

Controlling

a finančno-manažérske teórie v praxi

Rok 2021. Ročník VIII. Číslo 2

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, 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	5
Manažment indikátorov výkonnosti procesu	6
<i>Štefan Tóth</i>	
Úvod	6
Procesy a procesná mapa	6
Záver	11
Použitá literatúra.....	11
Hodnotenie výkonnosti v organizáciách verejnej správy	13
<i>Lubomír Fejerčák</i>	
Úvod	13
Vymedzenie pojmu manažment výkonnosti.....	14
Vývoj a budúce smerovania manažmentu výkonnosti v organizáciách	14
Meranie výkonnosti vo verejnej správe.....	16
Možnosti hodnotenia výkonnosti vo verejnej správe	18
Kontinuálne zvyšovanie kvality v rámci SR	19
Použitá literatúra.....	21
Hodnotenie výkonnosti pracovníkov a manažérov	23
<i>Peter Gallo</i>	
Úvod	23
Hodnotenie pracovného výkonu.....	24
Čo všetko by sa malo pri hodnotení výkonnosti pracovníkov a manažérov hodnotiť	26
Metóda hodnotenia	28
Spracovanie a vyhodnocovanie informácií.....	30
Záver	32
Použitá literatúra.....	32

Inovácie riadiacich procesov v manažmente podniku 33

Filip Černák

Úvod	33
Vymedzenie riadenia a rešerš literárnych zdrojov	34
Personálna oblasť	34
Teoretické východiská	35
Nástroje krízového manažmentu	39
Krízové riadenie	40
Súčasná situácia	41
Záver	41

Podejmowanie decyzji menedżerskich przy wsparciu kokpitu menedżera 44

Daniel Salabura

Wprowadzenie – proces decyzyjny wspomagany narzędziami informatycznymi	44
Proces podejmowania decyzji w nowoczesnej organizacji	45
Kokpit menedżerski jako narzędzie prezentacji informacji systemów BI	46
Podsumowanie	49

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.

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 2. 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

Manažment indikátorov výkonnosti procesu

PaedDr. Štefan Tóth

Abstrakt

V príspevku sa rozoberá problém správneho nastavenia ukazovateľov procesu vo výrobnej spoločnosti v sektore automobilového priemyslu. Cieľom práce bolo poukázať na výrazný prienik ekonomických štandardov v technickej norme IATF. Cieľom práce bolo poukázať na jednoduchý a efektívny spôsob definície KPI, na aspekty, ktoré ich ovplyvňujú a možný spôsob monitorovania a optimalizácie.

Kľúčové slová: IATF, KPI, analýza, kompetentnosť, PPM, ukazovatele, monitorovať, procesy

Abstract

The paper discusses the problem of the correct setting of process indicators in a manufacturing company in the automotive industry. The aim of the work was to point out the significant penetration of economic standards in the IATF technical standard. The aim of the work was to point out a simple and effective way of defining KPIs, the aspects that affect them and a possible way of monitoring and optimization.

Keywords: IATF, KPI, analysis, competence, PPM, indicators, check, processes

Úvod

Na efektívne zadefinovanie indikátorov výkonnosti procesu je nutné, aby vlastníci procesu mali dostatočné skúsenosti, vedomosti a procesne orientovaný pohľad. Nemožno zabúdať na hlavný cieľ indikátorov, ktorý je odzrkadliť efektivitu výkonnosti procesov, t. j. dať top manažmentu efektívnym spôsobom informáciu, či sú procesy efektívne. Pod efektivitou procesu môžeme rozumieť napríklad rentabilitu, efektívnu transformáciu vstupov na výstupy a podobne. Ako už bolo naznačené, za definíciu indikátorov sú zvyčajne zodpovední vlastníci procesov v spolupráci s top manažmentom, resp. ich požiadavkami. Spravidla všetky spoločnosti, ktoré sú certifikované napríklad na kvalitu takéto indikátory manažujú. Často dochádza k zníženiu efektivity týchto ukazovateľov v dôsledku priveľkého množstva zadefinovaných indikátorov, alebo nesprávne zadefinovaných indikátorov, ktoré nemajú vypovedaciu schopnosť a podobne. Práca poukáže v skratke na jednoduchý spôsob vypracovania takéhoto nástroja z pohľadu normy IATF16949 z oblasti automobilového priemyslu.

Procesy a procesná mapa

V prvom rade je potrebné si položiť otázku z pohľadu top manažmentu, aký je cieľ nášho podnikania, čo chceme dosiahnuť, čo chceme monitorovať s akým cieľom. Podnikanie je zaručené na Slovensku najvyšším zákonom Ústavou SR. V krajine má každý právo podnikat' a

teda uskutočňovať zárobkovú činnosť, ktorú upravuje Obchodný zákonník. Pod podnikaním sa rozumie sústavná činnosť, ktorá je vykonávaná osobou, resp. podnikateľom s primárnym cieľom dosiahnuť zisk. Podnikanie nie je len predpokladom fungujúcej ekonomiky ale aj ľudskou aktivitou, ktorá spôsobuje rovnováhu v trhovej ekonomike. Kompetentnosť podnikateľa, ako napríklad intelektuálna, emocionálna alebo ekonomická, je nevyhnutná nato, aby sa vysporiadal s rôznymi faktormi, ktoré ho počas činnosti stretnú. Všetky hore uvedené aspekty nejakým ovplyvňujú tvorbu a formu indikátorov výkonnosti procesov. Z pohľadu audítora nie je možné hodnotiť konkrétny typ ukazovateľa, či je racionálne alebo nie. Vedenie spoločnosti pokiaľ je správne angažované to tejto problematiky, môžu tieto ukazovatele byť nastavené rôzne, ale s cieľom naplniť očakávania vedenia spoločnosti. To, čo je ale potrebné hodnotiť z pohľadu tretej strany je plnenie cieľov indikátorov a vysporiadanie sa s neplnením, forma nápravy a efektívnosť opatrení.

Norma IATF16949 definuje i z ekonomického pohľadu niekoľko zmysluplných atribútov, ktoré je potrebné pre procesy deklarovať:

- vstupy,
- výstupy,
- vzájomné prepojenie procesov,
- meranie efektívnosti procesov prostredníctvom indikátorov,
- určiť zdroje na chod procesov,
- prideliť zodpovednosti a právomoci a
- definovať a hodnotiť riziká a opatrenia.

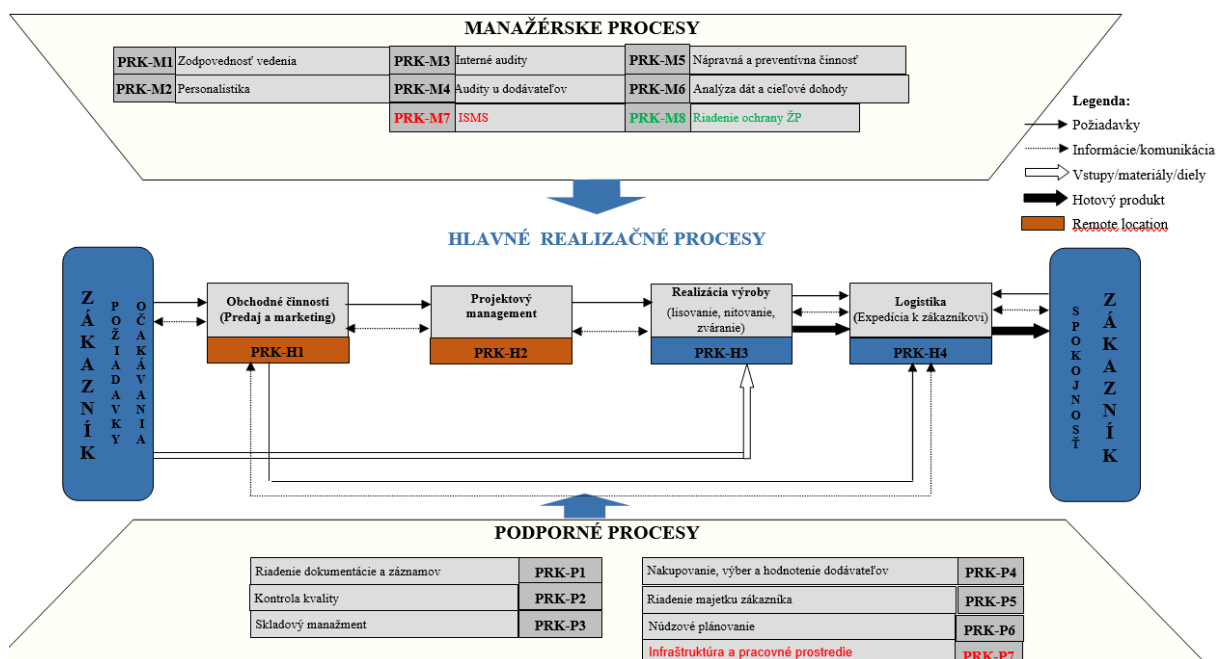
Všetky tieto atribúty sú navzájom prepojené, a pokiaľ ktorýkoľvek z nich nebude správne deklarovaný a implementovaný, ohrozujú sa všetky ostatné. Takýto postup je potrebný dodržať i pri tvorbe KPI a teda Key Performance Indicators, Akonáhle sú zadané vstupy a výstupy, zväžené prepojenie medzi procesmi môže nasledovať krok zadaných ukazovateľov. Ukážka je na nasledujúcom obrázku.

<p>Vstupy procesu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Požiadavky na vykonávanie monitorovani a merani v organizácii. - Prístroje na monitorovanie a meranie organizácie. - Požiadavky a špecifikácie zákazníkov, resp. podmienky zmluvných vzťahov. - Informácie o požiadavkách zákazníka, ďalších zainteresovaných strán a príslušnej legislatívy vo vzťahu k metrologickému zabezpečeniu. - Príručka interného laboratória
<p>Výstupy procesu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zoznam/evidencia, kategorizácia, značenie prístrojov na monitorovanie a meranie organizácie (kategorizácia meradiel, intervaly pre kalibráciu/verifikáciu, vedenie záznamov o kalibrácii/verifikácii, značenie meradiel, evidencia zodpovednosti, resp. prideľovania užívateľom). - Metrologicky zabezpečené (riadené) meradlá (PM), používané v procesoch organizácie.

Obrázok 1 Vstupy a výstupy procesu

Zdroj: vlastné spracovanie

Akonáhle máme jasno vo vstupoch a transformovaní na výstupy, mali by sme sa zamerať na mapu procesov, resp. na vzájomnú interakciu procesov. Je podstatné vyznačiť a porozumieť tomuto prepojeniu medzi procesmi, ktoré procesy sú vstupmi do iných procesov a naopak, ktoré sú výstupy z predchádzajúcich procesov. Je ďalej podstatné si uvedomiť dôležitosť procesov, pri výpadku jedného procesu zväžiť možné výpadky iných procesov, prípadne vyhodnotiť procesy, ktoré môžu fatálne ohroziť celú mapu procesov. Ukážka mapy je na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 2 Mapa procesov

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako príklad si zoberieme podporný proces kvality. Pod podporným procesom rozumieme činnosť, ktorá podporuje nejakým spôsobom realizačné procesy. Výroba ako taká, nie je samostatný nezávislý proces samozrejme. Pokiaľ by tento proces nebol podporovaný z mnohých strán, nebol by efektívny. To je krátke vysvetlenie k interakcii procesov.

Kvalita ako proces teda má svoje vstupy, výstupy a výrazným spôsobom ovplyvňuje niektoré iné procesy. Na stanovenie indikátorov výkonnosti procesu je potrebné si položiť ako vlastník procesu otázku, čo mi má tento proces plniť, aké mám očakávania, aká je jeho hlavná úloha. V tomto prípade je jeho hlavnou úlohou filtrovať zlé diely, resp. uvoľňovať výrobu s čo najnižšou zmätkovitosťou z čoho vyplývajú prvé dve KPI:

- Náklady na internú zmätkovitosť.
- Náklady na externú zmätkovitosť.

Pod internou si predstavujeme všetok šrot, resp. nepodarky, ktoré sa počas produkcie vyrobia. Počet dielov je prerátaný s predajnou cenou, čo v konečnom dôsledku vyhodnotí reálne ekonomickú škodu. Najefektívnejšia frekvencia sledovania je mesačne, avšak je potrebné implementovať zdroje informácií, napríklad formuláre, ktoré je potrebné vyplniť na konci

každej zmeny s množstvom nepodarkov, konkrétnymi typmi chýb podľa kategórií a podľa dielov.

Pod externou zmätkovitosťou rozumieme všetky nepodarky, ktoré sa dostanú k zákazníkovi. Takisto sa urobí prepočet s predajnou cenou, čo predstavuje ušlú tržbu, resp. ekonomickú škodu. Často sa používa skratka PPM, teda Parts Per Milion. Počet zlých dielov sa prerátava na milión dielov.

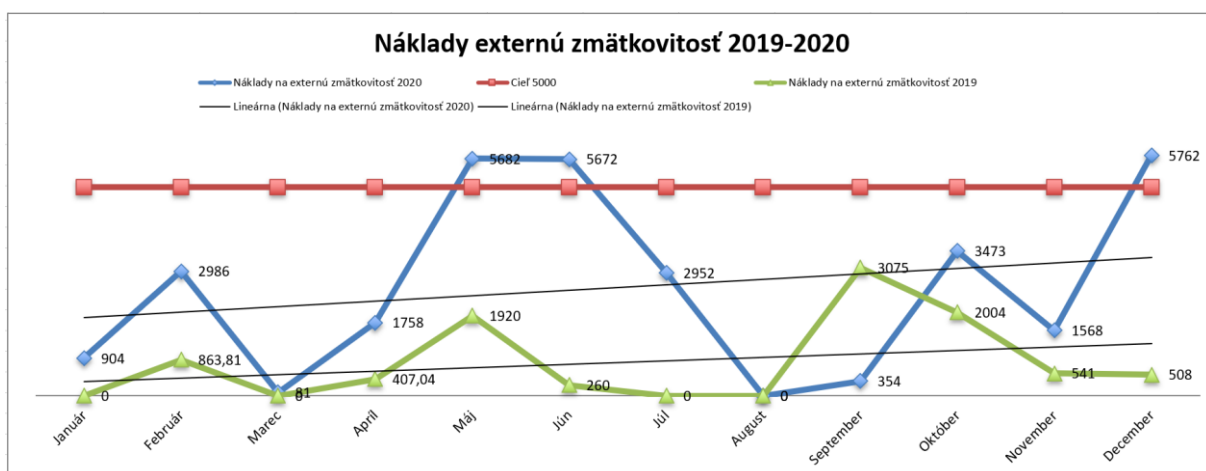
Ako posledný ukazovateľ z pohľadu dielov si zvolíme náklady na deštruktívne skúšky. Vo vzorke, ktorú sme si vybrali sa vykonávajú skúšky dielov aj deštruktívnou metódou, to je taká, pri ktorej sa diel počas skúšky poškodí a stáva sa nepodarkom, resp. šrotom. Vzhľadom na frekvenciu skúšok je zmysluplné aj tento ukazovateľ monitorovať a bude znieť nasledovne: **Náklady na deštruktívne skúšky**. Vyhodnotíme si teda tabuľku s tromi indikátormi, ktoré sme si zadefinovali s mesačnou frekvenciou sledovania.

