

CONTROLLING

a

finančno-manažérske teórie v praxi

Rok 2018, číslo 2, ročník V.

ISSN 1339-5335



Dominanta

Vedecká rada:

Prof. Ing. Adriana Csikosová, PhD.

Prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.

Prof. Ing. Nora Štangová, CSc.

Ing. Vladimír Homoľa

Ing. Miroslav Babinský

Controlling a

*Redaktorská rada: finančno-manažérske teórie
v praxi*

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Ing. Miroslav Babinský – EZAT

Ing. Vladimír Homoľa

Prešov: Dominanta

ISSN 1339-5335

Vydavateľstvo:

OBSAH

DOMINANTA Prešov

Kontakt: dominanta@dominanta.sk

Mobil: 0903 638 082

Kontaktná adresa pre publikovanie

dominanta@dominanta.sk



OBSAH

Subjektívne vnímanie moderného manažmentu cez priezor empirických skúseností s ťažiskom orientovaným na cyklus moderného riadenia podniku a prototyp moderného zamestnanca	5
<i>Bc. Mgr. Ondrej Mruz, Mgr. Yvette Nataly Mruzová</i>	
Strategické riadenie v zdravotníctve	15
<i>MUDr. Juraj Gallo, doc. Ing. Peter Gallo, CSc., Fakulta manažmentu PU v Prešove</i>	
Možnosti aplikovania metódy KAIZEN vo Finančnej správe Slovenskej republiky	26
<i>Yvette Nataly Mruzová - Ondrej Mruz</i>	
Balanced Scorecard, EFQM a Six Sigma modernom riadení podniku	38
<i>Doc. Ing. Peter Gallo, CSc., Fakulta manažmentu PU v Prešove</i> <i>Ing. Tomáš Molčák, Fakulta manažmentu PU v Prešove</i>	

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: Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Ročník 2019, číslo 1. Prešov: Dominanta, ISSN 1339-5335.

Citačná norma: PRIEZVISKO. M. 2018. Názov článku. In Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Ročník 2019, číslo 1. Prešov : Dominanta. ISSN 1339-5335

Subjektívne vnímanie moderného manažmentu cez prieor empirických skúseností s ťažiskom orientovaným na cyklus moderného riadenia podniku a prototyp moderného zamestnanca

Bc. Mgr. Ondrej Mruz, Mgr. Yvette Nataly Mruzová

Abstrakt

Príspevok pojednáva o moderne riadenom podniku, ktorý má dve možnosti. Buď sa ozdraviť, napríklad metódou strategického, alebo operatívneho controllingu. Alebo inkorporovať do každodennej praxe nami navrhovaný „Cyklus moderne riadeného podniku“, u ktorého rozoberáme každý pilier cyklu osobitne. Prácu obohacujeme o naše empirické skúsenosti zo zlyhaní (aj štátnych) podnikov/ organizácií, zaoberáme sa nami navrhovanými vlastnosťami „Prototypu moderného zamestnanca“, a problematiku završujeme vybranými zásadami good-to-great podniku, ako „návod“ na vybudovanie efektívneho, spoľahlivého a do konkurenčného boja súčasného moderne riadeného podniku súčasnosti.

Kľúčové slová

cyklus moderne riadeného podniku; prototyp moderného zamestnanca; zásady good-to-great podniku

Úvod

Problémom moderného riadenia je maximalizácia (prevádzkovej) efektívnosti a spoľahlivosti v podniku¹. Nikdy nekončiaci pokrok inovatívnosti a zlepšení procesov v podniku je limitovaný manažérskou „alfou a omegou“ - efektívnosťou. Modernosť riadenia si ale podľa nášho názoru netreba zamieňať so skutočnosťami, akými sú humánnosť a prispôsobivosť. Ale naopak. Úspech moderného riadenia (či už samotného podniku ako celku, či jeho jednotlivých zložiek, ľudských zdrojov, či súbor všetkých ostatných hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania, čiže vecí, práv a iných majetkových hodnôt, ako to uvádza v §5 zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník) spočíva v modeli riadenia organizácie. K uvedenému pertraktovanému názoru plne inklinujeme, nakoľko aj naša empirická skúsenosť s obchodnou spoločnosťou typu s.r.o. stojí plne na neochvejnom pilieri, a síce, že byť lepším (podnikom ako sme boli včera), pohotovejšie reagovať na „vrtochy“ klientov (a to ešte skôr než si oni sami uvedomia vlastné potreby, ktoré uspokojia v tovaroch,

