu.

## Záver

Témou príspevku bol Manažment diverzity. Zámerom príspevku bolo poskytnúť teoretický a analytický pohľad na manažment diverzity. Hlavným cieľom príspevku bolo zmapovanie problematiky manažmentu diverzity. Tento hlavný cieľ príspevku bol rozdelený na niekoľko parciálnych cieľov, ktoré sa týkali teoretických poznatkov z problematiky manažmentu diverzity a návrhov a odporúčaní v oblasti manažmentu diverzity.

Prvá časť príspevku bola zameraná na teoretické poznatky z oblasti manažmentu diverzity. Táto časť ponúka teoretické vymedzenie základných pojmov, ako sú diverzita a manažment diverzity. Druhá časť príspevku bola zameraná na návrhy a odporúčania v oblasti manažmentu diverzity. V tejto časti príspevku sa nachádzajú aj vybrané výsledky online prieskumu, ktorý robila spoločnosť PwC v roku 2018 o manažmente diverzity na Slovensku. Návrhy a odporúčania v analytickej časti príspevku sa týkali predovšetkým vybraných problémových oblastí diverzity, ako sú sociálna inklúzia, implementácia diverzity do organizačného poriadku a ostatných interných smerníc, sociálne aktivity smerujúce k akceptácii diverzity a návrh zdroja financií.

Výsledkom príspevku je zmapovanie problematiky manažmentu diverzity, a to teoreticky aj analyticky. Príspevok ponúka teoretické východiská v problematike manažmentu diverzity,

prehľad vybraných výsledkov online prieskumu spoločnosti PwC o manažmente diverzity na Slovensku a návrhy a odporúčania v danej oblasti.

## Použitá literatúra

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol., 2012. *Manažerska psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BRODSKÝ, Z. a V. TETUROVÁ, 2008. *Diversity management současný trend řízení*. [online]. [cit. 01. 04. 2020]. Dostupné z: [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/34632/BrodskyZ\\_Diversity%20management\\_SP%20FES\\_2008.pdf;jsessionid=0A99A6B26D2F17C55701E4E4DB3ABC2D?sequence=1](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/34632/BrodskyZ_Diversity%20management_SP%20FES_2008.pdf;jsessionid=0A99A6B26D2F17C55701E4E4DB3ABC2D?sequence=1).

GARDENSWARZ, L. a A. ROWE, 1994. *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Chicago: Irwin Professional Publishing. ISBN-13: 978-1586440367.

GILBERT, J., A., STEAD, B., A., a J., M., IVANCEVICH, 1999. Diversity Management: A New Organizational Paradigm. In: *Journal of Business Ethics*. Vol. 21, No. 1, pp. 61-76.

HOOD, A., 2018. *7 Biggest Diversity Issues in The Workplace*. [online]. [cit. 01. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.thiswayglobal.com/diversity/top-diversity-issues-in-the-workplace/>.

JOHNS HOPKINS UNIVERSITY, 2018. *Diversity wheel*. [online]. [cit. 01. 04. 2020]. Dostupné z: [http://web.jhu.edu/dlc/resources/diversity\\_wheel/index.html](http://web.jhu.edu/dlc/resources/diversity_wheel/index.html).

KEIL, M., AMERSHI, B., HOLMES, A., JABLONSKI, H., LÜTHI, E., MATOBA, K., PLETT, A. a K. VON UNRUH, 2007. Diversity Management – Vzdělávací manuál. In: *International Society for Diversity Management – idm*. [online]. [cit. 15. 04. 2020]. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>.

LLOPIS, G., 2017. *5 Reasons Diversity And Inclusion Fails*. [online]. [cit. 01. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2017/01/16/5-reasons-diversity-and-inclusion-fails/#b00232950dfe>.

LODEN, M., 1996. *Implementing Diversity*. Chicago: Irwin Professional. ISBN-13: 978-0786304608.

MIHALOVÁ, K., 2019. *Manažment diverzity: prieskumná štúdia uplatňovaných princípov a postupov*. [online]. [cit. 01. 04. 2020]. Dostupné z: <https://opac.crzp.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=1D69B1A76ABEB527B76ED1387708>

PHELPS, E. M., 1997. *Understanding and Managing Diversity. The Personnel Challenge for Leaders*. [online]. [cit. 01. 04. 2020]. Dostupné z: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a397894.pdf>.

PwC, 2018. *Prieskum v oblasti diverzity a inklúzie na Slovensku 2018*. [online]. [cit. 15. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/sk/sk/publikacie/assets/2018/diversity-inclusion-survey-sk.pdf>

SINGH, V. a S. POINT, 2004. Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison. In: *Long Range Planning*. Vol. 37, No. 4, pp. 295 – 318.

SOKOLOVSKÝ, T., 2009. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. [online]. [cit. 01. 04. 2020]. Dostupné z: [http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf).

SZYMAŃSKA, D., 2016. *Diversity management jako konkurenční výhoda* [online]. [cit. 01. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/diversity-management-jako-konkurencni-vyhoda-id-2840026>.

VELÍŠKOVÁ, H., 2007. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor. ISBN 978-80-903990-0-6.

**Kontakt:**

Mgr. Marta Lukáčová

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu

Katedra financií

Konštantínova 16, 080 01 Prešov

email: [marta.lukacova@smail.unipo.sk](mailto:marta.lukacova@smail.unipo.sk)

# MODERN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF TODAY'S ERA

Martin J.F. Steiner

## Abstract

The contribution deals with the issues of modern management. This describes the theoretical starting points of the management in 12 steps (The Nature and basic characteristics of modern management, System balance sheet complaints of management functions, Process management, System Management Approach, BSC, Controlling, Strategic management, Knowledge management, Improvement in Management, Quality Management System). A new approach to management is called the learning organization approach and Fractal organization, fractal management, fractal companies. The main objective as well as the partial objectives in and for fractal companies has to be individually developed in strategic work.

**Keywords:** Fractal management, Learning organization, Strategic management, Balanced Scorecard, EFQM

## Introduction

Fractal organization, fractal management, fractal companies: What is it? Fractals - in the context of the corporate organization - are after Warnecke [1] independently operating business units whose goals and achievements are clearly describable. Each fractal has the following qualities:

- **Self-similarity:** All fractals provide services in a comparable manner. Because of self-similarity, a fractal can also understand without explicit information what is going on in another fractal. It also promotes constructive cooperation with other fractals.
- **Self-organization:** Fractals can optimally organize the processes required to fulfill their tasks without outside support and eliminate disruptions on their own.
- **Self-optimization:** Fractals recognize their goals in a dynamic process and establish internal and external relationships that are useful for achieving their goals. Fractals can transform, re-build up and dissolve.
- **Target orientation:** Fractals have a transparent target system that harmonises with the company goals.
- **Dynamics:** Fractals need to adapt quickly to changing conditions. This is made possible by a powerful networked information and communication system, which provides the necessary information and records relevant information arising in the processes.

Fractal organizational units are thus entrepreneurially capable and acting persons or groups of persons who carry out assigned tasks independently or in cooperation with other fractals. In addition, by merging with other fractal organizational units, they can build much larger organizational structures, including complex "fractal" companies.

## Introduction fraktal

I run since 1988 my engineering office as a SME. Within the last 30 years I worked additional for bigger companies in leading management position as well as for international companies in Austria, Germany and GB. For several years I worked additional as CEO and built up several innovative companies. Therefore in the last 30 years I was confronted with a lot of different management styles, company cultures and philosophies, management concepts and management strategies – for smaller, medium and larger companies.

The philosophic and practical approach of “fractal management” and fractal companies fascinates me and I think – based on my experiences – this management and entrepreneurship concept is fascinating and has an enormous potential for the future.

## Theoretical part

I will refer in this chapter to the problem headings 1-12 in the factsheet in chapter “quick outline of the subject”:

### 1. The Nature and basic characteristics of modern management

Management is the process of reaching organizational goals by working with and through people and other organizational resources – with 3 main characteristics:

1. It is a process or series of continuing and related activities.
2. It involves and concentrates on reaching organizational goals.
3. It reaches these goals by working with and through people and other organizational resources.

Management characterizes:

- 4 basic management functions: Planning, organizing, influencing, controlling.
- 4 main management Resources : human, monetary, raw material, capital.
- Important Management skills are: technical, human and conceptual skills.

According Malik there are 5 targets for successful leading in modern management:

- targets
- organize
- decide
- control
- develop and support people.

The classic approach of management is basically hierarchy organized – there also are the limitations of the Classical Approach.

