

Moderný manažment a príklady jeho využitia v praxi

Ing. Mária Vrábliková, Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Abstrakt

Predkladaný príspevok sa zaoberá moderným manažmentom v 21. storočí a analyzuje jeho základné charakteristiky, zvlášť proaktivitu v riadení spojenú so systematickým riešením problémov, význam efektívnosti a účinnosti, meranie výkonnosti podniku prostredníctvom Balanced Scorecard a dôležitosť rozvoja ľudského potenciálu, ako najväčšej hodnoty v podniku. Praktické príklady moderného manažmentu sú aplikované na príkladoch z podniku zaoberajúceho sa zákazkovou drevovýrobou, príklady z finančných služieb a poisťovníctva, doktorandského štúdia i situácií v bežnom živote.

Kľúčové slová

Moderný manažment, proaktívne riadenie, systematické riešenie problémov, efektívnosť a účinnosť, výkonnosť podniku, rozvoj ľudského potenciálu, koučovanie

Úvod

Pohľad na manažment a jeho obsah je veľmi rôznorodý. Najčastejšie je tento pojem vymedzený ako riadenie človeka človekom, pretože existujú aj iné typy riadenia ako stroj–stroj (napr. CAM, CAD, CIM, resp. počítačom riadená výroba), človek–stroj (napr. zadávanie parametrov do výroby) alebo stroj–človek (napr. kardiostimulátor) (Závadský et al., 2012). Aj preto je nevyhnuté zamerať sa práve na **rozvoj ľudského potenciálu, kreativity a spokojnosti zamestnancov**, ak chceme, aby sa celková výkonnosť podniku zvýšila. V minulosti bol manažment viac zameraný na tvrdé zložky, technológiu a štandardizáciu (napr. fordizmus), dnes si už podniky uvedomujú, že ľudský kapitál je najväčším bohatstvom. V 21. storočí sa pohľad na manažment, manažerov a zamestnancov mení a preto je nutné, aby disponovali takými odbornými a osobnostnými vlastnosťami, ktorými dokáže získať podnik konkurenčnú výhodu. Podľa Hlinku (2014), ktorý sa venuje oblasti strategického vzdelávania, efektívnosti rýchleho učenia sa prostredníctvom myšlienkových máp a pamäťových palácov, kritického myslenia a tvorivosti, definuje schopnosti, vlastnosti a znalosti, ktoré by mal mladý človek

ovládať v dnešnom svete plnom zmien. Schopnosti, vlastnosti a znalosti nevyhnutné pre prax v 21. storočí sú nasledovné:

- Schopnosť a ochota učiť sa nové veci.
 - Plynulá angličtina.
 - Orientovaný na akciu.
 - Finančná disciplína – vedieť zarobiť aj ušetriť.
 - Emocionálna a názorová nezávislosť.
 - Realistické zmýšľanie.
 - Time management.
 - Schopnosť rozhodovať sa pod tlakom.
 - Vedieť riešiť problémy.
 - Schopnosť pracovať v tíme.
 - Cieľavedomosť.
 - Zodpovednosť.
 - Dôslednosť.
 - Odvaha riskovať.
 - Schopnosť čítať reč tela.
 - Komunikačné schopnosti.
 - Sociálna a emocionálna inteligencia.
- (Hlinka, 2014, s. 10)

Keď sa bližšie pozrieme na tieto vlastnosti, prídeme na to, že aj celkové tendencie v modernom manažmente postupujú nasledovne:

1. **Od reaktívneho riadenia** (riadenie ako reakcia na zmenu na trhu) smeruje **k proaktívnemu riadeniu** (riadenie založené na plánovaní a predvídaní zmien na trhu).
2. Od nesystematického riešenia problémov k systematickému.
3. **Od tvrdých zložiek k mäkkým zložkám** (napr. dôraz na kreativitu a rozvoj ľudského potenciálu inovatívnymi spôsobmi – napr. koučovanie).
4. **Od čiastkového prístupu k systémovému** (napr. meranie čisto finančnej výkonnosti vs. komplexný prístup v rámci konceptu Balanced Scorecard).

Príklady z praxe (rodinný drevársky podnik, finančné služby, doktorandské štúdium a z bežného života), kde je možné prvky moderného manažmentu uplatniť.

A/ Proaktívne riadenie, systematické riešenie problémov, efektívnosť a účinnosť

Jedným zo základných cieľov každého podniku je znižovať náklady. Znižovanie nákladov je často prvou reakciou podniku na nepriaznivú finančnú situáciu, čo nemusí priniesť podniku lepší výsledok. Myslíme si, že je lepšie poznať, na aký účel sú dané náklady (hlavne náklady na hospodársku činnosť) vynaložené – či sú vynaložené za účelom odstraňovania nedostatkov alebo sú perspektívnou investíciou do budúcnosti. Jedným **z nástrojov proaktívneho riadenia**

nákladov je controlling kvality realizovaný pomocou tzv. **PAF modelu nákladov na kvalitu**. Model je možné uplatňovať aj v podnikoch, ktoré nemajú zavedený systém manažérstva kvality. Náklady sú v tomto modeli členené do 4 skupín:

- **Náklady na prevenciu (Prevention)** sú nákladmi na inovácie, zlepšovanie, a teda na zvyšovanie kvality výrobkov, ich percentuálny podiel má rásť, lebo ide o investície, ktoré prinesú v budúcnosti zisk.
- **Náklady na hodnotenie (Appraisal)** sú nákladmi predovšetkým na pravidelné kontroly strojov, audity kvality, kontroly BOZP a pod., ich percentuálny podiel by mal byť stabilný.
- **Náklady na chyby/nekvalitu (Failure)** sa delia na náklady na interné chyby (napr. náklady na opravy strojov, zneškodňovanie nepodarkov a pod.) a náklady na externé chyby (napr. náklady na vybavovanie reklamácií od nespokojných zákazníkov). Percentuálny podiel týchto nákladov je nutné znížiť, ide o neproduktívne výdavky.