P.č.	Ukazovateľ procesu - Prozesskennzahl (KPI) - 2020	Január	Február	Marec	Apríl	Máj	Jún	Júl	August	September	Október	November	December	Cieľ / Ziel	Plnenie cieľa	Periódna vyhodnocovacia (Beratungsperiode)	Zodpovedný (verantwortlich)	Príznaky /Opatrenie
Kontrola kvality																		
1	Náklady na externú zmätkovitosť	904	2986	81	1758	5682	5672	2952	0	354	3473	2563	528					
	Cieľ 5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000				
3	Náklady na internú zmätkovitosť	2834	5121	14681	2701	2771	6785	13325	9392	9738	7712	9520	5680					
	Cieľ 8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000				
4	Náklady na deštruktívne skúšky	2029	2335	1940	1406	1968	1548	2147	1002	2219	3173	2250	2379					
	Cieľ 5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000					

Obrázok 3 KPI – kľúčové indikátory výkonnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

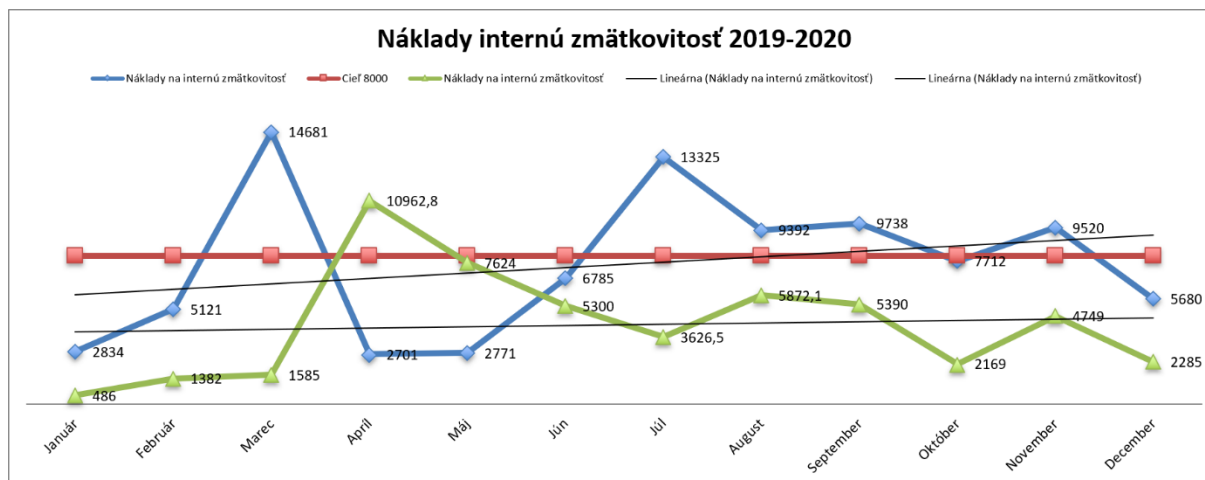
Súčasťou tabuľky s indikátormi je názov procesu, časový úsek, ktorý monitorujeme, jednotlivé časové pásma, teda mesiace a k jednotlivým mesiacom cieľ. Stanoviť cieľ je ďalším ktorom, hneď po tom, čo nazhromaždíme údaje. Cieľ musí byť stanovený zmysluplne, reálne s nejakou postupnosťou. Nie je produktívne stanoviť príliš vysoký cieľ, ktorý nie je možné v priebehu príslušného obdobia plniť. Vlastník procesu figuruje takisto v tabuľke. Ďalšími podstatnými bodmi sú grafické zobrazenie údajov s nejakým trendom. Na nasledujúcom obrázku bude možné vyhodnotiť plnenie, ako aj trend externej zmätkovosti.



Obrázok 4 KPI Náklady na externú zmätkovitosť graficky

Zdroj: vlastné spracovanie

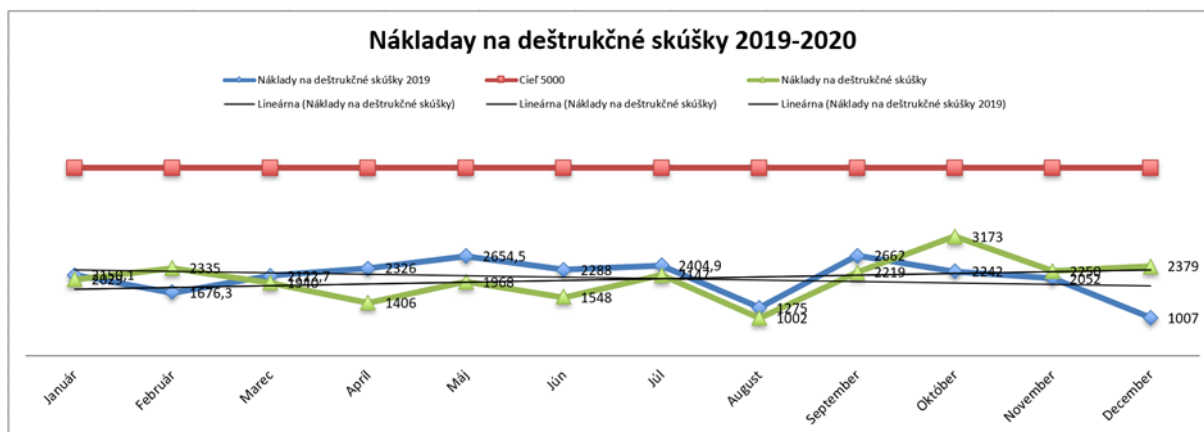
Z uvedeného vyplýva, že výsledku roka 2020 sú vo výraznej miere horšie ako predchádzajúci rok, čo potvrdzuje aj trendová spojnica. Môžeme konštatovať mierne navyšujúci negatívny trend s neplnením cieľa v troch mesiacoch. Na ďalšom obrázku si vyhodnotíme náklady na internú zmatekivosť.



Obrázok 5 KPI Náklady na internú zmatekivosť graficky

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa vyhodnotenia môžeme takisto konštatovať mierne zhoršenie v priebehu roka ako aj zhoršenie roka 2020 v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Na ďalšom obrázku si vyhodnotíme posledný ukazovateľ nákladov na deštrukčné skúšky.



Obrázok 6 KPI Náklady na deštrukčné skúšky graficky

Zdroj: vlastné spracovanie

Tento ukazovateľ vyzerá ako jediný stabilne bez väčších výkyvov a konštatujeme plnenie cieľa. Po vyhodnotení všetkých stanovených ukazovateľov je potrebné urobiť analýzu údajov, predovšetkým tých, ktoré sú negatívne a teda neplnili cieľ. Jeden z možných nástrojov ako analyzovať príčiny je metódy Ishikawa, prípadne Paretova analýza a podobne. Spôsob analýzy vzhľadom na rozsah práce nebudeme zobrazovať. Výsledkom analýzy je zoznam príčin a úloh, ktoré je potrebné spraviť nato, aby sme procesy optimalizovali. V nasledujúcej skice bude návrh riešení, ako jednotlivé KPI, resp. procesy optimalizovať s cieľom dosiahnuť za ďalšie obdobie lepší výsledok.

Qualitätsmanagement		Management Meeting Präventive und Verbesserungsmassnahmen IATF16949, ISO14001, ISO27001, Kundenaudits und generelle Themen				Vers.: 40 Seite 19 von	
Ersteller: Š. Tóth	Datum: 06.11.2015/ 1, 10.11.2015/ 2, 11.11.2015/ 3, 18.11.2015/ 4, 24.11.2015/ 5, 07.12.2015/ 6, 18.12.2015/ 7, 21.01.2016/ 8, 01.03.2016/ 9, 08.03.2016/ 10, 16.03.2016/ 11, 31.03.2016/ 12, 19.05.2016/ 13, 16.08.2016/ 14, 25.11.2016/ 15, 13.02.2017/ 16, 03.04.2017/ 17, 27.07.2017/ 18, 11.09.2017/ 19, 22.09.2017/ 20, 20.11.2017/ 21, 30.01.2018/ 22, 21.03.2018/ 23, 07.05.2018/ 24, 10.05.2018/ 25, 30.05.2018/ 26, 06.06.2018/ 27, 29.06.2018/ 28, 04.09.2018/ 29, 13.09.2018/ 30, 15.11.2018/ 31, 16.04.2019/ 32, 30.04.2019/ 33, 12.09.2019/ 34, 20.11.2019/ 35, 03.03.2020/ 36, 22.09.2020/ 37, 04.02.2021/ 38, 25.03.2021/ 39, 04.05.2021/ 40						
Verteiler: xxxxx							

1	KPI náklady na externú zmatkovitosť 2020	Vyhodnotenie top 5 reklamácií a prezentácia vedeniu spoločnosti. Prehodnotenie prijatých opatrení, ich efektivity a návrh preventívnych opatrení na zabránenie.	KT25/ 2021	p. Tomáš	50%	
2	KPI náklady na internú zmatkovitosť 2020	Vyhodnotenie top 5 reklamácií a prezentácia vedeniu spoločnosti. Prehodnotenie prijatých opatrení, ich efektivity a návrh preventívnych opatrení na zabránenie.	KT25/ 2021	p. Jánoš	25%	
3	KPI náklady na deštrukčné skúšky	Prehodnotenie frekvencie skúšania vzhľadom na zhoršenie predošlých dvoch ukazovateľov.	KT25/ 2021	p. Kuna	25%	

Obrázok 7 To-Do list
Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Výstupom práce sú výsledky z monitorovania efektivity procesu kvalita vo výrobnej spoločnosti v oblasti automobilového priemyslu. Práca poukázala na správnu a efektívnu tvorbu KPI predovšetkým z ekonomického pohľadu. Takisto je žiadúce, aby tvorcovia KPI boli vždy kompetentní s cieľom kvalitného a zmysluplného vyhodnocovania ukazovateľov. V rámci rozsahu práce sme vytvorili a vyhodnotili tri ukazovatele, ktoré z pohľadu financií zobrazujú, koľko nás stoja chyby vo výrobe interne ale aj externe. Niekoľko mesiacov dokonca nebol cieľ splnený ako aj trendová spojnica dokazuje výrazné zhoršovanie, čo by strategicky mohlo predvídať podnikateľský problém. Je nevyhnutné v takejto situácii, aby vlastník procesu sa bez odkladu angažoval a analyticky vyhodnotil príčiny tejto situácia ako aj vyvodil zodpovednosť, resp. úlohy s príslušnými opatreniami ako bolo v akčnom pláne načrtnuté. Pokiaľ by vedenie spoločnosti vyhodnotilo túto situáciu ako kritickú, postupuje sa formou zasadnutia krízového manažmentu a top manažment musí celý proces optimalizácie sledovať až pokiaľ sa stabilne nedosiahnu lepšie výsledky. Automobilový priemysel je špecifický v tom, že je často robustný a akékoľvek nečakané viac-náklady môžu bezprostredne ohroziť ekonomický cieľ, ako bolo v úvode napísané. Z toho dôvodu je priam nevyhnutné každý ukazovateľ z mapy procesov sledovať, prioritizovať tie kritické, ktoré keď zlyhajú, ohrozia celý chod spoločnosti. Na záver ešte krátke konštatovanie, že KPI je žijúci proces, ktorý sa využíva nielen krátko pred auditom ale priebežne podľa stanovených frekvencií. Je povinnosťou každého manažéra, teda vlastníka procesu, aby si svoj proces sledoval, meral a optimalizoval.

Použitá literatúra

GRAUZEL, J. 2019. STN EN ISO19011 Návod na auditovanie systémov manažérstva. Bratislava: ÚpNMaS, 2019. 76s.128839

GRAUZEL, J. 2016. STN EN ISO 9001 Systém manažérstva kvality - Požiadavky. Bratislava: ÚpNMaS, 2016. 60s. 122449

MÁSIKO J. 2020. IATF Příručka auditora pro IATF16949. Praha: Česká společnost pro jakost, 2020. 43s. ISBN 978-80-02-02908-3

KOTULIČ, R. 2015. Princípy ekonómie pre manažérov. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2015. 223s. ISBN 978-80-555-1375-1

Ústava Slovenskej republiky. 2017. Žilina: PORADCA, s. r. o., 2017. 71s. ISBN 978-80-8162-028-7

Obchodný zákonník Zákon č. 513/1991 Zb. 2019. Žilina: PORADCA, s. r. o., 2019. 496s. ISSN 1335-1583.

Podnikanie. Dostupné na internete 13.01.2021: <<https://www.euroekonom.sk/ekonomia/>>

Definícia podnikania. Dostupné na internete 13.01.2021: <https://www.slovensko.sk/sk/agendy/agenda/_definicia-podnikania>

Čo je podnikanie a živnosť – definícia a rozdiely. Dostupné na internete 13.01.2021: <<https://www.podnikajte.sk/obchodne-pravo/co-je-podnikanie-zivnost-definicia>>

Hodnotenie výkonnosti v organizáciách verejnej správy

Ing. Ľubomír Fejerčák

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou merania výkonnosti verejnej správy, ktorá sa už dlho považuje za nevyhnutný prostriedok na zlepšenie efektívnosti a výkonnosti verejného sektora. Poukazuje na dôležité otázky a problémy súvisiace s úspornými opatreniami, ktoré boli prijaté vo väčšine krajín OECD. Meranie výkonnosti verejnej správy vyzdvihuje hodnotu faktických údajov a ukazuje, akú úlohu môžu a majú zohrávať pri prijímaní zásadných rozhodnutí. Uvádza možnosti zvyšovania výkonnosti verejnej správy i názory rôznych autorov na túto problematiku. Poukazuje na kontinuálne zvyšovanie kvality v rámci SR.

Kľúčové slová: výkonnosť, manažment výkonnosti, kvalita, konkurencieschopnosť.

Abstract

The paper deals with the issue of measuring the performance of public administration, which has long been considered a necessary means to improve the efficiency and effectiveness of the public sector. It highlights important issues and problems related to austerity measures that have been taken in most OECD countries. Measuring the performance of public administration highlights the value of factual data and shows what role they can and should play in making key decisions. It presents the possibilities of increasing the efficiency of public administration as well as the opinions of various authors on this issue. It points to the continuous improvement of quality within the Slovak Republic.

Keywords: performance, performance management, quality, competitiveness..

Úvod

V poslednej dobe je možné vo vedeckej literatúre pozorovať vzrastajúci záujem o problematiku systémov merania a manažmentu výkonnosti v zdravotníckych organizáciách. Wouters a Sportel (2005, s.1062) uvádzajú, že obzvlášť silný záujem o túto problematiku nastal po roku 1980, keď si mnohé organizácie začali uvedomovať, že jedine vysoká výkonnosť a systémy jej merania dávajú organizácii šancu na dlhodobé prežitie v súčasnom hyperkonkurenčnom prostredí. Problematiku merania a manažmentu výkonnosti je možné skúmať z viacerých prístupov a to ako skúmanie merania a manažmentu výkonnosti z hľadiska úrovne na ktorej sa meria na organizačnej úrovni, na operačnej úrovni a na individuálnej úrovni. Iný prístup ku skúmaniu rozlišuje meranie a manažment výkonnosti v organizáciách verejnej správy a výrobných organizáciách.

Cieľom nášho príspevku je poukázať a preskúmať manažment výkonnosti z pohľadu verejnej správy a moderných smerov riadenia výkonnosti v tejto oblasti.