**Modern management approaches** are characterized by flat hierarchy, team work, open communication multiple business strategy, flexible workflow freedom and flexibility. **There are different concepts (approaches):**

- **The behavioral approach** to management emphasizes increasing production through an understanding of people. According to proponents of this approach, if managers understand their people and adapt their organizations to them, organizational success will usually follow.
- **The management science approach suggests** that managers can best improve their organizations by using the scientific method and mathematical techniques to solve operational problems.
- **Contingency approach** to management emphasizes that what managers do in practice depends on a given set of circumstances—a situation. In essence, this approach emphasizes “if–then” relationships: “If” this situational variable exists, “then” a manager probably would take this action.
- **The system approach** to management is based on general system theory. (Ludwig von Bertalanffy). The main premise of the theory is that to fully understand the operation of an entity, the entity must be viewed as a system. A system is a number of interdependent parts functioning as a whole for some purpose. General system theory integrates the knowledge of various specialized fields so that the system as a whole can be better understood.

**Two basic types of systems: closed systems and open systems.**

A closed system is not influenced by, and does not interact with, its environment. It is mostly mechanical and has predetermined motions or activities that must be performed regardless of the environment. The second type of system, the open system, is continually interacting with its environment. A plant is an example of an open system. Constant interaction with the environment influences the plant’s state of existence and its future.

**The concept of “wholeness”** is important in general system analysis. The system must be viewed as a whole and modified only through changes in its parts. Before modifications of the parts can be made for the overall benefit of the system, a thorough knowledge of how each part functions and the interrelationships among the parts must be present.

As with all systems, the management system is composed of a number of parts that function interdependently to achieve a purpose. The main parts of the management system are **organizational input, organizational process, and organizational output**. These parts consist of organizational resources, the production process, and finished goods, respectively. The parts represent a combination that exists to achieve organizational objectives, what ever they may be.

**The management system is an open system** — that is, one that interacts with its environment. Environmental factors with which the management system interacts include the government, suppliers, customers, and competitors. Each of these factors represents a potential environmental influence that could significantly change the future of the management system.

## Management system analysis

General system theory supports the use of information from many specialized disciplines to better understand a system. Information from any discipline that can increase the understanding of management system operations enhances the success of the system. Although this statement is a fairly sweeping one, managers can get this broad information from the first three approaches to management outlined:

1. Classical approach to management
2. Behavioral approach to management
3. Management science approach to management

The use of these three sources of information to analyze the management system is referred to as triangular management. Figure 1 presents the triangular management model. These three types of management- related information are probably the most useful in analysis.

A synthesis of classically based information, behaviorally based information, and management science based information is critical to effective use of the management system.

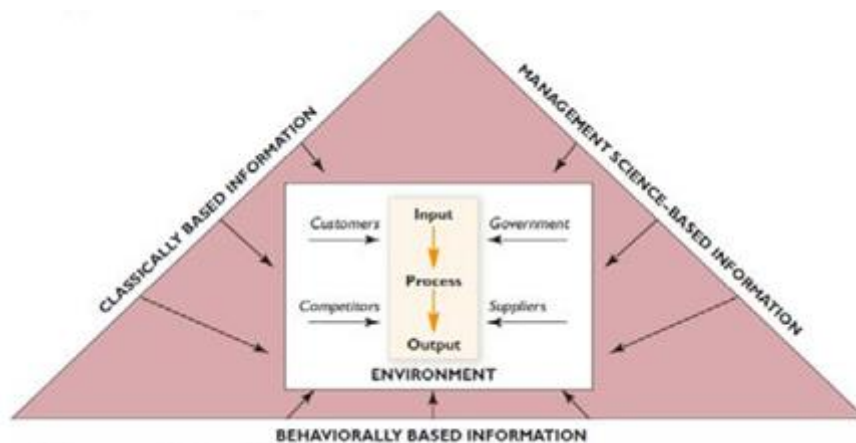


Figure 1 Triangular Management

Source: Certo 2015

**A new approach to management is called the learning organization approach.** A learning organization is an organization that does well in creating, acquiring, and transferring knowledge, and in modifying behavior to reflect new knowledge. Learning organizations emphasize systematic problem solving, experimenting with new ideas, learning from experience and past history, learning from the experiences of others, and transferring knowledge rapidly throughout the organization. Managers attempting to build a learning organization must create an environment conducive to learning and encourage the exchange of information among all organization members. The learning organization represents a specific, new management paradigm, or fundamental way of viewing and contemplating management.

## 2. System balance sheet complaints of management functions

See 1. -> **The system approach** to management, based on general system theory (Ludwig von Bertalanffy).

The verification step by step in an organized process and to find out the consequences to other parts of the system is very difficult – or often not possible. Therefore right solutions for one part of the system can/will create difficulties and problems in other parts of the system and/or work contra productive to the common targets or goals.

### 3. System Management Approach – gist, system characteristics, system analysis and system synthesis

See 1. -> part Management system analysis

### 4. Process management and its contribution to management

ISO 15504 describes processes in management systems internationally. It supports the construction of management systems. The target is to structure complex procedures in processes. (Source: ISO 15504 <https://www.prozesse.at/publikationen/oenorm-a9009.html>)

### 5. Decomposition of business processes in the context of process management (own-work/research area).

In traditional management structures business structures are linear and hierarchy organized. In modern Management business processes will be decomposed and a more holistic approach will be searched. Fractal management goes 1 step further. Instead of to intense decomposing everything in single functions and serial processes a “fractal” with logical (making sense) functions and people will be found. The team work independently according the established rules and interface agreement with other fractals.

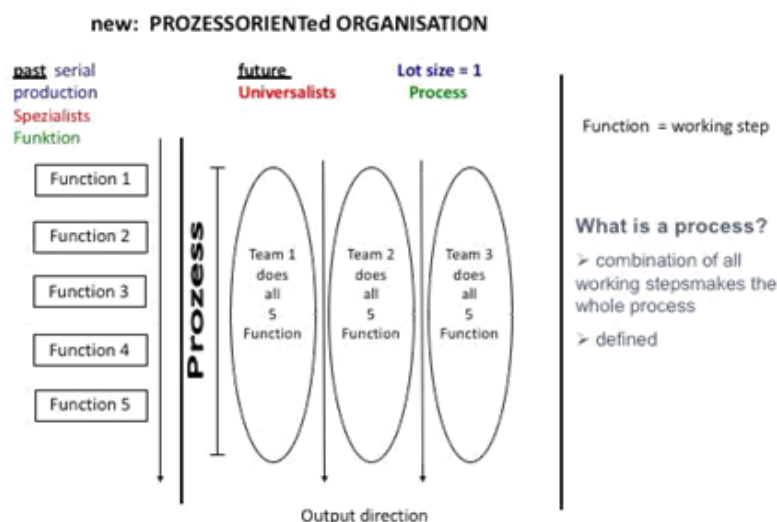


Figure 2 Prozessoriented Organisation

Source: Certo 2015

Also instead of linear and hierarchy organized company (General Management, management, production, development, sales ) a holistic fractal and not linear organized structure can be built.



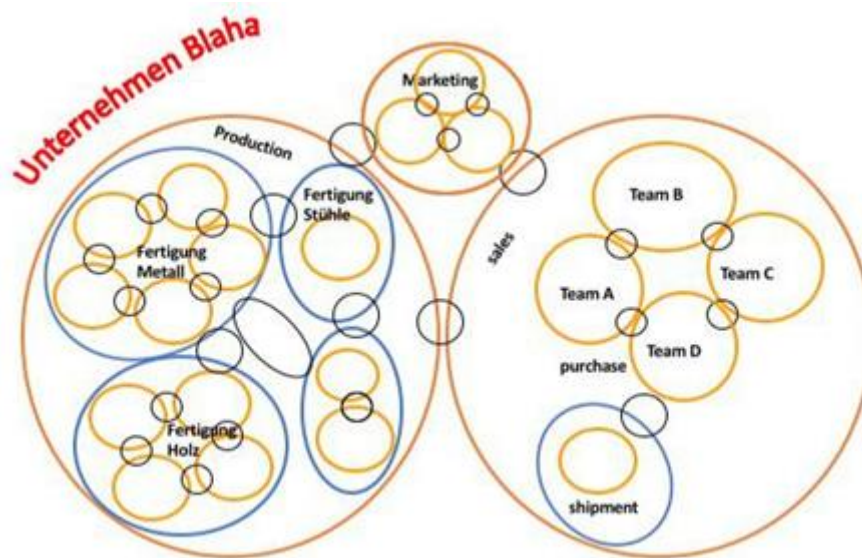


Figure 3 Business organization

Source: Blaha

## 6. Quality Management System – gist, approaches and basic characteristics. The EFQM Model

EFQM (European Foundation for Quality Management) believes that organizations can only be successful if the focus of all activities is on the **satisfaction of all stakeholders** (customers, employees, suppliers, partners). The EFQM model for Excellence was initially developed and introduced in the mid-1980s for business evaluation and improvement; In 1994, an adjustment for the public sector followed. As with the CAF, the aspects to be evaluated are subdivided into **enablers and result** criteria. The Enabler criteria deal with how the organization operates on a criterion, and the outcome criteria relate to what the organization achieves. The quality analysis with the help of the weighted criteria grid helps the organizations to recognize their own strengths, weaknesses and potential for improvement and to align their strategy accordingly. The EFQM guidelines describe several methods of self-assessment, the most comprehensive of which is self-assessment by simulating an application for the European Quality Award. Source: 7.9.2 EFQM-Modell, ([https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/7\\_Management/79\\_Qualitaetsmanagement/792\\_EFQM-Modell/efqm-modell-node.html](https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/7_Management/79_Qualitaetsmanagement/792_EFQM-Modell/efqm-modell-node.html)).