Ak má podnik analytickú evidenciu, je možné tieto skupiny nákladov pravidelne napr. raz za mesiac sledovať a ich percentuálny podiel a trend vývoja vyhodnocovať. Takto môžu manažéri podniku zistiť, či podnik skutočne investuje do kvality alebo len odstraňuje nedostatky a na základe toho vykonávať potrebné opatrenia (Kobulnický, Kádarová, Kalafusová, 2013; Šatanová, 2012). Tento prístup odporúčame najmä tým, ktorí chcú efektívne riešiť nákladovosť so zameraním sa do budúcnosti. Pri zostavovaní kontrolingovej účtovnej osnovy môžete postupovať nasledovne:

1. **Vytvoríme si kontrolingovú účtovnú osnovu** a to tak, že si z účtovnej osnovy vyberieme všetky nákladové a výnosové účty. Potrebujeme ich mať preto v tomto zložení, aby sme mohli monitorovať hospodársky výsledok a jeho vplyv vrátane vyššie uvedených skupín a jeho vplyv na tržby cez korelácie.
2. **Rozdelíme účty do skupín nasledovne:**
 - NPR – náklady na prevenciu,
 - NHO – náklady na hodnotenie,
 - NNK – náklady na nekvalitu.
 - NN0 – ostatné náklady.
 - VVY - výnosy

Ak je rozdelenie problematické, je vhodné uviesť aj percentuálny podiel a tak nepresnosť rozdelenia znížiť.

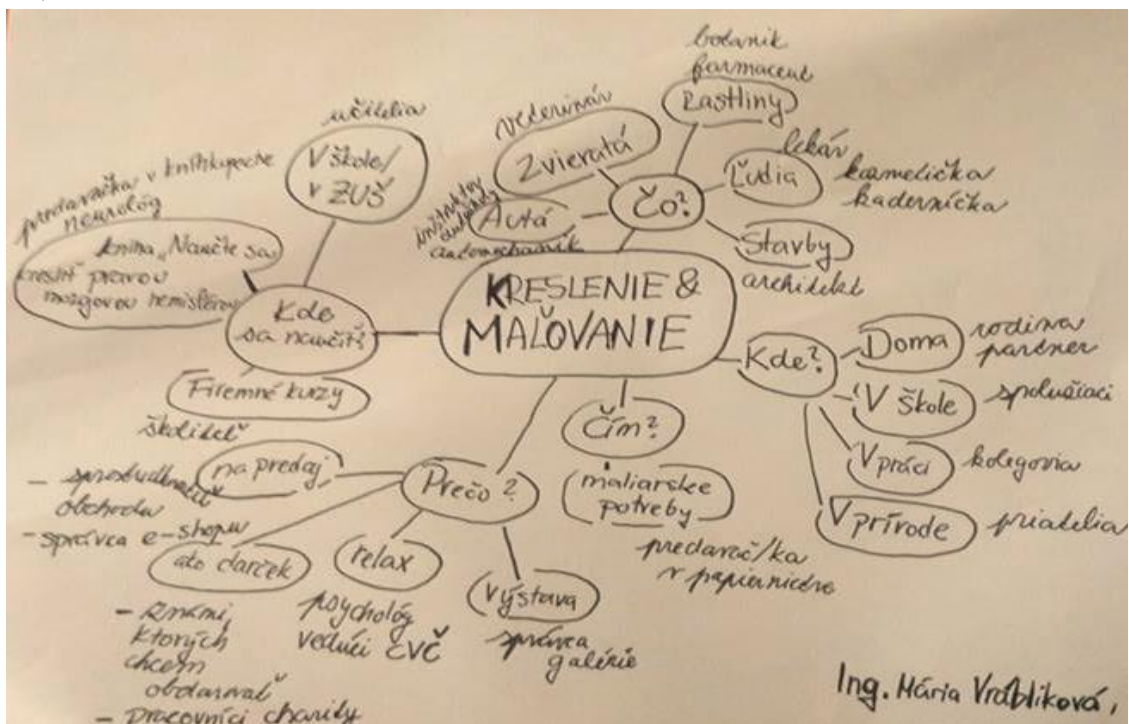
Následne upravíme hlavnú knihu a dosiahneme požadované výstupy. Je potrebné si uvedomiť, že radšej mať výsledky menej presné ako žiadne a postupne túto odchýlku znižovať.

B/ Systematické riešenie problémov.

Nesystematické riešenie problémov je často charakterizované ako „pozriem a vidím“, avšak v prípade zložitých ekonomických problémov je nutné problém detailne analyzovať – napr. *Ako sa problém prejavuje? Čo ho spôsobuje? Aké sú možnosti riešenia? Ktoré z nich sú vhodné? Ako aplikovať a monitorovať riešenie?*

- Typickým príkladom systematického riešenia problémov je **PDCA cyklus známy z manažmentu kvality** (Plan – Naplánuj, Do – Urob, Check – Skontroluj, Act – Vykonaj nápravu) Systematicky môžeme riešiť problémy v rôznych oblastiach života (zdravotníctvo, vzdelávanie), v bežnom, ale aj manažérskom živote (Chal', 2011; Madzík, 2017).
- Príkladom systematického riešenia problémov môže byť aj **psychosomatický prístup** v medicíne pri „manažmente“ rôznych chorôb, kedy lekár nerieši stav orgánov osobitne, ale vždy v prepojení na psychiku. Pacientom môže byť napríklad dieťa, ktoré je často choré a preto sú mu nadmerne predpisované antibiotiká. Je však známe, že psychický stav ovplyvňuje imunitný systém viac než dost. Lekár aplikujúci psychosomatický postup sa bude zaujímať, aká udalosť tomu predchádzala, čo sa v živote dieťaťa alebo rodičov zmenilo, aké je jeho postavenie v kolektíve a pod. U študentov býva často problémom, že vedia sa naučiť, ale nevedia ako sa efektívne učiť, učia sa nasilu a ich vedomosti sú „fúrikové“. Taktiež je riešením **analýza problému založená na sebazpoznaní**, na poznaní svojho učebného štýlu, na stanovení cieľa a zmyslu učenia sa (pre prax/pre známky/pre rozšírenie vedomostí) a napr. aj na aplikácia Paretovho pravidla 80:20 naučenie (na získanie 80 % najdôležitejších informácií potrebujeme len 20 % celkovo vynaloženého času na učenie) a taktiež aj aplikácia myšlienkových máp (Hnízdil, 2015; Hlinka, 2013).

- **Myšlienkové mapy** je vhodné využiť aj na systematické riešenie problémov finančných agentov a iných obchodníkov. Jedným z najväčších problémov nielen u finančných agentov, ale aj u iných podnikateľov, je získavanie kontaktov. Často sa hlavne u nováčikov stáva, že je vyčerpaný okruh známych a agent sa nevie pohnúť ďalej. Vtedy je potrebné, aby sa finančný agent zamerlal na určitú záľubu, ktorú vykonáva vo voľnom čase – napr. kreslenie & maľovanie. Za každou „bublinou“ sa totiž nachádza človek, ktorý môže byť našim potenciálnym klientom. Napríklad pri otázke „Čo maľovať?“ odpoveď „Zvieratá“ môže obchodníka naviesť na kontakt na veterinára a pod. (obrázok 2).