¹ zákon č. 513/1991 Zb. teda Obchodný zákonník uvádza len pojem podnik, nie firma, preto uvádzam uvedenú skutočnosť. V podmienkach SR je pojem firma len prežitkom predchádzajúcej doby a používanie pojmu firma z právneho hľadiska, ktoré by sa malo prejavovať z hľadiska správnosti dodržania pojmu ako terminus technicus je neprípustné. Preto

napríklad riadenie firmy ako pojem z hľadiska vecnej správnosti neexistuje, ale mal by sa používať pojem ako napríklad riadenie podniku a pod.

službách, či informáciách), ponúkať produkty lacnejšie a rýchlejšie ako konkurencia je síce pozitívnym goodwillom podniku, ale intencie „pravého“ moderného riadenia, vyššie uvedené skutočnosti, ani zďaleka nenapĺňajú.

Ak podnik chce vyhrať konkurenčný boj na príslušnom trhu, a jeho „vnútorné rozpoloženie“ nezodpovedá „normám“ moderného riadenia, musí sa od základov podrobiť inovatívnej premene celý manažment (aj manažéri), a teda „mozog“ riadenia podniku.

Tu ale vyvstáva otázka : „*Aké ozdravenie podnik potrebuje?!*“

Demonštratívne uvádzame, že podnik si môže zvoliť jednu zo subkategórií riadenia, ktorou je controlling. Uvedený koncept koordinácie napomáha zodpovedným subjektom v podniku správne nasmerovať jeho chod. Ide o špecializovanú (modernú) a ozdravnú činnosť, ktorá sa zaoberá vnútorným „rozpoložením“ podniku ako celku. Zaoberá sa finančnou stránkou podniku (základným kameňom úrazu je, ak dobrý podnikateľ je zlý ekonóm) pod ktorú subsumujeme aj vzťahy s veriteľmi a konkurenciou.

Podľa nášho názoru je **controlling** vhodným odporúčaním pre tie podniky, v ktorých nami nižšie uvádzaný „Cyklus moderne riadeného podniku“ sa narušil, no je tu ešte priestor na záchranu podniku. To preto, že vďaka systematicky usporiadaným pravidlám (controllingu), ktorými podnik dokáže v danom čase dosiahnuť svoje ciele, sa zabraňuje negatívnej nepredvídateľnosti. To všetko prebieha v čase, keď podnik síce zlyháva, no dokáže si (zrazu) včas pomôcť uvedenými pravidlami a zachrániť svoju situáciu tým, že bude schopný včas a adekvátne reagovať.

Neodškriepiteľne významnou skutočnosťou pre samotný podnik je aj fakt, aby sa správne zodpovedala otázka, či je potrebné podnik ozdraviť len parciálne, čo si vyžaduje ozdravenie z krátkodobého hľadiska v rozpätí 1 – 3 roky, pretože v tom prípade sa aplikuje **operatívny controlling**. V opačnom prípade, ak podnik je potrebné uzdraviť z hľadiska dlhodobého časového horizontu musia sa vyhľadať odborníci na **strategický controlling**.

Zastávame názor, že (viac ako) polovičný úspech záchrany moderne neriadeného podniku je v správne stanovenom probléme riadenia a prípadne sa samozrejme musí zohľadniť aj rozsah problému. Preto ozdravenie je vecou viac než komplexnou, priam holistickou, a čo do zreteľa treba brať široké spektrum skutočností a správne si zdefinovať ich vzájomné súvislosti v podniku. Veď každá akcia má svoju reakciu a všetko so všetkým súvisí, ako vyzdvihujeme aj v nami kreovanom „Cykle moderne riadeného podniku“.

Či inkorporovanie jednotlivých techník a nástrojov moderného riadenia bolo stanovené správne ukáže len čas.

Jedným zo základných pilierov moderného riadenia podniku sú ciele podniku.

Cieľ je nielen primárny hybatel', priestor pre zlepšenie podniku ako celku i každej jeho parciálnej časti, no zároveň predstavuje i cieľovú pásku úspechu (v podobe zisku, know – how podniku, vernej klientely, efektivity a pod.) Dôležité je, aby ciele boli jasne a pevne zakotvené, každému zamestnancovi (no i klientovi) jasné a zrozumiteľné (pre klienta ide o odkaz podniku, čím sa dosahuje konkurenčná výhoda). To ale nestačí, pretože navyše ciele **musia byť aj hierarchicky usporiadané** a náležite koordinované, čo znamená, že všetky, no zároveň i každá jedna aktivita, výkon, či činnosť každého článku podniku je v súlade medzi sebou a vytvára prepojený celok, ktorý je efektívny a zodpovedá každému parciálnemu cieľu v hierarchii cieľov podniku.