Elements are **RADAR – based on the PDCA.**

## 7. Strategic Management – Trends and applications in the management of organizations.

Is part of management (top level management – CEO /general management). Strategic management operates with a view of 2-5 years with the mayor tasks of Planning, developing and realizing of targets. The central questions are: Where should my company act?

What should be the targets of my company?

How to realize (excel)?

The strategic management consist in 4 steps:

1. Building up targets.
2. Analysing the surrounding -> SWOT.
3. Verbalise the strategy.
4. Realize the targets.

### **8. Balanced Scorecard and performance management organizations.**

In the 1990s, Norton & Kaplan developed this strategic management concept. It is based on key figures. Key figures should not only be used for the financial area of the company, but also for other business areas (financial and internal key figures, maximum approx. 20). The goal is wide, not just financial, reporting. The disadvantage of the "Balanced Scorecard" is the intensive work and complex creation of itself.

It should (at least) 4 PROSPECTS be described in the company:

- A customer
- B finances
- C learning and growth
- D internal business processes (such as production).

Within every perspective has to be built up:

- a) goals
- b) key figures
- c) specifications
- d) measures.

Now it is necessary to build a causal chain of measures of the individual perspectives. Employees should be involved in the vision search and the determination of measures, together, strategies should be found and implemented.

### **9. Methods of decision-making**

A decision is a choice made between two or more available alternatives. There are programmed and Non Programmed decision – as well as the traditional (habit, routine, rules, structure,..) and the modern way of acting(research, data processing,..) The rational 5 steps decision making process:

1. Identify an existing problem.
2. List possible alternatives for solving the problem.
3. Select the most beneficial of these alternatives.
4. Implement the selected alternative.

5. Gather feedback to find out whether the implemented alternative is solving the identified problem.

Or decision making **by intuition**.

Also there are decision making tools, like the use of probability theory and decision trees.

In modern management also “**group decisions processes**” can be done.

## 10. Controlling

Objectives - The controller is responsible for all accounting activities within the organization.

### Functions

1. *General accounting* — Maintain the company’s accounting books, accounting records, and forms.
  - Preparing balance sheets, income statements, and other statements and reports
  - Giving the president interim reports on operations for the recent quarter and fiscal year to date
  - Supervising the preparation and filing of reports to the SEC
2. *Budgeting*—*Prepare a budget outlining* the company’s future operations and cash requirements.
3. *Cost accounting*—*Determine* the cost to manufacture a product and prepare internal reports for management of the processing divisions.
  - Developing standard costs
  - Accumulating actual cost data
  - Preparing reports that compare standard costs to actual costs and highlight unfavorable differences
4. *Performance reporting* — Identify individuals in the organization who control activities and prepare reports to show how well or how poorly they perform.
5. *Data processing* — Assist in the analysis and design of a computer-based information system. Frequently, the data-processing department is under the controller, and the controller is involved in management of that department as well as other communications equipment.
6. *Other duties* — Other duties that may be assigned to the controller by the president or by corporate bylaws include:
  - Tax planning and reporting
  - Service departments such as mailing, telephone, janitors, and filing c. Forecasting
  - Corporate social relations and obligations

Controlling compares the real output with the planned. Four Basic Elements: Establishing standard of performance; Measuring actual performance; Finding deviation reasons; Correction.

## **11. Knowledge management, the creation of knowledge-based systems and their use in the practice of the manager**

The aim of KM is to make individual knowledge available for all employees in the company. On the one hand, it is about providing knowledge at one company level - and, on the other hand, linking different levels of the company with knowledge elements common useable. Necessary is for all employees a common corporate culture of trust and a willingness to share their own knowledge and make it available to all. Independent individual knowledge is suitable to transfer into a knowledge database. This knowledge database must be easy to use and must allow comfortable access.

According Probst et al. are the components of a KM system:

- There are strategic and operational levels.
- 2 components in the strategic level: knowledge targets and knowledge evaluate
- 6 components in the operational level: identify, produce/harvest, develop, shar, use and store - knowledge
- This 8 components on 2 levels will interact multiple – not only serial.

## **12. Improvement in Management – gist, procedures, ideal concept. Theory and practice in organizations.**

Successful companies are innovative and creative companies with USP products (services). Within this companies a company a free future orientated company culture with high identification with company targets will be established, peoples income is connected to company (fractal) success.

CERTO (480) consider the following factors to be essential for increasing organizational creativity:

- to challenge employees,
- to create workers' autonomy,
- the time to do the work,
- the time for creative thinking (instead of identifying problems) ,
- setting up workgroups,
- setting up system support,
- hiring and retaining creative people.

The target is the total quality management (TQM) -> this is a continuous process of involving all organization members in ensuring that every activity related to the production of goods or services has an appropriate role in establishing product quality (CERTO p. 488). In other words, all organization members emphasize the appropriate performance of activities throughout the company to maintain the quality of products offered by the company. Under the TQM concept, organization members work both individually and collectively to maintain the quality of products offered to the marketplace.

## Objective of the project fraktal

The main objective as well as the partial objectives in and for fractal companies has to be individually developed in strategic work. It is successful to do this work together with the top management, the owners and representatives of the workers. I also very much suggest to organize for this work an external moderator and one or some external experts for “fractal companies” as strategic business coach/coaches.

A main objective can be for example:

- INCREASE PROFITABILITY

Partial objectives can be for example:

- INCREASE CUSTOMER BENEFITS
- USING AND INTEGRATING POTENTIAL AND INTELLIGENCE OF EMPLOYEES
- INCREASING TURNOVER
- REDUCING PRICES
- INCREASING SATISFACTION OF EMPLOYEES

## SOLUTION METHODS (theoretical part and chosen part)

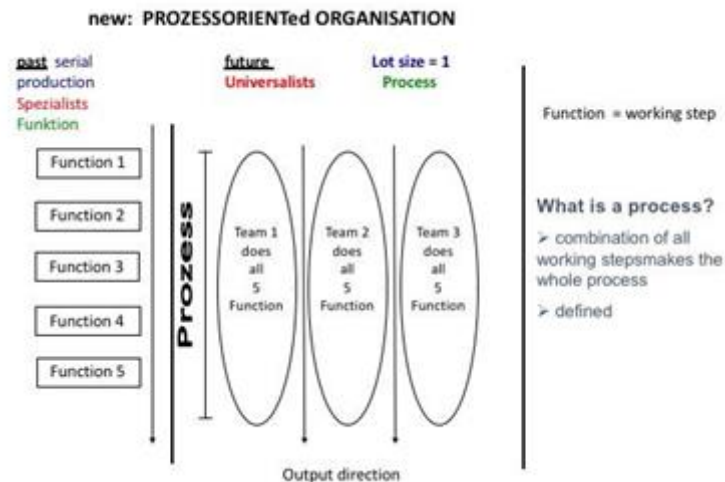
In this chapter I will describe the link between the 12 topics of the theoretical part and the chosen part (fractal management):

1. **The Nature and basic characteristics of modern management.** Very interesting for “fractal management” is the approach of “learning organisations” as well as other parts of the system theory. Additional has to be understood in fractal management, that the system is more than the sum of its parts. Important is the “human factor”, top motivation of employees, identification and joy with the work, using innovation and creativity and new autonomy concepts by problem solving.
2. **System balance sheet complaints of management functions.** Here advantages of fractal management can be seen very clearly. Fractal companies are constantly learning companies, natural logic lies decentralized in the fractals AND in the interface agreements. Leading management is out of the day-by day trouble shouting and problem solving – therefor out of making mistakes which influences “the right” targets and results.

