

# Controlling

## a finančno-manažérske teórie v praxi

Rok 2021. Ročník VIII. 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.

Doc. PhDr. Ján Mojdis, PhD.

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

<b>Úvod</b> .....	<b>4</b>
<b>CONTROLLINGOVÝ REPORTING A KPI</b> .....	<b>5</b>
Štruktúra controllingového reportingu .....	6
Reportingová mapa.....	6
Zobrazovanie informácií v reportingu .....	8
Faktory úspešnosti .....	9
Ako by mal pracovať dobrý reportingový systém? .....	10
Hodnotovné (kľúčové) procesy, ich definícia a určovanie .....	11
<b>Controllingový reporting a identifikácia kľúčových KPIs</b> .....	<b>15</b>
Strategické mapy .....	16
Finančný strom hodnôt (finančná mapa) .....	19
Vnútrofiremný reporting.....	21
Prínosy „Inteligentného reportingu“ a nového EIS .....	28
<b>Hodnotenie výkonnosti pracovníkov a manažérov</b> .....	<b>30</b>
Hodnotenie pracovného výkonu.....	30
Čo všetko by sa malo pri hodnotení výkonnosti pracovníkov a manažérov hodnotiť .....	32
Metóda hodnotenia .....	34
Spracovanie a vyhodnocovanie informácií.....	36

## 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 2021, ročník VIII, číslo 1. Prešov: Dominanta, ISSN 1339-5335.

**Citačná norma:** PRIEZVISKO. M. 2021. Názov článku. In Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Rok 2020, ročník VIII, číslo 1. Prešov : Dominanta. ISSN 1339-5335

# CONTROLLINGOVÝ REPORTING A KPI

Peter Gallo

## Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou tvorby reportingov pre potreby controllingu s kľúčovými indikátormi výkonnosti. Poukazuje na možnosti, ako efektívne vytvoriť report pre potreby controllingu a ako v rámci neho zakomponovať aj kľúčové ukazovatele výkonnosti. V príspevku je popísaná štruktúra controllingového reportingu a čo všetko by mal takýto reporting obsahovať.

**Kľúčové slová:** KPI, controlling, report, manažérske rozhodovanie

## Úvod

Existuje mnoho ukazovateľov, ktoré možno použiť pri riadení výkonnosti podniku. Nie všetky však patria medzi kľúčové páky k tomu, aby sme trvalo zlepšovali hodnotu firmy a motivovali manažerov k lepším výsledkom. *Ako definovať hodnototvorné kľúčové procesy? Aké ukazovatele zvoliť pre rast výkonnosti podniku, divízie či oddelenia? Ktoré ukazovatele použiť pri každodennom rozhodovaní, oceňovaní investičných projektov, meraní výkonov alebo dlhodobej motivácii manažerov?*

To sú všetko otázky, na ktoré hľadajú odpoveď v mnohých organizáciách. Manažéri a najmä controlléri v týchto organizáciách sa snažia o to, aby vedeli zameniť množstvo údajov za kvalitné informácie pre riadenie, rýchlo reagovať na aktuálne situácie, vyvolať reakciu a podnietiť aktivitu, podporiť tímovú prácu. Je mnoho očakávaní, ktoré sa spájajú s manažérskym informačným systémom (MIS). Ak má však tento systém splniť účel, musí mať aj správny obsah a formu. Mnohí manažéri hľadajú odpoveď na rôzne typy otázok ako napríklad: *Majú mať reportingové zostavy, v ktorých budú zobrazené žiadané informácie formu ako scorecardy, tabuľky, rozpočty či funkčné správy? Je MIS reportovacím, analytickým, plánovacím alebo prezentačným softvérom? Má mať podobu Excelu či podnikového intranetu? Kto sa stará o jeho naplňovanie?*

Tiež hľadajú odpoveď na otázky typu: *Áká je prax podnikov pri aplikácii rôznych ukazovateľov, implementácií a každodennom využívaní MIS? Ako zaistiť zainteresovanosť pracovníkov na všetkých úrovniach podniku?*

Súčasný stav v tejto oblasti by sme mohli charakterizovať v mnohých subjektoch nasledovne: Manažment mnohých spoločností sa stretáva často s problémom neexistencie kvalitných informácií potrebných pre strategické a operatívne riadenie. Príčinou je buď nedostatok informácií v požadovanej štruktúre alebo oveľa častejšie existencia veľkého množstva informácií, ktoré nie sú štruktúrované v prehľadnej forme, dostatočne kvalitné a v reálnom čase.

## Štruktúra controllingového reportingu

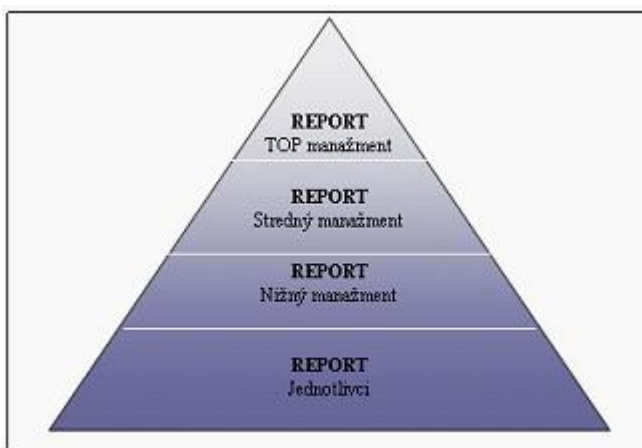
Reportingom možno nazvať súbor výstupných informácií zostavených v určitej forme a s určitým obsahom, ktoré slúžia pre riadenie organizácie. Musí mať svoj obsah aj štruktúru. Základným elementom reportingu je report. **Reportom** možno nazvať konkrétnu výstupnú zostavu, ktorá slúži pre potreby riadenia. Z hľadiska hierarchie možno reporting členiť na reporty určené pre top manažment a majiteľov, reporty pre stredný manažment a reporty pre nižší manažment, príp. jednotlivcov – obrázok 1.

Reporty sú zostavené z tzv. **KPIs** – **Key Performance Indicators (kľúčové indikátory výkonnosti)**. Z pohľadu hierarchie tvorby KPIs sú orientované z roviny stratégií postupne do operatívnej roviny v týkajúcej sa každodenných drobných aktivít organizácie, ktoré slúžia k tomu, aby sa dosiahli vytýčené stratégie – obrázok 2.

Dôsledne vytvorený reporting alebo reportingová mapa, ktorá **obsahuje všetky podstatné informácie** - KPIs je základom riadenia spoločnosti. **Informácie v reportingu** by mali byť štruktúrované, prehľadné, ľahko zrozumiteľné, v dostatočnej kvalite a množstve a v primeranom čase. Sú to informácie, ktoré zodpovedajú potrebnej úrovni riadenia a odbornosti. Čím je táto úroveň nižšia, tým by mali byť informácie podrobnejšie a v kratších intervaloch. Dôležitá je aj periodicita získavania údajov. tie sa odvíjajú od danej úrovne reportingovej mapy a typu informácií. Počet predaných výrobkov a tržby je potrebné sledovať v kratších intervaloch ako napríklad stav majetku.

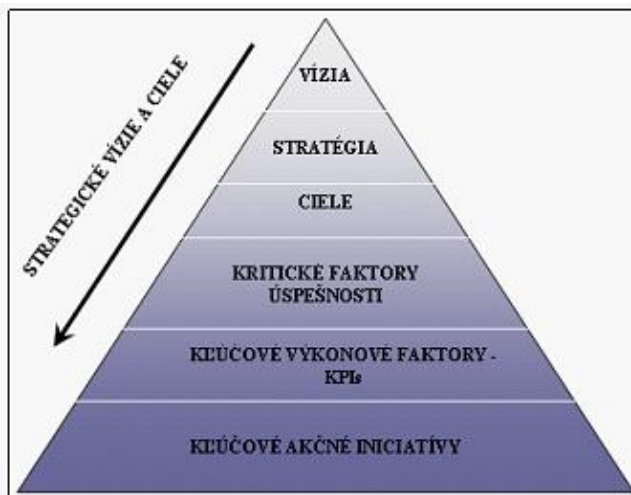
### Reportingová mapa

**Reportingová mapa** slúži k **hodnoteniu spoločnosti** tak z hľadiska likvidity a rentability ako z pohľadu zistenia príčin odchýlok od plánovaných hodnôt s väzbou na motivačný systém spoločnosti. Má rôznu formu. Najčastejšie má kombináciu tabuľkovej a grafickej interpretácie výsledkov. modernejšie systémy už využívajú interpretácie objektové spojené s trendmi. Typickým príkladom



Obrázok 1 Reportingová pyramída

Zdroj: vlastné spracovanie

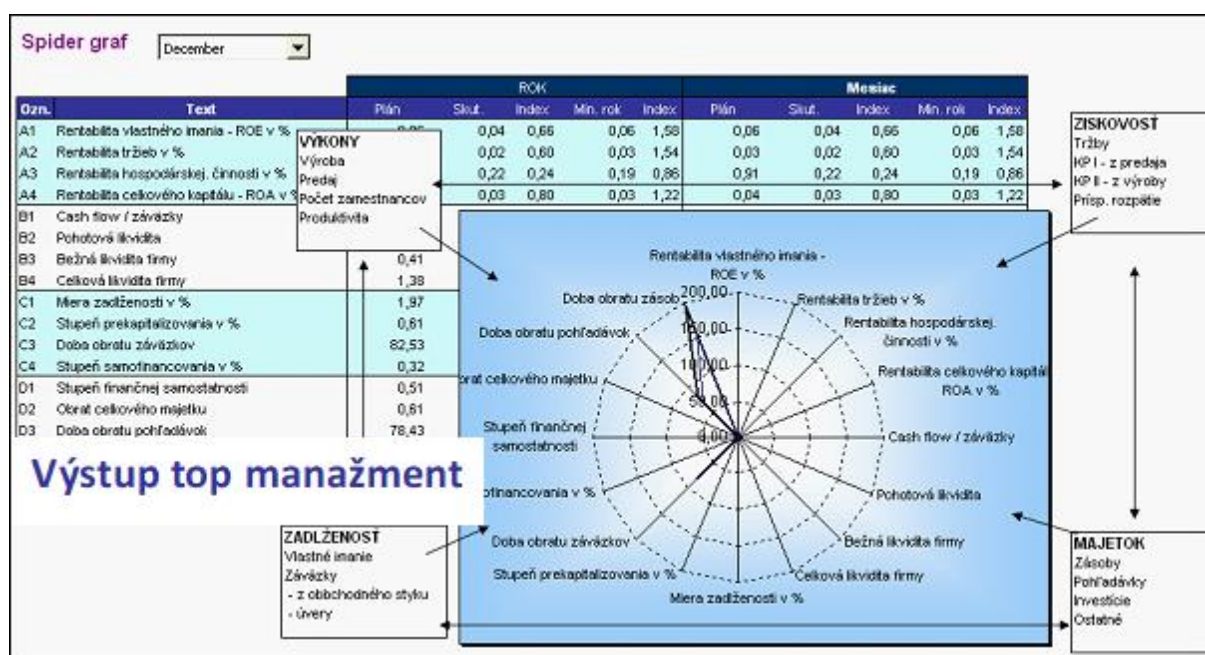


Obrázok 2 Hierarchia tvorby KPIs

Zdroj: vlastné spracovanie

reportingovej mapy je strategická mapa zostavená metodikou Balanced Scorecard a jej tabuľková zostava s prepojením na projekty.

Doporučuje sa, aby **hodnotenie prebiehalo v požadovaných štruktúrach** (segmentácia výrobkov, odberateľov, dodávateľov, atď.), premenných (tržby, variabilné náklady, množstvo výrobkov, atď.) v časových intervaloch voči plánovaným hodnotám, príp. prepočítaným hodnotám, variabilných nákladov, skutočným hodnotám v minulom období a to za mesiac a v kumulovanej podobe od začiatku roka. dôležité je, aby tam bol zahrnutý aj ročný výhľad, ktorý je vytvorený na základe nemeneného ročného plánu s mesačnou aktualizáciou vzhľadom ku skutočným výsledkom hospodárenia. Na obrázku 3 je zobrazený príklad výstupnej controllingovej zostavy, ktorý zahŕňa bežnú tabuľkovú formu a grafické vyjadrenie sledovaných ukazovateľov vo forme spider grafu.



**Obrázok 3** Príklad výstupnej controllingovej zostavy  
Zdroj: vlastné spracovanie

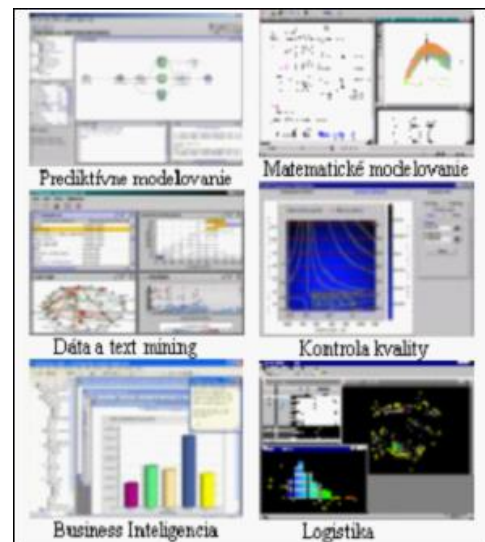
Základ hodnotenia tvoria faktory úspechu, ktoré odrážajú hodnoty a prepojenia všetkých dôležitých ukazovateľov spoločnosti, za ktoré možno považovať ziskovosť, výkony, zadlženosť a majetok. Štruktúra a zloženie reportingovej mapy závisí od odboru podnikania a systému riadenia spoločnosti.

Pre vytváranie zodpovedajúceho reportingu existuje na trhu v súčasnosti rad manažerských informačných systémov (SAP, ORACLE, INEKON SYSTEMS, ARIS, MERIT, EIS, COGNOS, DATALOCK, atď.). Niektoré z týchto systémov sú komplexné, niektoré sú veľmi úzko špecializované napríklad na controlling alebo Balanced Scorecard. Dobré fungujúci a kvalitný MIS by mal rešpektovať jednotlivé úrovne reportingovej mapy, napr. pomocou voľby typov pohľadov.

Pre zobrazenie výstupných zostáv existujú rôzne užívateľské rozhrania, tak ako je to znázornené na nasledovnom obrázku – obrázok 4.

Pre top manažment je vhodné používať také zoskupenie informácií (pohľady), ktorých štruktúra je nemenná, hodnotí spoločnosť ako celok a periodicita vyhodnocovania je mesačná. Pre ďalšie úrovne hodnotenia spoločnosti možno využívať i viac podrobné výstupy z jednotlivých oblastí. Periodicita vyhodnocovania môže byť tiež mesačná. Pre ešte nižšiu úroveň môžu byť pohľady už odbornejšie, ktoré sa zaoberajú aj jednotlivými detailmi v hodnotených oblastiach. Napríklad u zásob to môže byť spotreba režijného materiálu, alebo podrobné sledovanie výroby až na úroveň výrobných dávok alebo zákazky. Tieto pohľady sú obvyčajne aktualizované denne, týždenne alebo podľa dekád.

Veľmi vhodným nástrojom reportingu, ktorý sa však v zahraničí používa viac ako u nás sú strategické mapy zostavené metodikou Balanced Scorecard.



**Obrázok 2** Príklady zobrazovania výstupných zostáv  
*Zdroj: vlastné spracovanie*

## Zobrazovanie informácií v reportingu

Zobrazovanie informácií a interpretácia výsledkov reportingu je veľmi rôznorodé a má svoj **historický vývoj**. Systém zobrazovania informácií sa postupne mení a vyvíja. I v tomto ohľade je možné sledovať vývoj a to najmä s rozvojom informačných technológií **smernom k zvyšovaniu komunikatívnosti týchto systémov**. Takisto sa vyvíja aj controlling, ako vedná disciplína, ktorá tvorí metodický aparát reportingu. Predtým sa controlling tak zľahka definoval ako disciplína, ktorá pracuje s tabuľkami. Dnes sa tento pohľad mení a možno rozlíšiť niekoľko vývojových stupňov zobrazenia a interpretácií informácií formou reportingu.

Vývojové stupne zobrazenia informácií v reportingu – obrázok 5:

1. Tabuľková forma interpretácie.
2. Grafická interpretácia výsledkov. Zobrazenie trendov.
3. Objektové zobrazenie. Trendy, grafy, čísla a body.
4. Rozhodovacie modely formou výstupných správ a odporúčaní – malé expertné systémy.
5. Hlasová interpretácia výsledkov a komentárov k výsledkom.
6. Dynamický reporting (controlling)– časované aktivity priamo k manažérom. (Forma tabuliek, grafov a objektov priamo na stôl v danom čase, prípadne už aj hlasovou interpretáciou).

V súčasnosti sa softvérové firmy nachádzajú na 3. vývojovom stupni, ktorý sa presadzuje vo firmách najmä vďaka metodike Balanced Scorecard. No už sa objavujú sporadicky aj vyššie vývojové stupne. Ich rozvoj však ešte nie je plne možný, pretože firmy ešte stále nepoužívajú

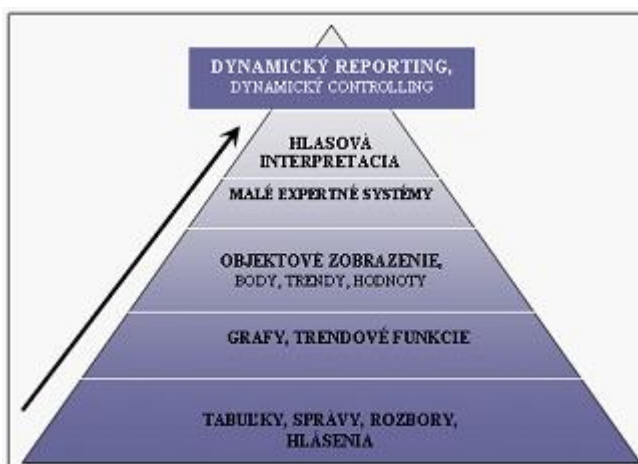


najmodernejšie IT technológie. V súčasnosti sa už ale začínajú postupne objavovať prvky dynamického controllingu, ktorý sa dá nazvať aj informácie Just – in – time (on the table, in the right time) čo je pre manažerov firmy veľmi dôležité.