Vymedzenie pojmu manažment výkonnosti

Veľmi často dochádza k zamieňaniu pojmov manažment výkonnosti a meranie výkonnosti. Z uvedeného dôvodu ešte pred analýzou literárnych podkladov je potrebné vymedziť si oba pojmy. Je isté, že existuje medzi nimi veľa podobnosti, ale nejedná sa o rovnaké pojmy. Manažment výkonnosti je všeobecný prístup k manažovaniu a rozvoju organizácie. Hodnotenie resp. meranie výkonnosti zamestnancov na regulárnej báze má za cieľ vyhodnotiť, podľa možností objektívne a kvantitatívne, dosahovanú úroveň výkonnosti za účelom odmeňovania, za účelom potreby vzdelávania, ako aj za účelom porovnania dosahovanej výkonnosti a plánovanej výkonnosti. Systém merania a hodnotenia výkonnosti je obvykle integrálnou súčasťou manažmentu výkonnosti. Ďalší rozdiel je v tom, že manažment výkonnosti je súvislý trvalý proces, zatiaľ čo hodnotenie výkonnosti sa uskutočňuje cyklicky, v stanovených intervaloch (Sojka 2018).

Cieľom príspevku je uviesť stručný popis problematiky merania a manažmentu výkonnosti, jeho súčasný stav aplikácie vo verejnej správe, ako aj popísať možnosti aplikácie v rámci verejnej správy a predpokladané vývojové trendy.

Vývoj a budúce smerovania manažmentu výkonnosti v organizáciách

Dimenzie ukazovateľov výkonnosti, ktoré sa vyskytovali v prvých prezentovaných modeloch hodnotenia výkonnosti boli orientované na finančné ukazovatele, kvalitu, aspekty orientované na ľudí, zákaznícku spokojnosť, konkurenčnú schopnosť, a pod. Tieto indikátory výkonnosti svedčia v súčasnosti o tom, že nastal posun od výlučne finančnej perspektívy k integrovanej perspektíve, čo je možné považovať za hlavný prínos posledného obdobia vývoja v oblasti manažmentu výkonnosti a merania výkonnosti. Systémy manažmentu výkonnosti by mali byť proaktívne, nie reaktívne. Epstein a Manzoni (1997) našli prepojenie medzi finančnými a nefinančnými ukazovateľmi, pričom sa kládol väčší dôraz na dennú prevádzku organizácie ako na jej strategické ciele. Ale aj niektoré ďalšie iniciatívy, ako napr. sociálne účtovníctvo, strategické manažérske účtovníctvo, Activity Based Costing, podporovali dôležitosť iných aspektov výkonnosti, ako iba finančných ukazovateľov.

Potreba zavedenia relevantného, integrovaného a strategicky orientovaného manažmentu výkonnosti bola prezentovaná v značnom počte publikácií, najmä Johnson a Kaplan (1987), Drucker (1990), Rusell (1992). Zavedenie nových manažérskych metodík, ako Just In Time (JIT), reinžiniering podnikateľských procesov a Total Quality Management (TQM) bol tým zlomovým bodom, ktorý vyvolal silnú potrebu pre vyvinutie nového systému hodnotenia výkonnosti. Po roku 1985 sa začali uplatňovať aj modely kvality ako je napr. Malcom Baldrige National Quality Award (1987), European Foundation for Quality Management – EFQM (1988) a ďalšie, aby sa ocenil prínos kvality ako ukazovateľa vyššej výkonnosti.

Kaplan a Norton (1992) prišli s metódou Balanced Scorecard (BSC), ktorá sa ukázala ako veľmi kompaktná, multidimenzionálna a komplementárna k finančným ukazovateľom tým, že

k ním doplnila zároveň aj ďalšie operatívne a strategické dimenzie výkonnosti. Kaplan a Norton identifikovali finančnú výkonnosť ako oneskorujúce sa ukazovatele, ktoré sú závislé na ukazovateľoch ktoré im predchádzajú, ako je spokojnosť zákazníkov, kvalita, zlepšovanie procesov, apod. Integrácia nefinančných ukazovateľov s finančnými ukazovateľmi priniesla inovatívnu a integratívnu perspektívu manažmentu výkonnosti a predstavovala revolúciu v meraní a manažmente výkonnosti podnikateľských subjektov.

Obdobie po roku 2000 prinieslo množstvo zdokonalení systému BSC. Napr. model BSC spoločnosti Kanji Sa (2002) argumentuje, že metodika BSC mala by byť konzistentná s modelom TQM (Total Quality Management) a mala by zohľadňovať:

- maximalizáciu hodnoty pre akcionárov,
- dosiahnuť excelentnosť procesov,
- zlepšiť organizačné učenie,
- priniesť úžitok stakeholderom.

K rozvoju problematiky merania a manažmentu výkonnosti pred rokom 1990 prispeli aj niektoré drobné inkrementálne zdokonalenia ako sú Du Pontf inanacialratio, Activity Based Costing (ABC), spolu s revolučnými zmenami ktoré prinieslo zavedenie BSC, priniesli drastické zmeny v metódach merania výkonnosti.

Približne v rovnakom čase bol zaznamenaný rastúci záujem o hodnotenie a zlepšovanie kvality verejných služieb v týchto krajinách. Postupne sa rozmer kvality stal nevyhnutnou súčasťou väčšiny, ak nie všetkých systémov riadenia výkonnosti. Záujem o prístupy manažmentu kvality sa ukázal v mnohých verejných organizáciách koncom 80-tych rokov. Avšak pokrok smerom ku kvalite začal na začiatku 90-tych rokov. Vláda USA je v tom období štruktúrovaná okolo mnohých zásad, ktoré sa vo veľkej miere týkajú riadenia výkonnosti so silným zameraním na kvalitu služieb. V obidvoch príkladoch meranie výkonnosti sa má realizovať použitím niekoľkých ukazovateľov výkonnosti ako „keyper formance indicators“ (ďalej ako KPIs), vonkajších mechanizmov, ktoré odrážajú strategické rozhodnutia a ciele každej vlády ako aj kvalitu služieb (Dutta, Soumitra, Manzoni 1999).

Záverom tejto podkapitoly a prierezu merania a manažmentu výkonnosti v moderných organizáciách môžeme konštatovať, že budúcnosť a trendy smerovania spoločností sa budú v budúcnosti obracať na implementáciu modelov trvalo udržateľného rozvoja. Orientácia na trvalý rozvoj podnikateľských subjektov, dôraz na sociálny a environmentálny rozvoj priniesla koncepciu, ktorá sa nazýva Triple Bottom Line (TBL). V slovenčine sa používa výraz 3P, čo znamená tri piliere, a to: pilier ekonomický (profit), pilier sociálny (people), pilier environmentálny (planet) (Elkington 1997). Tento model je zároveň jadrom filozofie spoločensky zodpovedného podnikania (Corporate Social Responsibility - CSR) a jeho hlavným aspektom je orientácia na budúce generácie prostredníctvom uzatvorenia výrobného cyklu, v rámci ktorého bude jeho posledným článkom opätovné využitie recyklovaných materiálov pri výrobe.

Meranie výkonnosti vo verejnej správe

Meranie výkonnosti verejnej správy sa už dlho považuje za nevyhnutný prostriedok na zlepšenie efektívnosti a výkonnosti verejného sektora. Poukazuje na dôležité otázky a problémy súvisiace s úspornými opatreniami, ktoré boli prijaté vo väčšine krajín OECD. Meranie výkonnosti verejnej správy vyzdvihuje hodnotu faktických údajov a ukazuje, akú úlohu môžu a majú zohrávať pri prijímaní zásadných rozhodnutí. V podmienkach merania výkonnosti verejnej správy sú okrem toho uvedené komparatívne údaje o postupoch verejnej správy z hľadiska transparentnosti a integrity, regulačnej kontroly a riadenia ľudských zdrojov vo verejných službách a v ich poskytovaní.

Fenomén manažmentu merania výkonnosti sa objavil v oboch sektoroch, t.j. privátnom aj verejnom v poslednej dekáde minulého storočia (Neely 2012). Systémy merania výkonnosti sa v praxi začali implementovať ako nástroj na podporu strategických manažérskych funkcií (Kaplan a Norton 1992). Z nich najväčšie rozšírenie dosiahla metóda BSC, ktorá aj v súčasnej dobe je pomerne široko implementovaná. Podľa Klota a Martina (2000) hnacím motorom v reforme verejnej správy je práve problematika merania výkonnosti. Podľa Chana (2004) sa používanie meradiel vzťahujúcich sa k finančnej výkonnosti, spokojnosti zákazníkov, výkonnosti jednotlivcov, inováciám a zmenám stalo súčasťou riadiacej praxe v municipálnych organizáciách v Kanade a v USA.

V literatúre črty verejného sektora v komparácií s privátnym je uvádzaných viacej systémov merania výkonnosti, ktoré boli implementované najmä v privátnom sektore (Bournea kol. 2002). Ukazuje sa, že je značná podobnosť medzi privátnym a verejným sektorom, aj keď verejný sektor má viaceré špecifiká v porovnaní so sektorom privátnym. Hlavné charakteristické črty podľa Sojku (2018) sú:

1. Vo verejnom sektore existuje väčšie množstvo stakeholderov s protichodnými až konfliktnými záujmami.
2. Nedostatočne vyhranené vlastníctvo.
3. Nedefinované, resp. nejasne definované konečné ciele a produkty.
4. Nedostatočné manažérske kompetentnosti riadiacich pracovníkov (politické nominácie).

Verejné inštitúcie vystupujú ako monopolné organizácie (vlastnia monopolné informácie), t.j. samy rozhodujú o verejnom výstupe, čo vedie k nadbytku byrokracie. Vychádzajúc z teórie racionálneho správania, ekonomická teória predpokladá, že byrokrati sa budú snažiť maximalizovať individuálnu užitočnosť, čo v konečnom dôsledku znamená maximalizáciu rozpočtu verejnej organizácie, t.j. nadmerný rozsah aktivít verejnej správy, vedúci k alokatívnej neefektívnosti byrokracie. Byrokracia má tiež vo všeobecnosti tendenciu dosahovať vyššie ako optimálne náklady na jednotku výkonu, čo vedie k technickej neefektívnosti (Ochrana 2003).

Hodnotenie výkonnosti vo verejnom sektore a vo verejnej správe je mimoriadne zložitý proces. Všeobecné znaky kvalitného fungovania verejnej správy, tak ako ich definuje „Biela kniha EÚ“ (OECD 2017) – otvorenosť, participatívnosť, zodpovednosť, efektívnosť a

koherencia, predstavujúce meta ciele, je nutné premietnuť do organizačnej úrovne. Jedným z možných prístupov je sledovanie nasledovných dimenzií:

- orientácia na plnenie potrieb občanov/zákazníkov,
- hospodárnosť pri užití verejných prostriedkov,
- orientácia na aktivizáciu zamestnancov a vytvorenie optimálnych podmienok pre ich prácu,
- plnenie zákonom stanovených vecných úloh verejnej správy, ktoré je už možné do určitej miery operacionalizovať formou štvordimenzionálneho systému hodnotenia prostredníctvom ukazovateľov
- splnenie zákonom stanovenej úlohy, spokojnosť občanov, spokojnosť zamestnancov, hospodárnosť.

Implementácia princípov manažmentu výkonnosti do organizácií verejnej správy má svoje pozitívne aj negatívne stránky. K pozitívnym stránkam je potrebné uviesť, že implementácia manažmentu výkonnosti v organizáciách verejnej správy poskytuje nástroje pre plánovanie a implementáciu stratégie, na ovplyvňovanie správania sa zamestnancov a manažérov, na odmeňovanie zamestnancov na baze výkonnosti a na implementáciu princípov učiacej sa organizácie. Organizácie verejnej správy, sa ale v tejto súvislosti dostali pod určitú kritiku, z dôvodu kladenia silného akcentu na finančnú kontrolu, ale aj z dôvodu nadmerného počtu finančných ukazovateľov.

Podľa De Bruijina (2002) pozitívny efekt zo zavedenia systému merania výkonnosti je zvýšenie transparentnosti, zvýšenie zodpovednosti, zlepšenie výstupov. K negatívnym dopadom sa počíta zvýšenie byrokracie, zníženie motivácie a inovatívnosti. K negatívnym stránkam implementácie merania výkonnosti patrí aj skutočnosť (Modell 2003), že nástroje ktoré manažéri majú k dispozícii v organizáciách verejného sektora menia riadiaci štýl a riadenie ľudských zdrojov v organizáciách. Manažéri sú v takomto prípade zainteresovaní na okamžitom úspechu, namiesto orientácie na dlhodobé ciele. Zároveň to znamená posun od takých hodnôt ako sú rovnosť, kolektivismus, bezpečnosť a odolnosť, k efektívnosti a individualizmu.

Difúzia rôznych modelov manažmentu výkonnosti z privátnej sféry do organizácií verejnej správy je evidentná, nie je možné spustiť zo zreteľa fakt, že sektor verejnej správy má mnohé špecifika v porovnaní so sektorom privátnym. Sektor verejnej správy má zvyčajne väčší počet stakeholderov, častokrát s protichodnými požiadavkami, z ktorých každý môže mať významný vplyv na dianie v organizácií. Poskytovanie finančných zdrojov sa nedeje jednoduchým priamym spôsobom, ale spôsobom, ktorý je omnoho zložitejší. Veľmi často v tejto súvislosti dochádza k mylnému postupu v tom zmysle, že zodpovední manažéri tvrdia, že návrh ukazovateľov výkonnosti musí byť derivovaný zo stratégie spoločnosti. Pravda je však taká, že stratégia by mala byť v prvom rade derivovaná od potrieb stakeholderov. Ukazovatele viažuce sa k spomínaným aspektom, doplnené o ich výsledky, trendy, ciele, štandardy, iniciatívy a akčné plány, sú začlenené do „scorecardov“ pre umožnenie dosahovania čo najvyššej výkonnosti. Sú pritom navzájom prepojené jedno s druhým, cez sústavu hypotetických vzťahov nazývaných „mapy úspešnosti“. Tieto modely sú najvhodnejšie pre

organizácie, pre ktoré je najdôležitejšia tvorba hodnoty pre stakeholderov. Avšak cieľom organizácií verejnej správy nie je tvorba ekonomicky pridanej hodnoty pre stakeholderov, ale uspokojovanie ich potrieb. V tomto zmysle rozumieme pod pojmom “stakeholder” občana Slovenskej republiky, keďže organizácia, zabezpečovanie a chod verejnej správy je financovaný prostredníctvom odvádzania daní do štátneho rozpočtu.

Najmi a kol. (2012) a obsahuje päť vzájomne prepojených aspektov:

1. Spokojnosť stakeholderov: kto sú hlavní stakeholderi a aké sú ich očakávania a potreby?
2. Príspevok stakeholderov: aký príspevok organizácia očakáva od stakeholderov?
3. Stratégie: aké stratégie má organizácia zaviesť, aby uspokojila potreby a očakávania stakeholderov?
4. Procesy: aké kritické procesy musí organizácia mať, aby mohla úspešne realizovať príslušné stratégie?
5. Schopnosti: akými schopnosťami musí organizácia disponovať, aby mohla úspešne prevádzkovať tieto procesy?