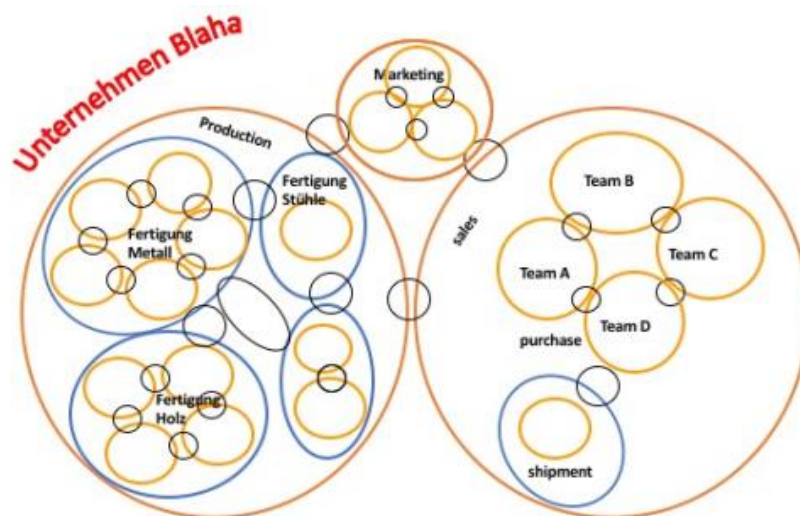
## Decomposition of business processes in the context of process management (own-work/research area).

In traditional management structures business structures are linear and hierarchy organized. In modern Management business processes will be decomposed and a more holistic approach will be searched. Fractal management goes 1 step further.

Instead of to intense decomposing everything in single functions and serial processes a “fractal” with logical (making sense) functions and people will be found. The team work independently according the established rules and interface agreement with other fractals.



Also instead of linear and hierarchy organized company (General Management, management, production, development, sales ) a holistic fractal and not linear organized structure can be built.



## 7. Strategic Management

Mayor role of the strategic management by changing organisations into fractal companies is to change present paradigm of companies into new thinking of fractal world:

- How can I do the work total different much more better?
- How to overcome the present company system?
- Time -> customer defines delivery time – he pulls the project.

## 8. Balanced Scorecard and performance management organizations

Key figures are for sure a good concept for the strategic management in fractal companies – but this it should be used and built up without disturbing the natural flow of working inside the fractals – as well as between the fractals.

### **9. Methods of decision-making**

At fractal management day by day decisions will be done autonomous inside the fractals. The Management should not have big influence to this fractal decisions. The target is to use creativity and decentralized intelligence of the employees inside the fractals for right decisions. General management has a coaching and supporting role by making decentral decisions. Strategic decisions have to be made in the “fractal of general management”.

### **10. Controlling**

Controlling in fractal management has a very important role. Success of a fractal has a direct effect to the personal income of the members of this fractal – as well as reduced success means also reduced personal income. Also if a fractal is not successful or fails or does not hit the interface agreements – management has immediately to react and “coach, help and support” the fractal in his improvements.

Target of controlling is also to measure the overfulfillment and the surpassing of budgeted targets to build up a more realistic view to future planning.

### **11. Knowledge management, the creation of knowledge-based systems and their use in the practice of the manager.**

Because of company culture in fractal company is the construction and implementation of KM systems important and very helpful. Emotional resistance of fractals is not really to expect.

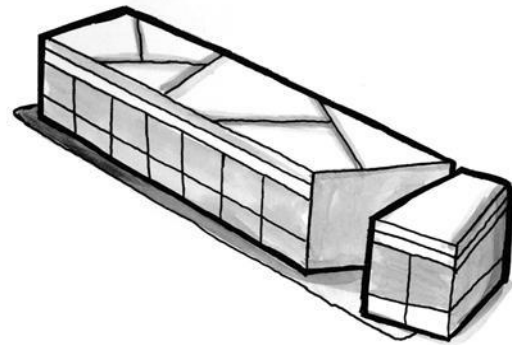
### **12. Improvement in Management – gist, procedures, ideal concept. Theory and practice in organizations.**

A total quality management (TQM) for fractal companies is a must. It has to consider the whole organisation, production, workers autonomy, sales, purchasing, all internal and external procedures from the operational side as well as from the side of working quality, financially and emotional rewarding together with personal training, developing and growth.

## Analytic part - Fractal

### 1) What is a fractal?

A fractal is like a module:



Each fractal operates autonomy within the company and has his own core – competences. The target is the formation of small organizational units (quasi-small companies - factory in the factory):

- Integrity of tasks
- Decentralized decision-making authority and responsibility for results
- Non-hierarchical forms of coordination between modules
- Customer focus

### 2) “Normal companies”

How are “normal” production companies organized?

- Traditional (functional or process orientated -> and not solution orientated)
- Taylorism/Fordism
- Production step by step – functional orientated

Problems of this “normal” companies:

- Focus towards inside view of the company
- Uniform utilization, production is "controlled"
- Series or large series philosophy, warehouse orders, production lots
- Optimization strategies for subregions e.g. Utilization, set-up times, storage strategies

### EDP faith

#### Controlling strategies

Result: unsatisfactory working atmosphere and unsatisfactory returns (income) for everybody

### 3) Changing process from traditional Taylorism/Fordism towards FRACTAL company

#### 3.1. what are the new strategic targets of the company?

The main target is: “to earn money” -> this means:

- Increase turnover.
- Increase cash flow.
- Interest profit.



### 3.2. therefor the new operational targets for production are:

- Increase quality.
- Increase productivity.
- Reduce production time.
- Reduce reject rate.
- Eliminate (reduce) stock.

### 3.3. change of paradigm -> new way of thinking

<b>OLD business world</b>	<b>FRACTAL business world</b>
How can I do the work better?	How can I do the work total different much more better?
How to improve the company system	<b>How to overcome</b> the company system
Quantity orientated Production	<b>Time</b> orientated production

### 3.4. change of paradigm -> benefit for customer is the new focus

Instead of having the focus towards the benefit for the own company -> the new focus has to be orientated towards the benefit for the customer:

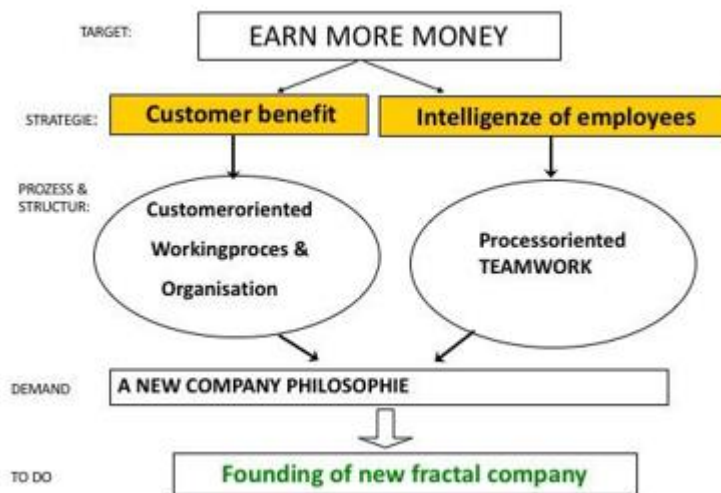
<b>Important for customer</b>	<b>NOT important for customer</b>
Good market price	Utilization of production
High quality product	Optimum production size
Top service	Set-up times,
Individual products	Batch sizes
Delivery in time	
No delay in delivery	

### 3.4. change of paradigm -> benefit for employee and entrepreneur

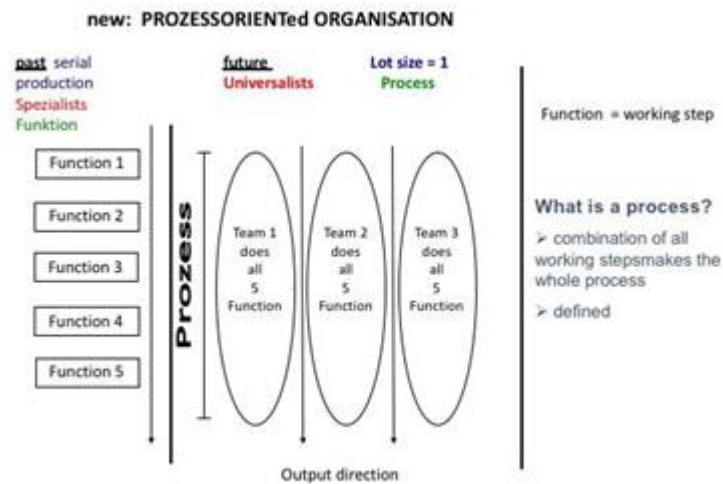
Employee will have interesting and self-determined work, likes to produce high quality, gets higher personal income. Employee invest his intelligence and creativity within the fractal.

### 3.5. sumary changing process

New strategy and company philosophy :



Old and New fractal organisation of production:



#### 4. The principles of new fractal company structure

- **Production according demand of customer**
  - Customer order principle
  - No stock principle
  - Principle of fixed group working transfer time
- **Interface – organisation**
  - Principle of teamwork
  - Principle of fair salary – according output
  - Principle of process orientated fractal organisation
- **Flow production**
  - Just in time
  - Methodology is simple and clear
  - Principle of fixed group working transfer time
- **General Principles**

- Principle of clear processes
- Principle of MUDA elimination.