Obrázok 2 Využívanie myšlienkového mapy na získanie obchodných príležitostí

Zdroj: Vlastné spracovanie

C/ **Efektívnosť** a **účinnosť** v rôznych segmentoch manažmentu. Ako príklad uvedieme ich využitie v inovačnom manažmente.

- **Efektívnosť inovácií** (Effectiveness) vyjadruje hodnotu danej inovácie pre podnik a spoločnosť, teda nápaditosť a funkčnosť. **Účinnosť inovácií** (Efficiency) hovorí o schopnosti firmy priniesť inováciu na trh a zarobiť na nej. Niektoré firmy vynikajú v efektívnosti a niektoré v účinnosti, na čo slúži diagnostika, ktorá firmy člení na 4 skupiny (EE – Effectiveness & Efficiency, Ee – Effectiveness & efficiency, eE –

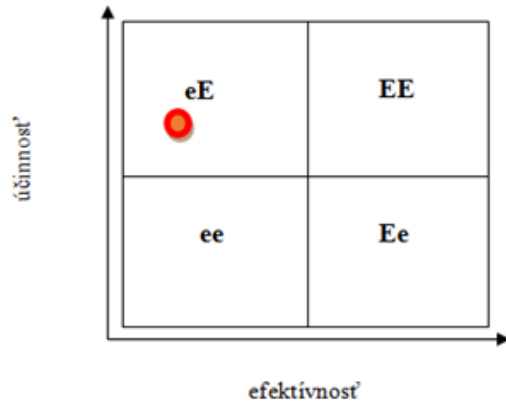
effectiveness & Efficiency, ee – effectiveness & efficiency) (Obrázok 3).

Na diagnostiku efektívnosti a účinnosti inovácií existujú aj rôzne dotazníky, kde je možné výsledné bodové hodnotenie zaznačiť do jedného zo 4 kvadrantov.

Odtiaľ vidíme, či má podnik rezervy v efektívnosti alebo v účinnosti inovácií

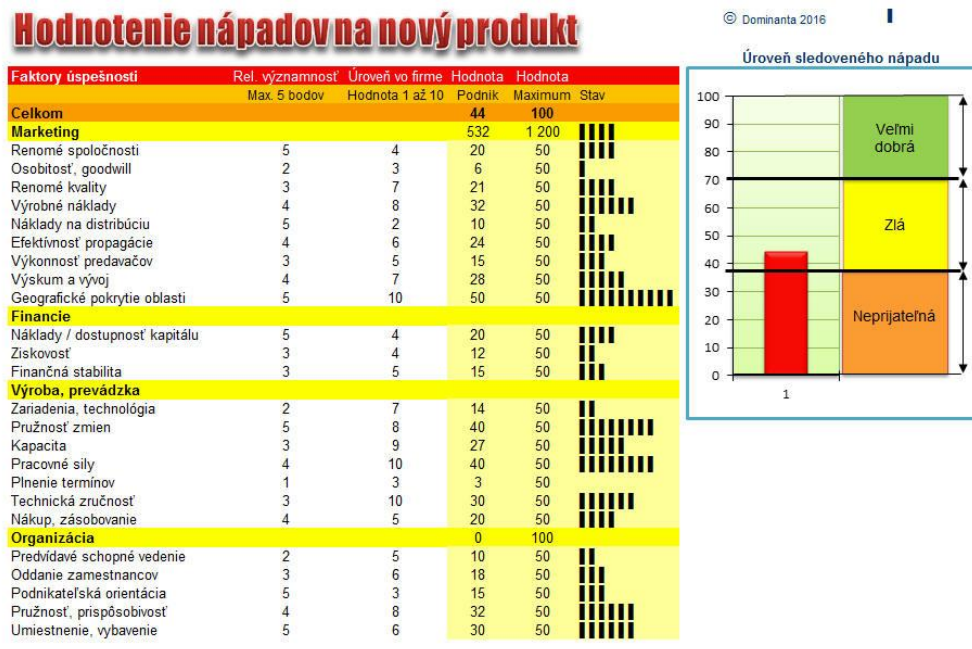
Ak sa náš podnik nachádza v napr. kvadrante eE, podnik má nízku efektívnosť

inovácií (napr. inovácie nižšieho rádu, podnik imituje alebo nie je po výrobkoch dopyt) a vysokú účinnosť inovácií (vysoko účinné procesy zavádzania inovácie na trh) (Chal', 2011).



Obrázok 3 Efektívnosť a účinnosť inovácií
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Chal'a (2011)

Okrem toho je možné nápady na nový produkt aj bodovo hodnotiť, a to z hľadiska marketingu, finančných kritérií, výroby/prevádzky a organizácie, presný nástroj tohto hodnotenia sa nachádza na http://www.dominanta.sk/Tools_2.jpg.

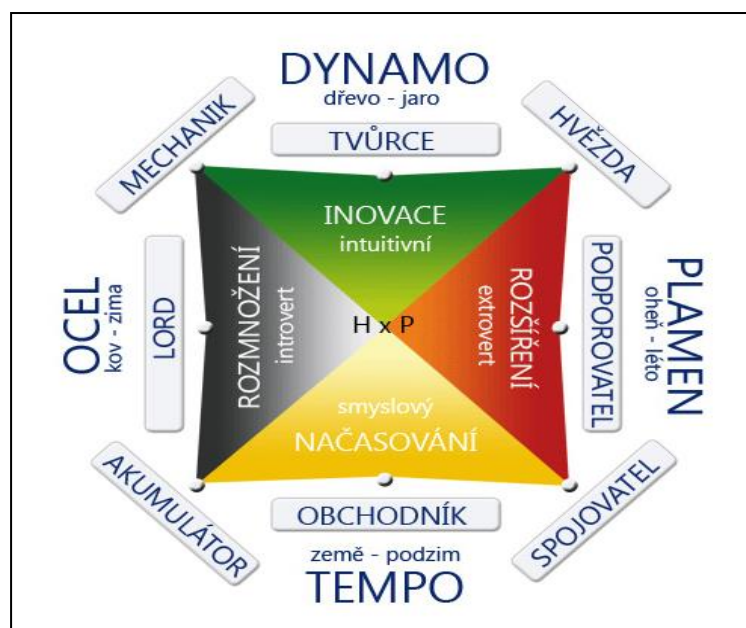


Obrázok 4 Hodnotenie nových nápadov

Zdroj: http://www.dominanta.sk/Tools_2.jpg.