### Faktory úspešnosti

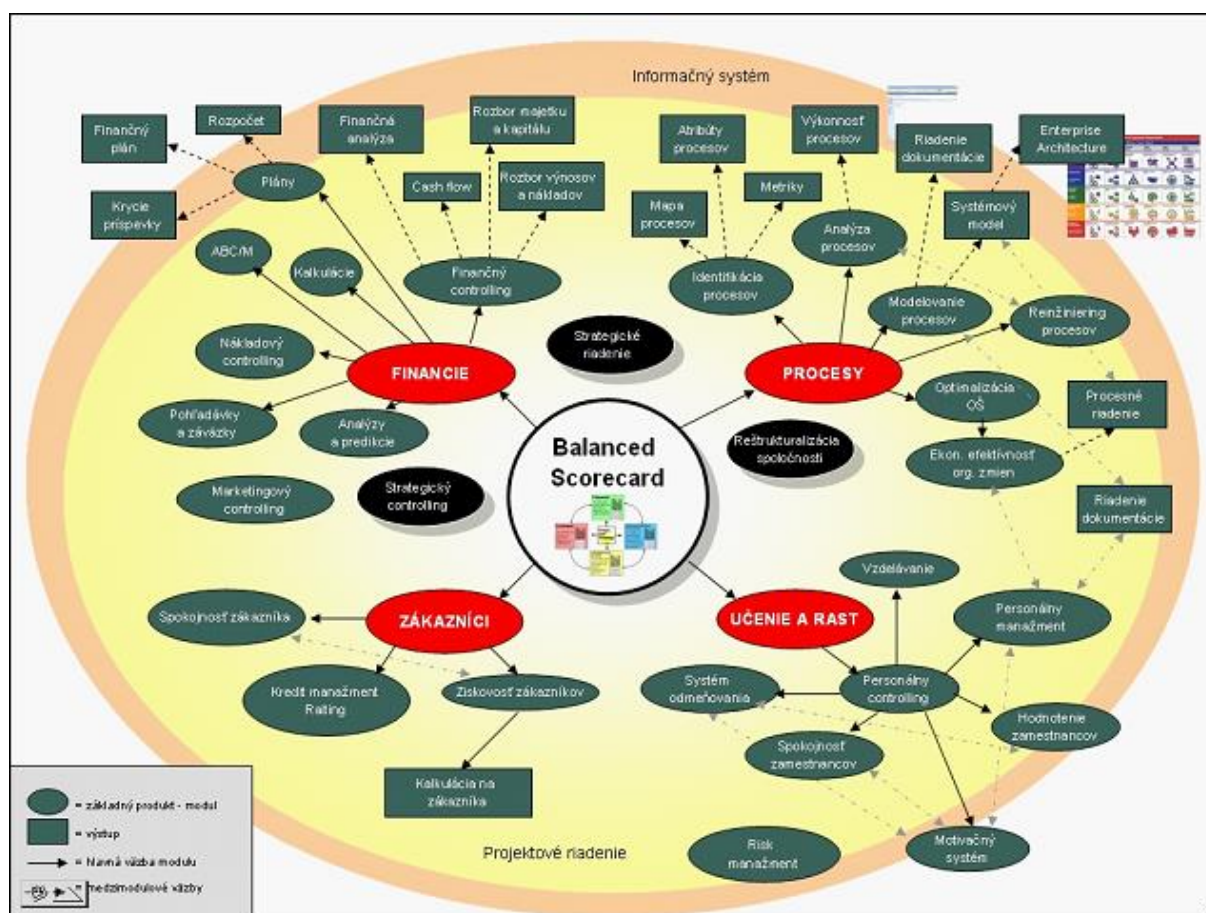
Je pomerne obťažné znázorniť obsah reportingového systému firmy, pretože obsahuje množstvo oblastí, ktorým sa musia manažéri pri riadení firmy venovať. Pokúsime sa ho zobraziť formou modulového systému.

**Komplexná reportingová mapa** by potom mohla vyzeráť v tomto systéme nasledovne – obrázok 6.



**Obrázok 2** Vývojové stupne zobrazovania informácií v reportingu

*Zdroj: vlastné spracovanie*



**Obrázok 6** Reportingová mapa

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Tento model predstavuje **komplexný controllingový pohľad na reportingový systém** firmy zodpovedajúci dobe a súčasnému stavu vývoja IT. Tento model vychádza z Balanced Scorecard a je veľmi úzko prepojený na controlling a projektové riadenie, t.j. oblasti bez ktorých by nemohol dobrý reporting fungovať.

### **Ako by mal pracovať dobrý reportingový systém?**

Za každým modulom vo vyššie uvedenej schéme je schovaný kompletný **reportingový rozbor** obyčajne postavený podľa zásad controllingu. Podáva vymedzený pohľad daný objekt, ktorý charakterizuje určitú skupinu ukazovateľov z danej predmetnej oblasti. Vhodné ho je integrovať do jedného celku – **prezentácie s vysokou vypovedacou schopnosťou**, aby manažér vedel ihneď identifikovať vzniknuté problémy a hneď na ne aj reagovať. Zároveň kvalitu reportingu možno posúdiť aj podľa toho, či daný systém mu ponúkne aj **zhodnotenie situácie a navrhne riešenia** (reporting 4. a vyššej generácie).

Dobrý reporting musí manažéra hneď v prvých krokoch **informovať** o tom, že firma **ide alebo nejde v stanovených cieľoch** a v určenom smere. K zisteniu týchto skutočností by mu mala poslúžiť strategická mapa alebo tabuľka BSC, z ktorej následne môže identifikovať a potom riešiť vzniknuté situácie.

*Problémom však je ako zistiť vlastne faktory úspešnosti? Ktoré faktory ovplyvňujú úspešnosť firmy? Na ktorom mieste a kde ich treba hľadať?* To je okruh základných otázok, pred ktorými stojí každý manažér. Asi najlepšiu odpoveď na tieto otázky dáva v súčasnosti metodika Balanced Scorecard, ako strategický systém riadenia výkonnosti firmy. Tento doporučuje nasledovné kroky:

1. Firma by si mala znova **zadefinovať poslanie** alebo svoju podnikateľskú filozofiu.
2. Postaviť si svoju **víziu** na 1 až 5 rokov.
3. Na základe perspektív BSC si zostaviť **strategické ciele**, ktoré umožnia firme naplniť svoju víziu a tieto pretransformovať do meradiel, ukazovateľov a hýbateľov. Tieto ukazovatele sa zároveň stanú kľúčovými faktormi úspešnosti.
4. Zaviesť **metodiku a upraviť informačný systém** tak, aby ich bolo možné sledovať a vyhodnocovať.
5. Navrhnuť **zodpovednostné okruhy a termíny**.
6. Zabezpečiť **spätnú väzbu** formou odchýlkového riadenia alebo vyhodnocovania odchýlok.

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, 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.

Na tento systém nadväzuje svojou významnosťou operatívny systém sledovania ukazovateľov, napríklad klasický manažérsky informačný systém so svojimi modulmi. Ich využitie a metodika je vytváraná rokmi nadobúdaných skúseností. I tieto systémy prechádzajú rozsiahlymi inováciami, ale vzhľadom na náročnosť ich tvorby z hľadiska programovania, vždy máličko zaostávajú za súčasnými teoretickými poznatkami z controllingu ale i IT.

## Hodnototvorné (kľúčové) procesy, ich definícia a určovanie

Pri určovaní kľúčových procesov firmy postupujú veľmi rôznorodo. Najčastejšie asi však využívajú postup založený na procesnom riadení a mape procesov. Snažia sa identifikovať, ktoré procesy sú pre nich kľúčové a prečo. Súčasnú situáciu v podniku sa snažia charakterizovať napríklad pomocou tabuľky 1:

**Tabuľka 1** Identifikovanie kľúčových procesov

Položky (súčasná situácia)	Príklad	Názov	3	4
Kľúčové procesy	Riadenie skupiny obchodníkov			
Problémy v kľúčových procesoch	Rast tržieb			
Cieľ	Získať dobrého obchodníka			
Riešenie problému	Nábor, výber a vzdelávanie			
Zodpovedný				
Termín				
Dôsledky				

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Táto činnosť sa vykonáva potom, ako náhle si firma vyjasní svoju víziu a poslanie. Obyčajne sa to robí formou sedení organizovaných pre top manažment a kľúčové osoby firmy. Takto vytvorený tím transformuje svoje návrhy do tzv. **strategické mapy**. Tím si musí uvedomiť, že ide o naplnenie hodnôt pre majiteľa, zákazníka a zamestnanca a tým je ich spokojnosť. Je veľmi dobre, keď si predtým ujasní základné atribúty svojho rozhodovania pomocou štyroch perspektív BSC a to finančnej, zákazníckej, interných procesov a potenciálov (učenia sa rastu).

Východiskom v tomto procese by malo byť posúdenie súčasného stavu firmy a **stanovenie východiskovej pozície**. Aktuálny výsledok v oblasti finančnej situácie je výsledkom rozhodnutí minulých aj súčasných. V konečnom dôsledku sa jedná najmä o **hodnotu firmy**. Je potrebné identifikovať hybné sily pre zvýšenie tejto hodnoty a výkonnosti firmy. K tomu je možné použiť tieto nástroje ako postup hľadania reštrukturalizačných príležitostí, vyjadrenie dlhodobého finančného cieľa firmy pomocou finančného modelu, tvorbu a implementáciu

stratégie firmy, strategickej mapy, k čomu je potrebné využiť metódu BSC. Uvedený postup dokumentuje obrázku 7.

Rozhodujúcim cieľom je hodnota firmy. Predpokladom radikálneho zvýšenia trhovej ceny firmy je diskontinuita jej výkonnosti, teda radikálne zvýšenie výkonnosti. Rozhodujúca je dlhodobá finančná výkonnosť firmy. Preto je potrebné identifikovať hybné sily radikálneho zvýšenia výkonnosti. Pre výpočet hodnoty firmy doporučujeme najmä dve metodiky, ktoré sú si veľmi podobné a možno ich používať súčasne. Sú to:

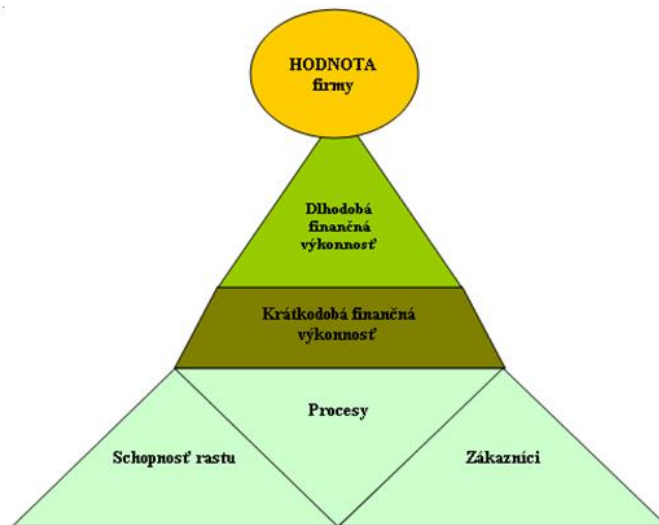
1. **Model DFCF** (diskontovaný voľný cash flow)
2. **Model EVA** (Economic Value Added).

Ako vyzerá základná reportingová zostava pre oba modely možno vidieť na nasledovných obrázkoch. Zároveň je ich možné využiť na kvantifikovanie vízie a predstáv majiteľov do čísiel.

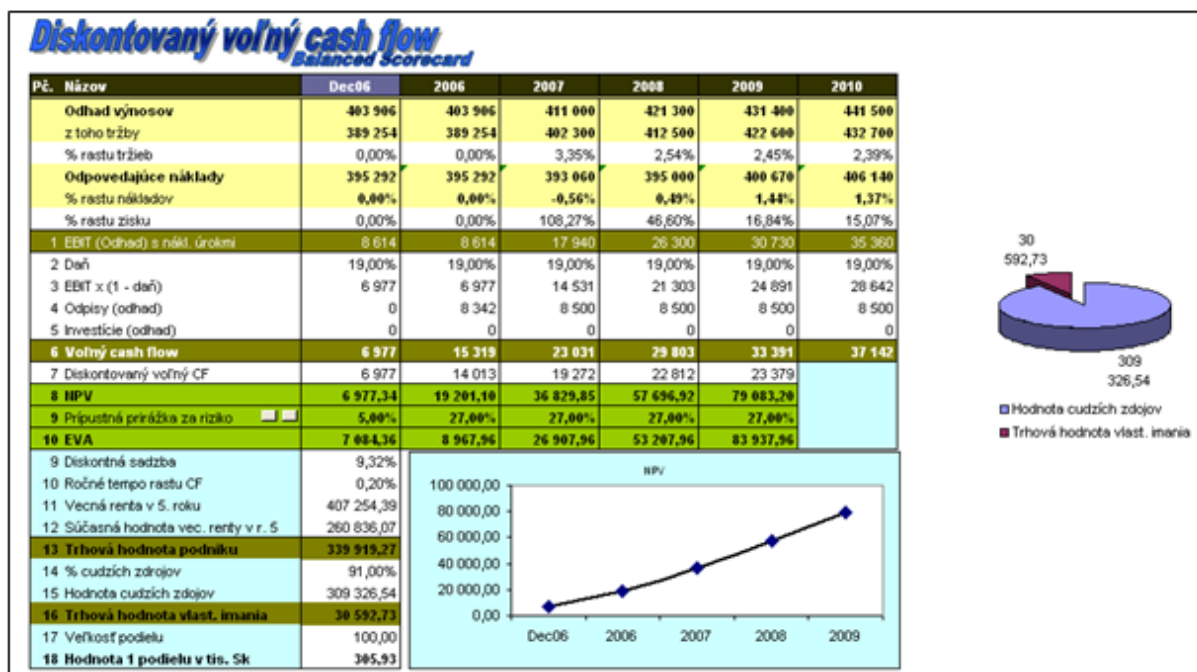
**Model DFCF pre stanovenie hodnoty firmy.** V uvedenom modeli sú zavedené predstavy majiteľov o budúcnosti firmy a stanovená jej hodnota. Model počíta s hodnotou tzv. diskontovaným voľným cash flow a zohľadňuje aj investičný rozvoj. Veľmi jednoduchou úpravou ho je možné podporiť modelom zostaveným na báze EVA – Economic value Added. V určitých prípadoch a pri určitej výške prémie za riziko sa NPV rovná ukazovateľu EVA, tak ako to bude ďalej objasnené v texte – obrázku 8.

**MODEL EVA pre stanovenie hodnoty firmy.** Je možné využiť už priamo model DFCF i pre stanovenie EVA, alebo vytvoriť si vlastný model postavený na hodnote EBIT a nákladov na kapitál WACC, tak ako to je uvedené taktiež ďalej v texte.

Tieto dva modely predstavujú pre TOP manažment vrcholové reportingové zostavy s možnosťou modelovania a simulácie hodnoty firmy. Silne podporujú rozhodovanie manažérov na najvyššej úrovni, kde interaktívnym spôsobom môžu okamžite kvantifikovať výsledky svojich rozhodnutí s dopadom na hodnotu firmy napríklad v investičnej oblasti, personálnej politiky a pod.

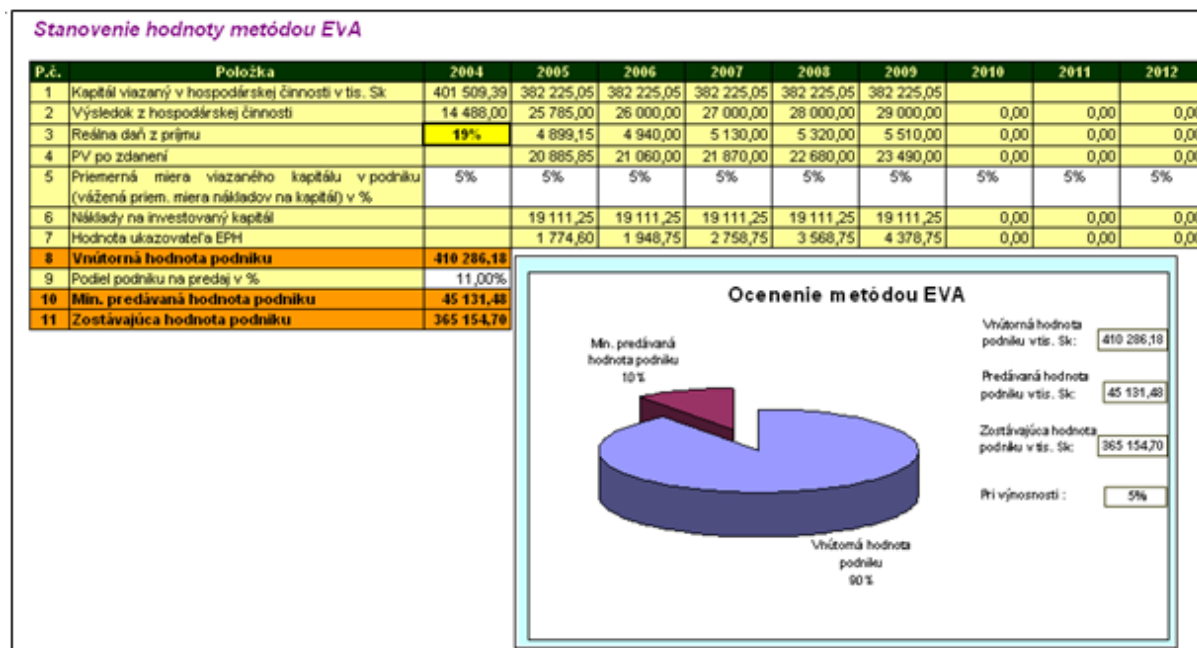


**Obrázok 7** Perspektívy a hodnota podniku  
*Zdroj: vlastné spracovanie*



Obrázok 8 Model DFCF

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 9 Stanovenie hodnoty firmy metódou EVA

Zdroj: vlastné spracovanie

Takto postavený reporting so správnym užívateľským prístupom sa stáva veľmi silným nástrojom manažérov. Pozor ale na tradičný prístup k reportom takéhoto typu, kedy manažér si preštuduje výsledky firmy, zhodnotí daný stav, ale k väčšiemu využitiu takého silného nástroja

na podporu rozhodovania nedôjde. Vynecháva sa obyčajne jeho simulačná a modelovacia stránka, prípadne aj testovanie hypotéz svojich rozhodnutí. Takýto model by mal byť bežným nástrojom manažérskych rozhodnutí a nielen len prezentačným reportingom.

## **Záver**

Význam KPIs neustále rastie. Podniky potrebujú sledovať svoju výkonnosť ako aj výkonnosť zamestnancov. Z toho dôvodu prechod na moderné systémy a formy riadenia a digitalizácia procesov riadenia sa stávajú postupne nevyhnutnosťou, ktorú musia podniky na ceste svojho rozvoja urobiť. Moderným sa stávajú tzv. dashboards, ktoré naraz prezentujú viacero pohľadov na činnosť podniku a upozorňujú na pozitíva a negatíva v jeho výsledkoch. To umožňuje manažérov včas reagovať na vzniknuté situácie a efektívne ich ovplyvňovať.