## 5. The fractal company

### 5.1. fractal teams

A Group are several people with similar interests – a team is a group with common target and common tasks. A fractal team work with

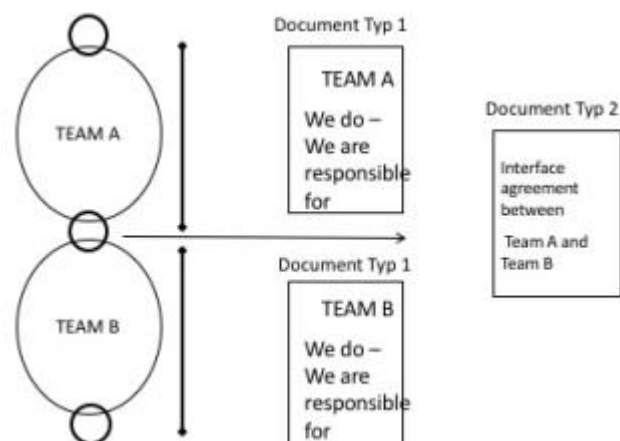
- Self-organization and self-optimization
- personal responsibility
- high quality Customer - Supplier - Relationship

Several functions are assigned to a team for completion.

Who does what, regulates team among themselves. Team is service provider, not the individual person.

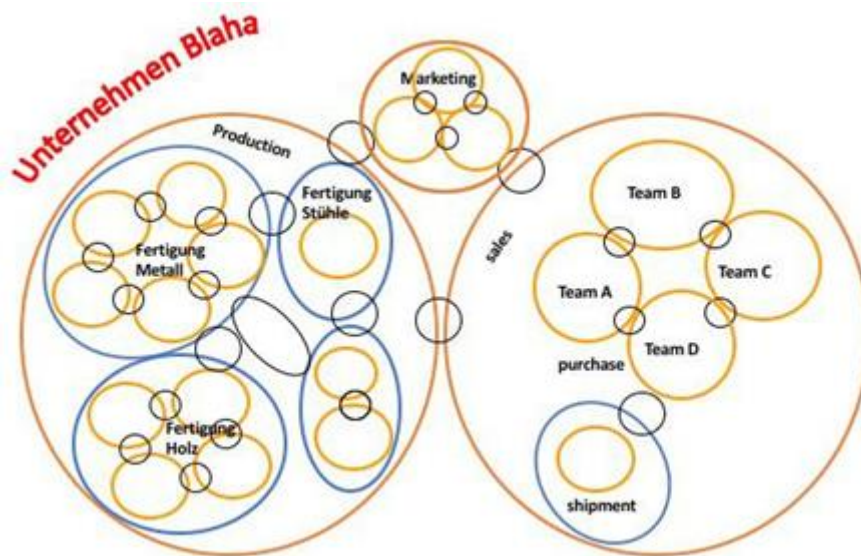
The result is an organization based on rules and agreements and not on current orders and controls.

The strategy team initiates the development and influences the contents of the interface agreement in the sense of the overall organization.



### Interface agreements

THE SUM OF ALL INTERFACE AGREEMENTS IS THE COMPANY ORGANIZATION



### Company structure of Blaha GmbH

[https://www.blaha.co.at/?gclid=CjwKCAjwxrzoBRBBEiwAbtX1n\\_Y3KnPHabKMKFhOyjk c-ZeNwurMrnPBgBdDgEqVdlmtTFHbn87WRBoCk4QQAvD\\_BwE](https://www.blaha.co.at/?gclid=CjwKCAjwxrzoBRBBEiwAbtX1n_Y3KnPHabKMKFhOyjk c-ZeNwurMrnPBgBdDgEqVdlmtTFHbn87WRBoCk4QQAvD_BwE)

### 5.2. The new tasks for the management in fractal companies:

- coaches and support the employees, help and educate them.
- Day by day decisions will be done in the fractal groups
- Select and introduce new machines and technologies – together with the fractal groups.
- Inform and educate oneself at trade fairs, events and company visits.
- Initiate new products and product developments.
- Collaborate in projects and support
- Support the fractal system without disturbing it
- Important: there are NO hierarchical structures between the fractals

The whole organisation structure is very flat -> flat hierarchy through fractal (self-similar) organizational structure!

### PROJECT CONTRIBUTION AND RECOMMENDATION FRACTAL

#### Advantages of fractal companies

- High potential for improvement
- Day-to-day business is free of leadership
- For all employees, the processes are clear and transparent
- Employees can act without question to management
- Clear statements to the customer -> autonomous seller
- Continuous company developing dynamics

### **Disadvantages of fractal companies**

- Big problems by NOT understanding the basic philosophies
- Potential conflicts between the fractals – because no leader will give commands
- Conflict potential between the fractals, if agreements between them does not work
- Fractals can be outsourced

The future cannot be created by analysing the past

### **LITERATURE**

WARNECKE. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-61101-8\\_13](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-61101-8_13)

BLAHA GmbH: [https://www.blaha.co.at/?gclid=CjwKCAjwxrzoBRBBEiwAbtX1n\\_Y3KnPHabKMKFhOyjkc-ZeNwurMrnPBgBdDgEqVdlmtTFHbn87WRBoCk4Q\\_QAvD\\_BwE](https://www.blaha.co.at/?gclid=CjwKCAjwxrzoBRBBEiwAbtX1n_Y3KnPHabKMKFhOyjkc-ZeNwurMrnPBgBdDgEqVdlmtTFHbn87WRBoCk4Q_QAvD_BwE)

[HTTP://www.sul.ishik.edu.iq/wp-content/uploads/2017/05/Certo\\_Modern\\_Management\\_BookZZ.org\\_.pdf](http://www.sul.ishik.edu.iq/wp-content/uploads/2017/05/Certo_Modern_Management_BookZZ.org_.pdf)

[HTTP://erl.ucc.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/2999/1/%5BIrma\\_Becerra-Fernandez%2C\\_Rajiv\\_Sabherwal%5D\\_Knowledg%28BookZZ.org%29.pdf](http://erl.ucc.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/2999/1/%5BIrma_Becerra-Fernandez%2C_Rajiv_Sabherwal%5D_Knowledg%28BookZZ.org%29.pdf)

[HTTP://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/BALANCED%20SCORECARD%20Balanced%20Scorecard%20Step-by-Step%20Maximizing%20Performance%20and%20Maintaining%20Results.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BALANCED%20SCORECARD%20Balanced%20Scorecard%20Step-by-Step%20Maximizing%20Performance%20and%20Maintaining%20Results.pdf)

[HTTP://www.e-fortrade.com/project\\_eseune/archivos\\_hitos/1886/EFQM%20Excellence%20Model%20-%20EFQM.pdf](http://www.e-fortrade.com/project_eseune/archivos_hitos/1886/EFQM%20Excellence%20Model%20-%20EFQM.pdf)

### **Additional Literature fractal management:**

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-61101-8\\_13](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-61101-8_13)

<https://managementportal.de/Ressources/fraktaleorga.htm>

[https://de.wikipedia.org/wiki/Fraktale\\_Fabrik](https://de.wikipedia.org/wiki/Fraktale_Fabrik)

[https://www.oebv.at/system/files/celum/393055\\_wvIII\\_fraktal.pdf](https://www.oebv.at/system/files/celum/393055_wvIII_fraktal.pdf)

<http://4managers.de/management/themen/fraktale-organisation/>

<http://diglib.tugraz.at/download.php?id=4e92b16e2ac9a&location=browse>

PROBST, GILBERT et al. 1998. Wissen managen, Fankfurt am Main

MALIK: Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt, Campus

ISO 15504 <https://www.prozesse.at/publikationen/oenorm-a9009.html>

CONTACT ADDRESS

Dipl.- Ing. Dr. Martin J.F. Steiner, MSc

[mjfs@mit-steiner.at](mailto:mjfs@mit-steiner.at)

0043 676 545 8902

# METODIKA TVORBY MODELU BSC

## METHODOLOGY OF CREATING A BSC MODEL

Peter Gallo, Juraj Gallo

### Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou implementácie systému Balanced Scorecard do riadenia podnikov. Uvedený je tu postup implementácie a dôležité aspekty, ktoré je potrebné zohľadniť, aby jeho zavedenie bolo úspešné. Ak chcete zaviesť kvalitný systém BSC v organizácii, musia sa definovať princípy a hodnoty, ktoré sa budú dodržiavať. Následne je možné vytvoriť efektívne fungujúci systém BSC a jeho základné zložky. V príspevku popisujeme postupnosť krokov, ktoré musia tvorcovia systému dodržať, aby efekt z jeho vytvorenia bol čo najväčší. Opierame sa pritom o skúsenosti z implementácie tohto systému do organizácií pôsobiacich na Slovensku, zvlášť v odvetví priemyslu. Navrhovanú metodiku je možné ale aplikovať do ktorejkoľvek organizácie v podnikateľskom, či nepodnikateľskom sektore a verejnej správe.