Cieľom každého podniku je taktiež aj bezproblémový priebeh inovácií, čo sa týka efektívnosti a účinnosti.

- **Benchmarking.** Taktiež je potrebné mať obraz aj o efektívnosti a účinnosti nášho najsilnejšieho konkurenta a aj o benchmarku v odvetví. Benchmarking však neslúži na to, aby sme konkurenta imitovali, ale aby sme *sa od neho naučili napr. ako inovovať*, ako zvýšiť kvalitu výrobkov, aké sú trendy v odvetví. Ak máme slabé miesta práve v efektívnosti alebo účinnosti inovácií, je na mieste sa nad problémom zamyslieť systematickým spôsobom a klásť si otázky, čím je to spôsobené a aké opatrenia treba robiť, aby sa obidva ukazovatele dostali na čo najvyššiu úroveň.
- S najväčšou pravdepodobnosťou budeme na odstránenie problému vykonávať **organizačné zmeny** (napr. zmeny popisu a špecifikácie pracovných miest). V princípe platí, že každý človek je svojím spôsobom kreatívny, avšak sú zamestnanci, ktorí sa zameriavajú viac na nápady (dokážu urobiť inovácie efektívnymi) a tí, čo sa viac zameriavajú na realizáciu (dokážu urobiť inovácie účinnými). Taktiež sú zamestnanci, ktorí sa viac zameriavajú na obchod a kontakty (ideálny finančný agent) s ľuďmi a tí, ktorí sa viac zameriavajú na technológiu a systémy (ideálny manažér alebo audítor kvality). Je potrebné zistiť **štruktúru našich zamestnancov** a ich pracovné zaradenie, rovnako postupovať aj pri pracovných pohovoroch. Keď zamestnanci robia to, na čo majú predpoklady a čo ich baví, sú viac motivovaní a spokojní, čo zvyšuje výkonnosť celého podniku. Nástrojom na hodnotenie týchto črt osobnosti môže byť napríklad typológia „Dynamika bohatstva“ (<http://profilodynamikybohatstvi.cz/>) vytvorená Rogersom Jamesom Hamiltonom zložená z 8 typov osobnosti (znázornené aj na obrázku), a to:
 1. Tvorca – vytvára inovatívne produkty,
 2. Hviezda – buduje vplyvnú značku,
 3. Podporovateľ – buduje výkonné tímy,
 4. Spojovateľ – podporuje obchodné príležitosti,
 5. Obchodník – výhodne nakupuje a predáva,
 6. Akumulátor – nakupuje a zhodnocuje majetok,
 7. Lord – má pod kontrolou aktíva, ktoré zarábajú,
 8. Mechanik – vytvára systémy.



Obrázok 4 Štvorec dynamiky bohatstva

Zdroj: <http://profildynamikybohatstvi.cz/>

Aj napríklad v oblasti finančných služieb (práca finančného agenta) a na doktorandskom štúdiu je tiež potrebné skĺbiť efektívnosť a účinnosť. **Efektívny finančný agent** dokáže predat produkt (napr. životné poistenie) nielen svojmu aktuálnemu klientovi, ale aj jeho rodinným príslušníkom a dokáže získať vďaka svojej technike vyjednávania ďalšie odporúčania. Účinný finančný agent sa viac zameriava na detail, ako z jedného klienta vyťažiť maximum (napr. ponúknuť mu nielen životné poistenie, ale aj DSS, DDS, pokiaľ ešte nemá, pravidelne sa zaujímať o jeho potreby na výročnom servise a dotiahnuť poistnú zmluvu do konca poistnej doby, tzv. maturity). **Doktorand, u ktorého výrazne prevláda efektívnosť**, sa bude snažiť **publikovať čo najhodnotnejšie výstupy plné inovatívnych nápadov**. Doktorand, u ktorého zase prevláda účinnosť, sa bude snažiť publikácie písať tak, aby mu čiastkové výskumy poslúžili neskôr na splnenie konečného cieľa, a to je napísanie a obhájenie dizertačnej práce. Opäť platí, že na ukončenie doktorandského štúdia sú potrebné obe vlastnosti, čo si vyžaduje dôsledný time management.

D/ Systémový prístup k meraniu výkonnosti podniku

Čo najviac ohrozuje prosperitu podniku? V minulosti by sme povedali, že zníženie zisku, zvýšenie nákladov, či zadlženosť, teda ak sa z finančného hľadiska nachádza podnik v červených číslach. Ak sa nad tým logicky zamyslíme, prideme na to, že v červených číslach sa môžeme nachádzať napríklad z dôvodu poklesu dopytu, nízkej inovatívnosti alebo

nezodpovedného prístupu zamestnancov k svojej práci. Tieto oblasti nejde od seba oddeliť, pretože podnik taktiež funguje ako živý organizmus. Prirovnávanie podniku k živému organizmu (autopoiesis) sa venoval aj známy česko-americký profesor teórie systémov Milan Zelený. Aj pri meraní výkonnosti podniku sa oplatí myslieť systémovo a systematicky. Preto za najdokonalejší prístup **k meraniu výkonnosti** podniku považujeme metodiku **Balanced Scorecard (BSC)**, pretože zohľadňuje nielen finančnú perspektívu, ale aj zákaznícku, interných procesov a učenia sa a rastu. Na Slovensku je však stále BSC málo uplatňované, resp. jeho uplatňovanie v praxi zlyháva najčastejšie z dôvodu stanovenia nereálnych cieľov alebo z dôvodu neznalosti kontroly plnenia cieľov (Kaplan, Norton, 2004; <http://www.milanzeleny.com/cs-CZ/stranky/1/-/0/2/->).

V rámci praxe v drevárskom podniku sídliacom v Podtatranskom regióne sme navrhli, ako by mohol vyzerat' model BSC vzhľadom na dlhodobý strategický cieľ a rodinný charakter firmy. Využili len tie ukazovatele, ktoré bezprostredne vplývajú na hlavný cieľ a je ich možné z podnikových záznamov merať. „Dlhodobým cieľom podniku je stať sa do 5 rokov lídrom na trhu v segmente hotelových spoločností a zvýšiť takto svoju podnikateľskú atraktivitu pre nastupujúce generácie.“ Ako príklad uvádzame pre každú oblasť možné meradlá a cieľové hodnoty tak, aby merali to, čo merať majú a mali súvislosť so strategickým cieľom.