Možnosti hodnotenia výkonnosti vo verejnej správe

Môžeme sa stotožniť s názorom Daniša (2003), že zatiaľ čo pri výrobných podnikoch hodnotenie výkonnosti vychádza z požiadaviek a spokojnosti zákazníka a je možné ho vykonávať na základe modelu, v ktorých zákazník podľa jednotlivých metrik, akými sú napr. metriky výberu, obľúbenosti a pod. jednoznačne stanoví svoje preferencie medzi konkurenčnými produktmi, pri verejných a správnych organizáciách je potrebné hľadať iné metódy. Benchmarking nie je jedinou efektívnou metódou zlepšovania kvality a výkonnosti, ktorá je používaná v organizáciách. Účinnosť benchmarkingu sa zvyšuje kombináciou s ďalšími metódami kvality ako je metóda vyvážených ukazovateľov (BSC), procesný prístup, model sebahodnotenia podľa CAF, systém kvality podľa ISO 9001, atď. Každý z týchto nástrojov má pomáhať ku zlepšovaniu výkonov organizácie. Je však veľmi dôležité vedieť ich správne používať.

Na zvýšenie výkonnosti a pracovného výkonu zamestnanca vo verejnej správe je možné využiť mnohé metódy známe z výrobných podnikov. Ide napríklad pre potreby verejného sektora poskytujúceho služby modifikované metódy ako benchmarking, TPM, 4 M, MUDA, Jishuken, Controlling, BSC, ale aj objektívne overenie procesov pomocou časových štúdií. K tomu, aby verejná správa mohla dlhodobo uskutočňovať svoje ciele, je potrebné, aby si jej predstavitelia osvojili zásady efektívneho riadenia. Kvalitu uskutočňovaných procesov manažérskych funkcií v kontexte výkonnosti priamo ovplyvňuje úspešnosť manažérov (Tej 2013).

Z doteraz uvedeného možno poukázať nato, že v organizáciách verejnej a štátnej správy je benchmarking metódou obzvlášť vhodnou, pretože dovoľuje implementovať osvedčené

postupy a prístupy tak medzi jednotlivými oddeleniami v rámci jednej organizácie, ako aj medzi jednotlivými úradmi, zastupiteľstvami, školami atď. Špecifikom orgánov či organizácií verejnej alebo štátnej správy je práve postavenie a identifikácia klienta – občana. Klient – občan je na jednej strane odberateľom konkrétnych služieb, ktoré pre neho produkuje konkrétna inštitúcia verejnej správy. Na druhej strane výsledkom práce organizácie verejnej a štátnej správy sú vyhlášky, nariadenia, príkazy, ktorými sa klient – občan musí riadiť (Daniš 2003, In: Turisová).

Organizácie verejnej a štátnej správy majú k dispozícii rôzne donucovacie nástroje ako sú napr. pokuty, penále, predvolania, atď. Klient si spravidla nemôže vybrať medzi jednotlivými produktmi, resp. ich dodávateľmi. Veľká časť služieb, ktoré mu poskytujú predmetné organizácie, je determinovaná miestom trvalého bydliska príslušnosťou k danému obvodu.

Kontinuálne zvyšovanie kvality v rámci SR

V rámci Slovenskej republiky sa otázkou kontinuálneho zvyšovania kvality a jej systému zaoberá Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo prostredníctvom vytvorenia a riadenia Národného programu kvality od roku 2003. Aktuálne je v procese implementácie štvrtý cyklus tohto programu pod oficiálnym názvom:

„Národný program kvality SR 2017-2021: Stratégia zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií.“

Stratégia zlepšovania kvality je v súlade s Európskou chartou kvality, ktorou Európska únia deklarovala svoje presvedčenie, že v globálnej svetovej ekonomike je kvalita určujúcim faktorom úspešnosti podnikania a v podstatnej miere rozhoduje o konkurencieschopnosti organizácií a postavení národných ekonomík vo svete. V súlade s Európskou chartou kvality bola prijatá aj Charta kvality Slovenskej republiky. Stratégia zlepšovania kvality predstavuje národný strednodobý strategický dokument vlády SR, ktorý vytyčuje základné smery zlepšovania kvality v organizáciách verejného aj súkromného sektora v období rokov 2017-2021. Jej víziou je „dobře spravovaný a dobre fungujúci sociálny štát.“ K tomu by mala stratégia prispieť práve zameraním na zlepšovanie organizácií, z čoho plynie aj jej poslanie: „zvýšiť konkurencieschopnosť krajiny zjednotením celonárodného úsilia o neustále zlepšovanie kvality v organizáciách verejného a súkromného sektora (UNMS 2017).“

Stratégia zlepšovania kvality je zameraná na dosiahnutie troch základných cieľov, ktoré vymedzujú, usmerňujú a zjednocujú celonárodnú snahu o neustále zlepšovanie kvality produktov a služieb v krajine. Týmito základnými cieľmi sú:

1. Výnimočnosť organizácie: Podporovanie systémového prístupu k dosahovaniu výnimočnosti organizácie z hľadiska kvality poskytovaných produktov a služieb.
2. Manažérstvo kvality: Podporovanie zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií pomocou samohodnotenia a benchmarkingu a implementácie požiadaviek systémových noriem.

3. Konkurencieschopnosť: Podnecovanie a podporovanie organizácií k neustálemu zlepšovaniu a trvalo udržateľnému rozvoju (možnosť implementácie modelu a filozofie CSR).

Stratégia zlepšovania kvality zavádza tri strategické ciele a päť prioritných oblastí pre zlepšovanie kvality. Stratégia sa zameriava na zoskupenie a zosúladenie nového a existujúceho snaženia o zlepšovanie kvality podľa prioritných oblastí a na meranie pokroku pri napĺňaní strategických cieľov. Pre implementačné obdobie Národného programu kvality na rok 2017-2021 bolo vybraných týchto päť prioritných oblastí:

1. Zlepšovanie organizácií podporovaním zavádzania komplexného manažerstva kvality (Total Quality Management –TQM).
2. Zvyšovanie kultúry kvality podporovaním, propagovaním a udeľovaním Národnej ceny SR za kvalitu a Národnej ceny SR za spoločenskú zodpovednosť.
3. Identifikácia príležitostí na zlepšovanie samohodnotením a rozvíjanie benchmarkingu a benchlearningu organizovaním iniciačných podujatí a aktivít.
4. Spolupráca so zainteresovanými stranami na implementácii stratégie a organizovanie spoločných iniciatív na podporu zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií.
5. Dosahovanie lepších výsledkov podporovaním strategického plánovania výnimočnosti (EFQM) a systémov riadenia výkonnosti (napr. KPI a BSC) a rozvoja zamestnancov.

Dobre zvolená stratégia prináša zlepšenie produktivity, efektívnosti a tak isto zvýšenie konkurencieschopnosti verejného sektora. Pre naplnenie tohto cieľa nestačí dobre fungujúci systém manažerstva kvality v súlade s normami, ale je potrebné ustavične zvyšovať jeho efektívnosť a výkonnosť nasadením komplexného manažerstva kvality a jeho modelov. V rámci zlepšovania výkonnosti a konkurencieschopnosti je potrebné uplatňovať rôzne metódy, nástroje a prístupy, ktoré posunú organizácie verejného sektora na novú úroveň. Stratégia zlepšovania kvality bude reflektovať na špecifické strategické plány jednotlivých verejných organizácií, ich ciele, benchmarky a štandardizované metriky aplikovateľné v rámci SR.

Neustále zlepšovanie ako manažérska technika využívataké prístupy k zlepšovaniu, aké predstavuje samohodnotenie, benchmarking, reengineering (preprojektovanie procesov), manažerstvo kvality, riadenie výkonnosti a pod. Základným predpokladom na riešenie tohto problému je rozhodnutie vedenia organizácie zaviesť vyššiu kultúru kvality, vytvoriť lepšie odborné a organizačné predpoklady na používanie kvality ako nástroja na zvyšovanie výkonnosti a dosahovanie výnimočnosti organizácie (aj prostredníctvom užívania EFQM), čo v konečnom dôsledku znamená aj zvyšovanie konkurencieschopnosti krajiny a kvality života ľudí (UNMS 2017).

Použitá literatúra

- BOURNE, M., NELLY, A., PLATS, K., MILLS, J. 2002. The success and failure of performance measurement initiatives: perceptions of participating managers, *International Journal of Operations & Production Management*, Roč. 22, č. 11, s. 1288-1310.
- DANIŠ, V. 2003. Benchmarking – efektívny nástroj podnikového manažmentu. In: TURISOVÁ, R. 2008. Meranie výkonnosti pri implementácii benchmarkingu v organizáciách verejnej správy. In: *Transfer inovácií* Roč. 12/2008. [online]. [cit.2021-05-15] Dostupné z: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/92-97.pdf>.
- DE BRUIJN, H. 2002. Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. In: *International Journal of Public Sector Management*. Roč. 15, č. 7, s. 578-94.
- DRUCKER, P.F. 1990. The emerging theory of manufacturing. In: *Harvard Business Review*. May/June, s. 94-102.
- DUTTA, SOUMITRA a MANZONI, J-F., 1999. *Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement*. Berkshire, England: McGraw-Hill Publishing Company. ISBN 978-0077094362.
- ELKINGTON, J. 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- EPSTEIN, M.J. a MANZONI, J. 1997. The balanced scorecard and the tableau de bord: translating strategy into action. In: *Management Accounting*, August, s. 28-36.
- CHAN, Y. 2004. Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada. In: *International Journal of Public Sector Management*, Roč. 17, č. 3, s. 204-21.
- KANJI, G.K., SA, P.M. 2002. Kanji's business scorecard. In: *Total Quality Management*. Roč. 13, č. 1, s. 13-27.
- KAPLAN, R.S. a NORTON, D.P. 1992. The Balanced scorecard – measures that drive performance. In: *Harvard Business Review*. January/February, s. 71-90.
- KLOT, L. and MARTIN, J. 2000. Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government. In: *Management Accounting Research*. Roč. 11 č. 2, s. 231-51.
- MODELL, S. 2003. Goals versus Institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector. In: *Management Accounting Research*, Roč. 14, s. 333-59.
- NEELY A. 2012. The evolution of performance measurement research: development in the last decade and a research agenda for the next. In: *International Journal of Operations & Production Management*. Roč. 25, č. 12, s. 1264-77.

OECD. 2017. Government at a Glance 2017, Paris: OECD Publishing, 2017. ISBN 978-92-64-096578

OCHRANA, F. 2003. Veřejná volba a řízení veřejných výdajů. Praha: Ekopress 2003.

RUSSELL, R. 1992. The role of performance measurement in manufacturing excellence. In: Paper presented at the BPICS Conference. Birmingham, UK.

SOJKA, L. a kol. 2018. Vybrané aspekty manažmentu výkonnosti. Grafotlač: Prešov, 2018. ISBN 978-80-8165-323-0.

TEJ, J. 2013. Ekonomika a manažment verejnej správy. Prešov : FHPV PU v Prešove, 2013. 223 s. ISBN 80-88885-68-X. In.: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie UPJŠ Košice: Teória a prax verejnej správy, 2013.

UNMS. 2017. Národný program kvality SR 2017-2021. [online]. [cit.2021-05-15] Dostupné z: http://www.unms.sk/swift_data/source/2017/kvalita/narodny_program_kvality/NPK%20SR%202017%20-%202021.pdf.

WOUTERS, M., SPORTEL, M. 2005. The role of existing measures in developing and implementing performance measurement system. In: International Journals of performance management. Roč.25, č. 11, s. 1062-1082.

Hodnotenie výkonnosti pracovníkov a manažérov

Peter Gallo

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá modernými spôsobom hodnotenia výkonnosti pracovníkov, ktorý môže napomôcť k zvýšeniu výkonnosti organizácie. Podáva pohľad na rôzne metódy hodnotenia výkonnosti, ich výhody a nevýhody. Bližšie sa venuje samohodnoteniu a možnosti využitia tejto metódy pri manažérskej inventúre a zisťovaní sily organizácie. Na základe individuálneho sebahodnotenia zisťuje spokojnosť zamestnancov ako KPI ukazovateľa v organizácii, ktorý v rámci hodnotenia umožní pre celoplošnom aplikovaní zistiť spokojnosť zamestnancov organizácii a ukazuje smery jej zvyšovania.

Kľúčové slová: výkonnosť, manažérske inventúra, hodnotenie, spokojnosť pracovníkov

Abstract

The paper deals with a modern way of evaluating the performance of employees, which can help increase the performance of the organization. It provides an overview of the various methods of performance evaluation, their advantages and disadvantages. It deals in more detail with the self-assessment and the possibility of using this method in managerial inventory and determining the strength of the organization. Based on individual self-assessment, it determines employee satisfaction as a KPI indicator in the organization, which in the evaluation will allow for comprehensive application to determine the satisfaction of employees of the organization and shows the directions of increasing it.

Keywords: performance, managerial inventory, evaluation, employee satisfaction

Úvod

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.

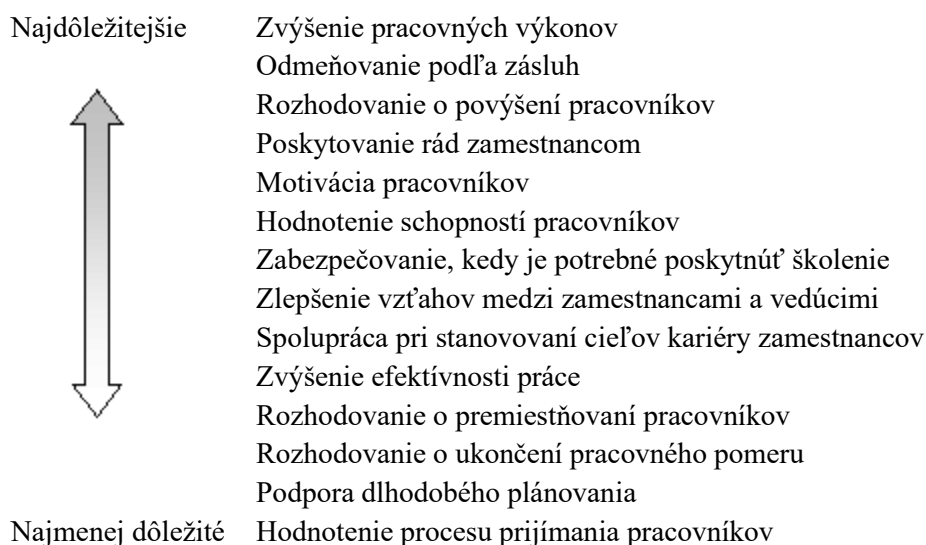
Hodnotenie pracovného výkonu

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 poradií 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 tabuľke č. 1.

Tabuľka č. 1 Kritériá pre sledovanie výkonnosti

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
ctižiadosť	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 využitelných pre jednotlivé spôsoby.

Tabuľka č. 2 Vybrané metódy používané na hodnotenie pracovníkov

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

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 pozorovatelia. 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.

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 zlepšil 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 nasledovnom tvare:

Prehľad výkonnosti zamestnanca DOTAZNÍK Dôverné!!!