**Kľúčové slová:** Balanced Scorecard, implementácia, metriky, finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, procesy, učenie sa rastu, tabuľka BSC, strategická mapa.

### Abstract

The paper deals with the implementation of the Balanced Scorecard system in business management. It outlines the implementation process and the important aspects that need to be taken into account for its implementation to be successful. To implement a quality BSC system in an organization, the principles and values that will be adhered to must be defined. Subsequently, it is possible to create an effectively functioning BSC system and its basic components. In this paper, we describe the sequence of steps that the creators of the system must follow in order to maximize the effect of its creation. We rely on the experience from the implementation of this system in organizations operating in Slovakia, especially in the industry. However, the proposed methodology can be applied to any organization in the business or non-business sector and public administration.

**Keywords:** Balanced Scorecard, implementation, metrics, financial perspective, customer perspective, processes, growth learning, BSC table, strategic map.

### Úvod

O vytvorenie efektívne fungujúceho sa systému vyvážených ukazovateľov sa snaží mnoho organizácií. Ich trend je stále rastúci a BSC sa snažia zaviesť aj organizácie, ktoré pôsobia verejnom sektore, ako je napr. školstvo, zdravotníctvo, VUC alebo inštitúcie štátnej správy. S

jej implementovaním sú však spojené pomerne zložité problémy, pretože BSC bola metóda, ktorá sa prioritne presadila v priemysle a to najmä v oblasti automobilového priemyslu.

## Faktory úspechu

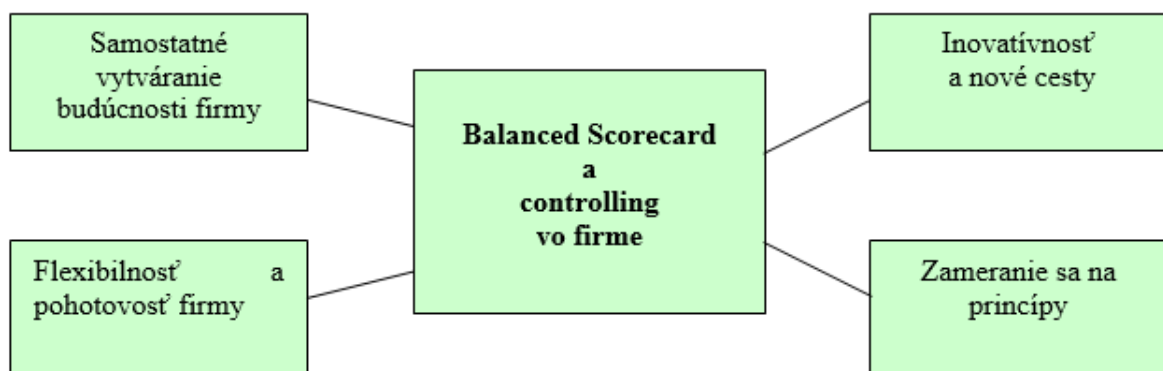
Ak chce byť organizácia úspešná, mala by v prvom rade poznať svoje faktory úspechu. Najčastejšími faktormi úspechu sú najmä:

- pripravenosť k nasadeniu,
- schopnosť učiť sa,
- inovačná sila pracovníkov,
- využívanie informačných technológií,
- schopnosť trvalého zlepšovania vzťahov
- zákazníci, dodávatelia.

Ďalej je tiež dôležité:

- aktívne jednať,
- byť blízko k zákazníkovi,
- pružná organizačná štruktúra,
- dobrá strategická orientácia,
- výkonný tím.

Na úspešnosti je založená aj metodika BSC. Zahrňuje princípy (Kaplan, Norton, 2000), ktoré musí dobre fungujúca organizácia spĺňať a potom je realizovanie BSC menej náročné – tabuľka 1 a obrázok 1.



**Obrázok 1** Schéma integrácie princípov do metodiky Balanced Scorecard

*Zdroj: Kaplan, Norton, 2000*



Tabuľka 1 Princípy Balanced Scorecard

	PRINCÍP	OBSAH	„+“ a „-“ firmy
1	Svoju budúcnosť si musíte vytvárať samostatne	V novej ekonomickej situácii nie je dôležité optimalizovať to čo firmy robia, ale rozhodnúť sa, čo by sa malo robiť. Budúcnosť to je iba náhoda, to je množstvo príležitostí a rizík, našou úlohou je tieto riziká minimalizovať, ako aj náklady s tým spojené.	- Vie firma čo by sa malo robiť? - Monitoruje firma príležitosti? - Pozná riziká, ktoré ju ohrozujú? - Minimalizuje náklady spojené s rizikami?
2	Nevyhnutosť byť flexibilný a pohotový	Firma sa musí transformovať na niečo, čo sa bude podobať na auto s pohonom na všetky štyri kolesá, ktoré je vhodné do akéhokoľvek terénu, autu, ktoré sa dá dokonale ovládať. Konkurenčnú výhodu získajú tí, ktorí budú pohotovo reagovať a dokážu sa prispôbiť. Štruktúrou pre prispôbenie sa je sieť	- Má firma pružnú organizačnú štruktúru? - Reagujete pružne na dopyty zákazníkov? - Pružne sa prispôbujete zmeneným požiadavkám?
3	Inovatívnosť a hľadanie nových ciest	Nestačí robiť veci lepšie, ale je potrebné robiť správne veci a robiť ich inak. Zvíťazia tí, ktorí sú schopní vymyslieť vždy nové hry. Sila marketingu spočíva v špecializácii. Nespočíva v tom, že budeme všetkým pre všetkých. Je potrebné úzke zameranie – robme menej ale poriadne.	- Robíte správne veci? - Inovujete často? - Je firma špecializovaná? - Robí firma menej a poriadne?
4	Zameranie sa na princípy	K týmto princípom patria základné princípy, ktorými sú poctivosť, spravodlivosť, úprimnosť, integrita a dôvera.	- Robí firma poctivo? - Koná firma spravodlivo? - Jedná firma úprimne? - Má firma integrujúce prvky? - Dôveruje okolie firme

Zdroj: Kaplan, Norton, 2000

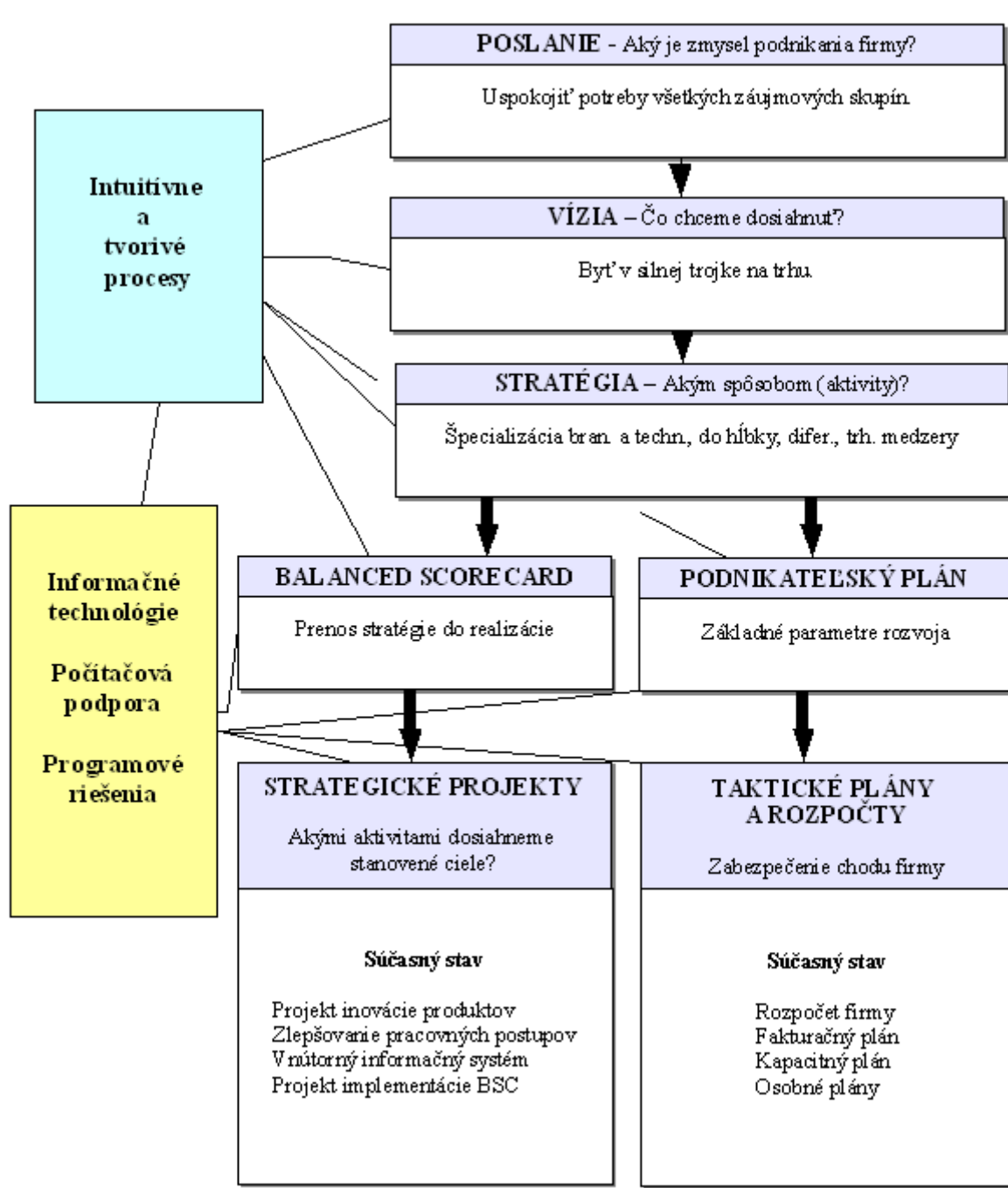
Pri porovnávaní slovenských firiem so zahraničnými je spravidla najväčší rozdiel vo výkonnosti. Príčinou nie je nízke vzdelanie alebo nedostatočné technologické vybavenie, pretože tie sú zrovnateľné s úrovňou v zahraničí. Problém je v dosahovaní zrovnateľných cieľov zo zrovnateľných zdrojov, teda v usporiadaní procesov a v ich efektívnom priebehu a riadení.