## **Použitá literatúra**

GALLO, P. 2008. Balanced Scorecard. Metodika tvorby systému Balanced Scorecard. Prešov, Dominanta.

# Controllingový reporting a identifikácia kľúčových KPIs

Peter Gallo, ml.

## Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou vytvorenia systému KPI vo firme. Problematiku analyzuje na controllingovom systéme a názorne poukazuje ako pristupovať k systému KPIs z pohľadu controllingu. Rozširuje KPIs o systém hýbateľov a analyzovania jednotlivých vplyvom na celý systém podnikových KPIs. Objasňuje tvorbu strategických máp a postupy identifikovania KPI. Popisuje finančný strom hodnôt ako finančnú mapu organizácie a objasňuje proces tvorby produkčnej sily podniky. V príspevku je bližšie popísaná nákladovosť podniku – ukazovateľ nákladovosti a jeho hýbatele. V druhej časti príspevku je popísaný vnútrofirmitný reporting z pohľadu nákladov a výnosov a miesta ich vzniku, podľa charakteru a ich vzťahu k objemu výroby a z pohľadu kalkulácií. V závere príspevku je uvedená problematika ukazovateľa EVA, ako top ukazovateľa KPI a jeho hýbatele.

**Kľúčové slová:** KPIs, controlling, hýbatele, reporting

## Úvod

Typický manažérsky dashboard je napríklad strategická mapa s aktívnymi prvkami, ktorá umožní manažérom nielen ovládať ale aj riadiť podnik a usmerňovať procesy v ňom. Vizualna stránka môže byť veľmi rôznorodá. Asi najvhodnejší sa ale javí manažérsky dashboard založený napríklad na štruktúre stránok internetu, pretože nezaťažuje manažérov, ktorí sú dosť vyťažovaných riešením rôznych situácií, novými pohľadmi a prístupmi. Príklad takéhoto prístupu je uvedený na obrázku 1.

CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM EIS Dominanta 2020		Zisk	Likvidita	ROA	ROS	
CONTROLLING	DATABÁZY	ZÁKLADNÉ DOKUMENTY	PLÁNOVANIE	REPORTING	ANALÝZY	DASHBOARDY
FINANČNÝ CONTROLLING	Databáza výkazníctva	Výkaz ziskov a strát Súvaha Cash flow Predikčné modely Pracovný kapitál Benchmarking		Finančná analýza Ekonomická analýza Finančná mapa TOP report Bonita firmy	Economic Value Aded EVA rozbor EVA model Výpočet hodnoty firmy	Životný cyklus Rozbor prid. hodnoty Rozbory Procesná výsledovka Analýzy Trendy
NÁKLADOVÝ CONTROLLING	Data hlavná kniha Číselník účtov Strediská	Controlling rozpočtu Controlling kr. príspevkov Fixné a var. náklady	Rozpočet	Rozbor HS KP Rozbor HS účty Rozbor HS krátený		Kalkulácie PowerPivot Kalkulácie zákazník Kalkulácie Kalkulácie ABC
STRATEGICKÝ CONTROLLING	Data ciele Znalostná databáza	Vízia Strategická mapa Tabuľka BSC	Ciele	SWOT analýza Kritické faktory úspešnosti		Interpretácie reportov

© Design Gallo

**Obrázok 1** Manažérsky dashboard systému EIS

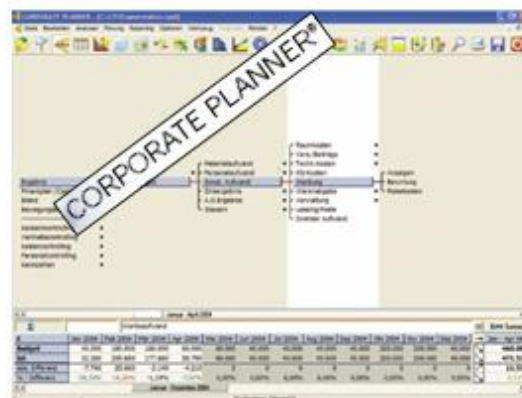
*Zdroj: vlastné spracovanie*

Vhodné je, keď si manažéri sami môžu zdefinovať ovládacie prvky a svoje predstavy dať do základného panelu úloh. Postupne sa teda upúšťa od klasického menu štýlu a čoraz viac ich nahradzujú tzv. manažérske dashboardy (voľný preklad ovládací panel). Niekoľko príkladov manažérskych dashboardov je uvedených na obrázkoch 2 až 4.



**Obrázok 2** QPR systém

Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry



**Obrázok 3** Corporate planner

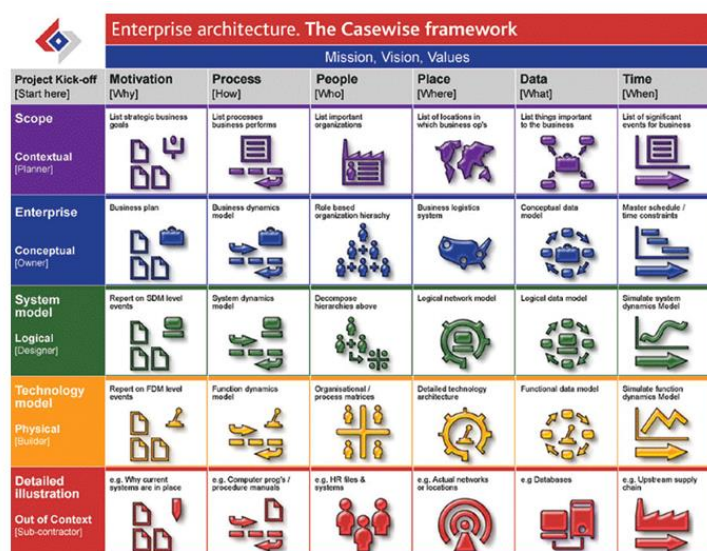
Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Veľmi zaujímavý je tiež tzv. CASEWISE FREMWORK, ktorého základný riadiaci panel je uvedený na obrázku 4. Tu už ovládacie panely prechádzajú do dvojrozmerných modelov, ktoré možno veľmi účelne využívať pri riadení.

## Strategické mapy

V ďalšom kroku potrebujeme vytvoriť **KPIs (Key Performance Indicators)**. Aby sme mohli zostaviť prehľad KPIs, ako prvý krok musíme si musíme **vytvoriť tzv. strategickú mapu**. Ako už bolo naznačené, po formulovaní vízie, poslania a stratégie sa začína sa práca na formulovaní cieľov, meradiel a hýbateľov podľa jednotlivých perspektív metodiky BSC, ktorá najlepšie vyhovuje súčasným požiadavkám na kvalitný reporting. Táto práca pozostáva z niekoľkých sedení brainstormingov a diskusií.

Manažéri rozčlenení do skupín podľa perspektív BSC sa zameriavajú na:



**Obrázok 4** CASEWISE FREMWORK

Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

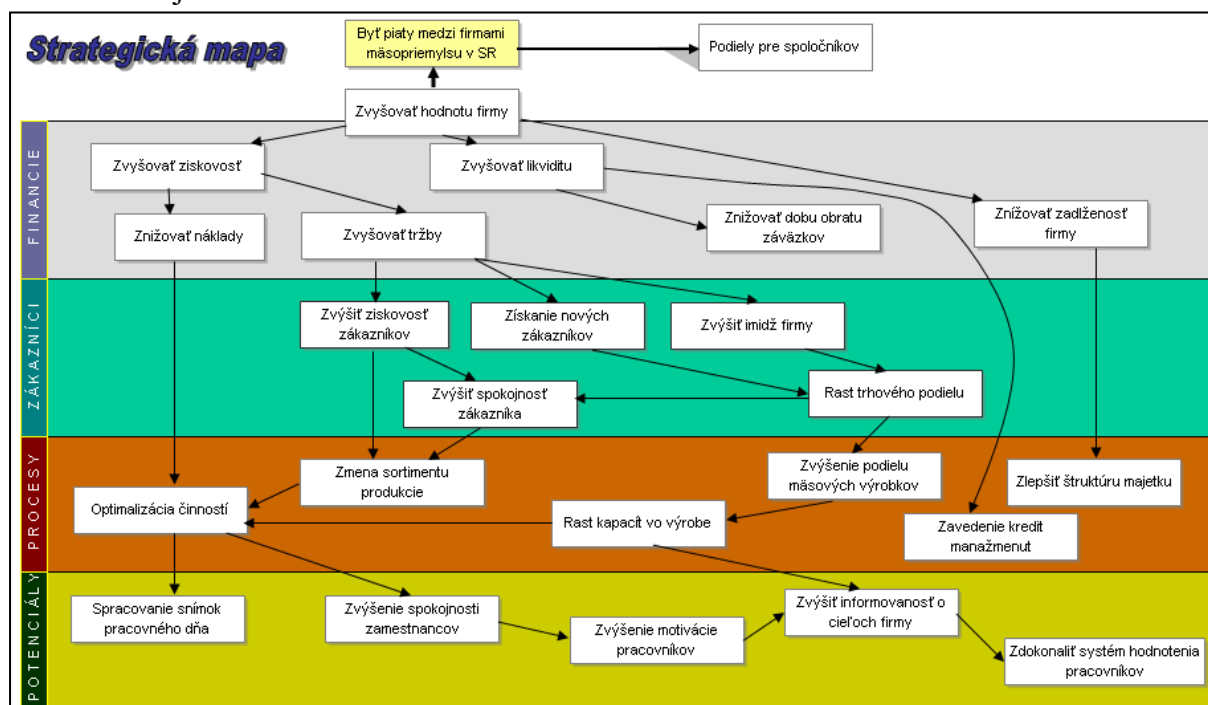


- určenie potrebných informácií pre kvantifikáciu meradiel, stanovenie požadovaných hodnôt meradiel a akcií pre dosiahnutie požadovaných hodnôt,
- určenie kľúčových väzieb medzi meradlami v rámci jednotlivých perspektív a medzi perspektívami navzájom,
- spôsob ovplyvňovania meradiel,
- výber hybných síl meradiel.

Výstupom by malo byť spracovanie meradiel, ich kvantifikácia a model ich väzieb. Z mapy musí byť jasné, čo je potrebné urobiť, kto za to zodpovedá, aby boli dosiahnuté plánované hodnoty. Veľmi dôležitý je správny výber meradla, pretože na neho je napojený systém odmeňovania. Meradlo musí indikovať pôsobenie hýbateľa. Po objavení hýbateľov je dôležité identifikovať vo firme oblasti, v ktorých vzniká hodnota. musíme identifikovať miesto a príčinu vzniku hodnoty, čo je možné prostredníctvom rozčlenenia faktorov ovplyvňujúcich stratégiu. Musí byť rozpracovaný postup realizácie stratégie v čase, t.j. je potrebné stanoviť krátkodobé a dlhodobé ciele a tomu zodpovedajúce ukazovatele. Okrem toho je potrebné zladit' ciele jednotlivých úrovní riadenia podniku.

Ide vlastne o tri navzájom prepojené pyramídy: cieľov, ukazovateľov a hýbateľov. Výstupné meradlá bez hýbateľov nám nepostačujú, pretože nevytvádzajú o tom, ako ich dosiahneme. Hybné sily bez meradiel neodhalia dopad ich pôsobenia na finančnú výkonnosť. Pri tvorbe a implementácii stratégie musíme rešpektovať nielen prepojenie medzi jednotlivými perspektívami, ale aj väzby v čase a väzby okolia firmy – firma- vnútrofirémne útvary.

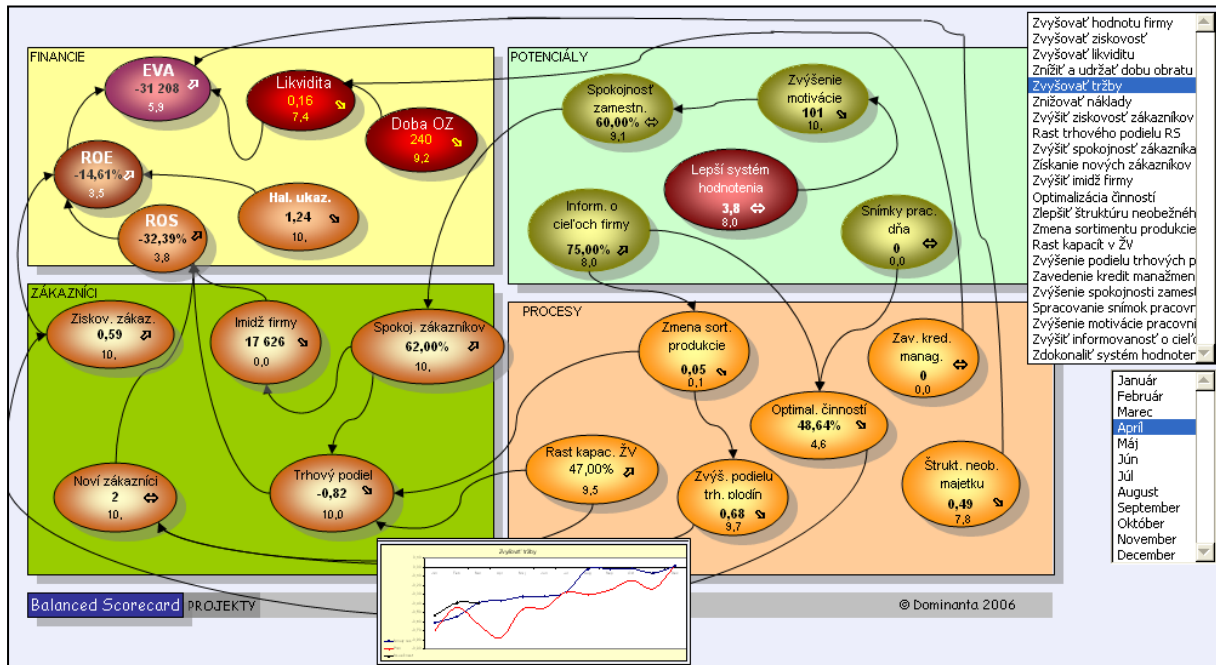
Klasický a veľmi často používaný typ strategickej mapy je typ založený na objektoch, tak ako to ukazuje obrázok 5.



Obrázok 5 Strategická mapa

Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Modernejšie reportingové systémy už pracujú napríklad s objektmi a trendmi v jednom modeli. Tieto systémy sú kvalitnejšie, lebo v jednom pohľade možno preskúmať vývoj daného KPI - obrázok 6.



**Obrázok 6** Strategická mapa s objektmi a trendmi  
Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Hodnotiaca tabuľka môže vyzeráť napríklad nasledovne – obrázok 7.

Plnenie		Model BSC							15		-10 mes. spät		+ / -	
P.č.	Oblasť	Strategické ciele	Cieľ	Skut.	Odhýlka	Min.obd.	Trend	Body	Citlivosť	Pozitívum				
1	FINANČNÉ	Zvyšovať hodnotu firmy	-48 439	-31 208	17 231	-39 289	↔	5,9	10%	+				
2		Zvyšovať ziskovosť	-41,74%	-14,61%	0	-15,65%	↔	3,5	0%	+				
3		Zvyšovať likviditu	0,21	0,16	0	0,42	↘	7,4	0%	+				
4		Znižovať a udržať dobu obratu zásob	247	240	-7	244	↘	9,2	10%	-				
5		Zvyšovať tržby	-77,47%	-32,39%	0	-38,87%	↔	3,8	10%	-				
6		Znižovať náklady	1,53	1,24	0	1,38	↘	10,0	10%	-				
7	ZÁKAZNÍCI	Zvyšovať ziskovosť zákazníkov	0,17	0,59	41,73%	0,50	↔	10,0	10%	+				
8		Rast trhového podielu RS	-0,04	-0,82	-1	-0,16	↘	10,0	10%	+				
9		Zvyšovať spokojnosť zákazníka	60,00%	62,00%	0	50,00%	↔	10,0	0%	+				
10		Získanie nových zákazníkov	2	2	0	2	↔	10,0	0%	+				
11		Zvyšovať imidž firmy	-21 915	17 626	39 541	52 151	↘	0,0	10%	+				
12	PROCESY	Optimalizácia činnosti	29,81%	48,64%	18,83%	54,78%	↘	4,6	25%	-				
13		Zlepšovať štruktúru neobežného majetku	0,5	0,49	0	0,5	↔	7,8	25%	+				
14		Zmena sortimentu produkcie	5	0,05	-5	5	↘	0,1	0%	+				
15		Rast kapacít v ŽV	45,00%	47,00%	2,00%	45,00%	↔	9,5	10%	+				
16		Zvýšenie podielu trhových plodín	0,7	0,68	0	0,7	↘	9,7	0%	+				
17		Zavedenie kredit manažmentu	0,2	0	0	0	↔	0,0	0%	+				
18	POTENCIÁLY	Zvýšenie spokojnosti zamestnancov	60,00%	60,00%	0,00%	60,00%	↔	9,1	10%	+				
19		Spracovanie snímok pracovného dňa	0,5	0	-1	0	↔	0,0	0%	+				
20		Zvýšenie motivácie pracovníkov	50	101	51	105	↘	10,0	25%	+				
21		Zvyšovať informovanosť o cieľoch firmy	75,00%	75,00%	0,00%	70,00%	↔	8,0	25%	+				
22		Zdokonalíť systém hodnotenia	3,8	3,8	0	3,8	↔	8,0	25%	+				

**Obrázok 7** Hodnotiaca tabuľka BSC  
Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

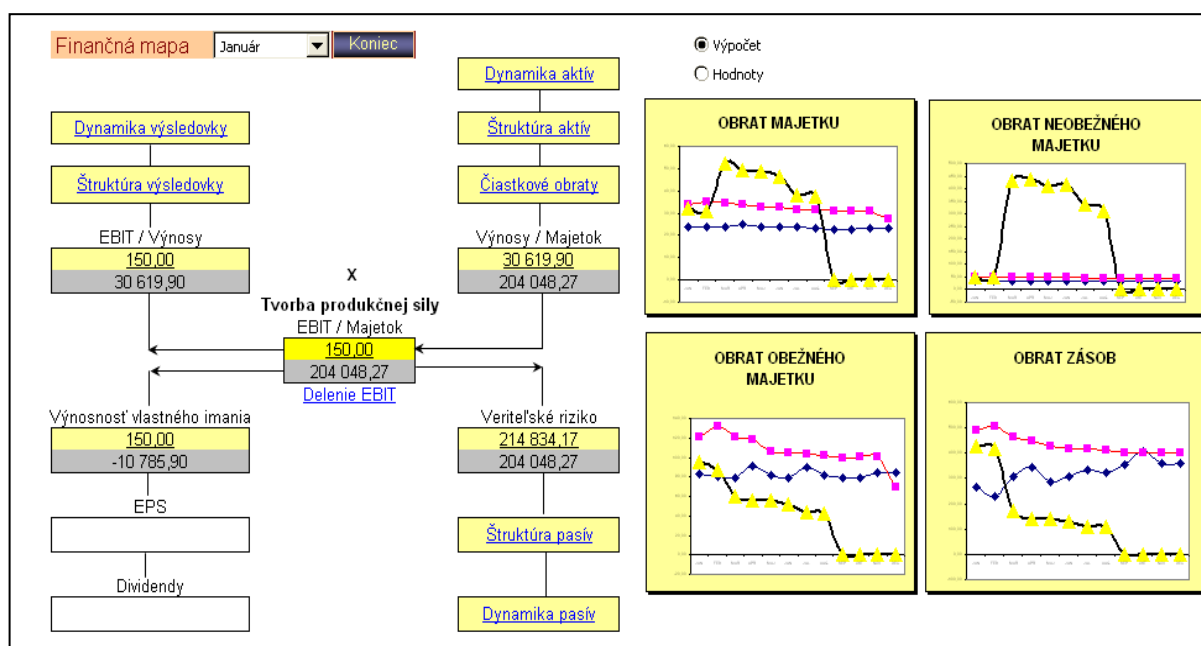
Ďalšie pokračovanie takto zostavených manažérskych dashboardov je vo forme trendových grafov, pyramidálnych rozkladov, štruktúrnych diagramov či dynamicky sa meniacich obrazov, ktoré hlbšie rozoberajú a analyzujú daný KPI

V tejto oblasti existuje veľa systémov a každý prichádza so svojim riešením. Do popredia sa potom nedostáva úloha software, ale schopnosť poskytnúť aj benefit navyše. Manažéri očakávajú už dnes viac ako je obyčajná software podpora. Controlling pri tejto tvorbe zohráva dôležitú úlohu a stáva sa architektom výstupných zostáv, štruktúry a vypovedacej schopnosti reportingu. Jeho miesto sa stáva v podniku ale aj v rôznych typoch iných organizácií pre dnešok už nielen nevyhnutné ale aj nezastupiteľné.