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. Navrhните, 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 uvažovaním 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. Zlepšenie manuálnych zručností:
2. Zlepšenie odborných znalostí:
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 hodnotiteľa (hodiace sa zaškrtnite) :

Dátum a podpis hodnoteného zamestnanca :

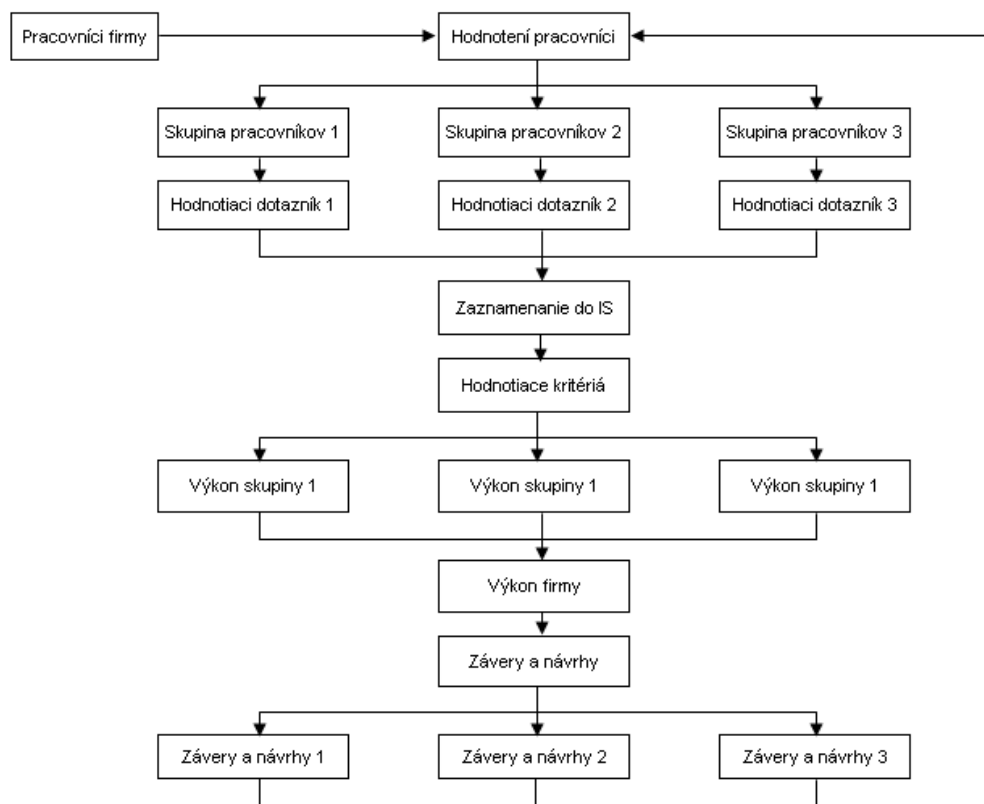
ČASŤ V Stanovisko nadriadeného hodnotiteľa

1. Súhlasím s obsahom správy:
2. Mám výhrady:
3. Nesúhlasím:
4. 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 obrázku 1.



Obrázok 1 Systém hodnotiaceho pohovoru

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. Jej vzor je uvedený na obrázku 2.

P.č.	OČ	Meno	Stupeň kvalifikácie	Dot. hodn. - výkonosť	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	Il. časť - pohovor	Zlep. manual. zručností
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
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
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
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
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
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
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 Informačná databáza

Zdroj: vlastné spracovanie

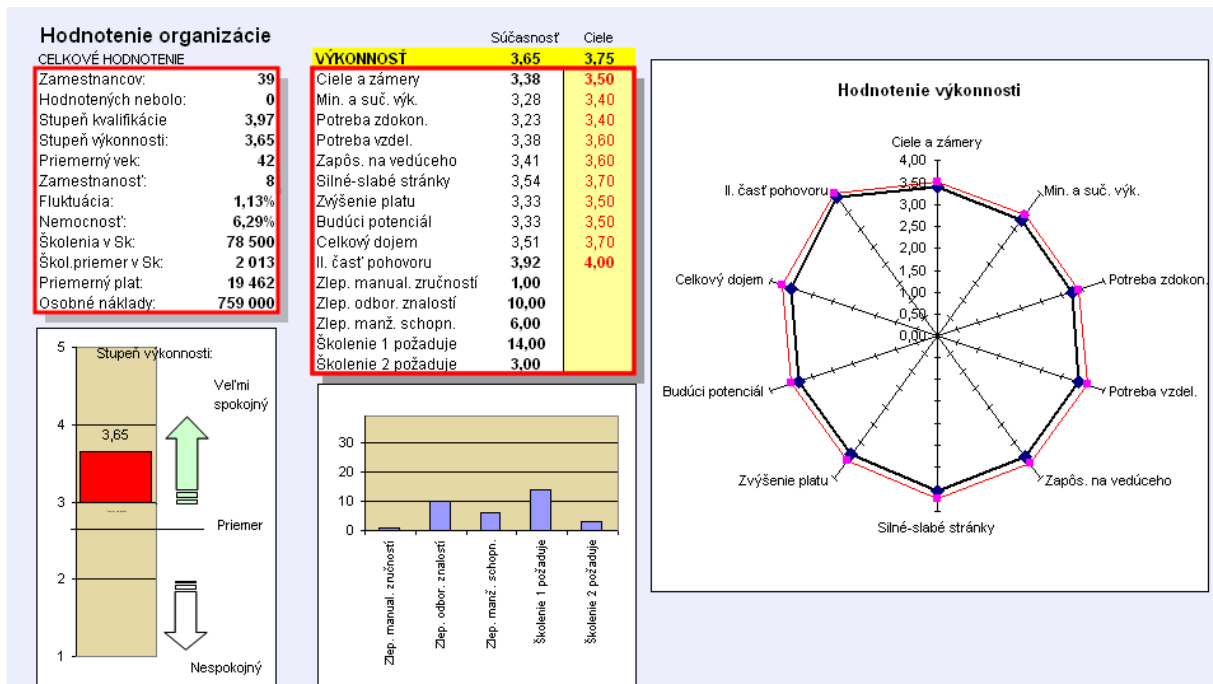
Vyhodnotenia výkonov je možné z tejto databázy urobiť veľmi jednoducho a účelne prostredníctvom kontingenčných tabuliek spojených s podmieneným formátovaním, tak ako to ukazuje obrázok 3.

Meno	Dot. hodn. - výkonosť	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	Il. časť - pohovor
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
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
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
Babíaková 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
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
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
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
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
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
Drobčová 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
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
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 výkonov prostredníctvom kontingenčnej tabuľky

Zdroj: vlastné spracovanie

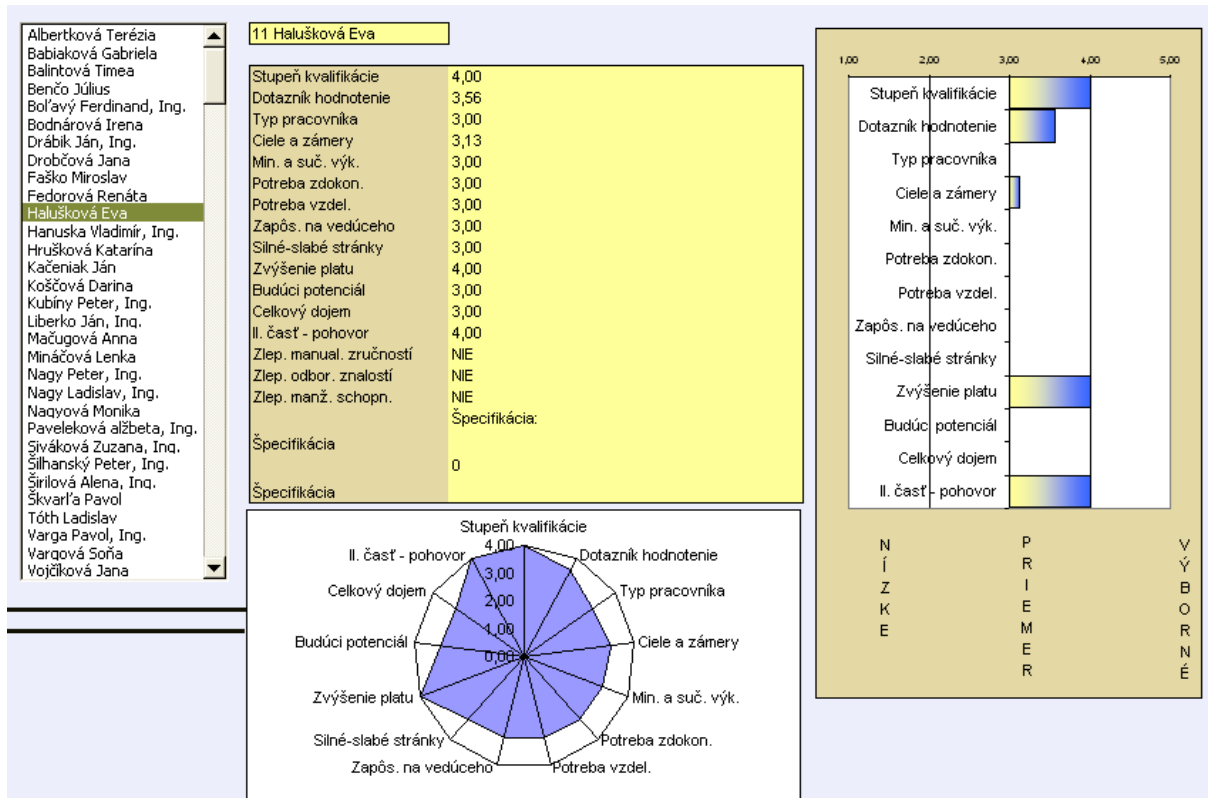
Z tabuľky vidíme, ktorí pracovníci podávajú výborný výkon, ktorý nadpriemerný, priemerný a nižší ako priemer. Tieto údaje sa spočítajú a zaznamenajú ako výsledok hodnotenia výkonnosti organizácie – obrázok 4.



Obrázok 4 Hodnotenie výkonnosti organizácie

Zdroj: vlastné spracovanie

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



Obrázok 5 Hodnotenie výkonnosti jednotlivcov

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.

The image shows a complex spreadsheet interface for a management inventory. At the top, there are summary rows with data like 'výkony: 3,8 VS', 'náklady: 3,1 SS', and 'práca a riziko: 2,7 ZS'. Below this is a tree structure of departments. Each department box contains:

- Department name and leader (e.g., 'Firma Kružná', 'Návrhár: Lešák, Ing.').
- Number of employees ('Zamestnaní').
- Quality score ('St. kval.').
- Performance score ('Hodnotenie') with a color-coded bar (dark blue for high, light blue for medium, yellow for low).

 The departments are organized into several columns, with some having sub-departments. The interface includes a search bar at the top left and a grid of columns labeled A through U.

Obrázok 6 Manažérska inventúra

Zdroj: vlastné spracovanie

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.

Záver

Hodnotenie výkonnosti zamestnancov a organizácií sa stáva nevyhnutnou potrebou dneška. Problémom ale je navrhnúť a použiť správnu metodiku hodnotenia. Neexistuje na to jednotný návod. Najvhodnejšie metodika je ale tá, s ktorou sa stotožnia tak zamestnanci ako aj manažéri organizácie, ktorá motivuje a podnecuje výkonnosť a angažovanosť pracovníkov v práci.

Použitá literatúra

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

Inovácie riadiacich procesov v manažmente podniku

Filip Černák

Abstrakt

Aktuálne metódy riadenia v manažmente sú dnes podstatnou inováciou, a to nie len v manažmente. Slovenské spoločnosti si často neuvedomujú, že práve metódy riadenia čas-to robia rozdiel medzi úspešnosťou podniku. Často sa v nich na inovácie nedbá, čo považujeme za chybu. Cieľom predloženého príspevku je aj z toho dôvodu: analyzovať aktuálne spôsoby riadenia súvisiacich s riadením podniku. V rámci tohto náhľadu je zosobnená dôležitosť danej oblasti a naša ambícia súvisiaca so spracovaním práce.

Kľúčové slová: Krízový manažment. Manažment. Metódy riadenia. Riadenie. Riadenie spoločnosti.

Abstract

Current management methods in management today are a significant innovation, and not only in management. Slovak companies often do not realize that management methods often make the difference between the success of a company. They often ignore innovation, which we consider to be a mistake. The aim of the presented work is also for this rea-son: to analyze current management methods related to business management. Within this view, the importance of the given area and our ambition related to the processing of work is personified.

Keywords: Crisis management. Management. Management methods. Management. Company management.

Úvod

Aktuálne metódy riadenia v manažmente sú dnes podstatnou inováciou, a to nie len v manažmente. Slovenské spoločnosti si často neuvedomujú, že práve metódy riadenia čas-to robia rozdiel medzi úspešnosťou podniku. Často sa v nich na inovácie nedbá, čo považujeme za chybu.

Cieľom predloženého príspevku je aj z toho dôvodu: analyzovať aktuálne spôsoby riadenia súvisiacich s riadením podniku. V rámci tohto náhľadu je zosobnená dôležitosť danej oblasti a naša ambícia súvisiaca so spracovaním práce.

Vymedzenie riadenia a rešerš literárnych zdrojov

V rámci práce využívame niekoľko literárnych zdrojov. Ide o autorov ako je Šimák, Kelíšek, Kučák, Dodecký, ale napríklad aj Zuzák, Königová, autorská dvojica Smejkal a Rais, Slávik a takisto Mižičková, Sláviková.

U Šimáka (2004) sme identifikovali predovšetkým hlavné ciele krízového manažmentu. Krízový manažment podniku, podmienky, ale aj ďalšie skutočnosti popisujú Kelíšek a Kučák (2011). Nástroje krízového manažmentu uvádzame podľa Jaroslava Dodeckého (2011). Krízové riadenie v najširšom slova zmysle predstavuje niekoľko súvislostí, ktoré popisujeme podľa autoriek Zuzákovej a Königovej. Smejkal a Rais (2010) hovoria o hospodárskej kríze z roku 2008 a o tom, ako zmenila prístup firiem v rôznych oblastiach. Naproti tomu Slávik (2013) uvádza, že každý riadiaci cyklus sa člení na časti, ktoré sú samostatné a nasledujú po sebe.

„*Manažment patrí k základným vedným disciplinám, ktoré sa v rámci prípravy budúcich manažérov vyučujú na manažérskych školách a manažérskych fakultách,*“ ako uvádza Mižičková a Sláviková (2012, s. 11)

Personálna oblasť

Samotný proces plánovania má niekoľko hľadísk, ktorým sa treba venovať v snahe o dosahovanie efektivity:

- kvantitatívne hľadisko vyjadrujúce počet zamestnancov v závislosti od charakteru práce, spôsobu podnikania, odvetvia, či zamerania podniku,
- kvalitatívne hľadisko berúce do úvahy kvalifikačné predpoklady v závislosti od obsadzovaných pozícií,
- časové hľadisko potrebné na určenie dĺžky potreby zamestnancov,
- miestne hľadisko určujúce personálne potreby v určení útvarov podniku (Vaverčáková, Hromková 2018).

Proces plánovania podľa Kravčákovej (2014) patrí k funkčným stratégiám. Po tom čo je vypracovaný plán produkcie, stanoví sa potreba počtu pracovníkov, pričom sa môže využiť, delfská metóda, kaskádová metóda, metóda vývojových trendov, normy práce. Zhromažďujú sa informácie o fungovaní ľudských zdrojov, nákladoch vynaložených na ich činnosť ako aj o celkovej účinnosti ľudských zdrojov. Tento systém činnosti utvára súčasnú pred-poved' budúcich potrieb disponibility pracovníkov v dôsledku ich fluktuácie v rámci firmy, zohľadnením ich osobných potrieb, kariérnych požiadaviek, ako aj fluktuácie mimo organizácie. Je pri tom potrebné zladit' súčasný stav vlastných zamestnaneckých zdrojov a na druhej strane potrieb. Vzniká potreba určenia pravdepodobnosti fluktuácie a stability v organizácii.