Tabuľka 1 Návrh BSC na príklade rodinného drevárskeho podniku (zákazková drevovýroba)

Perspektíva	Cieľ	Meradlo (KPI)	Cieľová hodnota	Merná jednotka
Finančná	Znížiť zadlženosť podniku	Koeficient zadlženosti (cudzie zdroje/pasíva)	30	%
	Zvýšiť podiel nákladov na inovácie na celkových N.	Podiel nákladov na inovácie za rok	50	%
Zákaznícka	Zvýšiť tržby zo strany podnikov cestovného ruchu	Podiel podnikov cestovného ruchu na celkových tržbách	60	%
	Zjednodušiť vstupnú konzultáciu so zákazníkmi požadujúcimi typové riešenia interiéru	Podiel zákazníkov typového riešenia interiéru s konkrétnou predstavou	75	%
Interných procesov	Zaviest' nové spôsoby spracovania dreva	Počet nových spôsobov spracovania dreva do roka	1	počet
	Zlepšiť logistické procesy	Priemerná doba dodania	15	dni
Učenia sa a rastu	Zvýšiť záujem mladej generácie o stolárske remeslo	Počet duálne vzdelávaných žiakov v podniku do roka	7	počet
	Zvýšiť kreativitu zamestnancov a ich záujem zamestnancov o nové trendy v odvetví	Počet navštívených výstav a absolvovaných školení do roka	4	počet

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ukazovatele BSC musia byť vzájomne **prepojené** a nadväzujúce **na strategický cieľ**.

Zníženie koeficientu zadlženosti zabezpečí udržateľnosť podniku pre ďalšie generácie nakoľko ide o rodinný podnik so záujmom o nástupníctvo.

Taktiež je pre podnik dôležité poznať štruktúru svojich nákladov a zvýšiť v rámci celkových nákladov percentuálny podiel nákladov na inovácie a inú zlepšovateľskú činnosť, resp. znížiť percentuálny podiel nákladov na nekvalitu a na odstraňovanie chýb. Na dosiahnutie tohto cieľa môžeme využiť už spomínaný PAF model merania nákladov na kvalitu s tým, že by sme brali do úvahy % podiel nákladov na prevenciu.

Tento cieľ určite ovplyvní aj inovačné procesy a spokojnosť zákazníkov. Keďže je cieľom podniku zamerať sa na segment cestovného ruchu, bude vhodné, aby sa podiel na tržbách zo strany týchto podnikov zvýšil. Keďže práve hotelové spoločnosti vyžadujú dôkladnú vstupnú konzultáciu svojich potrieb pred realizáciou atypických zákaziek, je nutné zjednodušiť vstupnú konzultáciu s „menšími zákazníkmi“, ktorí často požadujú typový nábytok.

Aby mohli konkretizovať svoje predstavy, mohli by využívať možnosti on-line návrhov na webovej stránke podniku, kde by si zákazku sami navrhli, čo by takisto optimalizovalo aj logistické procesy a dobu dodania.

V rámci inovačných procesov je pre tento podnik dôležité riadiť sa novými trendmi v odvetví a zaviesť tak aspoň raz do roka nový spôsob spracovania dreva. Za spokojnosťou zákazníkov, inovačnými návrhmi a finančnou prosperitou stoja však kvalitné ľudské zdroje.

Podnik pociťuje úpadok záujmu mladých ľudí o stolárske remeslo a preto chce si mladých a kreatívnych zamestnancov vychovať pomocou realizácie duálneho vzdelávania. Pri realizácii náročných a atypických interiérov pre segment cestovného ruchu je potrebné, aby zamestnanci boli motivovaní napr. ukázkou nových trendov v odvetví či zaujímavými školeniami, ktorých počet chceme zvýšiť.

Na konci sledovaného obdobia je však potrebné dosiahnuté ukazovatele vyhodnotiť, porovnať skutočné hodnoty s cieľovými a zistiť výkonnosť jednotlivých perspektív. Na základe teoretických východísk o metodike Balanced Scorecard navrhujeme využiť nasledovný postup (tabuľka 2 – skutočné hodnoty sú názorné, pretože metodika BSC doposiaľ nebola v tomto podniku realizovaná):

1. Určenie dôležitosti jednotlivých perspektív metodiky BSC prostredníctvom váh (rovnomerne po 25 bodov, pretože perspektívy by mali byť vyvážené).
2. Určenie dôležitosti jednotlivých cieľov prostredníctvom váh v rámci perspektív tak, aby súčet týchto váh sa rovnal dôležitosti jednotlivých perspektív (napr. $15+10=25$), váhy odporúčame určiť podľa priorit manažérov alebo podľa toho, do akej miery daný čiastkový cieľ ovplyvňuje hlavný strategický cieľ.

3. Určenie charakteru ukazovateľov podľa toho, či chceme ukazovateľ maximalizovať (napr. podiel nákladov na inovácie za rok, počet nových zákaziek hotelov za rok...) alebo minimalizovať (koeficient zadlženosti, priemerná doba dodania).
4. Výpočet plnenia jednotlivých cieľov (skutočná hodnota/cieľová hodnota pri maximalizácii ukazovateľa, cieľová hodnota/skutočná hodnota pri minimalizácii ukazovateľa).
5. Výpočet výkonnosti jednotlivých perspektív ako vážený priemer plnenia cieľov za každú perspektívu (napr. $(15 \cdot 0,86 + 10 \cdot 1,04) / 25 = 0,932$, teda 93,2 %).
6. Zhodnotenie výkonnosti v rámci cieľov a perspektív (ak je hodnota plnenia cieľa menšia ako 1 a hodnota výkonnosti niektorej perspektívy menšia ako 100 %, odporúčame vykonať nápravné opatrenia, prípadne upraviť ciele alebo cieľové hodnoty pre ďalšie hodnotené obdobie).
7. Celková výkonnosť podniku je určená aritmetickým priemerom výkonnosti perspektív (v našom prípade by to bolo 119,73 %).