### Finančný strom hodnôt (finančná mapa)

Finančná mapa je ďalším príkladom controllingového reportingu, ktorý môže napomôcť manažerom v ich rozhodovaní. Na vyhodnocovanie výkonnosti firmy je vhodné použiť **model INFA** a to v súlade s teóriou riadenia hodnoty firmy. Model pomáha nájsť základných tvorcov hodnoty firmy.

Táto schéma naznačuje, že **model INFA** má charakter dvoch oproti sebe obrátených pyramíd, ktorých doplnkom je podmienka zachovania finančnej stability vo firme. **Horná pyramída obsahuje systémovo previazané ukazovatele ovplyvňujúce veľkosť výstupov firmy**, resp. zaznamenáva skutočnosti, ktoré sú príčinou veľkosti produkcie firmy. Výstup firmy je tvorený tak, aby nebol závislý na finančnej a daňovej politike. Je predstavovaný ziskom pred zúročením a zdanením – EBIT. V pyramíde EBIT je analyzovaná schopnosť firmy zhodnotiť celkový kapitál. Výnosnosť celkového kapitálu EBIT/Majetok je spojnicou pyramídy tvorby a použitia EBIT. **V dolnej pyramíde sa analyzujú vzájomné väzby ukazovateľov**



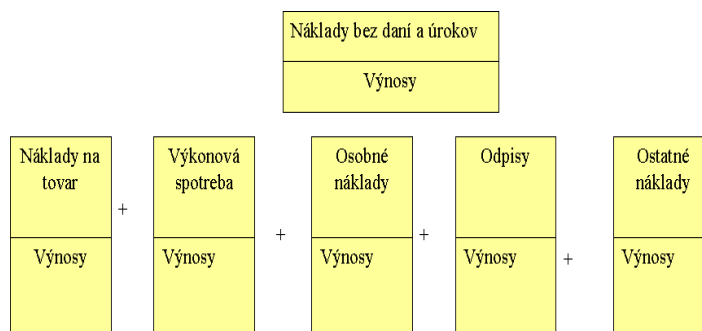
Obrázok 8 Finančná mapa

Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

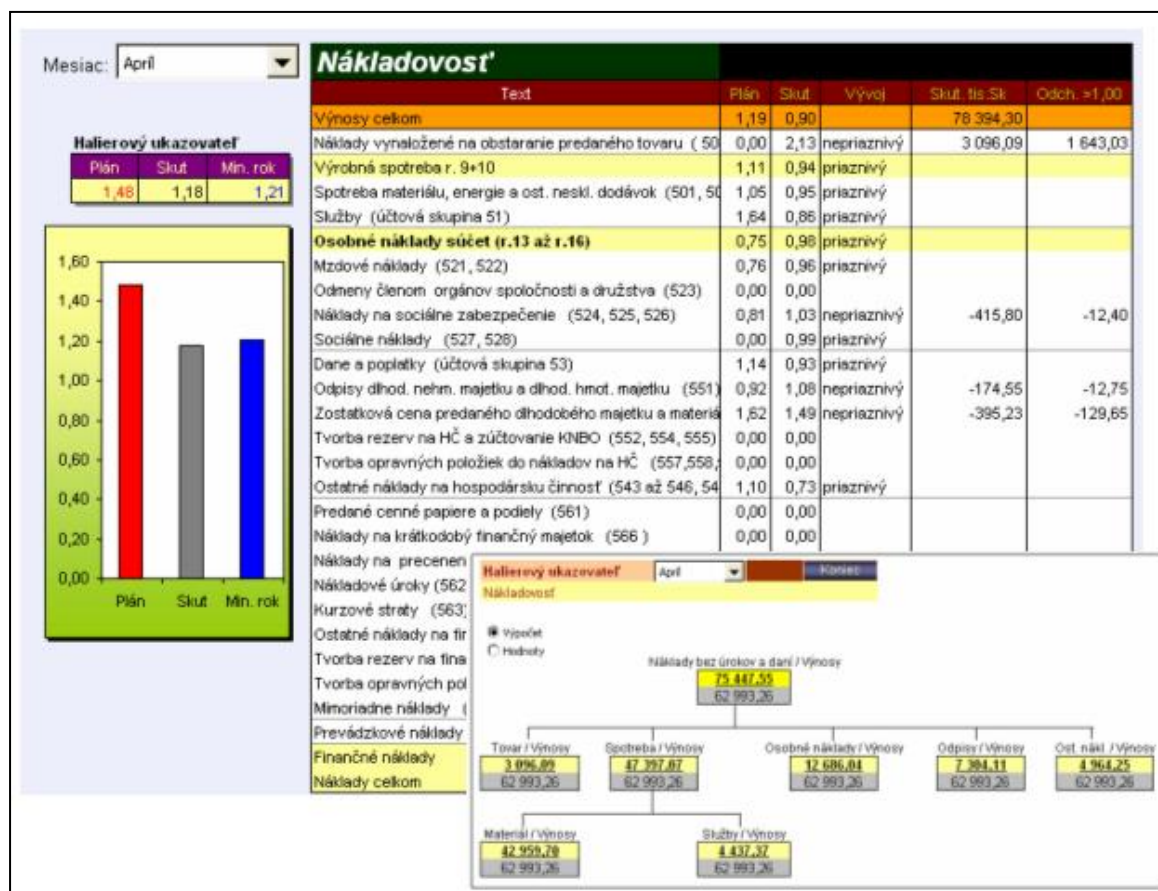
**ovplyvňujúce delenie EBIT.** Objavuje sa tu aj ukazovateľ ROE, ktorý neovplyvňuje delenie EBIT, ale je výsledkom celkového fungovania firmy, t.j. tvorby aj delenia. Finančná rovnováha, počas ktorej tvorba a delenie EBIT prebieha, je výsledkom porovnávania štruktúry aktív firmy z pohľadu ich likvidnosti a pasív z pohľadu ich životnosti, čiže či sú dlhodobé alebo krátkodobé.

Majetok odzrkadľuje horná pyramída, zdroje zachytáva dolná pyramída. Finančnú mapu vo forme reportingu znázorňuje model uvedený nižšie. V ňom sú uvedené základné veličiny, ktoré by mali manažéri sledovať aj s trendmi vývoja týchto ukazovateľov. Príklad finančnej mapy je na obrázok 8.

Osobitnú kapitolu controllingových reportingu predstavujú reportingové mapy orientované na nákladovú štruktúru. Existuje mnoho zobrazení takéhoto typu reportingu a obyčajne každá firma si ho vytvára sama. Špeciálny softvér im poskytuje rôzne pohľady či už formou kociek alebo tabuľkovými prezentáciami



**Obrázok 9** Pyramídálny rozklad nákladov  
Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej



**Obrázok 10** Reporting nákladovosti  
Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

s podporou grafov. Príkladom takto postaveného reportingu je napríklad rozbor nákladovosti firmy – obrázok 9.

Základná schéma sledovania nákladovosti môže v sebe zahŕňať rôzne pohľady, napríklad tak ako je to uvedené na obrázku, kde je kombinovaná forma tabuľky s automatickým zaznamenaním správy o stave výsledku v kombinácii s grafickou prezentáciou a pyramidálnym rozkladom. Takýto pohľad umožní manažérom hlbšie analyzovať stav v danej oblasti po zistení odchýlok. Príklad reportingu v oblasti nákladovosti obrázok 10.

## Vnútrofiremný reporting

Na celofiremnú analýzu nadväzuje vnútrofiremná analýza výnosov a nákladov. Preto potrebujeme mať reporting zameraný na:

1. náklady a výnosy až po miesta ich vzniku a ich nositeľov,
2. náklady a ich monitorovanie podľa spôsobu ich chovania vzhľadom k objemu výroby,
3. kalkulovanie nákladov až na jednotlivé výrobky a služby, projekty, resp. zákazníkov.

### 1. Reporting nákladov a výnosov podľa miesta ich vzniku

Vo firme existuje ekonomická štruktúra hospodárskych stredísk, v ktorých sa odvíja činnosť firmy. Hospodárske strediská predstavujú najnižší firemný útvar, ktorý vykazuje svoje výnosy a náklady. Nákladové stredisko je možné riadiť iba podľa nákladov. Prehľad plánovaných nákladov nám poskytuje rozpočet. Spôsob riadenia ekonomickej štruktúry je daný organizačnou štruktúrou firmy. Tu je zadané delegovanie právomocí a zodpovednosti. Pre každé hospodárske stredisko existuje osoba, ktorá je zodpovedná za jeho výsledky. **Čo sa týka priradenia výnosov a nákladov, je potrebné vychádzať zo zásady, že na firemné útvary je potrebné rozdeľovať iba tie položky, ktoré sú schopné ovplyvniť.** Zvyšok je potrebné ponechať na centrále firmy. Dôležité je aj to, kto rozhoduje o predaji výrobkov. Ak ich predáva podnikový útvar, budú mu prislúchať výnosy, ak podnik, tak výnosy budú pridelené centrále. Podnikové útvary v takomto prípade budú **nákladovými strediskami**. Pri procesnom riadení sú náklady pridelené na procesné strediská. **Procesné strediská** sú strediská, v ktorých prebiehajú čiastkové procesy. Čiastkové procesy sú procesy, ktoré ku sebe patria. Procesné strediská väčšinou zodpovedajú nákladovým strediskám. **V jednom stredisku prebieha osem až desať kľúčových procesov.**

Čiastkové procesy je potrebné rozdeliť podľa ich schopnosti ovplyvniť náklady na:

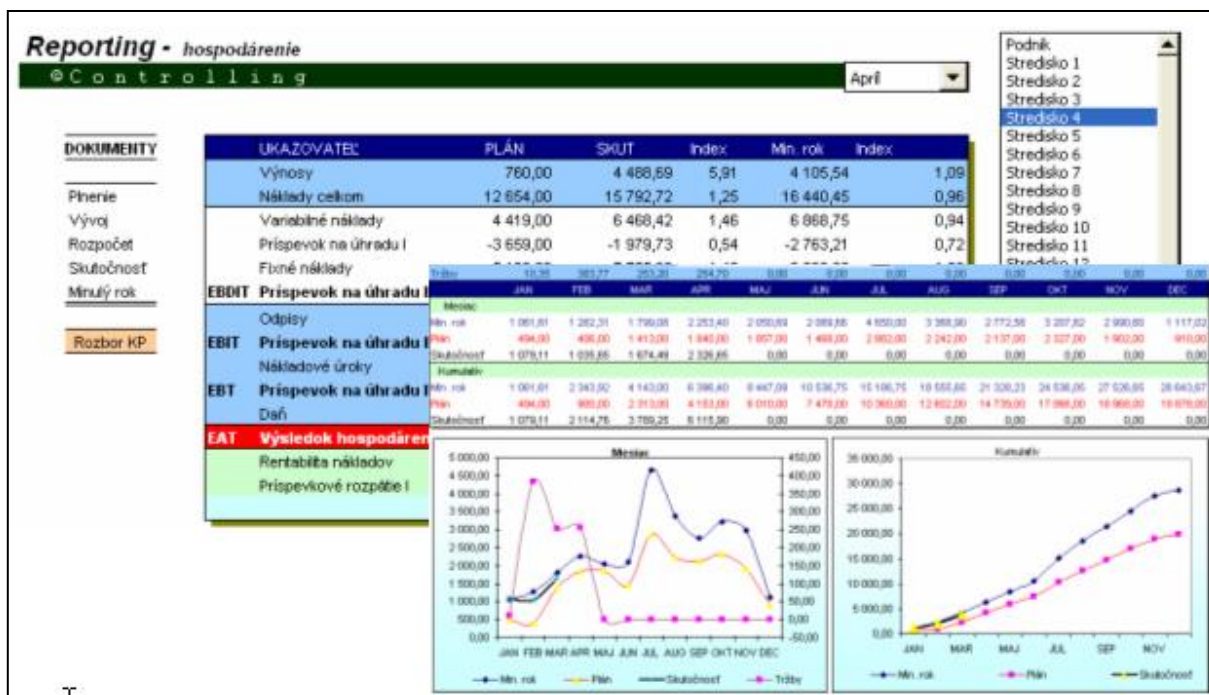
- procesy, ktoré sa menia v závislosti od objemu výroby,
- procesy, ktoré sa chovajú k objemu výkonov nezávisle.

Ak sú zhrnuté vecne čiastkové procesy vzniká hlavný proces. **Vo firme by malo byť 15 – 20 hlavných procesov, pričom na tieto procesy sa zisťujú náklady.** Tým, že budeme riadiť procesy, riadime i príčiny nákladov. Sledovaním priebehu procesov je možné vylepšiť spotrebu jednotlivých nákladových druhov. Najprv je potrebné vo firme stanoviť hlavné procesy, ktoré

firmu živia, podporné procesy a riadenie. V rámci nich je potrebné vypracovať zoznam aktivít a zhodnotiť ich nasledovne:

- Je potrebné robiť danú činnosť?
- Môže byť činnosť zmenená tak, aby došlo k úspore nákladov?
- Nie je počet niektorých činností veľmi veľký?
- Je vhodné uskutočniť fragmentáciu, t. z. rozdeliť činnosti na časti?

Výsledkom by mala byť optimalizácia priebehu podnikania. Budú sa vytvárať iba činnosti ktoré vytvárajú hodnotu pre zákazníka. Príklad reportingu na úrovni rozpočtov a zodpovedností za hospodárenie strediska – obrázok 11.



Obrázok 11 Príklad reportingu na úrovni rozpočtov a zodpovedností

Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

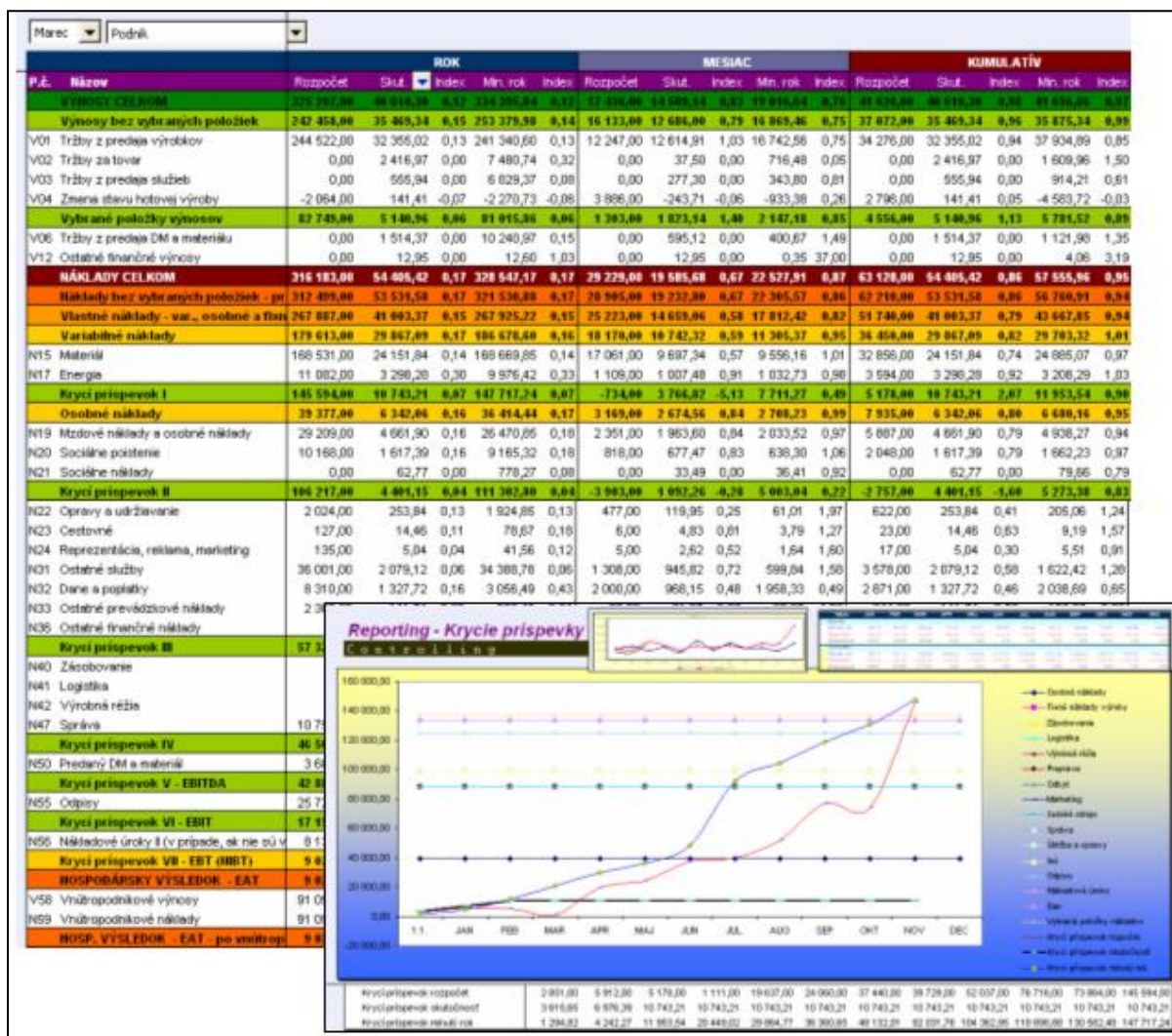
## 2. Reporting nákladov podľa charakteru ich vzťahu k objemu výroby

Podstatou je **delenie nákladov na variabilné a fixné** vo vzťahu k objemu výroby. Dôležitým kritériom delenia je čas, pretože z pohľadu času aj fixné náklady sa menia a to skokom. K riadeniu týchto nákladov je potrebné pristúpiť odlišne. **Riadiacou metódou je výpočet bodu zvratu**, avšak bod zvratu je konštruovaný pre účtovný zisk, no majiteľ a bude zaujímať ekonomický. Ekonomický zisk je v bode zvratu záporný, a to do výšky alternatívneho nákladu na vlastný kapitál. Je možné zostaviť schému tvorby hospodárskeho výsledku, ktorá by odrážala príspevky výrobku a príspevky firemných útvarov k celofiremnej hodnote ekonomického zisku.