V procese plánovania je dôležitá analýza externého prostredia, kde sa realizuje STEP analýza (sociálneho, technologického, ekonomického a legislatívneho prostredia) a interného prostredia, ktoré súvisí s analýzou práce a interného trhu práce (Kravčáková 2014).

Je dôležité, aby personálny plán zodpovedal požiadavkám, ktoré možno formulovať podľa Majtána (2016) ako:

- personálny plán by mal predchádzať všetkým realizovaným akciám v podobe výroby, produkcie,
- mal by brať do úvahy všetky možné externé aj interné faktory,
- mala by byť zabezpečená dobrá informovanosť vo všetkých tokoch a smeroch,
- personálne plánovanie by malo v sebe zahŕňať dostatočne dlhý časový úsek.

Teoretické východiská

My, ľudia, sa už od dávnych dôb snažíme ovládnuť svet svojimi poznatkami, podmaňujeme si prírodu, vytvárame rôzne spoločenstvá, pričom sa snažíme uspokojovať svoje potreby. Popri tomto snažení sa nedokážeme vyhnúť rizikám, reálnemu ohrozeniu a krízam, ktoré zanechávajú rozsiahle stopy škôd a strát na našom duševnom či kultúrnom bohatstve. V súčasnej dobe sa stretávame s pojmom kríza, riziko či neistota čoraz častejšie. Aj nedávno.

„Manažment patrí k základným vedným disciplinám, ktoré sa v rámci prípravy budúcich manažérov vyučujú na manažérskych školách a manažérskych fakultách“. (Mižičková, Sláviková, 2012, s.11) Manažment je jedna z najdôležitejších ľudských činností . Tento proces slúži na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom premeny zdrojov (vstupov) na požadované výstupy. Manažment je považovaný za modernejší výraz pre riadenie podniku. Pojem riadenie zlučuje proces pôsobenia človeka na riadený objekt (či už v organizácií , alebo na iného človeka.

Riadenie ako termín sa používa aj v užšom význame ako priame riadenie , ako riadenie regulačných opatrení , ako usmerňovanie, sledovanie alebo ako kontrola priebehu sledovaného procesu .

Pod pojmom manažment sa ukrýva predovšetkým proces vedenia ľudí . Manažment sa chápe tiež ako súhrn nástrojov , postupov a opatrení účelovo zameraných na riešenie problémov (napr. krízový manažment , manažment rizika , manažment kvality , bezpečnostný manažment). Často sa môžeme stretnúť s názorom , že manažment je viac ako veda skôr umenie .

Podstata a obsah manažmentu sú závislé od špecifik riadeného objektu. Proces riadenia je cyklický , dá sa povedať , že je až uzatvorený . Začína sa stanovením cieľov , pokračuje ich realizáciou a končí sa dosiahnutím určitých výsledkov (či už očakávaných, alebo neočakávaných). V každej organizácií prebieha množstvo jedinečných riadiacich cyklov, ktoré sa navzájom líšia dĺžkou trvania , informáciami , priestorovým zameraním, používanými

metódami a rôznymi technikami . Každý riadiaci cyklus sa člení na časti , ktoré sú samostatné a nasledujú po sebe . (Slávik, 2013)

Vykonávajú ho manažéri , ktorý pomocou aktivít vplývajú na základné zdroje a tieto ďalej kombinujú a usilujú sa zabezpečiť ich efektívnu premenu. Manažment je teória a prax riadenia organizácií v podmienkach trhového hospodárstva. Manažment ako náuka a aj ako proces riadenia veľmi ovplyvňuje spôsoby správania sa organizácií v ľudskej spoločnosti . S tohto dôvodu si musíme určiť dôležité základné pojmy ako :

- Organizácia.
- Manažment.
- Riadenie.
- Manažéri.

Organizácia má v klasickom chápaní rôzne významy. V manažmente sa často chápe ako spoločnosť ľudí vzájomne zoskupených v určitom úsilí , zameraných napríklad na produkciu tovaru, poskytovanie služieb a iné . Každá organizácia má dané základné znaky ako sú napríklad :

- Cieľovosť – zoskupenie ľudí s aspoň jedným spoločným cieľom.
- Účelovosť - organizácia musí svoje správanie podriadiť účelu, kvôli ktorému vznikla.
- Súťaživosť – organizácia súperí s inými organizáciami , alebo jednotlivcami, ktorý majú rovnaký cieľ.
- Je združením ľudí podľa určitých zásad (organizačný poriadok , zákonné normy).

Hlavným prvkom organizácie sú ľudia , preto manažéri pôsobia predovšetkým na nich a koordinujú ich individuálne úsilie aby zabezpečili plnenie cieľov . Koordináciou činnosti ľudí dosahujú manažéri také výsledky , ktoré nedosiahne jedinec samostatne .

Celková úspešnosť organizácie závisí od manažmentu a preto sa jeho úspech zvyčajne meria ako vzťah medzi vstupom a výstupom organizácie . Manažment neslúži len na racionálne ovplyvňovanie podnikateľského správania , ale uplatňuje sa ja v nepodnikateľských organizáciách, v ktorých je potrebné racionálne konať. (Rudy, 2013) Pojem manažment môžeme chápať a interpretovať v štyroch významoch .

Manažment ako :

- Proces.
- Profesia.
- Vedná disciplína.
- Umenie.

Manažment ako proces vyjadruje skutočnosť , že manažment je praktická činnosť manažéra , ktorá predstavuje zoskupenie činností na dosiahnutie daného cieľu . Manažment je v tomto zmysle dynamický proces , ktorý sa začína určením (definovaním) cieľov, pokračuje ich realizáciou a končí kontrolou . Jedná sa o nepretržite sa opakujúci cyklus činností .

Manažment ako profesia poznáme od obdobia , ktoré je známe pod názvom „manažérska revolúcia“. Jedná sa obdobie od polovice 40. rokov dvadsiateho storočia , keď sa v hospodársky vyspelých krajinách začal proces oddeľovania vlastníctva podnikov a ich manažmentu . Tento proces bol spojený s nástupom profesionálnych pracovníkov do manažérskych funkcií v hospodárskych organizáciách . To potvrdilo špekulácie , že manažment podobne ako každá iná profesia si vyžaduje určitý špecifický obsah , štruktúru a úroveň poznatkov, schopností , zručností a praktických skúseností . Na splnenie takýchto požiadaviek bolo nevyhnutné zabezpečiť podmienky na prípravu a ďalšie vzdelávanie manažérov. (Mižičková, Sláviková, 2012)

Tieto poznatky tvoria logicky usporiadaný súbor princípov , metód a techník , ktoré sú predmetom výučby. Hlavnou úlohou manažmentu ako vednej disciplíny je vytvoriť metodológiu riadenia, ktorej uplatnenie umožní zvyšovať efektívnosť fungovania organizácie.

Niektorí majú živo v pamäti rok 2009, kedy sa Rusko rozhodlo prerušiť dodávku plynu do Európy a mnohí odberatelia zemného plynu museli prejsť na krízový režim. Začiatkom roka 2009 zasiahla viaceré európske krajiny kríza, v súvislosti so znížením dodávok plynu, ktorý dodávala spoločnosť Gazprom v Rusku. K redukcii dodávok plynu a následne aj niekoľkodňovému prerušeniu dodávok plynu došlo kvôli dlhodobému sporu medzi Ukrajinou a Ruskom v súvislosti s cenami. Približne štvrtina plynu pre EÚ pochádza z Ruska, pričom až 80% plynu z Ruska sa do Európy dostáva cez Ukrajinu. Dôsledkom narušených vzťahov došlo k zastaveniu dodávok plynu na územie Slovenskej republiky v trvaní necelých dvoch týždňov.

V tom istom období nastal požiar v tepelnej elektrárni v Novákoch, čo malo za následok odstavenie časti jej prevádzky. Politická situácia a napäté vzťahy s Ruskom budia obavy, že k takému krízovému stavu môže znova dôjsť. Domácnosti sa poistujú aj kotlami na tuhé palivo, ale podnikateľské subjekty často sídlia v administratívnych budovách sú odkázané na kotolne, ktoré spravidla vykurujú zemným plynom.

Preto sme sa rozhodli v tomto príspevku popísať krízovú situáciu – prerušenie dodávky zemného plynu a neskôr aj elektriny odberateľovi – telekomunikačnej spoločnosti. Spoločnosť sídli v administratívnej budove, ktorú si prenajíma, vykuruje zemným plynom a nemá iný záložný zdroj energie.

Túto situáciu musí zvládnuť **krízový manažment** v podniku, ktorého vznik a existencia priamo súvisí s nežiaducim pôsobením rôznych javov a s hľadaním alternatív riešení, ktoré vedú k ich eliminácii. Prerušenie dodávok nielen plynu ale aj elektrickej energie by pre podnik znamenalo vážne narušenie kľúčových procesov, a preto musia byť podnikateľskými subjektmi ostro sledované.

Miloš Ondrušek a Vladimír Míka (2010, s. 27-29) pri analyzovaní problematiky krízového manažmentu podotýkajú, že „V druhej polovici minulého storočia sa chápanie pojmu krízový manažment a manažment rizika intenzívnejšie dostáva do oblasti riadenia podnikov a ďalších organizácií najmä v súvislosti s ekonomickými dôsledkami rôznych krízových situácií“. Ďalej píše, že v ekonomickej sfére chápeme krízový manažment ako „systém zásad a opatrení v

činnosti riadiacich prvkov hospodárskych subjektov, najmä priemyselných podnikov, zameraný na riešenie situácií ohrozujúcich prosperitu a ekonomickú stabilitu“.

Pojem krízový manažment je nutné definovať z troch základných pohľadov:

- z funkčného pohľadu - krízový manažment je špecifická činnosť manažmentu riadiaceho subjektu, zameraná na riešenie vzniknutej krízovej situácie, s použitím špecifických princípov, metód a postupov s cieľom prekonania jej negatívnych následkov a obnovy fungovania daného systému,
- z inštitucionálneho pohľadu - je to sústava inštitúcií (pracovníkov) zaoberajúcich sa analýzou možnosti vzniku kríz v danom systéme, ich príčin a možných následkov a hľadaním opatrení a nástrojov na ich predchádzanie a na eliminovanie negatívnych dôsledkov v prípade ich vzniku,
- z teoretického pohľadu – ide o logicky usporiadaný súbor poznatkov o možných krízach, ich príčinách a dôsledkoch na úrovni zaistenia bezpečnosti štátu, spoločnosti ako celku, hospodárskej činnosti a majetku, o princípoch, možných metódach a opatreniach na ich riešenie (Novák a kol. 2005, s. 20).

„Krizový manažment je súčasťou celkového systému manažmentu, ktorého nositeľom je vrcholový stupeň manažmentu. Vznikol ako dôsledok priemyselných havárií, ekonomických kríz, podnikateľských rizík a neefektívnych rozhodnutí podnikového manažmentu. V podnikovo - hospodárskej základni sa konštituovala osobitná forma manažmentu, ktorá sa uvedenými problémami komplexne zaoberá, a ktorá sa vo svete bežne označuje ako krízový manažment (Crisis Management) (Butoracová Šindleryová, Butorac, 2007, s. 54)“.

Krizový manažment je interdisciplinárnym vedným odborom, ktorý sa zaoberá riadením ako cieľavedomou činnosťou ľudí a jeho poslaním je vytvoriť metodológiu riadenia s dôrazom na dosiahnutie efektívnosti tejto činnosti vo vzťahu k vytýčenému cieľu. Zároveň je to tiež druh činnosti alebo sústava aktivít, ktorými manažéri dosahujú uvedený cieľ. Má koordinačný charakter, zjednocuje a usmerňuje ľudí rôznych profesií. Je to tiež umenie vedieť riešiť konkrétne krízové javy a voliť zodpovedajúce prístupy v konkrétnych podmienkach a prostredí (Šimák 2004, s. 245).

Jaroslav Dodecký (2011, s. 3) chápe pod pojmom krízový manažment „systém riadenia podnikateľského subjektu v podmienkach dlhodobej finančnej rovnováhy. Vníma ho ako najvyššiu manažérsku zručnosť“.

„Krizový manažment v inštitucionálnej podobe je sústava pracovníkov, zaoberajúcich sa analýzou možností vzniku kríz v danom systéme, ich príčin a možných následkov a hľadaním metód a opatrení na ich predchádzanie a elimináciu v prípade, ak vzniknú (Butoracová Šindleryová, Butorac 2007, s.49)“.

Podľa názoru Jiřího Fotra (2012, s. 290) je krízový manažment v širšom slova zmysle nástroj riadenia určený k zvládaniu krízového stavu. Je logickým rozšírením správne formulovaného systému riadenia rizík na korporátnej úrovni. K jeho základným charakteristikám zaradzuje

malú možnosť predikcie, rýchlosť pôsobenia, kritický negatívny dopad na fungovanie organizácie a psychologický stres v organizácii.

Hlavné úlohy krízového manažmentu sú:

- vykonávanie preventívnych opatrení, predchádzanie vzniku krízových javov,
- vytvorenie predpokladov na riadenie krízových javov, adekvátne reakcie na vzniknutú krízu,
- pripravenosť na zásah na všetkých jeho úrovniach (riadiace aj výkonné zložky musia okamžite na zistené krízové javy reagovať) (Novák a kol. 2005, s. 21) .

Šimák (2004, s. 245) vidí pod hlavnými cieľmi krízového manažmentu:

- posudzovanie možných rizík a analyzovanie podmienok vzniku kríz
- formulovanie predpokladaného vývoja a priebehu krízy :
 - vypracovanie variantov vývoja krízy (vyhodnotiť silné a slabé stránky krízy),
 - analyzovanie variantov zo systémového pohľadu a z hľadiska účasti jednotlivých subjektov na kríze (negatívne pôsobenie dôsledkov krízy),
 - prijatie adekvátnych riešení, ktoré by boli použité v prípade vzniku krízy,
- dostať krízu pod kontrolu a minimalizovať straty.

Krízový manažment podniku jedná v rozdielnych podmienkach ako manažment za prirodzených podmienok. Počas krízových situácií manažment operuje pod tlakom časového obmedzenia a hrozby zániku systémov podniku alebo podniku ako celku. Prioritou krízového manažmentu podniku je prežitie ekonomického subjektu a následne nasmerovanie podniku k ziskovosti (Kelíšek, Kučák 2011, s. 9).

Nástroje krízového manažmentu

„Krízový manažment sa od manažmentu v podnikateľskom prostredí odlišuje svojimi cieľmi, štruktúrou i používanými metódami a nástrojmi a i z tohto dôvodu sú jeho jednotlivé manažérske funkcie čiastočne modifikované (Novák a kol. 2005, s. 50)“

Ako podotýka Ladislav Novák a kol. (2005, s. 19) základným nástrojom krízového manažmentu je prevencia vzniku krízových javov a preto plní krízový manažment rozhodujúcu časť svojich úloh v období prevencie, nie počas krízy.

Nástroje využívané na riešenie krízových javov a aplikovanie zásad krízového manažmentu predstavujú jednu z ciest zabezpečovania postupného ekonomického rastu. V procese riešenia podnikových kríz využíva krízový manažment podniku nasledovné nástroje:

1. výroba a služby: inovácie a nové technológie, nové výrobky, výrobné spojenia so zahraničným výrobcom.
2. odbyt: obnova trhov, nové odbytové priestory, nové predajné podmienky (ceny, tarify, čas).
3. financie: platby za tovary (spôsoby a termíny), kapitálové spojenia, získavanie domácich a zahraničných úverov, oddĺženie.