Ďalším pilierom moderne riadeného podniku je presné a jasné stanovenie **kompetencií** jednotlivých **zamestnancov** podniku. V hierarchii kompetencií, teda právomocí musíme dbať a prihliadať aj na ich **teritoriálnu, vecnú a temporálnu stránku**. V podniku musí byť každému jasné (aj klientom ak sa chcú v nejakej oblasti obrátiť na príslušného zamestnanca) ktorá osoba „má na starosti“ príslušnú :

- **územnú oblasť** (napr. podnik s celoslovenskou pôsobnosťou vyhodnotí vrcholový manažér, že je efektívne rozdeliť na západnú, strednú a východnú časť SR, a nie je potrebné deliť **teritoriálne kompetencie** podľa krajov)
- kto disponuje **vecnou pôsobnosťou** v danej oblasti (napr. jeden zamestnanec má **kompetencie v oblasti istého okruhu produktov**, a ten nezasahuje do právomoci kolegovi, ktorý zodpovedá za iné zoskupenie produktov a pod.)
- **temporálne kompetencie**, čiže **časové**, spočívajú v tom, že zamestnanec má príslušné **právomoci len v rámci určitého obdobia**. Napríklad pri zastupovaní ak je nejaký zamestnanec na „PN-ke“, pri dočasnom poverení (ak nejaký zamestnanec odišiel a nenašli za neho doteraz náhradu).

Naše empirické „nazeranie“ na kompetencie pracovníkov v podniku by sme subsumovali pod nasledovnú definíciu: „**Presne vymedzený okruh spoločenských vzťahov, na ktoré sa vzťahujú, a v rámci ktorých sa vykonávajú právomoci – čiže súhrn práv a nástrojov, ktoré umožňujú subjektu, ktorý disponuje príslušnou kompetenciou si vynucovať presne vymedzené činnosti, má právo výsledky uvedených činností odmeňovať a trestať, a za svoje rozhodnutia v rámci príslušnej kompetencie, no i za jej prekročenie nesie plnú zodpovednosť. Právomoc je viazaná na konkrétnu pracovnú**

pozíciu a čím je vyššia, tým so sebou prináša väčšiu slobodu v rozhodovaní, no i v zodpovednosti zároveň.“ (vlastné spracovanie) Každá kompetencia, aj najnižšie postaveného manažéra dokáže podnik nasmerovať „správnym smerom“, no čím nižšia pozícia, tým sa ťažšie dané „usmernenie podniku“ presadzuje.

Pritom ale nesmieme opomenúť, že : „efektívny manažér je dobrý vodca, ktorý vytvára priaznivé pracovné prostredie pre zamestnancov, pracuje s inými ľuďmi a prostredníctvom nich a poskytuje podriadeným príležitosť a podnety na dosiahnutie vysokého výkonu v rámci obmedzení dostupných zdrojov.“ (Kroon, 1990)

Jedným z **d’alších** neochvejných **pilierov moderného manažmentu je plánovanie**, s ktorou je pevne spojená **kontrola**. Plánovaním treba podrobiť každý aspekt podniku s ohľadom na jeho hierarchiu cieľov. Do plánov treba inkorporovať, a teda treba počítať a nechať si priestor aj pre odchýlky (teda straty v ziskoch, pri neúspechoch a pod.). Podnik by mal podľa nášho názoru do plánov začleniť vhodnú a udržateľnú mieru predvídavosti (pravdepodobnosti) dôležitých skutočností a taktiež pravidelnosť v podniku hrá veľmi dôležitú úlohu. Domnievame sa, že predvídateľnosť a pravidelnosť v činnosti podniku do vnútra podniku formuluje lojalitu voči vlastným zamestnancom, a navonok voči potenciálnym, i existujúcim klientom. S každým plánom ale súvisia aj odchýlky, ktoré sa ukážu až následne, ex post. S tým ale je nutné v modernom podniku pri plánovaní jeho aktivít rátať. Podľa nás rigidný, nemenný plán je neudržateľný a len čas a prax ukáže „potrebné usmernenie“ plánovania.