**Reporting v tejto oblasti býva rôzny.** Asi najefektívnejšie je vyjadriť stav a trend vývoja pomocou krycích príspevkov vo vzťahu k pokrytiu fixných nákladov, tak ako to ukazuje obrázok. Tvorba takéhoto reportingu je pomerne náročná a firma musí si vytvoriť transformáciu

rozpočtu na fixné a variabilné náklady, prípadne môže vo svojich úvahách zísť tak ďaleko, že začlení do tohto reportingu i niektoré riadiace a pomocné procesy.

Obrázok dokumentuje reporting zameraný na BEP – obrázok 12, ktorý by mal byť dôležitou súčasťou riadenie firmy a o ktorý by sa mali opierať rozhodnutia manažérov. Je dôležité, aby klasická tabuľková forma bola spojená grafickou interpretáciou a naznačením trendu budúceho vývoja. Z toho dôvodu je potrebné, aby efektívny reportingový systém mal schopnosť zostavovať trendy, robiť štatistické analýzy a grafické porovnania, prognózovať a graficky vyjadriť v reporte trendy vývoja a pod.



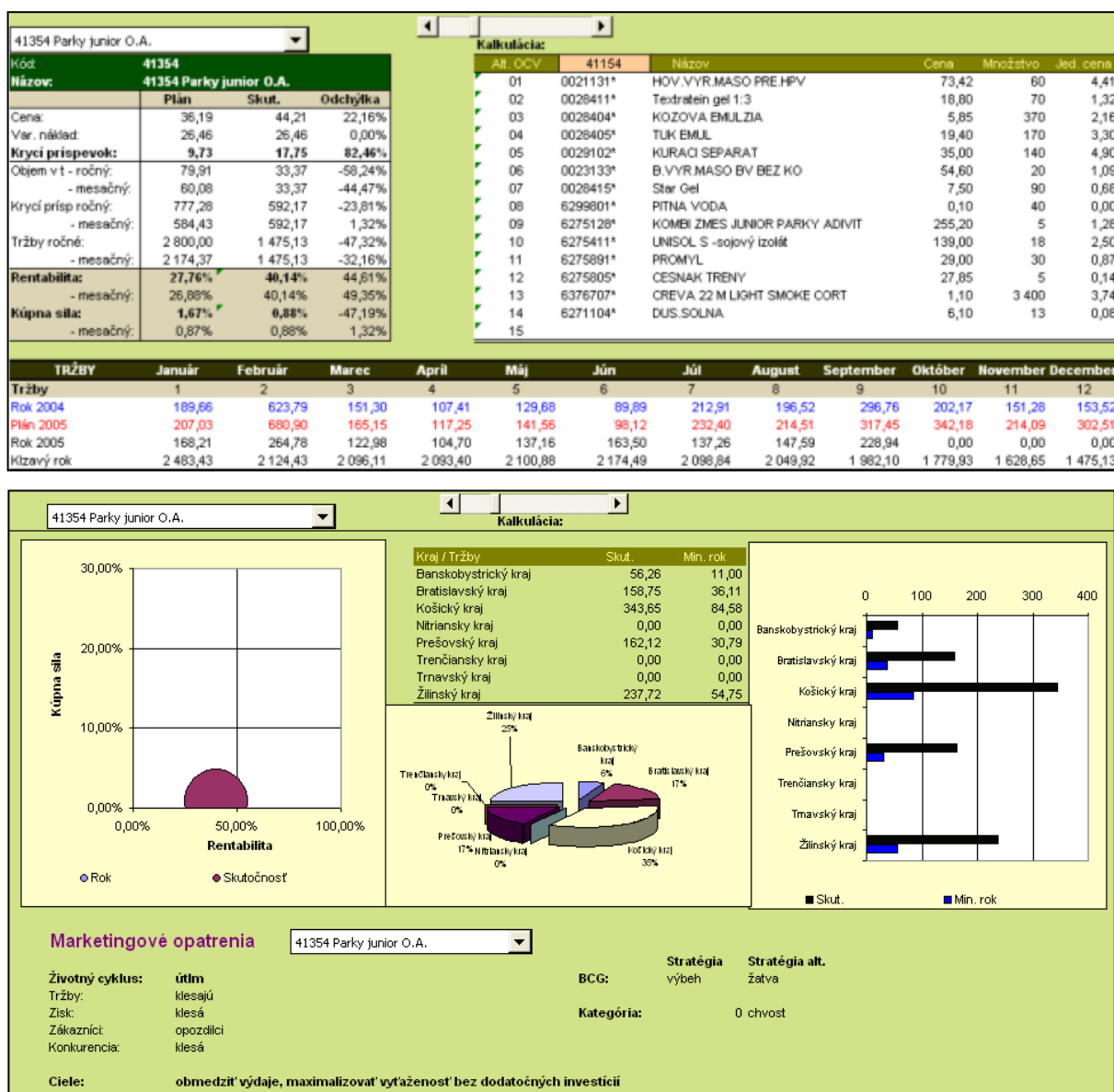
Obrázok 12 Manažérska výsledovka a BEP

Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Od tohto reportu, ktorý nazývame **manažérska výsledovka**, je už len krok k procesnej výsledovke. Troška nezvyčajný názov pre veľmi dôležitý report pre riadenie. O princípe **procesnej výsledovky** tvorby budeme pojednávať v niektorej z ďalších častí časopisu Controlling. Jeho tvorba je pomerne náročná, ale v spojení s primeraným software bude hrať v budúcnosti veľmi dôležitú úlohu, ktorá vzrastie s prechodom na nové účtovné štandardy IAS.

### 3. Reporting z pohľadu kalkulácie nákladov na výrobky

Kalkulácia nákladov je dôležitá z pohľadu prepočtu rentability výrobkov a ich kúpnej sily. Kalkulácia môže byť úplná a neúplná. Z pohľadu manažérskych hodnotení a reportingov je výhodnejšia kalkulácia neúplných nákladov. Ukážka takto tvoreného reportingu je uvedená na obrázku. Obrázok ukazuje výstup z marketingového controllingu o predaji a rentabilite daného produktu. Môže byť doplnený ďalšími reportingovými zostavami – obrázok 13.



**Obrázok 13** Reporting v oblasti marketingového controllingu

Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Ako ukazovatele pre hodnotenie výrobku je možné použiť ukazovateľ, ktorý hodnotí výrobok z pohľadu zákazníka:  $HO = \frac{\text{úžitková hodnota výrobku}}{\text{cena}}$

Druhým ukazovateľom vstupujúcim do portfólia môže byť ukazovateľ hodnotiaci rentabilitu výrobku:



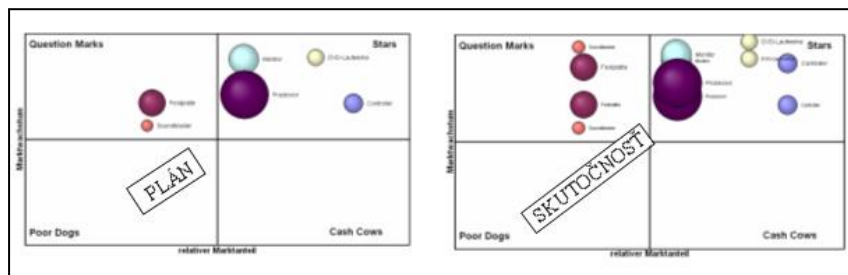
$$RV = \text{príspevok na krytie fixných nákladov a tvorbu zisku} / \text{cena}$$

Pre lepšiu konštrukciu políčok a umiestnenie výrobkov v nich je vhodné zvoliť aj tieto ukazovatele:

$$U1 = \text{príspevok na krytie fixných nákladov a tvorbu zisku} / \text{cena}$$

$$U2 = \text{príspevok na krytie fixných nákladov a tvorbu zisku} / \text{celkový objem príspevku na krytie fixných nákladov a tvorbu zisku}$$

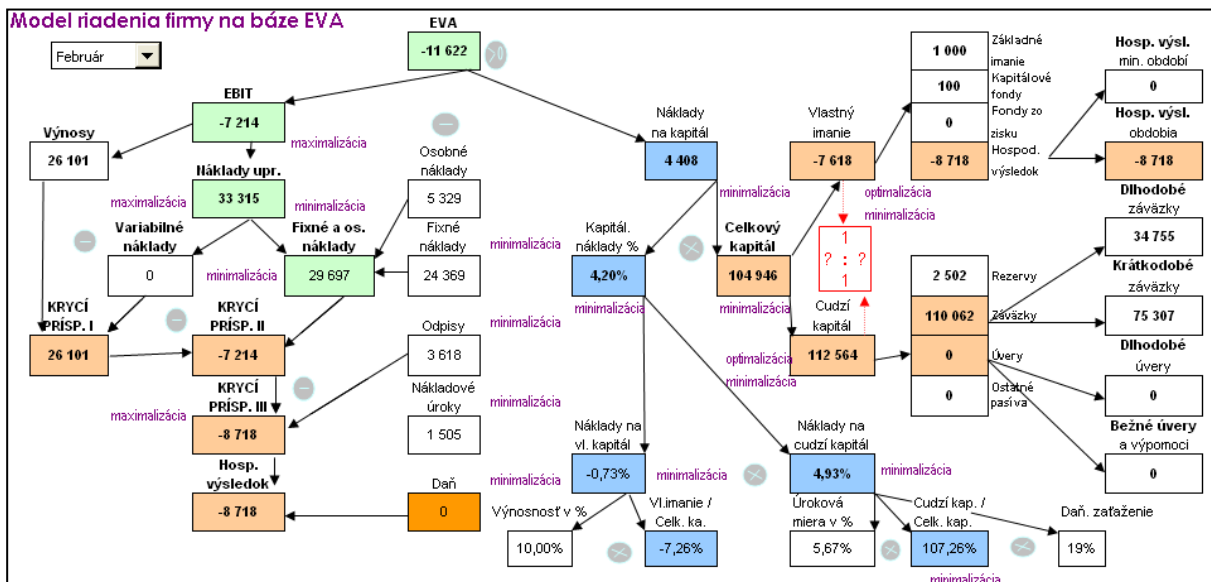
Potom môžeme zhotoviť maticu, ktorá hodnotí pozíciu výrobkov z pohľadu ich rentability a kúpnej sily a umožňuje vytvárať strategické riešenia pre jednotlivé výrobky. Reporting pre hodnotenie úspešnosti produktov má potom nasledovnú formu. Grafická interpretácia vo forme reportingu môže vyzerat' nasledovne – obr. 14.



**Obrázok 14** Reporting pre hodnotenie úspešnosti produktov  
Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

### Analyza EVA pomocou EBIT a WACC

V tejto časti si ukážeme len reportingový model a princíp jeho zostavenia v tvare pyramidálneho rozkladu. Model analýzy EVA pomocou EBIT a WACC je nasledovný obr. 15.

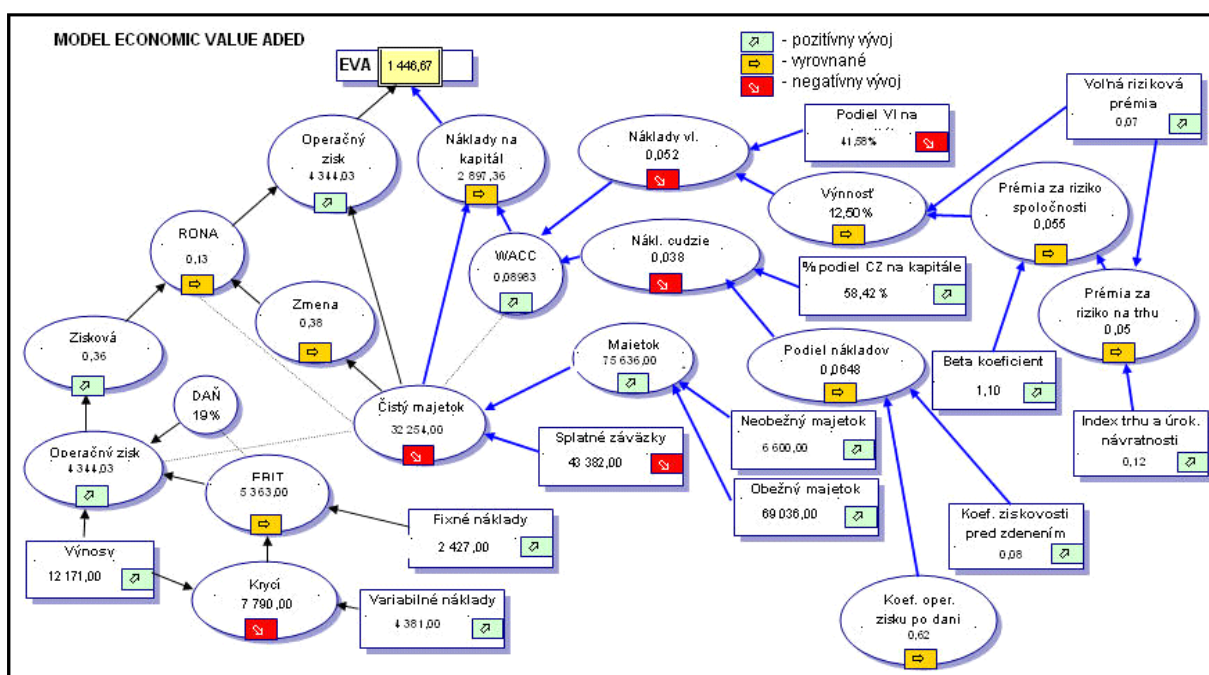


**Obrázok 15** Strom riadenia Economic Value Added  
Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Tento model sa dá ďalej rozvíjať a členiť na nižšie organizačné stupne, čím sa získa dokonalejší prehľad o vplyvoch pôsobiacich na tvorbu hodnoty firmy, odkiaľ je možné nájsť a vymedziť aj zodpovednostné okruhy pre zvýšenie motivácie pracovníkov.

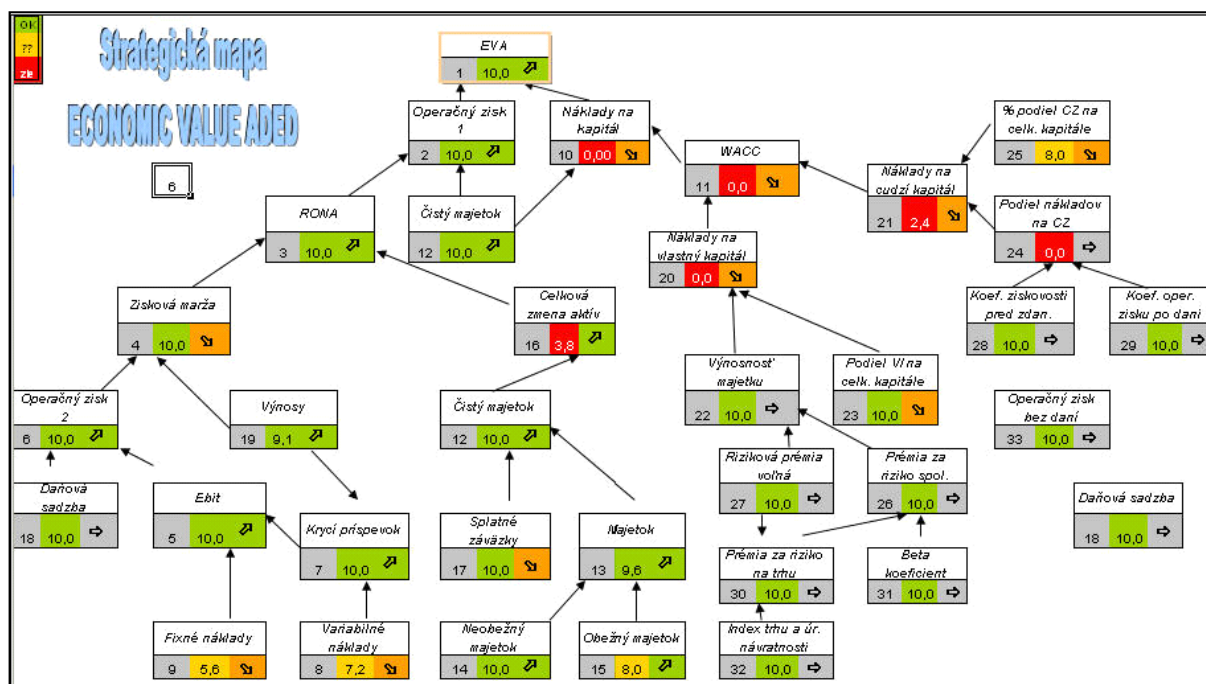
*Ako vyzerá komplexný model riadenia firmy a ako ho využiť v riadení je uvedené nasledovnej schéme – obrázok 16.*

Model znázorňuje strategický riadiaci systém na báze ukazovateľa EVA. Má dve vetvy. Jedna vetva je nákladová a druhá majetková. Obidve vetvy vykazujú vplyv na celkový výsledok firmy. Vzhľadom na to, že sa jedná o mapu riadenia výkonnosti firmy na báze EVA, sú tu uvedené aj jednotlivé vplyvy formou farebných značiek. Nepriaznivý vplyv značí značka červená, priaznivý je označený zelenou značkou. Zároveň je uvedená aj hodnota ukazovateľa.