Tabuľka 2 Názorný výpočet výkonnosti v metodike BSC

Perspektíva	Váhy	PI	Charakter	Cieľ	Skut.	Plnenie cieľov	Výkonnosť perspektívy	
Finančná	5	5	.	-	30	35	0,86	93,2 %
		0	.	+	50	52	1,04	
Zákaznícka	5	4	.	+	60	65	1,08	101,4 %
		1	.	+	75	70	0,93	
Interných procesov	5	6	.	+	1	2	2,00	157,88 %
			.	-	15	18	0,83	
Učenia sa a rastu	5	2	.	+	7	9	1,28	126,44 %
		3	.	+	4	5	1,25	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako by mohol tento podnik efektívnejšie naplniť stanovené podnikové ciele? Jednou z možností je nielen konečné, ale je priebežné monitorovanie ich plnenia. Poznáme to napríklad z Extrémnych premien, kde pravidelné váženie súťažiach viedlo k sebakontrolu a tým pádom

k efektívnejšej redukcii hmotnosti. Tieto aktivity nám pomôžu spoznať odchýlky a reagovať na ne, čím sa priblížime k želanému stavu. Je však potrebné poznať, či majú ukazovatele minimalistický alebo maximalistický charakter a či ide o rovnomernú, progresívnu (rastúcu) alebo degresívnu (klesajúcu) zmenu.

Štandardnou metodikou na výpočet indexu výkonnosti je rozdeliť si časový úsek (napr. rok) na 10 rovnako dlhých období (napr. 36 dní). Medzi východiskovou (0.) a cieľovou (10.) hodnotou sú referenčné hodnoty pre každé obdobie. Zohľadňujeme tu aj váhy ukazovateľov, aktuálnu výkonnosť, váženú výkonnosť a celkový index výkonnosti je súčtom vážených výkonností ukazovateľov. V prípade ukazovateľov napr. finančnej výkonnosti by to mohlo vyzeráť takto, ak je zmena ukazovateľov rovnomerná (tabuľka 3):

Tabuľka 3 Index finančnej výkonnosti na základe ukazovateľov BSC

Referenčná úroveň	Koeficient zadlženosti (min.)	% N na inovácie (max.)
0 (východisko)	70	20
1	66	23
2	62	26
3	58	29
4	54	32
5	50	35
6	46	38
7	42	41
8	38	44
9	34	47
10 (cieľ)	30	50
Váha ukazovateľa	60 %	40 %
Aktuálna výkonnosť	4	7
Vážená výkonnosť (súčin)	240	280
Index výkonnosti (súčet)	520 (52 %)	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Madzika, 2017

Ak by sme hodnotili finančnú výkonnosť v polovici sledovaného obdobia (5.) a hodnota koeficientu zadlženosti (s váhou 60 %) by dosahovala referenčnú úroveň 4 a hodnota percentuálneho podielu nákladov na inovácie (s váhou 40 %) by dosahovala referenčnú hodnotu 7, celkový index výkonnosti by bol 520. Ciele vo finančnej perspektíve BSC by boli splnené na 52 %, čo je o 2 % viac, ako by mal mať v polovici sledovania (50 %). To znamená, že sme s ukazovateľmi mierne nad plánom s lepším hodnotením v oblasti % nákladov na inovácie. Podnik teda musí viac popracovať na znížení koeficientu zadlženosti, pretože v tejto oblasti dosahuje podpriemer a taktiež má aj vyššiu váhu (60 %).

E/ Rozvoj ľudského potenciálu a koučovanie

Ďalším z dôležitých prvkov moderného manažmentu je pozornosť venovaná ľudským zdrojom. Vyplýva to napríklad aj z BSC – **spokojný a motivovaný zamestnanec** (perspektíva učenia sa a rastu) **vytvára efektívne a účinné inovácie** (perspektíva interných procesov), čo zvyšuje spokojnosť zákazníkov (zákaznícka perspektíva) a tým aj zisk (finančná perspektíva). Považujeme za dôležité, aby zamestnanci dokázali prekonať prekážky a naplno využili svoj potenciál, napr. ten kreatívny, ktorý sa čoraz viac dostáva do popredia v 21. storočí, ktoré je známe vzostupom významu kreatívnej a znalostnej ekonomiky.

V súčasnosti už nie sú ľudia v podniku chápaní ako nákladová položka, ale ako najdôležitejšie nehmotné aktívum, ktoré je nutné zhodnocovať a investovať do neho (Blašková, 2011) „Ľudským potenciálom rozumieme sústavu dispozícií a sklonov človeka na vykonávanie životných činností, celkovú schopnosť, možnosť, spôsobilosť človeka konať, uplatňovať sa vo všetkých svojich základných sociálno-ekonomických funkciách – ako člen rodiny, občan, vlastník, podnikateľ, zamestnávateľ, zamestnanec i spotrebiteľ“ (Seková, 2006).

Jednou z moderných metód rozvoja ľudského potenciálu **je koučovanie**. Pôvod koučovania však môžeme hľadať v športe a je spojený s tenisovým odborníkom a učiteľom Timothy Gallweyom. Gallwey (2009), ktorý je známym autorom metódy koučovania „Inner Game“ (vnútorná hra) tvrdí, že stav mysle je silnejším súperom než protihráč“ a že „koučovanie uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje mu maximalizovať jeho výkon“ a „skôr než by niečomu učilo, pomáha učiť sa“ Koučovanie začalo prenikať zo sveta športu do sveta podnikania až v 80. rokoch 20. storočia.

Moderný manažér by mal ovládať aspoň základné charakteristiky koučovania alebo využiť odborné služby profesionálnych koučov registrovaných v SAKo (Slovenská asociácia koučov) a ICF (International Coach Federation). Koučovanie sa na rozdiel od poradenstva či mentorovania snaží prejsť k podstate problémov zamestnancov a manažérov tak, aby na možné riešenia prišli sami a takto formovali svoj potenciál. Kouč je len určitým sprievodcom, ktorý pomáha koučovanému dostať sa z bodu A do bodu B. Na zachytenie problému používa rôzne metódy, napr. škálovanie (Na škále od 1 do 10, kde 10 znamená dosiahnutie vášho cieľa a 1 úplný opak, kde stojíte teraz? Čo spôsobuje ten rozdiel, že ste na škále už na ... a nie len na 1? atď.). **O systematickosti koučovania svedčí aj najznámejší model koučovania - Whitmorov model GROW pozostávajúci z nasledovných krokov:**

- G (goal = cieľ) – nutnosť vyjadriť ciele v merateľných požiadavkách (napr. SMART), ktoré predstavujú krok k rozvoju,
- R (reality = realita) – špecifikácia súčasného stavu,
- O (options = možnosti) – otvorenie možností, zdrojov,
- v tejto fáze je taktiež možné aplikovať aj rôzne pomocné metódy riešenia problému, napr. metódy rozvoja kreativity pokiaľ ide o problém zavádzania nového produktu na trh (napr. už spomínané myšlienkové mapy, brainstorming, brainwriting, lotosový kvet, morfológická analýza, SCAMPER a pod.)
- W (will = vôľa, resp. wrapping up = zhrnutie, zabalenie) – zadefinovanie konkrétnych krokov SMART, kouč zistí, že koučovaný je pripravený k akcii (Whitmore, 2005; Ali Taha, Tej, 2013)

Koučovanie je možné využiť v rôznych oblastiach života (samokoučovanie, koučovanie v športe, fertility-coaching, koučovanie detí „Kids’ Skills a iné). V oblasti manažmentu a podnikania sa najčastejšie využíva v odvetviach, kde prevláda duševná práca a práca s ľuďmi (napr. finančné služby a finančné sprostredkovanie).