4. zánik podniku: vyrovnanie, konkurz (Šimák 2004, s. 211 - 212).

Novák a kol. (2005, s. 27) za základné nástroje procesu riešenia krízových javov považujú krízové myslenie, krízovú komunikáciu, krízové plánovanie a samotný krízový manažment.

Nástroje krízového manažmentu podľa Jaroslava Dodeckého (2011, s. 3):

1. **Revitalizácia** – predstavuje ucelený systém vyvedenia podniku z krízy. V priebehu revitalizácie sa podnik snaží o dosiahnutie rentability, vytvára sa nová stratégia podniku, dochádza k redukcii investičného majetku a obežných aktív, identifikujú sa príčiny krízy a vytvára sa krízový tím.
2. **Sanácia** – snaží sa o zachovanie zdravého jadra podniku. Sanácia neprodukuje stratu.
3. **Konsolidácia** – ide o zmenu štýlu riadiacej práce, výmenu vedenia, kontrolu a úsporné opatrenia.

Pri odhaľovaní a eliminácii rizík, príprave preventívnych opatrení a postupov riešenia krízových situácií sa stále viac uplatňujú vedecké poznatky z rôznych odborov. V príprave opatrení na riešenie krízových situácií môžeme uplatniť rôzne matematické metódy (Novák a kol., 2005, s. 173).

Krízové riadenie

„Každá cieľavedomá činnosť človeka, ktorá je zameraná na vytváranie hodnôt alebo na plnenie úloh súvisiacich s fungovaním akéhokoľvek organizovaného spoločenstva, sa uskutočňuje prostredníctvom riadenia. Účelnosť a efektívnosť riadiacich činností, vrátane riadenia počas krízových javov, je okrem iného závislá od úrovne usporiadania jej jednotlivých organizačných prvkov a funkčných činností (Novák a kol., 2005, s. 35-36)“.

Krízové riadenie v najširšom slova zmysle predstavuje činnosti, ktoré majú byť realizované v dobe, keď sa podnik nachádza v období potenciálnej krízy. Ide o prevenciu, ktorej cieľom je umožniť rýchlu a adekvátnu reakciu na vzniknutú krízu (Zuzák, Königová 2009, s. 82).

Novák a kol. (2005, s. 32) zdôrazňuje, že proces riadenia kríz by sa mal stať rutinnou činnosťou nielen krízových manažérov, ale všetkých riadiacich pracovníkov. Riadenie krízy je podľa neho „proces, počas ktorého sa subjekt riadenia snaží určiť pravdepodobný priebeh pôsobenia existujúcich i očakávaných negatívnych javov a navrhnúť postupy, ktoré umožnia vyhnúť sa ich pôsobeniu a využiť pozitívne tendencie na ozdravenie celého podniku“. Riadenú krízu je možné charakterizovať ako:

- krízu s celkovo kratším priebehom,
- krízu s minimálnym trvaním akútneho štádia,
- krízu so zrýchleným priebehom chronického štádia,
- krízu s postupným znižovaním miery rizikových faktorov počas chronického štádia,
- krízu, počas ktorej je štádium vyriešenia krízy maximálne urýchlené.

Súčasná situácia

Ako hovoria Smejkal a Rais (2010, s. 29 - 36) v súčasnej hospodárskej kríze je potrebné riadiť podnik inak než za minulej konjunktúry. Z hľadiska vnútorného života firmy je počas krízy nutné využívať všetky zostávajúce zdroje a obmedziť akékoľvek plytvanie zdrojov. Počas trvania krízy je podľa nich nutné dodržiavať tieto pravidlá:

1. Zaisťiť dostatočné cash flow firmy – znamená to mať pod kontrolou finančnú hotovosť a tok firemných financií. Tradičné možnosti ako zaisťiť rýchlejší cash flow sú faktoring, forfaiting a spätný leasing.
2. Riadiť znižovanie nákladov (cost cutting) – pri poklese predaja je nutné robiť obmedzenia aj na strane nákladov. Zvyčajne dochádza k obmedzeniu nákladov na cestovanie, zmrazia sa financie do výpočtovej kancelárskej techniky, vozové-ho parku a pod.
3. Monitorovať platobnú (ne)schopnosť odberateľov firmy a reagovať na ňu – problém druhotnej platobnej neschopnosti v čase krízy je trvalou a závažnou hrozbou. Z tohto dôvodu je potrebné sledovať nielen cash flow odberateľov, ale aj ich celkovú finančnú situáciu.
4. Pripravovať budúcnosť firmy – kríza by nemala byť len hrozbou, ale mala by pre nás byť aj výzvou k analýze firemných procesov a následnej reštrukturalizácií firmy.

Riadenie podnikových kríz je náročný proces, ktorý kladie vysoké nároky nielen na odborné a manažérske schopnosti manažéra, ale sú s nim spojené psychologické špecifiká a špecifiká medziľudských vzťahov. Kladie dôraz na komunikačné schopnosti manažéra ktorý je zodpovedný za vyjednávanie s veriteľmi, bankami, dodávateľmi a odbormi (Kelíšek, Kučák 2011, s. 10).

Riadenie podnikových kríz si vyžaduje:

- predvídať možnosť vzniku krízy a pripravovať sa na jej riešenie: identifikácia krízy, klasifikácia krízy, príprava krízového plánu, príprava krízového štábu, preverenie základných opatrení a krokov pri riešení krízy,
- uskutočniť zásahy v priebehu krízy: aktivovanie krízového štábu, plnenie krízových opatrení, monitorovanie priebehu krízovej komunikácie,
- likvidovať následky krízy: modifikovanie podnikateľských plánov, vyhodnocovanie priebehu krízy, využívanie získaných skúseností,
- využiť proces riešenia krízy: pochopenie kríz je východiskom úspešného krízového manažmentu, trvalé odhaľovanie obdobných príčin kríz (Šimák, 2004, s. 210).

Záver

Zavedenie krízového manažmentu v rámci vzniknutej situácie je prvým dôležitým krokom v rámci vyriešenia krízovej situácie. Krízový manažment v podniku je procesom sústavného a cieľavedomého usmerňovania výrobných, servisných a podnikateľských činností prostredníctvom podnikových zdrojov zameraných k ochrane ľudských a ekonomických hodnôt vedúcich k udržaniu rovnovážneho stavu podniku (Novák a kol., 2005).

V texte sme v jednotlivých obsahovo odlišných častiach snažili naplniť cieľ práce vytýčený v jej úvode: analyzovať aktuálne spôsoby riadenia súvisiacich s riadením podniku.

Zoznam bibliografických zdrojov

MILICIA, A. MILICIA, A. 2018. *Šablona dokumentu MS Word pro písemné a závěrečné práce na PEVŠ*. (Preklad šablóny z českého jazyka do jazyka slovenského Simona Stískalová). Elektronická verzia z 23. 1. 2018.

BLAŽEK, L. 2011. *Management. Oragnizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha : Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, Ivana - BUTORAC, Dušan. 2007. *Aplikácia krízového manažmentu na malom a strednom podniku zaostávajúceho regiónu s primárnym zameraním na význam ľudských zdrojov v organizácii* : VEGA. Prešov : PU, 2007. 72 s.

DODECKÝ, J. 2011. *Krízový manažment*. Prešov : Bookman, 2011. 109 s. ISBN 978-80-89568-13-0.

ENGEL, J. a kol. 2006. *Základy krízového riadenia environmentálne nebezpečných zón*. Košice: MULTIPRINT, s. r. o., 2006. 186 s. ISBN 80-8073-585-9.

FOTR, J. a kol. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HORÁČEK, J. 2000. *Sociálno-psychologické aspekty krízových situácií*. In MIKOLAJ, J. a kol. *Krízový manažment ako spoločensko-vedný problém*. Žilina : FŠI ŽU 2000. 137 s. ISBN 80-88829-54-2.

JURZOVÁ, K. 2017. *Štrajk vo Volkswagene*. SLEDUJEME: Vo Volkswagen Slovakia začal prvý štrajk v histórii závodu [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/slovensko/v-slovenskom-volkswagene-sa-zacal-prvy/266271-clanok.html>

KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Podnik v časech krize*. Praha : Grada, 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

KLUČKA, J. 2004. *Riadenie kontinuity (business continuity management) a internet* [online]. 2016 [cit. 2019-02-20]. Dostupné na internete: [https://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjmiZm8ourQAhWEuRQKH_a_EAZcQFggY-MAA&url=http%3A%2F%2Fsi.uniza.sk%2Ffkm%2fold%2Fzamestnanci%2Fklucka%2Friadenie_kontinuity.doc&usg=AFQjCNFOv1nhngnhyS1joDzFCkZXFjGIgG&sig2=yH1CzA2VrXWCyHg1EwVrg&bvm=bv.141320020,d.bGg](https://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjmiZm8ourQAhWEuRQKH_a_EAZcQFggY-MAA&url=http%3A%2F%2Fsi.uniza.sk%2Ffkm%2Fold%2Fzamestnanci%2Fklucka%2Friadenie_kontinuity.doc&usg=AFQjCNFOv1nhngnhyS1joDzFCkZXFjGIgG&sig2=yH1CzA2VrXWCyHg1EwVrg&bvm=bv.141320020,d.bGg)

1KORECKÝ, Michal - TRKOVSKÝ, Václav. 2011. *Managemant rizik projektů se zaměřením naprojekty v průmyslových podnicích*. Praha : Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KUBÍČKOVÁ, Lea - RAIS, Karel. 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

MATULČÍKOVÁ, M. - SRNA, O. 2002. *Krízový manažment*. Bratislava: EKONÓM, 2002. 326 S. ISBN 80-225-1595-7.

NOVÁK, L. a kol. 2005. *Krízové plánovanie*. Žilina : EDIS, 2005. 208 s. ISBN 80-8070-391-4.

NOVÁK, L. a kol. 2005. *Krízové plánovanie*. 2. vyd.. Žilina : EDIS. ŽU, 2005. 21 s. ISBN 80-8070-391-4.

ŠIMÁK, L. a kol. 2004. *Základné pojmy krízového manažmentu*. Žilina: FŠI ŽU,2004. 44s. ISBN 80-88829-75-5.

ŠINDLERYOVÁ, I. - BUTORAC.D. *Aplikácia krízového manažmentu na malom a strednom podniku zaostávajúceho regiónu s primárnym zameraním na význam ľudských zdrojov v organizácii*. [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kotulic7/subor/butorac.pdf>

TASR. 2017. *Štrajk vo Volkswagene sa skončil*. Na tomto sa dohodli odbory s vedením [online]. 2017 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.teraz.sk/ekonomika/fles-strajk-vo-vw-sk-sa-skoncil-odb/267317-clanok.html>

Volkswagen [online]. 2018 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.volkswagen.sk/>

ZAPLETANOVÁ, Š. 2012. *Krízový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. 166 s. ISBN 9788086929859.

ZUZÁK, Roman - KÖNIGOVÁ, Martina. 2009. *Krizové řízení podniku*. Praha : Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Podejmowanie decyzji menedżerskich przy wsparciu kokpitu menedżera

Daniel Salabura

Streszczenie

W niniejszym Artykule przedstawiono rolę systemów prezentacji danych – kokpitów menedżerskich, w procesie podejmowania decyzji. Z uwagi na fakt, używania coraz bardziej złożonych systemów informatycznych wyposażonych w moduł Business Intelligence, każdy menedżer ma na wyciągnięcie ręki ogromną ilość danych, które pomagają w podjęciu decyzji. Jednakże analiza tych danych, a co za tym idzie skuteczne, i szybkie decyzje menedżerskie wymagają właściwej prezentacji – do czego służy kokpit menedżerski.

Słowa kluczowe: kokpit menedżerski, proces podejmowania decyzji menedżerskich

Abstract

Decision process in modern organizations is supporting by many IT tools. Intelligence Because of its integration many data source feature, possibilities of big data management and analytical opportunities - Business Intelligence systems become very popular. Article discuss topic of supporting decision making process by performance dashboard in Business Intelligence systems, in modern organizations. Authors indicate role of performance dashboard in decision-making process in organization in different aspects

Wprowadzenie – proces decyzyjny wspomagany narzędziami informatycznymi

Proces podejmowania decyzji menedżerskich jest bardzo złożony w dzisiejszych czasach z uwagi na wielość danych, mnogość zmiennych itp. Zatem istotne jest aby menedżer miał dostęp do jak najszerszej wiedzy (danych), co umożliwia postępujący proces informatyzacji. Zastosowanie specjalistycznych narzędzi informatycznych w tym obszarze pozwala na dostarczenie pełniejszego i bardziej wiarygodnego obrazu funkcjonowania organizacji. Jednym z narzędzi realizujących potrzeby menedżerów dotyczące dostarczania informacji a nawet wiedzy są systemy klasy Business Intelligence – w skrócie BI. Kokpit menedżerski, jest warstwą takich systemów, która udostępnia prezentację istotnych danych. Proces podejmowania decyzji jest bezpośrednio powiązany z wiedzą, a więc można uznać, iż zarządzanie wiedzą jest kluczowym zagadnieniem w tym obszarze. Przykładem nowoczesnego narzędzia zarządzania wiedzą jest zatem system BI, a w szczególności jego warstwa zwana kokpitem menedżerskim. W niniejszym artykule autor postara się wyjaśnić rolę kokpitów menedżerskich w procesie podejmowania decyzji w organizacjach.

Proces podejmowania decyzji w nowoczesnej organizacji

Podejmowanie decyzji wg Ricky W. Griffina to „akt wyboru jednej możliwości spośród ich zestawu” [1], natomiast proces podejmowania decyzji to „poznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, wyodrębnienie różnych możliwości, wybór «najlepszej» z nich i wprowadzenie jej w życie” [1]. Wskazanie na „najlepszą” możliwość uwarunkowane jest zatem skutecznością, przy czym owa skuteczność nie zawsze polega na optymalizacji pewnych czynników (np. zysk, sprzedaż, dochód), lecz czasem na minimalizowaniu strat, czy wręcz wyborze najlepszej metody wycofania się z działalności [1]. Należy wspomnieć, że sytuację decyzyjną można określić jako sytuację przymusu lub chęci podjęcia decyzji [2]. W podobnym duchu definiuje ten aspekt Leksykon zarządzania, gdzie, procesem podejmowania decyzji określa się nielosowy, celowy wybór jednego z co najmniej dwóch wariantów rozwiązań konkretnego problemu. Leksykon wskazuje, że pierwszym etapem tego procesu jest ogląd bieżącej sytuacji decyzyjnej, jej interpretacja, czyli uzyskanie informacji które procesy utrudniają prawidłowe działanie organizacji.. Ostatnim etapem procesu podejmowania decyzji jest właściwy wybór sposobu usunięcia tej nieprawidłowości [3]. Etapy procesu podejmowania decyzji :

I – ROZPOZNANIE – możliwie pełna identyfikacja problemu, zdiagnozowanie przyczyn jego powstawania, określenie skutków jego występowania oraz możliwości rozwiązania problemu

II – PROJEKTOWANIE – określenie kryteriów decyzyjnych, w oparciu o które zostaną opracowane warianty decyzyjne, sformułowanie tych wariantów oraz ich ocena

III – WYBÓR – w oparciu o wcześniej ustalone kryteria dokonuje się porównania ze sobą wariantów oraz wybór jednego z nich

Istotą pierwszego etapu jest obserwacja otoczenia w celu ustalenia z jakim problemem oraz w jakim zakresie mamy do czynienia. W tym etapie należy zgromadzić jak największą ilość użytecznych informacji dotyczących danego problemu. W kolejnym etapie następuje logiczna ocena korelacji wariantów decyzyjnych, poprzez ich weryfikacje [4]. Z uwagi na wieloaspektowość procesu podejmowania decyzji oraz jego złożoność, podjęcie decyzji zależy między innymi od [5]:

- wiedzy, kwalifikacji, doświadczenia osoby podejmującej decyzję, czyli decydenta
- dostępu do informacji
- stopni przetworzenia informacji
- ram czasowych
- rodzaju problemu
- stopnia złożoności problemu
- stopnia komplikacji sytuacji decyzyjnej

Podjęcie decyzji pociąga za sobą alokacje zasobów organizacji do określonych zadań. Przygotowane zostają harmonogramy realizacji zaprojektowanych działań. Następnie plany

zostają wdrożone i poddawane są weryfikacji ich skuteczności i ewentualnej modyfikacji w razie potrzeby w celu zwiększenia skuteczności.