**Obrázok 16** Komplexný rozklad ukazovateľa EVA  
Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Manažéri na základe uvedeného modelu sú schopní okamžite reagovať na podstatné záležitosti vo firme. Je to výborná predstava pre vedenie spoločnosti, predstavenstvo alebo riaditeľskú radu na diskusiu, kam smerovať firmu. Z nasledovného modelu okamžite identifikujú problémy v oblasti vlastného imania, ktoré súvisia s vyprodukovaným krycím príspevkom. Zároveň model poukazuje na problémy v splatných záväzkoch a taktiež nákladoch na cudzie zdroje. Splatné záväzky a problémy s ich nedodržiavaním sa okamžite odrazia v nepriaznivom stave čistého majetku. Vedenie potom môže prijať rad opatrení a akčných plánov s vymedzením termínov na ich splnenie a zodpovednostných okruhov napríklad metódou riadenia podľa cieľov MBO. Nasledovná strategická mapa EVA / Management zároveň ohodnocuje stav ukazovateľov aj bodovo. Súčet vyprodukovaných bodov môže byť základom pre systém odmeňovania - obr. 17.



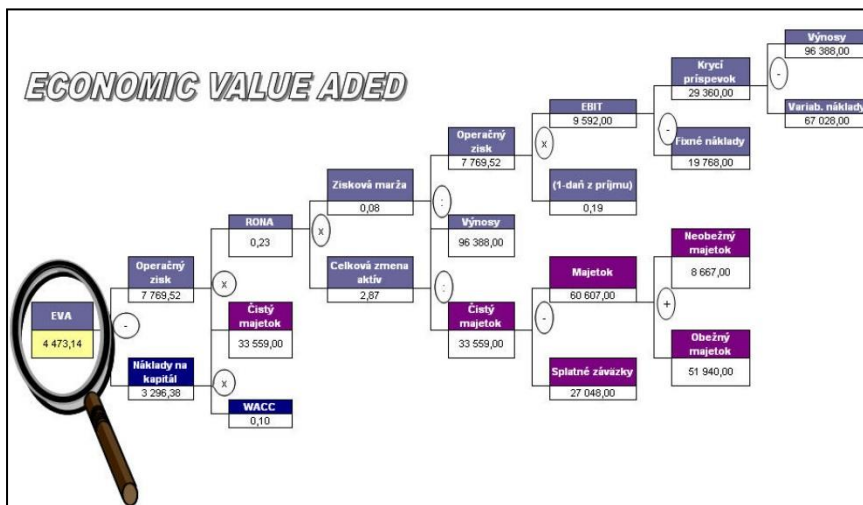
**Obrázok 17** Rozklad EVA s bodovým hodnotením a trendmi

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry*

Červeno označené polia s oranžovou šípkou ukazujú nedostatky vo firme. Ďalšími dôležitými bodmi sú tzv. koncové polia. Možno ich rozdeliť na tri skupiny. Prvá skupina charakterizujú výstupy z plánovacieho alebo účtovného systému firmy doplnené marketingovými informáciami o produktoch a zákazníkoch. Týka sa predovšetkým skupiny VÝNOSY. Do tejto skupiny patrí ešte aj manažérska výsledovka, ktorá sa zostavuje podľa vzoru neúplných kalkulácií doplnené o časť nepriamych nákladov riešenú metodikou Activity Based Costing / Management.

Druhú skupinu tvoria údaje týkajúce sa majetku firmy a výnosnosti kapitálu. tieto sa čerpajú taktiež z plánovacieho a účtovného systému firmy. Firmy by však mali s väčším zreteľom tvoriť bilančné pohľady na majetok a kapitál a neobmedzovať sa len na klasickú štruktúru súvahy ale v niektorých významných položkách a to najmä pohľadávky z obchodného styku, zásoby, záväzky z obchodného styku a niektoré významné položky neobežného majetku rozšíriť už v tomto výkaze. Tak výrazne zvýšia riadiacu schopnosť firmy.

Tretiu skupinu tvoria tzv. konštanty alebo koeficienty, ktoré predstavujú predovšetkým vyjadrenie rizika - riziko na trhu, prémie za riziko spoločnosti, beta koeficient, atď. Schéma rozkladu vetvy ziskovej (nákladovej) a majetkovej (náklady na kapitál) je uvedená na obrázku. Odtiaľ je zrejмый aj postup výpočtu jednotlivých ukazovateľov.

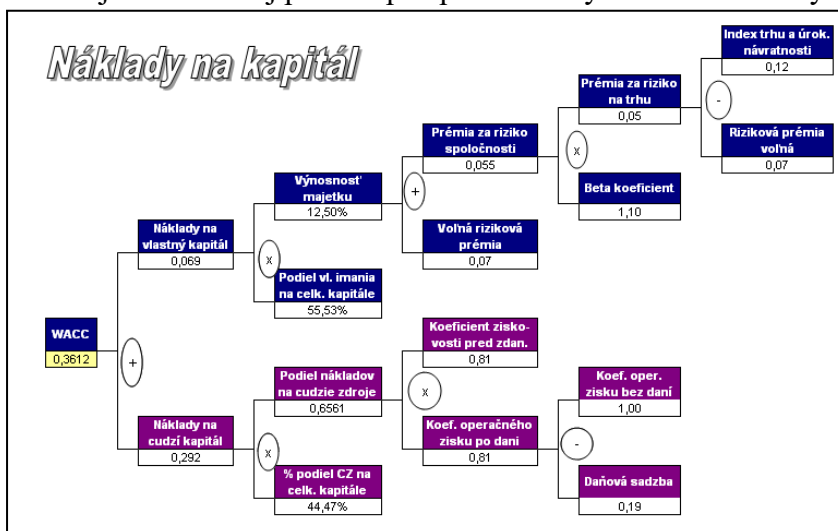


Obrázok 18 Štruktúra cieľov a prvkov hodnotenia

Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

je znázornená štruktúra cieľov a prvkov, ktoré sú predmetom hodnotenia – obrázok 18.

K jednotlivým ukazovateľom je možné ihneď pripojiť akčné plány s okruhom zodpovedností a motivačných faktorov. Firmy si na tento postup ešte nezvykli ale postupne sa začínajú presadzovať formou Balanced Scorecard (BSC). Treba si však uvedomiť, že toto nie je systém BSC v jeho klasickej podobe perspektív ale systém riadenia zvyšovania hodnoty firmy na báze



Obrázok 19 Rozklad WACC

Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Dôležitú úlohu v tomto procese zohráva plánovací systém. Keď nemáme ciele, tak vlastne nevieme ako kontrolovať. To neznamená, že musíme plánovať všetko a detaile ale podobne ako pri Balanced Scorecard postačuje sa zamerať na najdôležitejšie ukazovatele, ktoré posúvajú firmu vpred. V nasledovnom modeli

EVA. Príklad tabuľky cieľov WACC je uvedený na obrázok 19.

Týmto dostáva riadiaci systém zmysel a praktické využitie. Samozrejme v tomto členení možno postupovať ďalej, pretože bez dobrej manažérskej výsledovky nemusíme dospieť k výsledkom s vysokou vypovedacou schopnosťou.

## Prínosy „Inteligentného reportingu“ a nového EIS

Reporting v súčasnosti prežíva vďaka informačným technológiám búrlivý rozvoj. Postupne sa upúšťa od klasickej tabuľkových foriem a starých zvyklostí v hodnotení firmy a prechádza sa na kvalitatívne vyššiu úroveň. Z toho dôvodu už sa nejedná len o kvalitné softvérové

zabezpečenie, ale aj o kvalitné poradenstvo ako na to. V podstate každý jeden softvér umožňuje získať kvalitný reporting, ale je tu na mieste otázka, či je to práve ten, ktorý manažéri potrebujú.

Na základe skúseností doporučujeme nasledovný postup pri výstavbe dashboardových aplikácií a reportingových systémov na úrovni top manažmentu:

1. Analýza súčasného stavu firmy z pohľadu tvorby jej hodnoty a životaschopnosti. Zadefinovanie východiskového bodu a zafixovanie súčasnej východiskovej pozície.
2. Prehodnotenie poslania firmy alebo iného typu organizácie a zadefinovanie vízie na 3 až 5 rokov dopredu z pohľadu majiteľov, zákazníkov, dodávateľov a zamestnancov.
3. Zostavenie strategickej mapy a definovanie strategických cieľov.
4. Výber nástrojov a metód na monitorovanie a kvantifikovanie strategických cieľov (hodnota firmy, projekcia likvidity, projekcia vývoja výnosov, nákladov a zisku, metodika a nástroje na sledovanie ziskovosti zákazníkov, výpočtov podielu na trhu, vyhodnocovanie spokojnosti zákazníka, monitorovanie nákladovosti procesov, systém učenia sa rastu, sledovania spokojnosti zamestnancov, atď.).
5. Zostavenie DFCF modelu pre stanovenie hodnoty firmy a reportingový systém na jej monitorovanie. Hodnota firmy na báze EVA a WACC. (Marketingový a finančný plán).
6. Projekcia vývoja ukazovateľov stanovených strategickou mapou na obdobie cca 5 rokov a zavedenie do tabuľky BSC – hodnotenie cieľov.
7. Spracovanie akčných plánov a metodiky ich vyhodnocovania.
8. Kvalitný reportingový systém s hodnotiacimi správami v tvare – tabuľka, graf, trend, objektové zobrazenie, podporné rozhodnutia a vyhodnocovanie stavu. Vyhodnocovanie ukazovateľov pyramidálnym rozkladom EVA až po úroveň krycích príspevkov na zákazníka. Strom riadenia EVA. Controlling rozpočtu, krycích príspevkov, úrovne organizácie, optimalizácie procesov a spokojnosti zákazníka.
9. Zadefinovanie základných reportov pre vyhodnocovanie a monitorovanie vývoja.

## Záver

KPI zohráva v súčasnom období veľmi významnú úlohu. Mnoho organizácii už prišlo k záveru, že sú veľmi efektívnym nástrojom riadenia, ktorý je cieľovo orientovaný. Ich veľkou výhodou je, že umožňujú hodnotiť nielen výkonnosť podniku ale aj výkonnosť pracovníkov. Z toho dôvodu je čoraz naliehavejšia snaha o ich zavedenie. Ich celkový prínos svedčí o modernom riadení podniku, ktorý prináša aj vysoký úžitok tak pre podnik ako celkom, tak aj pre zamestnancov.

## Použitá literatúra

GALLO, P. 2008. Balanced Scorecard. Metodika tvorby systému Balanced Scorecard. Prešov, Dominanta.

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

# Hodnotenie výkonnosti pracovníkov a manažérov

Peter Gallo, ml., Peter Gallo

## Abstrakt

Hodnotenie výkonnosti pracovníkov sa v súčasnosti stáva problémom, pred ktorým stoja manažéri mnohých firiem. Existuje mnoho postupov a návodov ako na to, ale každá firma má v podstate svoj systém hodnotenia, ktorý používa. Tento problém sa stáva ešte naliehavejší v súvislosti s budovaním systém Balanced Scorecard. Ohodnotenie výkonnosti pracovníkov a jeho zvyšovanie je v súčasnosti aktuálnou úlohou číslo 1. V článku sa popisuje jedna z metód, ktorú využívajú na hodnotenie výkonnosti pracovníkov a manažérov v niektorých vybraných podnikoch na Slovensku. Táto metóda, na základe skúsenosti už v zavedených podnikoch, vyhovuje aj potrebám Balanced Scorecard.

**Kľúčové slová:** výkonnosť, manažérska inventúra, hodnotenie

## Hodnotenie pracovného výkonu

Hodnotenie výkonov pracovníkov a manažérov je najdôležitejších činností pri riadení ľudských zdrojov. Výkonnosť a jej hodnotenie sa týka predovšetkým problému efektívnosti. Zahrňuje 6 kľúčových otázok a to:

- Prečo hodnotiť pracovné výkony?
- Aké pracovné výkony hodnotiť?
- Ako merať pracovné výkony?
- Kto by mal hodnotiť pracovné výkony?
- Kedy hodnotiť pracovné výkony?
- Ako oznámiť výsledky hodnotenia?

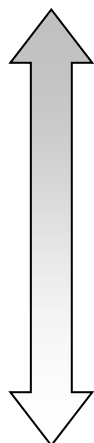
Výkon pracovníka môžeme hodnotiť ako mieru, v akej sa pracovník vyrovnáva s pracovnými požiadavkami. Všetky organizácie bez rozdielu by mali hodnotiť výkony svojich pracovníkov a manažérov.

Čo je účelom hodnotenia výkonnosti pracovníkov a manažérov? Odpoveď na túto otázku môžeme ukázať schémou, ktorý hovorí o možnostiach využitia informácií získaných hodnotením pracovných výkonov v poradí podľa dôležitosti.

Netreba zabúdať, že hodnotenie pracovníkov je spojené s nákladmi, ktoré nemusia byť vždy nízke.

Pri hodnotení pracovných výkonov môže byť využitá široká **škála kritérií** ako kvalita práce, množstvo práce, iniciatíva, schopnosť spolupracovať, spoľahlivosť, vedomosti, dochádzka do zamestnania, nevyhnutnosť dozoru nad pracovníkom a pod. Ďalšie príklady kritérií sledovaných pri hodnotení výkonov sú uvedené v nasledovnej tabuľke 1.

**Najdôležitejšie**



Zvýšenie pracovných výkonov  
Odmeňovanie podľa zásluh  
Rozhodovanie o povýšení pracovníkov  
Poskytovanie rád zamestnancom  
Motivácia pracovníkov  
Hodnotenie schopností pracovníkov  
Zabezpečovanie, kedy je potrebné poskytnúť školenie  
Zlepšenie vzťahov medzi zamestnancami a vedúcimi  
Spolupráca pri stanovovaní cieľov kariéry zamestnancov  
Zvýšenie efektívnosti práce  
Rozhodovanie o premiestňovaní pracovníkov  
Rozhodovanie o ukončení pracovného pomeru  
Podpora dlhodobého plánovania

**Najmenej dôležité**

Hodnotenie procesu prijímania pracovníkov

**Tabuľka 1** Kritériá pre hodnotenie výkonov

Znalosti, zručnosti, schopnosti, potreby, vlastnosti	Pracovné správanie	Výsledky
odborné vedomosti	plnenie úloh	obchodná činnosť
odolnosť voči záťaži	dodržiavanie nariadení	objem výroby
schopnosť koordinácie	ohlasovanie problémov	kvalita výrobkov
licencie a osvedčenia	opatrné chovanie k zariadeniu	odpad/zmätky
podnikateľské schopnosti	spracovanie dokumentov	úrazovosť
ctížiadosť	dodržiavanie pravidiel	opravy zariadení
sociálne potreby	pravidelná dochádzka	počet obslužených zákazníkov
spoľahlivosť	podávanie zlepšovateľských návrhov	spokojnosť zákazníkov
lojalita, schopnosť viesť	drogová abstinencia	
poctivosť, tvorivosť		

**Zdroj:** vlastné spracovanie

Je potrebné pripomenúť, že hodnotenie vedúcimi pracovníkmi je subjektívne a neskúsení vedúci pracovníci sa dopúšťajú množstva chýb. Hodnotenie pracovníkov môže byť javom obvyklým alebo môže ísť aj o potrebu riešenia problému zaistenia určitej práce alebo funkcie.

Pre hodnotenie výkonnosti pracovníkov a manažérov existuje aj celý rad techník, ktoré je možno použiť. V tabuľke uvedenej nižšie je uvedený prístup k meraniu výkonov zrovnávacou metódou - porovnávanie zo stanovenými cieľmi, s pracovnými normami a medzi jednotlivými pracovníkmi navzájom. V tabuľke sú taktiež uvedené niektoré z používaných techník merania využiteľných pre jednotlivé spôsoby.

**Výber správnej osoby**, ktorá dostane za úlohu urobiť hodnotenie, je prinajmenšom tak dôležitý, ako správne stanovené a zodpovedajúce kritériá, alebo výber vhodnej metódy. Môže ňou byť vedúci na vyšších stupňoch riadenia, priamy nadriadený alebo kontrolný pracovník, zákazníci, podriadení, pracovníci na rovnakej úrovni pracovného zaťaženia, nezávislý vonkajší pozorovateľ. Kvalitný výkon ktoréhokoľvek hodnotiaceho pracovníka predpokladá naplnenie nasledovných kritérií:

- hodnotiaci pracovník musí mať možnosť sledovať výkony zamestnanca,
- musí byť schopný urobiť pozorovanie do využiteľnej podoby,
- musí byť motivovaný zodpovedajúcim spôsobom.

**Tabuľka 2** Metódy hodnotenia výkonnosti

Porovnanie zo stanovenými cieľmi	Porovnanie s pracovnými normami	Porovnanie medzi jednotlivými pracovníkmi
Riadenie podľa stanovených cieľov	Fyzické sledovanie	Zoradenie
	Hodnotiace dotazníky	Nútené rozdelenie
	Hodnotiace stupnice	
	Kritické prípady	
	Hodnotiace stupnice orientované na pracovné správanie	
	Hodnotiace správy	

*Zdroj: vlastné spracovanie*

**Výkony možno hodnotiť raz ročne**, po ukončení nejakého závažného projektu alebo priebežne, Závisí to od potrieb a okolností, ktoré súvisia s hodnotením výkonnosti.

**Oznámenie výsledkov** hodnotenia môže byť v každom podniku iné. Najvhodnejším spôsobom, ako oznámiť výsledky hodnotenia, je zaangažovanosť hodnoteného pracovníka priamo do procesu hodnotenia. Týmto spôsobom aj oznámenie výsledkov bude pre neho prijateľné. Nebezpečie pri oznamovaní výsledkov hodnotenia spočíva v negatívnej reakcii hodnoteného. Neschopnosť správne oznámiť výsledky môže podkopať snahu o dosiahnutie stanovených cieľov. Výsledky hodnotenie je potrebné posudzovať v závislosti s dosiahnutím cieľov organizácie.

## Čo všetko by sa malo pri hodnotení výkonnosti pracovníkov a manažérov hodnotiť

Pri hodnotení výkonnosti pracovníkov a manažérov je potrebné sa sústrediť na tieto okruhy hodnotenia.

### a) Stanovenie minulej a zdokonalenie budúcej výkonnosti

Jednou z najlepších ciest, ako zlepšiť súčasnú a budúcu výkonnosť v práci, je poučiť sa z minulosti. Ciele výkonnosti sú v mnohých prácach známe. Príkladom môže byť zvýšenie maloobchodného predaja o 10 % oproti minulému roku. Takto formulovaný cieľ je jasný a



presne kvantifikovaný. Vo všetkých zamestnaniach však nie je možné takto jasne a presne kvantifikovať dobrú výkonnosť. Ako vedúci môžete mať dojem, že je dôležité, aby ste zlepšili svoju ochotu počúvať názory členov svojho pracovného tímu. Problémom však môže byť, ako takýto cieľ kvantifikovať. Ako spoznáte, že ste sa stali dobrým poslucháčom? Vedúci musí vedieť dosiahnuť to, aby pracovný tím jasne porozumel výkonnostným cieľom. Nemenej dôležité, aby Vám pomohol v tomto smere aj Váš nadriadený vedúci.