Príklad z praxe: Práca finančného agenta je veľmi náročná. Obchodný proces má niekoľko krokov, a to: zhromažďovanie kontaktov, telefonát (v rámci neho zvládanie námietok, napr. Nemám čas, Nemám peniaze, Už poistku mám a pod.) s cieľom dohodnutia stretnutia, po prvotnom zoznámení sa s klientom (ice break) prichádza analýza potrieb klienta a jej zaznamenávanie (ide o citlivé informácie ohľadom príjmov, výdavkov, plánov do budúcnosti, rodinného a zdravotného stavu a pod.), na základe analýzy potrieb klienta je následne vyhotovená modelácia riešenia, následne prichádzajú námietky zo strany klienta (napr. Je to drahé, Chcem platiť o xy € menej a pod.), potom prichádza najdôležitejší proces, a tým je vyjednávanie, ktoré praktizujeme po krokoch, až kým nedôjde ku spokojnosti oboch strán, potom prichádza korekcia modelácie, následne podpis zmluvy a vyplnenie dotazníkov (zdravotný vždy a investičný len pri uzatváraní investičného životného poistenia). Finančný agent môže mať slabé miesta v každej fáze obchodného procesu a cieľom kouča (prípadne nadriadeného – tzv. unit managera) je zistiť, ktorá fáza je našim slabým miestom a koučovaný (finančný agent) sa snaží sám identifikovať možnosti, ako tento problém vyriešiť. Identifikovaným problémom vo vyjednávacíj fáze môže byť napríklad nezohľadňovanie individuality klienta a pristupovanie ku všetkým klientom rovnako. Riešením môže byť dôkladné poznanie profesie, záujmov (zvyčajne prebieha pri ice-breaku a analýze potrieb

klienta) klienta, čítanie neverbálnej komunikácie, rozvoj intuitívneho myslenia a empatie, poznanie a rešpektovanie farebnej typológie klientov („zahrať klientovi na jeho nôtu“).

Zelený klient je emocionálny a chce počuť o výhodách poistného produktu pre rodinu a deti, prípadne chce vedieť, aké produkty má jeho finančný agent s rodinou. Žltý klient je extrovert, ktorý dbá o svoj zovňajšok a záleží mu na tom, či daný produkt je v spoločnosti považovaný za výhodný a či ho majú aj známe osobnosti a authority. Červený klient je výkonovo orientovaný a sebedovetný klient, ktorý sa rád rozhoduje sám, nemá rád dlhé rozhovory s finančným agentom, vie, čo chce a ide si za tým. Modrý klient je racionálny, parametre produktu porovnáva s konkurenciou, je typický dlhým rozhodovaním, ale ak sa pre produkt rozhodne, ostáva lojálny. Podobne ako pri typoch temperamentu, žiadny klient nie je jednofarebný a takisto sa farby môžu vzťahovať aj na spôsob predaja zo strany obchodníka. Napríklad zelený (opatrný a sociálny) finančný agent je obchodník, ktorý nejde cestou priameho ovplyvňovania, ale vždy nechá klienta rozhodnúť sa a pri návrhu riešenia berie do úvahy finančné možnosti rodiny klienta. Chybou zeleného obchodníka je, že často predáva produkt pod cenu, hoci sú finančné možnosti klienta priaznivejšie. Taktiež u neho prevláda orientácia na vzťahy (hovorí tomu aj „obchodník – kávičkár“) nad orientáciou na výkon, servisné stretnutia so známymi a lojálnymi klientmi sú u neho na lepšej úrovni ako nové stretnutia. Aj tieto a podobné informácie sú môžu byť výsledkom koučovania.

Koučovaný však môže návodnými otázkami prísť aj na to, že iná práca by ho naplňala viac, resp. v inej práci by boli jeho výsledky relatívne lepšie. Taktiež existujú typy ľudí, ktorí môžu prácu finančného agenta môže vykonávať len na polovičný úväzok (popri zamestnaneckému pomeru s fixným odmeňovacím systémom), a to napríklad v prípade, že je dôvodom „zablokovania sa na stretnutí“ strach z finančnej neistoty v podobe výkonového odmeňovania finančných agentov. Koučovanie teda považujeme za dobrý nástroj moderného manažéra nielen na rozvoj ľudského potenciálu a prekonávanie prekážok, ale aj na optimalizáciu pracovných pozícií, aby sa každý zamestnanec cítil doma v tom, čomu sa práve venuje podobne ako pri aplikácii Dynamiky bohatstva.

Záver

Cieľom príspevku bolo analyzovať nové trendy v modernom manažmente 21. storočia na príkladoch z praxe v rôznych odvetviach (rodinný drevársky podnik, finančné služby/finančné sprostredkovanie), v živote študenta doktorandského štúdia a v oblastiach zdanlivo

nesúvisiacich s manažmentom (vzdelávanie, zdravotníctvo). Zistili sme, že manažér 21. storočia musí mať viac kompetencií ako kedysi, musí byť flexibilný, využívať kritické a tvorivé myslenie a musí priaznivo vplývať na svojich podriadených, pretože na ľudských zdrojoch stojí a padá celý podnik. Zároveň sme identifikovali trendy moderného manažmentu.