Pierwszy etap polega na obserwowaniu rzeczywistości i ustalaniu zakresu problemu. Niezbędne jest zbieranie użytecznych informacji odnośnie do analizowanego problemu. Drugi etap to weryfikowanie różnych wariantów decyzyjnych. W konsekwencji dochodzi do logicznej oceny korelacji decyzji, wariantów na etapie wyboru [4]. Należy mieć na uwadze, że proces podejmowania decyzji jest złożony i wieloaspektowy. Jest on zależny od wielu czynników, wśród których można wskazać m.in: [5] -wiedzę, kwalifikacje, doświadczenie i cechy psychofizyczne osoby podejmującej decyzję, czyli decydenta, -dostęp do informacji przy uwzględnieniu stopnia przetworzenia; -formy podejmowania decyzji, -charakter, czyli stopień złożoności i trudności problemu decyzyjnego, -stopień komplikacji sytuacji decyzyjnej, -ograniczenia czasowe procesu decyzyjnego. Wybór najlepszego wariantu decyzyjnego determinuje alokację odpowiednich zasobów w określonej ilości do odpowiednich zadań (zarówno ludzkich, jak i materialnych). Zostają także przygotowane harmonogramy czy plany realizacji zadań. Po wdrożeniu decyzji powinna nastąpić weryfikacja skuteczności (ewentualna modyfikacja założonych planów, zwiększenie skuteczności decyzyjnej menedżerów i zwiększenie całościowej efektywności organizacji w przyszłości) [6].

Wskutek wkroczenia społeczeństwa w erę informatyzacji pojawiło się wiele systemów informatycznych wspomagających proces decyzyjny. Paradoksalnie jednak w obliczu ogromnej i prawie nieograniczonej ilości dostępnych danych, podejmowanie decyzji staje się coraz trudniejsze i złożone. Systemy BI są jedną z propozycji wspomagającą proces decyzyjny. Obecnie nowoczesne organizacje korzystają z technologii, takich jak: hurtownie danych, kostki OLAP, data mining, wizualizacja danych, kokpity menedżerskie [7], [8]. Należy zwrócić uwagę na to, że systemy klasy Business Intelligence nie są przeznaczone jedynie dla menedżerów na poziomie strategicznym czy taktycznym, ale także dla kierownictwa średniego szczebla na poziomie operacyjnym. Dzięki temu kierownicy mają możliwość uzyskania pożądaných informacji i wiedzy dzięki samodzielnemu tworzeniu interesujących ich raportów, zestawień i analiz [9].

Kokpit menedżerski jako narzędzie prezentacji informacji systemów BI

Business Intelligence (BI) to ukierunkowany na użytkownika proces, zbierania, eksploracji, interpretacji oraz analizy danych, który ma na celu usprawnienie podejmowania decyzji menedżerskich. Zatem można stwierdzić, że głównym zadaniem systemów klasy BI jest wspomaganie kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji biznesowych [10]. Na podstawie takiej definicji należy stwierdzić, że systemy BI są informatycznymi systemami zarządzania, określane w literaturze systemami zarządzania III generacji [11].

Dzięki udostępnianych informacji przez systemy BI możliwy jest stały monitoring kluczowych dla organizacji parametrów, co daje możliwość podejmowania trafnych i szybkich decyzji, przekładających się na wzrost efektywności i konkurencyjności organizacji.

Budowa systemu Business Intelligence składa się z trzech warstw funkcjonalno-technologicznych, które odpowiadają kolejnym fazom przetwarzania danych. Celem ich przetwarzania jest analiza i zapewnienie informacji decydentom [13]. Architekturę tę prezentuje tabela 1. Podstawą architektury systemów klasy Business Intelligence są hurtownie danych, narzędzia analityczne oraz techniki prezentacyjne [12].

Tabela 1 Architektura systemu BI

Warstwa integracji i składowania informacji	Narzędzia ETL (integracja różnych źródeł danych)
	Baza hurtowni danych (dane elementarne i zagregowane)
	Agregacje OLAP (kostki wielowymiarowe z danymi)
Warstwa przetwarzania analitycznego informacji (analizy danych)	Narzędzia raportowania i wizualizacji danych
	Narzędzia OLAP i data mining
	Aplikacje analityczne
Warstwa udostępniania / prezentacji wyników	Serwery plików
	Portale informacyjne
	Narzędzia automatycznego udostępniania informacji

Zródła opracowanie własne na podstawie [13],[14]

Reprezentantem warstwy prezentacji aplikacji Business Intelligence, która bezpośrednio współdziała z warstwą hurtowni danych, jest kokpit menedżerski [15]. Celem warstwy prezentacji systemu Business Intelligence jest udostępnienie w wygodnej i przystępnej postaci informacji użytkownikom przy wykorzystaniu wszelkiego rodzaju aplikacji, zawierających graficzne i multimedialne interfejsy [16]. Stanowi on formę prezentacji syntetycznych informacji. Kokpit wykorzystuje zalety, jakie daje wizualizacja informacji z zastosowaniem różnych elementów graficznych. Wizualizacja pozwala na podsumowanie i zaprezentowanie w przejrzysty sposób obszernych zbiorów danych, dostrzeżenie w nich zależności oraz na objaśnienie związków występujących pomiędzy informacjami, a nawet na ich uzupełnienie [17]. Kokpit umożliwia monitorowanie sytuacji organizacji, ostrzega przed negatywnymi zjawiskami i usprawnia proces podejmowania decyzji.

Reasumując można stwierdzić , że kokpit menedżerski to narzędzie do wizualizacji danych, będące częścią bardziej złożonego systemu informatycznego (BI), które dzięki ich konsolidacji z punktu widzenia kluczowych aspektów organizacji, dostarcza informacji odnoście jej działania. Tym samym wspiera proces decyzyjny na każdym poziomie działalności.

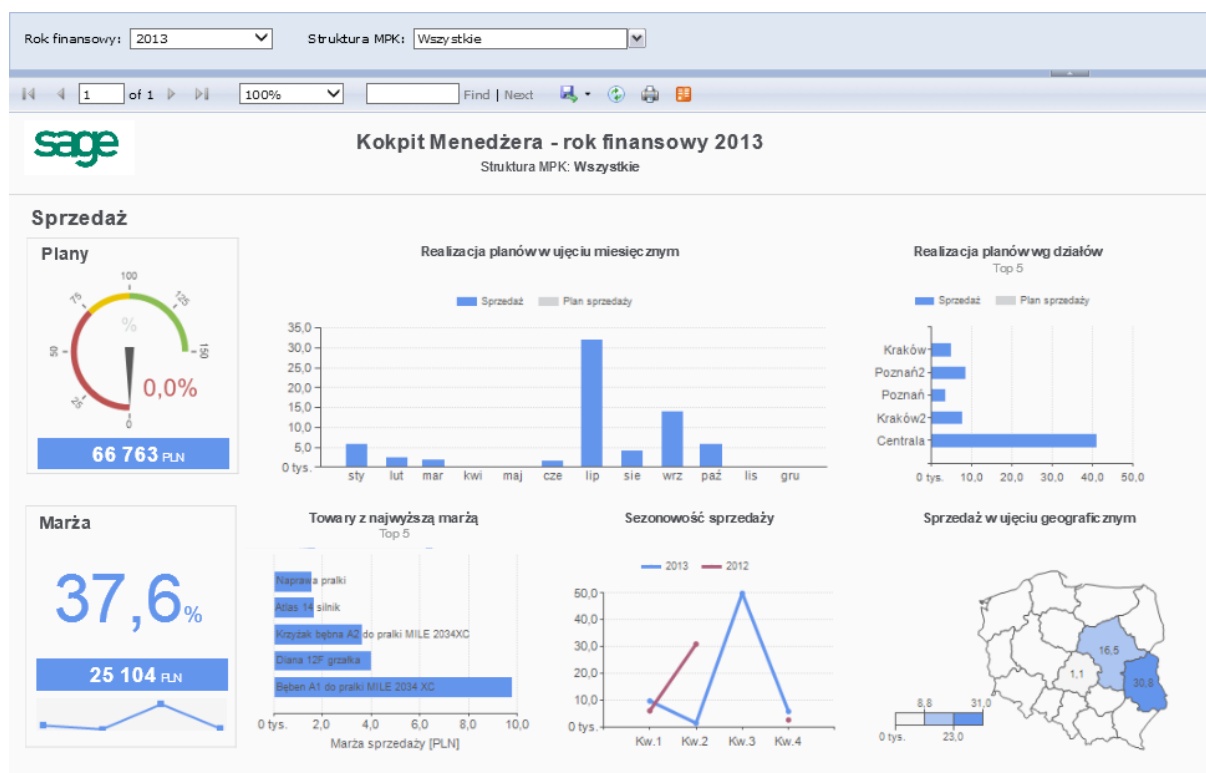
Kokpit menedżerski może pełnić wiele funkcji, w zależności od szczebla osoby, która z niego korzysta. Rozróżnia się kokpity operacyjne, taktyczne i strategiczne odpowiedni przeznaczone dla:

- **operacyjny** – przełożeni, specjaliści – informacje szczegółowe – monitorowanie operacji

- **taktyczny** – analitycy i menedžerowie – informacje szczegółowe oraz sumaryczne – pomiar postępów
- **strategiczny** – kierownictwo wyższego szczebla – informacje szczegółowe oraz sumaryczne – wykonywanie strategii

Kokpit menedžerski pomaga na każdym z wymienionych wyżej szczebli w podejmowaniu decyzji, co ma bezpośredni wpływ na efektywność całej organizacji.

KPI – kluczowe wskaźniki wydajności (ang. Key Performance Indicators) to parametry prezentowane w kokpicie menedžerskim, których analiza ma na celu pomaganie kadrcie kierowniczej w podejmowaniu decyzji mających wpływ na efektywniejsze wykorzystanie zasobów i infrastruktury [19]. Kokpity menedžerskie wykorzystują organizacje i przedsiębiorstwa z różnych branż, a w obrębie danego przedsiębiorstwa wykorzystuje się kokpity menedžerskie w różnych obszarach jak: sprzedaż, gospodarka magazynowa, zarządzanie zasobami ludzkimi, finanse, itp [7].



Obrazek 1 Przykładowy kokpit menedžera

Źródło www.symfonia-pompc-pl.

Menedžer monitorując dany obszar funkcjonowania organizacji, dzięki wizualizacji kluczowych danych i wskaźników w kokpicie menedžera może na ich podstawie zidentyfikować problem i podjąć szybkie działania w celu jego rozwiązania. Tak więc to kokpit menedžera inicjuje działania decyzyjne, a osoba podejmująca decyzje może w oparciu o przedstawione dane zidentyfikować problem i poznać przyczyny jego wystąpienia.

Nowoczesne kokpity menedżerskie są narzędziami interaktywnymi, dzięki czemu menedżer może w sposób swobodny przeprowadzić analizę danych jak również, zaprojektować różne warianty decyzyjne. Posiadanie przez kokpit cech symulacyjnych pozwala przeprowadzenie symulacji różnych wariantów decyzyjnych w połączeniu ze zmianą kluczowych wskaźników.

Podsumowanie

Podsumowując, należy zauważyć, że proces podejmowania decyzji menedżerskich w obecnych czasach, jest procesem niezwykle skomplikowanym i złożonym. Ogromna ilość danych, jak również potrzeba szybkich decyzji wymusza zastosowanie narzędzi wspomagających proces decyzyjny. Jednym z narzędzi jest opisany powyżej kokpit menedżerski, będąc częścią (warstwą informacyjną) większego systemu BI.

Rolą kokpitu menedżerskiego w organizacji jest dostarczanie właściwych informacji właściwym użytkownikom we właściwym czasie w celu optymalizacji procesu podejmowania decyzji oraz zwiększenia wydajności działalności organizacji a aspekcie: podejmowania decyzji, zarządzania wiedzą, wizualizacji danych oraz struktury i specyfiki organizacji [18].

Bibliografia

1. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 282.
2. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 119.
3. Leksykon zarządzania, pod red. M. Romanowskiej, Difin, Warszawa 2004, s. 435-436.
4. Markowski E.: Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych, [w:] Harasim W. (red.): Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 27.
5. Bartosiewicz S.: System podejmowania decyzji we współczesnym przedsiębiorstwie. „Zarządzanie i Edukacja”, nr 84, 2012, s. 67.
7. Ziuziański P.: Kokpit menedżerski jako efektywne narzędzie do wizualizacji danych w organizacji, [w:] Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne. Zeszyt 1/2014, pr. zb. pod red. Zbigniewa E. Zielińskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2014, s. 60.
8. Pałka D., Zaskórski P.: Data mining w procesach decyzyjnych. Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki, nr 7, Warszawa 2012, s. 143.

9. Wyskwarski M.: Wykorzystanie koncepcji Business Intelligence w zarządzaniu łańcuchem dostaw, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 57, Gliwice 2011, s. 328.
10. Surma J.: Business Intelligence – systemy wspomaganie decyzji biznesowych. PWN, Warszawa 2009, s. 13.
11. Kisielnicki J.: MIS. Systemy informatyczne zarządzania. Placet, Warszawa 2008, s. 83.
12. Wyskwarski M.: Analiza danych systemu ERP – wykorzystanie koncepcji Business Intelligence, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 61, Gliwice 2012.
13. Januszewski A.: Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania. T. 2, Systemy Business Intelligence, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 16.
14. Rostek K.: Systemy Business Intelligence we wspieraniu polityki finansowej przedsiębiorstw MŚP, [w:] Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia 9 (3) 2010, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010, s. 243.
15. Choiński M.: Business Intelligence. Rys historyczny, dostępne pod adresem: http://bi.pl/keyword/1-business-intelligence#section_section-5
16. Wyskwarski M.: Wykorzystanie koncepcji Business Intelligence w zarządzaniu łańcuchem dostaw, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 64, Gliwice 2013, s. 273.
17. Guzek J.: Pulpit menedżerski studenta jako narzędzie wizualizacji jego postępów w procesie e-learning, [w:] Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne. Zeszyt 2/2010, pr. zb. pod red. Zbigniewa E. Zielińskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2010, s. 40.
18. Eckerson W.W.: Performance Dashboards. Measuring, Monitoring and Managing Your Business. John Wiley & Sons, Hoboken 2006, p. 4.
19. Burnos A., Kluczowe wskaźniki efektywności. Przemysł Farmaceutyczny, nr 2, 2010, s.