Ak majú manažéri na všetkých úrovniach riadenia správne rozhodovať, musia vedieť vyhodnocovať výkonnosť podniku. K tomuto vyhodnocovaniu potrebujú súbor nástrojov, aby mohli posúdiť súbor aspektov vyplývajúcich z činnosti podniku a jeho ekonomického prostredia a sledovať, ako podnik postupuje pri plnení stanovených cieľov. Tento súbor nástrojov poskytuje manažérom Balanced Scorecard (Systém vyvážených ukazovateľov výkonnosti podniku), ktorý prevádza vízie a stratégie podniku do uceleného a zrozumiteľného súboru meradiel finančnej a nefinančnej výkonnosti.

S pomocou BSC sa dajú realizovať podnikové vízie. Pracovníci na všetkých úrovniach môžu pracovať veľmi cielene. Pomocou BSC sa dajú spojiť dlhodobé ciele a faktory významné pre podnik s ročnými rozpočtami. Okrem finančných cieľov sa využívajú aj ukazovatele pre orientáciu na zákazníka, pre realizáciu podnikových procesov a potenciálov pracovníkov. Najmä silne rastúce a inovatívne podniky získavajú pomocou BSC vyvážený systém cieľov pre svoje riadenie. Pri stanovovaní cieľov je potrebné mať na mysli aj faktory úspechu podniku.

## Navigačný model realizácie konceptu Balanced Scorecard

Na základe schémy zostavte jednoduchý navigačný model realizácie konceptu Balanced Scorecard vo vašej firme a zaznamenajte doň na základe uvedených otázok podstatné skutočnosti.

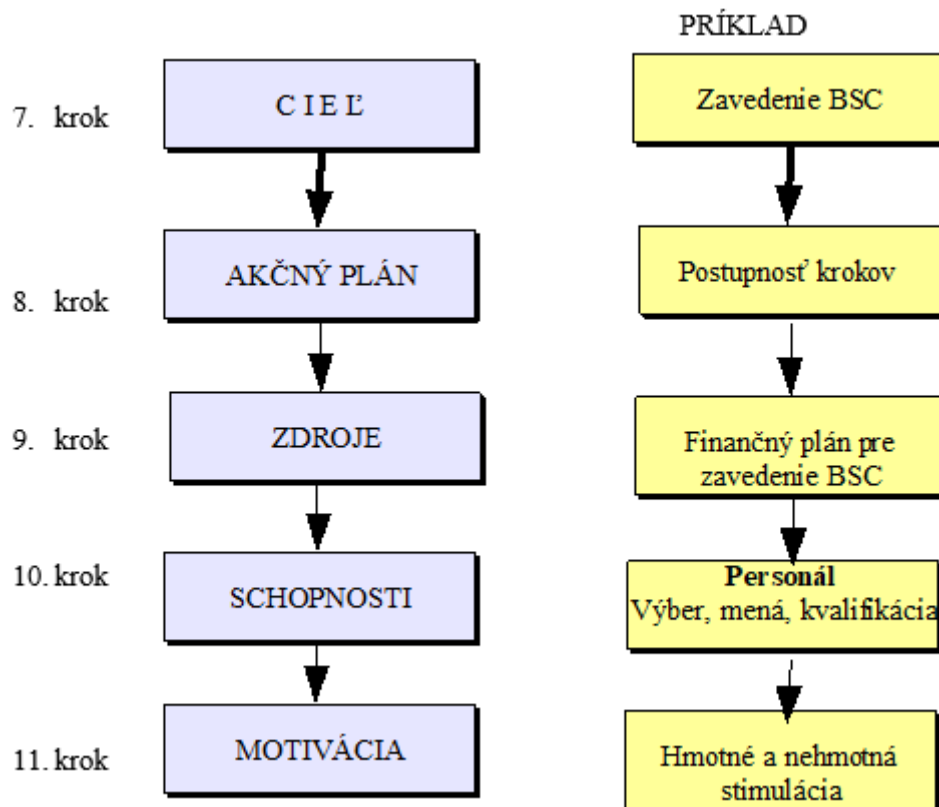


**Obrázok 2** Tvorba modelu Balanced Scorecard

*Zdroj: vlastné spracovanie*

## Metodika tvorby systému Balanced Scorecard

Pri tvorbe systému Balanced Scorecard je potrebné dodržiavať určitý metodický postup. Tvorba tohto systému je o to náročnejšia, že integruje pod jeden bod odborné poznatky z rôznych smerov ako ekonomiky, controllingu, marketingu, strategického riadenia či personalistiky. Z toho dôvodu je potrebné pristupovať k riešeniu tohto modelu systematicky a veľmi citlivo.



**Obrázok 3** Metodika tvorby systému BSC

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Ak vynecháte niektorý z týchto krokov môžu vám vzniknúť v procese tvorby a implementácie systému BSC nasledovné situácie: strach, frustrácia, chaos, nie príliš veľká zmena, zmätok. Zamýšľaný koncept splníte naplnením všetkých piatich krokov. Z tohto pohľadu je potrebné pristúpiť i ku konceptu BSC vo firme.

### Postupnosť krokov zavedenia BSC

V nasledovnej časti je uvedený prehľad základných, krokov, ktoré je potrebné urobiť, aby mohlo byť BSC implementované do činnosti firmy:

**Cieľ:** Implementácia Balanced Scorecard do organizácie

**Metodika:** Implementácia prebieha pod odborným dohľadom lektora - špecialistu na BSC, ktorý celý proces zavedenia manažuje. Pracuje sa vždy v určitom tíme, ktorí tvoria pracovníci,

ktorí sa potom podieľajú na jeho implementácii Zloženie tímu môže byť premenlivé - podľa potrieb a požiadaviek implementujúcej firmy. Firma ale vymenúva jedného vedúceho tímu, ktorí zodpovedá zo strany firmy za zavedenie BSC

**Dĺžka trvania:** 3 – 6 - 9 až 12 mesiacov v závislosti od požiadaviek a veľkosti firmy.

Proces tvorby a implementácie systému prebieha v 10. etapách, ktoré samozrejme možno prispôbiť a upraviť podľa vzniknutých požiadaviek organizácie. Typový postup možno vymedziť nasledovne – tabuľka 1.