**Spätná väzba na výkonnosť** je súčasťou práce každého vedúceho. Bez spätnej väzby sa môže zhoršiť motivácia. Efektívnosť spätnej väzby možno zvýšiť, ak funguje nepretržite, napriek tomu, že mnoho druhov práce si vyžaduje dlhšie prebiehajúce meranie výkonnosti. Niekedy aj keď je možné úroveň kvantifikovať a ľudia poznajú, kedy ju môžu dosiahnuť, stále potrebujú spätnú väzbu pre udržanie morálky a motivácie.

### **b) Stanovenie výcvikových a rozvojových potrieb**

Jednou z hlavných úloh plánu hodnotenia výkonnosti je sústrediť sa na silné a slabé stránky pracovníkov tak, aby sa silné stránky dostali do popredia a boli využívané a slabé stránky eliminované alebo odstránené. Hodnotenie by malo byť v centre pozornosti výcviku a rozvoja pracovníkov. Efektívne hodnotenie by malo presne diagnostikovať výcvikové potreby hodnoteného pracovníka a malo by načrtnúť efektívny výcvikový program.

Školenie a rozvoj sú vzájomne prepojené činnosti spojené s hodnotením. Jedným z cieľov hodnotenia je určiť výcvikové a rozvojové potreby hodnoteného a určiť, čo sa potrebuje hodnotený naučiť, aby sa zlepšil jeho pracovný výkon.

### **c) Určenie výšky platu**

Jedným z účelov hodnotenia pracovníkov je jeho „ocenenie“. Hodnotenia má pomôcť organizácii rozdeliť peniaze a odmeny „zdanlivo spravodlivo“. Rozdeľovanie peňazí pri zvyšovaní plátov je v organizácii veľmi častou príčinou vznikov konfliktov a ťažkostí. Organizácie by mali sústavne vyhľadávať také procedúry platového posúdenia, ktoré by boli poctivé a spravodlivé.

### **d) Posúdenie budúceho potenciálu**

Organizácia venuje obyčajne mnoho času plánovaniu budúceho rozvoja a spôsobom využitia disponibilných zdrojov (kapitálovej aj materiálnej povahy). Nie je to však možné efektívne uskutočniť, keď sa v tom čase nevezme do úvahy aj potenciál pracovníkov. Ak je tento potenciál pracovníkov vedúcim známy, môžu sa pokúsiť úspešne realizovať stanovené úlohy. Ak to neurobia, pracovníci pravdepodobne skoro stratia nadšenie a záujem o svoju prácu.

Organizácia musí určiť personálne obsadenie voľných pracovných miest. Pri plánovaní do budúcnosti musí organizácia naplánovať budúce použitie ľudských zdrojov. Získanie kvantitatívnych a kvalitatívnych informácií je dôležité z hľadiska znalosti potenciálu pracovníkov. Jedným z najvýznamnejších zámerov systému hodnotenia je rast motivácia a zvýšenie pracovného uspokojenia pracovníkov.

Veľkým prínosom pre posúdenie budúceho potenciálu je tzv. **manažérska alebo pracovná inventúra**. Je potrebné si uvedomiť, že koľko času sa venuje v organizáciách klasickej fyzickej inventúre a starostlivosti o majetok. robí sa to minimálne raz ročne, ale sleduje sa to i priebežne napríklad mesačne, týždenne či denne. Inventarizácii ľudského potenciálu sa však vo firmách venuje veľmi málo času a končí sa to obyčajne pracovným hodnotením.

Z uvedeného textu možno urobiť záver, že hlavnými cieľmi a zámermi hodnotenia sú:

- stanovenie výkonnostných cieľov,
- zhodnotenie minulej a súčasnej výkonnosti,
- zlepšenie minulej a súčasnej výkonnosti,
- ohodnotenie výcvikových a rozvojových potrieb,
- určenie platovej úrovne,
- rozvoj jednotlivcov,
- zhodnotenie budúceho potenciálu,
- zlepšenie motivácie,
- zabezpečenie uspokojenia z práce.

## Metóda hodnotenia

Pre hodnotenie výkonnosti pracovníkov sa použila metóda založená na hodnotiacom dotazníku v nasledovom tvare:

<b>Prehľad výkonnosti zamestnanca</b>	<b>DOTAZNÍK</b>	<b>Dôverné!!!</b>
PRACOVISKO: .....		
Hodnotený: .....		
Hodnotiteľ: .....		
Dátum: .....		

### ČASŤ I Vyplní zamestnanec s ohľadom na popis práce

1. Stručne popíšte vašu hlavnú činnosť v priebehu roka.
2. Ktoré činnosti vašej práce považujete za najdôležitejšie?
3. Popíšte vaše úspechy a prínos za minulý rok.
4. Uveďte ťažkosti, ktoré sa vyskytli v priebehu vašej práce alebo pri plnení dohodnutých zámerov.
5. Navrhňte, ako by sa im mohlo zabrániť alebo akoby mohli byť nedostatky odstránené.
6. Myslíte si, že vaša súčasná práca plne využíva vaše schopnosti?
7. Ak nie, ktorú vašu schopnosť by bolo možné lepšie využiť a ako by sa mala vaša práca zmeniť, aby sa tak stalo.
8. Popíšte stručne, čo by ste chcel v práci dosiahnuť, ako si predstavujete svoju ďalšiu kariéru?

## ČASŤ II Záznam o pohovore (vyplní vedúci)

1. Ako hodnotíte výkonnosť a úspechy zamestnanca? Boli dosiahnuté v priebehu roka požadované ciele?
2. Aké boli problémy a čo bolo dohodnuté, aby bola situácia napravená?
3. Popíšte každé zlepšenie výkonnosti počas posledného roka.
4. Uveďte váš celkový dojem o zamestnancovi s uvážením pracovných vzťahov s ostatnými zamestnancami a zákazníkmi.
5. Zmieňte sa o všetkých ťažkostiach, s ktorými ste sa stretli, osobnými a pracovnými, ktoré prekážajú výkonnosti.
6. Navrhните, aké opravné opatrenia by mali byť urobené.
7. Aký je postoj zamestnanca k politike, stratégii a cieľom firmy?
8. Načrtnite výkonnostné ciele vzájomne dohodnuté pre budúci rok.

Poznamenajte mená ostatných zamestnancov, s ktorými sa konzultovalo pri písaní tejto správy.

Dátum a podpis hodnotiteľa: .....

## ČASŤ III Požiadavky na výcvik

Hodnotiteľ požaduje nasledovné výcvikové požiadavky:

1. 1. Zlepšenie manuálnych zručností: .....
2. 2. Zlepšenie odborných znalostí: .....
3. 3. Zlepšenie manažérskych schopností: .....
4. Špecifikujte, čo by mal zamestnanec robiť lepšie: .....

## ČASŤ IV Mala by byť vyplnená členom pracovnej skupiny až po vyplnení časti II správu podávajúcim zamestnancom a po odsúhlasení časti III.

Chcem / nechcem pohovor s nadriadeným hodnotiteľom (hodiace sa zaškrtnite) : .....

Dátum a podpis hodnoteného zamestnanca : .....

## ČASŤ V Stanovisko nadriadeného hodnotiteľa

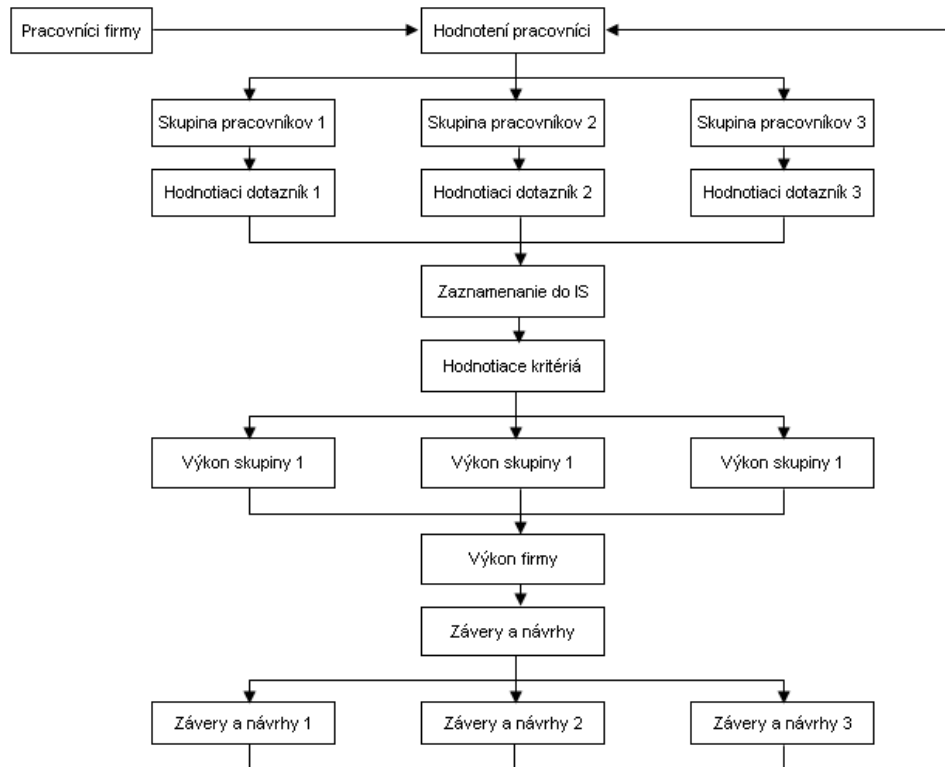
Súhlasím s obsahom správy: .....

1. Mám výhrady: .....
2. Nesúhlasím: .....
3. Dôvody: .....

Dátum a podpis nadriadeného hodnotiteľa: .....

Táto správa bude založená do vášho osobného spisu.

Hodnotiaci dotazník vyplnili pracovníci formou hodnotiaceho pohovoru. Predtým sa urobilo krátke školenie k tomuto hodnoteniu. Systém hodnotiaceho pohovoru a spracovania informácií je znázornený na nasledovnej schéme – obrázok 1.



Obrázok 1 Model DFCF

Zdroj: vlastné spracovanie

## Spracovanie a vyhodnocovanie informácií

Každý pracovník má svoj dotazník ako samostatný súbor. Jednotlivé vypracované dotazníky boli postupne zaznamenané do databázy, ktorá slúži k ďalšiemu rozboru výsledkov hodnotia – obrázok 2.

	A	B	C	D	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	
1	Kopirovací riadok				CTRL + w - premeni na hodnoty														
2	Pracovníci firmy				[Halušková Eva.xls]Vyhodnotenie														
3	Halušková Eva.xls Zaznač				[Halušková Eva.xls]Vyhodnotenie														
4	P.č.	OČ	Meno		Stupeň kvalifikácie	Dot. hodn. - výkonnosť	Typ pracovníka	Ciele a zámery	Min. a suč. výk.	Potreba zdokon.	Potreba vzdel.	Zapós. na vedúceho	Silné-slabé stránky	Zvýšenie platu	Budúci potenciál	Celkový dojem	II. časť - pohovor	Zlep. manual. zručnosti	
5	1	1	Albertková Terézia		4,00	3,56	0,00	3,13	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	NIE	
6	2	2	Babíaková Gabriela		4,00	3,56	0,00	3,13	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	ANO	
7	3	3	Balintová Timea		4,00	3,56	0,00	3,13	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	NIE	
8	4	4	Benčo Július		4,00	3,56	0,00	3,13	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	NIE	
9	5	5	Boľavý Ferdinand, Ing.		4,00	4,69	0,00	4,38	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	NIE	
10	6	6	Bodnárová Irena		4,00	3,06	0,00	3,13	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	NIE	
11	7	7	Drábik Ján, Ing.		4,00	3,81	0,00	3,63	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	NIE	

Obrázok 2 Databáza pracovníkov

Zdroj: vlastné spracovanie

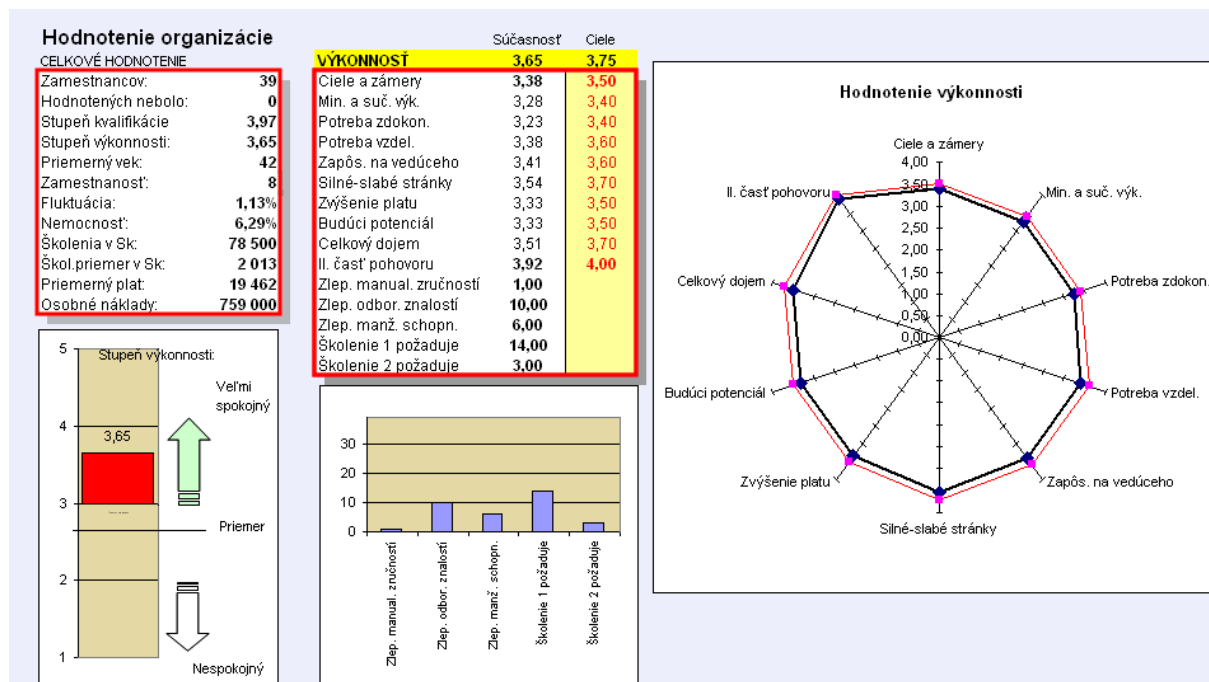
Vyhodnotenia výkonov je možné z tejto databázy urobiť veľmi jednoducho a účelne prostredníctvom kontingenčných tabuliek spojených s podmieneným formátovaním, tak ako to ukazuje obrázok 3.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
1															
2		<b>Prehľad o stave výkonnosti</b>				výborný	3,8								
3	Uprav	Ciele a zámery	(Vše)			nadpriemerný	3,1								
4		Útvar	(Vše)			priemer a nižšie	2,7								
5		Oddelenie	(Vše)			???									
6															
7		<b>Meno</b>	<b>Dot. hodn. - výkonnosť</b>	<b>Typ pracovníka</b>	<b>Ciele a zámery</b>	<b>Min. a suč. výk.</b>	<b>Potreba zdokon.</b>	<b>Potreba vzdel. vedúceho</b>	<b>Zapôs. na vedúceho</b>	<b>Silné-slabé stránky</b>	<b>Zvýšenie platu</b>	<b>Budúci potenciál</b>	<b>Celkový dojem</b>	<b>Il. časť - pohovor</b>	
8		Nagy Peter, Ing.	3,81	0,00	3,63	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	
9		Hrušková Katarína	3,69	0,00	3,38	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	
10		Albertková Terézia	3,56	0,00	3,13	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	
11		Babiaková Gabriela	3,56	0,00	3,13	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	
12		Balintová Timea	3,56	0,00	3,13	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	
13		Benčo Július	3,56	0,00	3,13	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	
14		Boľavý Ferdinand, Ing.	4,69	0,00	4,38	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
15		Bodnárová Irena	3,06	0,00	3,13	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
16		Drábik Ján, Ing.	3,81	0,00	3,63	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	
17		Drobcová Jana	3,50	0,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	
18		Faško Miroslav	3,69	0,00	3,38	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	
19		Fedorová Renáta	2,94	0,00	2,88	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	

Obrázok 3 Vyhodnotenie výkonnosti pracovníkov

Zdroj: vlastné spracovanie

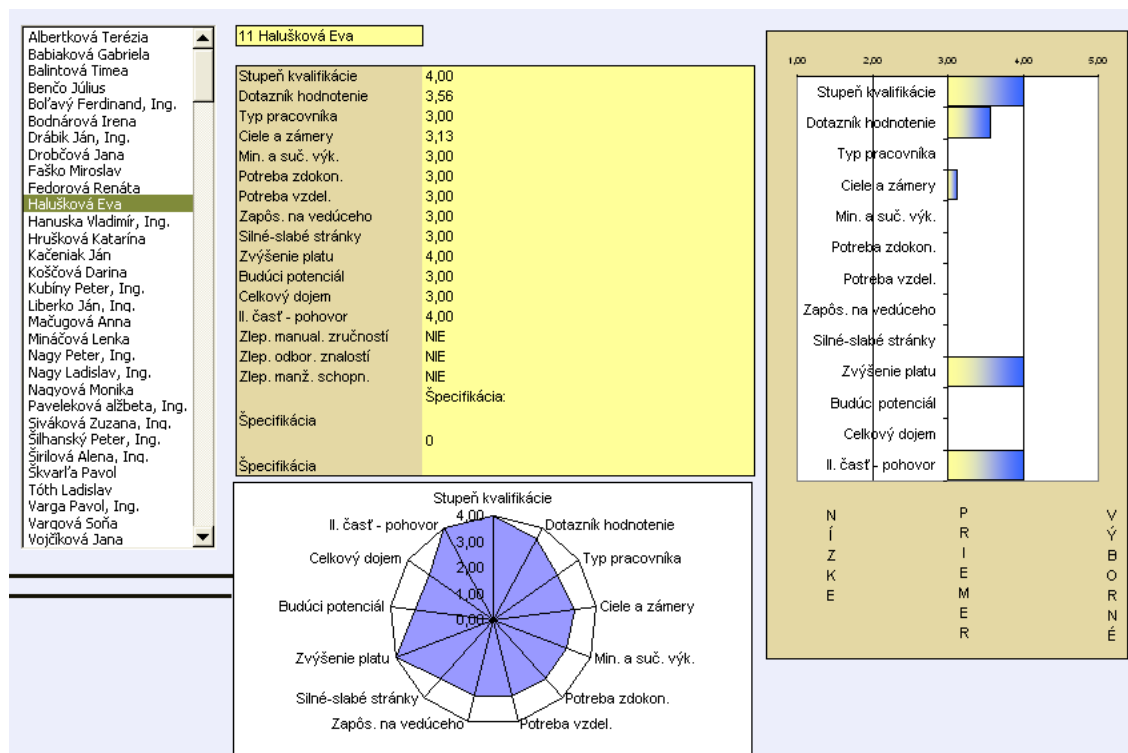
Z tabuľky vidíme, ktorí pracovníci podávajú výborný výkon, ktorý nadpriemerný, priemerný a nižší ako priemer. Tieto údaje sa spočítajú a zaznamenajú ako výsledok hodnotenia výkonnosti organizácie – obrázok 4.