V dnešnej dobe je dôležité proaktívne riadiť, čo sme ukázali aj na proaktívnom riadení nákladov na kvalitu a využívaní modelu PAF s cieľom zvýšiť podiel nákladov na prevenciu (na zlepšovanie, na inovácie) a znížiť podiel nákladov na nekvalitu. Okrem toho sme uviedli, čo je to systematické riešenie problémov a kde môže byť využité (napr. manažment chorôb psychosomatickou medicínou, sebaopoznanie pri učení sa – učebné štýly alebo využívanie myšlienkového mapy pri hľadaní obchodných príležitostí napr. v práci finančného agenta). Ďalším prvkom moderného manažmentu je efektívnosť (Effectiveness) a účinnosť (Efficiency). Ukázali sme si, ako si môže jednoducho podnik diagnostikovať svoj inovačný typ podľa toho, či u neho prevláda efektívnosť alebo účinnosť v inovačných procesoch, taktiež sme navrhli aj hodnotenie efektívnosti a účinnosti zamestnancov pomocou typológie Dynamiky bohatstva. Efektívnosť a účinnosť je taktiež dôležité diagnostikovať aj v obchode (finančné služby) a na doktorandskom štúdiu, pretože podnikateľ/doktorand je úspešný len vtedy, keď tieto 2 vlastnosti skĺbi.

Pre moderného manažéra je dôležité merať a analyzovať výkonnosť podniku, avšak nielen tú finančnú. Treba pátrať po príčinách, čo finančnú výkonnosť ohrozuje, a to súvisí so zákazníkmi, procesmi a ľudskými zdrojmi. Ide teda o metodiku Balanced Scorecard. Preto sme na príklade z praxe rodinného drevárskeho podniku uviedli, ako je možné si určiť strategický cieľ, ukazovatele (KPI) a cieľové hodnoty a taktiež ako je možné vyhodnocovať plnenie jednotlivých cieľov, výkonnosť perspektív a výkonnosť celého podniku. Len vtedy, keď poznáme naše slabé miesta, vieme zvýšiť konkurencieschopnosť nášho podniku. Aby sme ciele uvedené v rámci BSC naozaj splnili, je potrebné ich aj priebežne kontrolovať vo vzťahu k referenčným hodnotám. Na tento účel sme navrhli pre podnik výpočet indexu výkonnosti.

Keďže sa ľudské zdroje dostávajú stále viac do popredia a ovplyvňujú všetky ukazovatele BSC, musí im byť zo strany manažéra venovaná najväčšia pozornosť, napr. rozvíjať ich kreatívny a inovatívny potenciál, schopnosť prinášať podniku nových klientov a pod. Zamerali sme sa na koučovanie, ktoré má na Slovensku a vo svete vynikajúce výsledky. Ako príklad sme uviedli koučovanie obchodníka v oblasti finančných služieb s identifikovanými problémami vo fázach

obchodného rozhovoru (napr. rešpektovanie farebnej typológie klientov, poznanie farebnej typológie finančného agenta, vzájomná interakcia finančného agenta s klientom).

Myslíme si, že využívanie uvedených prvkov moderného manažmentu môže pomôcť rôznym podnikom, študentom a jednotlivcom efektívnejšie organizovať svoj život a riadiť svoj úspech.

Zoznam použitej literatúry

ALI TAHA, V., TEJ, J. 2015. *Tvorivé metódy v manažmente*. 1. vyd. Prešov: Fakulta manažmentu, 2015. 109 s. ISBN 978-80-8165-130-4.

BLAŠKOVÁ, M. 2011. *Rozvoj ľudského potenciálu: Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie*. Žilina: Žilinská univerzita, 2011. 389 s. ISBN 978-80-554-0430-1.

GALLWEY, T. 2009. *Inner Game pro manažery*. Praha: Management Press, 2009. 258 s. 978-80-7261-213-0.

HLINKA, M. 2013. *Poraz školu! (e-book)*. Dostupné na internete: [online] [cit.2018-04-17]. <<http://www.ako-sa-naucit-skor.com/poraz-skolu.html>>. 99 s.

HLINKA, M. 2014. *Predpoved' ako sa učiť v 21. storočí (e-book)*. [online] [cit.2018-04-17] Dostupné na internete: <<http://www.blog.porazskolu.sk/ako-sa-ucit-v-21-storoci>>. 64 s.

HNÍZDIL, J. 2015. Signály tela. [online] [cit.2018-04-17]. Dostupné na internete: <<http://www.moje-pravdy.cz/z-jinych-zdroju/zajimave-clanky/jan-hnizdil/1537-signaly-tela>>.

CHAL, J. 2011. Správne inovácie správne : Nový prístup k inováciám vo firme. In *Průmyslové inženýrství*. 2011, č. 4. ISBN: MK ČR E 18734.

KOBULNICKÝ, J., KÁDÁROVÁ, J., KALAFUSOVÁ, L. 2013. Proaktívny prístup v manažmente. In *Transfer inovácií* [online], roč. XVI., 2013, č. 28 [cit.2018-04-14]. Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/28-2013/pdf/162-164.pdf>>. ISSN 1337-7094, s. 162-164.

MADZÍK, P. 2017. *Nástroje systematického riešenia problémov*. Ružomberok: Verbum, 2017. 163 s. ISBN 978-80-561-0478-1.

KAPLAN, S. R., NORTON, D. P. 2004. *Strategy Maps : Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harward Business School Publishing Corporation, 2004. 454 s. ISBN 1- 59139-134-2.

SEKOVÁ, M. 2006. Osobnostný manažment ako súčasť profesijného rastu zamestnanca. In *Zborník 6. Odborného seminára Osobnosť knižnično-informačného pracovníka v znalostnej spoločnosti* [online] [cit.2018-04-25]. Dostupné na internete:<www.svkbb.eu/zbornik/zbornik2006/data/sekova.doc>. ISSN 1212-5075.

ŠATANOVÁ, A. 2012. Teória a prax kontroingu kvality v drevospracujúcom priemysle In *Acta Facultatis Xylogiae Zvolen [online]*, roč. VIII., 2012, č.1 [2018-04-25]. Dostupné na internete:<https://www.tuzvo.sk/files/DF/fakulta_df/AFX/archive/2012/2012-1/13-1-12-satanova.pdf>. ISSN 1336-3824, s. 115-123.

VRÁBLIKOVÁ, M. 2018. Metódy merania výkonnosti založené na systematickom riešení problémov In *Workshop Enterprise Performance Management and Investment 2018*

WHITMORE, J. 2005. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2005. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

ZÁVADSKÝ, J. et al. 2012. *Manažment III*. Bratislava: Iura Edition, 2012. 176 s. ISBN 978-80-807-8512-3.

INTERNET:

<http://profildynamikybohatstvi.cz/>

<http://www.dominanta.sk/>

<https://www.koucovia.sk/>

<http://www.milanzeleny.com/cs-CZ/stranky/1/-/0/2/->