**Tabuľka 2** – Typový postup tvorby a implementácie systému BSC

P.č.	Aktivita	Termín	Zodpovedný	Náklady
1.	Oboznámenie sa s metodikou BSC, vyjasnenie si úloh a pozícií v tíme. Osvojenie si základných téz BSC.			
	Objasnenie významu perspektív a vízia firmy.			
	Vízia a stratégie - akú chcú vidieť firmu záujmové skupiny.			
	Podnikateľská filozofia - poslanie firmy, misia.			
2.	Vyhodnotenie a spracovanie vízie firmy a jej poslania. Schválenie pracovným tímom pre BSC.			
	Strategická kontrola - dotazník a jeho vyhodnotenie, identifikovanie slabých miest firmy.			
	Spracovanie podkladov pre spracovanie stratégie firmy. Obsah a forma strategického plánu			
	Návrh stratégie firmy.			
	SWOT analýza firmy - dotazník a vyhodnotenie, profil schopností firmy. Kritické faktory úspešnosti.			
3.	Vyhodnotenie a pripomienkovanie strategického plánu. Schválenie strategického plánu v tíme.			
	Identifikovanie slabých miest firmy a návrh akčných plánov na ich odstránenie vrátane kritických faktorov úspešnosti.			
	Životný cyklus firmy - ciele a stratégie pre stanovený cyklus.			
	Identifikovanie konkurenčnej pozície a výpočet trhového podielu 0 - súčasné obdobie.			
	Stanovenie veľkosti trhového podielu na konečné obdobie 3 resp. 5 rokov.			
	Stanovenie kritických miest pre jeho zvýšenie a návrh akčných plánov.			
	Stanovenie súčasnej a budúcej hodnoty firmy - vízia v číslach.			
4.	Proces Balanced Scorecard - objasnenie a metodika.			
	Obsah firemnej analýzy - firemná analýza súčasného stavu.			
	Finančná perspektíva firmy - strom ukazovateľov a ich význam - ciele, hýbatele. Výpočet projektovaných hodnôt.			
	Prepojenie systému controllingu na systém BSC vo finančnej perspektíve.			
	Finančný plán ako hlavný nástroj finančnej perspektívy - jeho tvorba a použitie.			
	Hodnotenie výsledkov finančnej perspektívy - reporting pre vedenie, vyhodnocovanie a riadenie odchýlok.			

5.	Zákaznícka perspektíva firmy - strom ukazovateľov a ich význam - ciele, hýbatele. Výpočet projektovaných hodnôt.			
	Prepojenie systému controllingu na systém BSC v zákazníckej perspektíve.			
	Marketingový plán ako hlavný nástroj zákazníckej perspektívy.			
	Hodnotenie výsledkov zákazníckej perspektívy - reporting pre vedenie, vyhodnocovanie a riadenie odchýlok.			
6.	Perspektíva interných procesov - metodika a obsah.			
	Strom ukazovateľov pre jednotlivé etapy - ciele, hýbatele.			
	Manažérska výsledovka - ako reporting pre interné procesy.			
	Activity Based Costing / Management - obsah, metodika, možnosti zavedenia vo firme.			
	Analýza procesov, aktivít činností.			
	Transformácia účtov a stredísk do procesov, analýza organizačnej a účtovnej štruktúry firmy.			
7.	Mapa procesov a zostavenie procesných kariet.			
	Vyhodnotenie ABC vo firme, možnosti jej zavedenia - prípravné riešenie formou manažérskej výsledovky a vyhodnotenie výsledkov firmy.			
	ABC - prepojenie na informačný systém firmy.			
	Vyhodnotenie kariet procesov, prehodnotenie činností, aktivít a procesov.			
	Systém cieľov, hýbateľov a ukazovatele interných procesov . Zber a vyhodnocovanie dát.			
8.	Zavedenie perspektívy učenia sa rastu do firmy - obsah, metodika.			
	Analýza problémov v tíme, veľkosť tímu, tímové role. Meradlá výkonnosti tímov - stanovenie optim. hodnôt.			
	Formulár pre hodnotenie uchádzačov pre prácu v tíme.			
	Dotazník motivácie pracovníkov. Vypracovanie motivačného systému firmy pre každú skupinu.			
	Možnosti zavedenia systému MBO a metódy hodnotenia pracovníkov.			
	Manažérske hodnotenia pracovníkov, manažérska inventúra, identifikácia kritických personálnych miest. Portfólio pracovníkov - pyramída rastu a motivačný systém.			
9.	Spracovanie výsledkov do záverečného dokumentu.			
	Návrh procesu zavedenia prostredníctvom pracovníkov v tíme do života firmy.			
	Priebežné vyhodnocovanie a kontrola výsledkov.			
10.	Zabezpečovanie funkčnosti Balanced Scorecard a udržiavanie v prevádzkyschopnosti.			
	Reporting pre vedenie.			

Zdroj: vlastné spracovanie

Postup uvedený v tabuľke je typový, s ktorým sa väčšinou stretávame v praxi. Tento sa následne upravuje do podoby tej ktorej organizácie v zmysle jej požiadaviek a potrieb v súlade s víziou a strategickou orientáciou organizácie.

Ako prebieha tento proces z pohľadu harmonogramu prác je možné vidieť v tabuľke 3. Aktivity na tvorbe systému BSC vychádzajú z dĺžky realizácie 12 mesiacov.

V priebehu tvorby a implementácie systému BSC je potrebné naplánovať aj výdavky spojené s prácami na tomto systéme. Ich výška závisí nielen od kvality externých poskytovateľov týchto služieb. Iná cena a pomerne vyššie bude od renomovaných svetových firiem a iná je od domácich firiem. Výsledok môže byť ale rovnaký, preto je vhodné pred tvorbou tohto systému preveriť si kvalitu a vhodnosť dodávateľov a čo bude výsledkom ich práce.

V tabuľke 3 sú uvedené položky výdavkov, ktoré môžu vzniknúť v súvislosti s tvorbou systému BSC. Sú to typové položky a je možné, že podľa dodávateľov sa môžu odlišovať. Potrebné je ale upozorniť, že ak sa rozhodnete pre takýto systém, je dobre urobiť benchmarkingové hodnotenia kvality dodávateľov aj z tohto pohľadu a vyhodnotiť ich napríklad metódou fuzzy logiky.

**Tabuľka 3** Harmonogram prác na systéme BSC

P.č.	Aktivita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Oboznámenie sa s metodikou BSC, úlohy, tím	■	■										
2	Vízia, strategický plán, SWOT		■	■	■								
3	Vyhodnotenie, životný cyklus, konkurencieschopnosť, tržový podiel				■	■	■						
4	Finančná perspektíva, finančný plán - vízia					■	■	■					
5	Zákaznícka perspektíva, marketingový plán						■	■	■				
6	Interné procesy, manažment procesov							■	■	■			
7	Activity Based Costing / Management, resp. procesné riadenie								■	■	■		
8	Perspektíva učenia sa rastu, motivačný systém									■	■	■	
9	Záverečné práce, ukončenie, reporting										■	■	■

Zdroj: vlastné spracovanie

**Tabuľka 4** Finančný plán a výdavky spojené s tvorbou systému BSC

P.č.	Položka	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
1	Mzdové náklady												
2	Materiálové náklady												
3	Spracovanie projektov												
4	Cestovné náklady												
5	Spoje												
6	Informačné technológie												
7	Poradenstvo												
...	.....												
	CELKOM												

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre úplnosť ešte uvádzame typickú zostavu projektového tímu, ktorí odporúčame organizáciám vytvoriť, aby proces BSC prebehol efektívne a kvalitne.

**Tabuľka 5** Zloženie implementačného tímu:

P.č.	Meno a priezvisko	Funkcia	Oblasť BSC
1			garant
2			spolugarnat
3			controlling, reporting
4			ekonomika, financie
5			marketing, strat. riadenie
6			výroba, prevádzka
7			nákup
8			informačné technológie
9			personalistika

*Zdroj: vlastné spracovanie*

## Záver

Záverom možno uviesť, že ak proces návrhu a implementácie prebehne úspešne, možno očakávať aj budúce úspech organizácie. Metódou ako to zistiť, je dôkladné porovnanie plánu a skutočnosti. Ak sú odchýlky od strategických cieľov do 5%, možno považovať za projekt excelentný a takisto aj strategické riadenie organizácie. Akceptovateľná je hodnota do odchýlky 20% v negatívnom zmysle a 10% v pozitívnom smere. Ak sú odchýlky mimo tohto rozsahu, stanovené ciele boli nereálne alebo vykonávatelia nezvládajú ich plnenie a je potrebné riešiť dané odchýlky. Ani pozitívne odchýlky z pohľadu controllingu nie sú priaznivé, pretože manažment nevie riadiť organizáciu i napriek tomu, že sa jej darí. To je ako ísť autom 170 km / hod. tam, kde je povolená rýchlosť 130 km /hod., čo vedie k budúcim problém napr. s políciou. Podobne je to aj v organizáciách, nasleduje stres, nezvládanie situácií, zmeny a rôzne ďalšie problémy.

Úspešná organizácie je tá, ktorá splní ciele, ktoré si stanovila s max. 5 % odchýlkou a v priebehu niekoľkých rokov naplní víziu, ktorý si dala.

## Použitá literatúra

KAPLAN, Robert a David NORTON, 2002. Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-063-5.

KAPLAN, Robert a David NORTON, 2007. Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, S., NORTON, D., 2005. The Balanced Scorecard: Measures, That Drive Performance. [online]. [cit. 2016-12-30]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>

FOTR, Jiří, et. al., 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

GALLO, Peter, 2013. Strategický manažment a controllingové analýzy. Prešov: Dominanta. ISBN 978-80-967349-6-2.

GALLO, P., 2008. Balanced Scorecard: Teória a metodika tvorby systému vo firme. Prešov: Dominanta.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-61-0.

WAGNER, J. 2009. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2924-4