Obrázok 4 Hodnotenie výkonnosti organizácie

Zdroj: vlastné spracovanie

Podobným spôsobom možno vyhodnotiť aj jednotlivcov (obrázok 5) a porovnaním s organizáciou vyhodnotiť, kde spĺňa požiadavky, kde a v ktorých oblastiach je slabší, má nedostatky, apod.



Obrázok 5 Hodnotenie jednotlivcov v systéme hodnotenia výkonnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Podobne možno zostaviť organizačnú štruktúru firmy a urobiť **manažérsku inventúru** (viď obrázok nižšie). Zo zvýraznených farieb vieme, ktoré oddelenia majú výbornú výkonnosť, kde je výkonnosť nižšia a kde je potrebné urobiť reštrukturalizáciu pracovníkov a zlepšiť efektívnosť práce s ľuďmi. Napríklad útvar v treťom stĺpci zľava má troch výkonných pracovníkov (tmavá farba), naopak útvar v piatom stĺpci zľava má slabú výkonnosť a jeden z podriadených je vhodný v budúcnosti nahradiť vedúceho, ktorý taktiež podáva nižšiu výkonnosť. Treba poznamenať, že takto zobrazené informácie sú vysoko dôverné.

Hodnotenie potom možno využiť pri sledovaní a vyhodnocovaní cieľov v rámci tabuľky Balanced Scorecard v perspektíve učenia sa rastu – potenciály. Sú firmy, ktoré zvládnu takéto hodnotenia aj niekoľkokrát do roka. Mesačné hodnotenia sa však nedoporučuje, ale minimálne obdobia, za ktoré by to bolo možné už robiť sú aspoň tri mesiace. Postačujú však aj polročné hodnotenia.

**Obrázok 6** Manažérska inventúra

*Zdroj: vlastné spracovanie*

## Záver

S rozvíjajúcim sa systémom hodnotenia výkonnosti formou KPIs hodnotenie výkonnosti pracovníkov a zobrazovanie manažérskej inventúry u zamestnancov sa stáva čoraz na naliehavejšou. Uvádzaná metodika rieši hodnotenie výkonu pracovníkov v zmysle metódy HR Scorecard, pričom sa nezameriava na finančné ukazovatele, ale na ukazovatele nefinančné. Metodika hodnotenia výkonnosti na sebahodnotení vznikla z požiadaviek praxe a bola implementovaná do niektorých firiem na Slovensku. Jej efekt je jednoznačný a najväčší prínos tejto metodiky je v tom, že okrem hodnotenia zamestnancov a výkonnosti organizácie vie posúdiť aj vyváženosť organizácie a nájsť slabé miesta v organizačnej štruktúre.

## Použitá literatúra

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. 1998. Management. Praha : East Publishing, 659 s., ISBN: 9788072190140.

DOMINANTA. 2021. Interné zdroje firmy Dominanta.

## Prepojenie strategického riadenia s procesným riadením a nové možnosti odmeňovania manažérov

Linking strategic management with process management and new opportunities for rewarding managers

Peter Gallo

### Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou hodnotenia výkonnosti manažérov. Poukazuje na smery prepojenia strategických cieľov na výkon organizácie a súvislosti medzi procesným a strategickým riadením. Za najdôležitejšie považuje hodnotenie výkonnosti v závislosti od stanovenej vízie. Uvádza tabuľku BSC, ktorá má napomôcť manažérom vyhodnocovať strategické KPI. V ďalšej časti príspevku objasňuje väzby medzi strategickými cieľmi a procesmi vo vzťahu k potenciálu výkonnosti a zlepšenia sa.

**Kľúčové slová:** Balanced Scorecard, strategické riadenie, procesné riadenie, odmeňovanie, hodnotenie výkonnosti

### Úvod

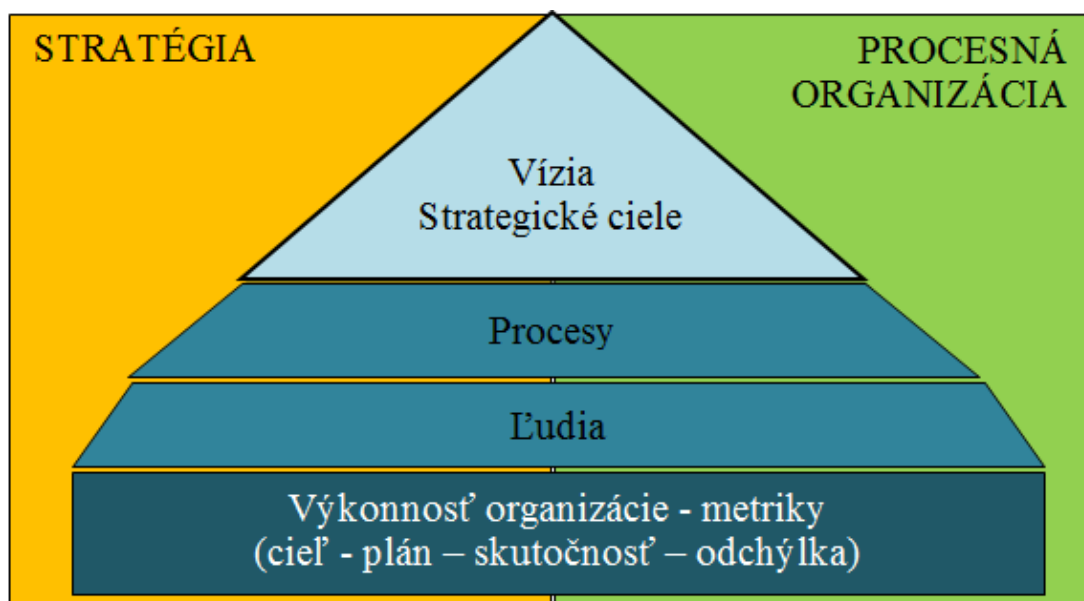
Strategické riadenie prináša do procesu riadenia organizácie nový pohľad do budúcnosti a vykresľuje jej víziu a smerovanie. Procesné riadenie je pomerne novou disciplínou, ktorá detailnejšie študuje procesy a ich optimalizáciu. Svojím obsahom je vhodnou vedeckou disciplínou, ktorá môže obohatiť práve proces strategického riadenia. V synergii týchto dvoch pohľadov na riadenie organizácii je možné zefektívniť aj proces odmeňovania manažérov so zárukou, že spoločnosť sa do budúcnosti bude rozvíjať progresívnym smerom. O to cennejšie je potom, keď progresívne zameraní manažéri vidia odraz svojej práce aj v primeranom finančnom ohodnotení, ktoré ich motivuje do budúcnosti. Tým sa zároveň aj efektívnejšie podieľajú na jej rozvoji. Preto si môžeme položiť v našej vedeckej praxi otázku: Je možné spojiť strategické a operatívne riadenie do jedného fungujúceho celku a na jeho základe odmeňovať manažérov? O tom, že je to možné, pojednáva práve tento príspevok, ktorý sa snaží vnieť do manažovania organizácií a systému odmeňovania nový pohľad.

### Podstata procesu strategického a procesného riadenia a ich vzájomná synergia

Strategické riadenie možno vymedziť ako proces, ktorý napomáha rozvoju organizácie a usmerňuje ju na dlhšie časové obdobia do budúcnosti. Strategickí vizionári sa dívajú do budúcnosti cez disponibilné zdroje organizácie a to najmä, čo môžu v budúcnosti dosiahnuť. Opierajú sa pritom o inovačné trendy, finančné možnosti, príležitosti na trhu a ľudí, ktorí v organizácii pracujú, príp. o potenciálnych pracovníkov, ktorých v organizácii potrebujú vychovať, alebo pre organizáciu získať.



Procesné riadenie zasa zdokonaľuje a zefektívňuje systém riadenia. Vymedzuje procesy, aktivity a činnosti tak, aby ich vykonávanie bolo zmysluplné a optimálne z pohľadu riadenia času, kvality a nákladov. Ak na obidve tieto oblasti aplikujeme výrok jedného z najvýznamnejších predstaviteľov manažmentu P. Duckera, mohli by sme to jeho slovami povedať nasledovne: Strategické riadenie nám umožňuje identifikovať a robiť správne veci, procesné riadenie nám zasa ukáže, ako ich robiť správne. Uvedenú skutočnosť môžeme dokumentuje obrázok 1.



**Obrázok 1** Vzťah strategického a procesného riadenia

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Základom strategického riadenia je tabuľka Balanced Scorecard s danými strategickými cieľmi, metrikami, hodnotami, výsledkami a zodpovednosťou manažérov. V krátkosti ju možno znázorniť nasledovne – obrázok 2.

**Tabuľka 1** Tabuľka BSC s vyznačením stavu plnenie cieľa

Strategický cieľ	Meno	Metrika	Cieľ	Skut.	%	Min. rok	Trend	Body	Hodnotenie	% odmeny
Zabezpečiť rast výkonnosti firmy	Manažér 1	EVA	125 000	128 500	102,8%	120 000	↗	10	████████████████	100,00%
Zvýšiť rentabilitu vlastného imania	Manažér 1	ROE	24,0%	22,0%	91,7%	14,0%	↔	5	██████████	50,00%
Znížiť neefektívne náklady	Manažér 2	Prid. hod./ Náklady	0,32	0,31	96,9%	0,36	↘	7	██████████	70,00%
Zvýšiť tržobný podiel	Manažér 3	Rast tržieb	18,6%	18,7%	100,5%	18,2%	↗	10	████████████████	100,00%
Zlepšiť obsluhu zákazníka	Manažér 3	koef. obsl.	5,0%	4%	84,0%	6%	↘	2	██	20,00%
Zvýšiť hodnotu pre zákazníka	Manažér 3	Spokojnosť zákaz.	58,00	57,50	99,1%	55,00	↗	9	██████████████	90,00%
Zoptimalizovať procesy	Manažér 4	%	65,0%	68,0%	104,6%	62,0%	↗	10	████████████████	100,00%
Zefektívniť nákup materiálu	Manažér 5	Index nákup. cien	7,0%	7,2%	102,9%	5,8%	↗	10	████████████████	100,00%
Zvýšiť produktivitu výroby	Manažér 5	počet ks v tis.	124	122	98,4%	128	↘	9	██████████████	90,00%
Zvýšiť výkonnosť zamestnancov	Manažér 6	index výkon.	0,80	0,76	95,0%	0,72	↗	7	██████████	70,00%
Zvýšiť spokojnosť zamestnancov	Manažér 6	ind. spok.	63,0%	61,0%	96,8%	60,0%	↗	7	██████████	70,00%
Zvýšiť motiváciu zamestnancov	všetci	Priemerná mzda	895,00	878,00	98,1%	850,00	↗	9	██████████████	90,00%

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Za splnenie každého strategického cieľa je na základe dosiahnutého ukazovateľa pridelená bodová hodnota. Tým vytvárame možnosť rovnocenne ohodnotiť jednotlivé ukazovatele a na základe nich pristúpiť k hodnoteniu a odmeňovaniu manažérov. Problémom ale je, ako ohodnotiť výkonnosť manažérov pri rôznom počte strategických cieľov, za ktoré príslušný manažér nesie zodpovednosť. Na základe diskusií a poznatkov zo zavádzania systémov BSC a systémov odmeňovania sme sa rozhodli pre riešenie dané súčtom bodov plnenia za jednotlivých strategických cieľov – tabuľka 2.

**Tabuľka 2** Odmeňovanie manažérov systémom BSC

Manažér	Ciele	Plnenie	Odmena
Manažér 1	Zabezpečiť rast výkonnosti firmy	10	80,00%
	Zvyšiť rentabilitu vlastného imania	5	
	Zvyšiť motiváciu zamestnancov	9	
Manažér 2	Znížiť neefektívne náklady	7	80,00%
	Zvyšiť motiváciu zamestnancov	9	
Manažér 3	Zvyšiť trhový podiel	10	75,00%
	Zlepšiť obsluhu zákazníka	2	
	Zvyšiť hodnotu pre zákazníka	9	
	Zvyšiť motiváciu zamestnancov	9	
Manažér 4	Zoptimalizovať procesy	10	95,00%
	Zvyšiť motiváciu zamestnancov	9	
Manažér 5	Zefektívniť nákup materiálu	10	93,33%
	Zvyšiť produktivitu výroby	9	
	Zvyšiť motiváciu zamestnancov	9	
Manažér 6	Zvyšiť výkonnosť zamestnancov	7	76,67%
	Zvyšiť spokojnosť zamestnancov	7	
	Zvyšiť motiváciu zamestnancov	9	

**Zdroj:** vlastné spracovanie

Podobne sa dá pristúpiť aj k problému odmeňovania z pohľadu procesného riadenia. V tabuľke BSC - procesy je prepojenie zodpovedností manažérov a nositeľov procesov. Kým manažér, ako kľúčová osobnosť organizácie, zodpovedá za plnenie jedného alebo niekoľkých strategických cieľov, nositeľ procesu zodpovedá za optimálne fungovanie procesu. Optimálne fungovanie procesu je dané tzv. potenciálom zlepšenia, ktorý sa dá vymedziť pomocou bodových hodnôt, ktoré manažéri dosiahli pri plnení strategického cieľa. Maximum efektivity procesu je dané súčtom maximálnych hodnôt bodov, ktoré manažéri môžu dosiahnuť. Ak

predelíme skutočne získaný počet bodov maximálnou hodnotou, dosiahneme výkonnosť daného procesu a tým aj potenciál jeho zlepšenia. Táto hodnota je potom základom pre ohodnotenie výkonnosti nositeľa daného procesu. Jeho práca je ale silne závislá na výsledku manažérov. Keďže manažment je charakterizovaný predovšetkým tímovou prácou, je toto ohodnotenie adekvátne. Primerane tomu hodnoteniu musí nositeľ procesu monitorovať výkonnosť manažérov pri plnení cieľov a napomáhať im zvyšovať ich efektivitu. Tým sa dá daný proces optimalizovať. Je to celkom iný pohľad na procesy strategického riadenia na aké sme zvyknutí pri tzv. mechanistickom prístupe, pričom sú vo vzťahu k procesnému riadeniu. Tu premýšľame nad tým, ako usporiadať činnosti a aktivity tak, aby prebehli čo najefektívnejšie (operatívne riadenie). Na rozdiel od tohto pohľadu, tu sústreďujem pozornosť na prácu manažérov a ich tvorivosť v riadení, čím predchádzame tzv. „zdrôtovaniu“ organizácie prostredníctvom predpísaných procesov (strategické riadenie).

To znamená variabilná zložka mzdy pre nositeľa procesov je daná potenciálom zlepšenia procesov a ten je daný úspešnosťou manažéra pri plnení strategických cieľov

**Tabuľka 3** Odmeňovanie manažérov v kontexte strategického a procesného riadenia

				Strategický cieľ												
				Zabezpečiť výkonnosť firmy	Zvyšiť rentabilitu vlastného imania	Znížiť neefektívne náklady	Zvyšiť tržby podľa	Zlepšiť obsluhu zákazníka	Zvyšiť hodnotu pre zákazníka	Zoptimalizovať procesy	Zelektivniť nákup materiálu	Zvyšiť produktivitu výroby	Zvyšiť výkonnosť zamestnancov	Zvyšiť spokojnosť zamestnancov	Zvyšiť motiváciu zamestnancov	
CELKOM	Potenciál =	VLASTNÍK PROCESU	NÁKLADY	BODY	10	5	7	10	2	9	10	10	9	7	7	9
			69%	Potenciál												
Plánovanie a zabez. inf. zdrojov	Manažér procesu 1		70%		10	5	7	10	2	9	10	9	7	7	9	
Marketingové sledovanie trhu	Manažér procesu 2		83%										7	7	9	
Návrh a vývoj produktu	Manažér procesu 3		66%								10		7	7	9	
Nakupovanie	Manažér procesu 4		66%				10						7	7	9	
Výroba	Manažér procesu 5		60%									9	7	7	9	
Riadenie ľudských zdrojov	Manažér procesu 6		60%									10	9	7	7	9
Controlling	Manažér procesu 7		77%										7	7	9	
Skladovanie	Manažér procesu 8		70%		10	5	7	10	2	9	10	9	7	7	9	

*Zdroj: vlastné spracovanie*

## Záver

Procesné riadenie vnáša do strategického riadenia spojeného so systémom BSC nové prvky, ktoré možno efektívne využiť v procese odmeňovania manažérov vo forme variabilnej zložky mzdy. Tým si organizácia efektívne zabezpečí motiváciu manažérov smerom k vízií, ktorú by chcela naplniť. Zároveň sa aj naplní vecnou podstatou výrok P. Druckera „Najskôr robiť správne veci a až potom ich robiť správne“. To znamená dobre postavené strategické ciele s efektívnou motiváciou manažérov znamenajú správnu vec. Procesy a ich potenciál zlepšenia poukazujú na to, v akej miere je ich možné ešte optimalizovať. Podporené sú zaujímavou zložkou odmeňovania na základe spolupráce tímu manažérov pri plnení strategických cieľov.

T. z., že manažér zodpovedný za procesy sa stará o to, aby manažéri svoje ciele plnili v požadovanej kvalite a tým robili správnu vec. Kým procesný manažér zabezpečuje, aby sa robili správne sledovaním toho, ako ich plnia.

**Literatúra:**

GALLO, P. 2008. Balanced Scorecard. Teória a metodika tvorby systému BSC. Prešov: Dominanta 2008, str. 167

GALLO, P. 2010. Activity Based Costing. Zostavenie a implementovanie procesnej kalkulácie do firmy. Prešov: Dominanta 2010, str. 79