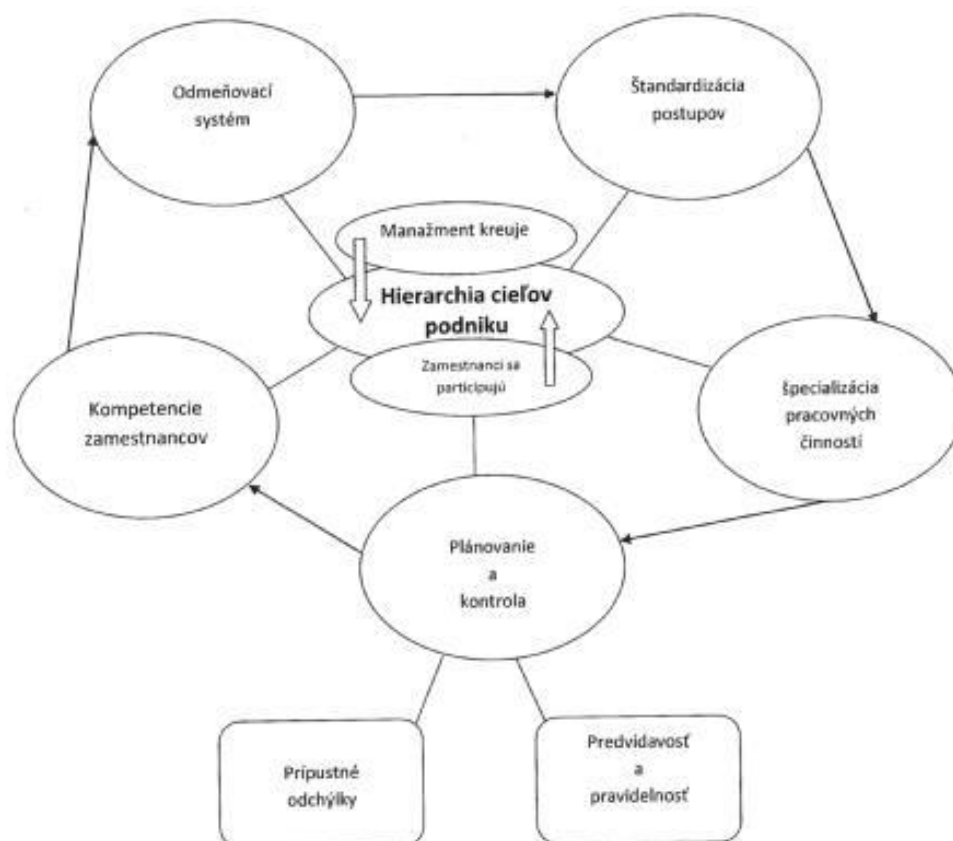
Pevný základ moderne riadeného podniku tvorí aj správne nastavený **odmeňovací systém**. Je určený pre tých, ktorí sa reálne participovali na úspechu podniku. Uvedený nástroj má podľa nášho názoru dvojaké účinky. Po prvé, v čase poskytnutia odmeny príslušným zamestnancom, pričom pôsobí ako morálne zadost’učinenie, ktoré môže mať aj finančnú podobu, a po druhé, pôsobí do budúca voči všetkým ostatným zamestnancom, a to ako nástroj motivácie.

Okrem zavedenia **štandardu moderného riadenia** musia manažéri jednotlivé pracovné činnosti roztriediť tak, aby spĺňali kritérium efektívnosti a teda pracovné činnosti zoskupovať podľa kľúča **špecializácie pracovných činností**, čo je d’alším pilierom moderne riadeného podniku. Pri tom musia zohľadňovať všetky pracovné aktivity v podniku tak, aby vytvorili spolu synergický efekt. Pri riadení podniku špecializácia práce je dôležitá kvôli jednoduchšiemu a rýchlejšiemu učeniu sa zamestnancov a kvôli odstráneniu prekomplikovaných pracovných postupov, čo zabraňuje efektívnej práci.

„Zo špecializáciou pracovných postupov je úzko späté aj Hammerovo presvedčenie o zlučovaní pracovných úloh do zmysluplných procesov ktoré majú prebehnúť v rámci celého podniku. Hammer spolu s Champeym tvrdili, že procesom identifikovania, zviditeľnenia, pochopenia a znovu vymyslenia možno postupy navrhnuť odznova a tým ich výrazne zlepšiť.“ (Hammer-Champy, 2000)

Tým sa náš **Cyklus pilierov moderne riadeného podniku** uzaviera. Cyklus pozostávajúci z hierarchie cieľov-štandardizácie postupov – špecializácie pracovných činností-plánovania a kontroly–rozdelenia kompetencií-systému odmeňovania (čo vytvára našu pridanú hodnotu). Jednotlivé piliere, ako ich uvádzame, nevnímame rigidne hierarchicky (čo nižší článok moderného riadenia, tým menší význam), ani jednotlivé piliere nevnímam ako samostatné prvky, ktoré nenadväzujú, či nesúvisia s piliermi ostatnými. Ba práve naopak. Jednotlivé piliere sú si rovnocenné v generele (odchýlky sú individuálne prípustné pre každý konkrétny podnik), navzájom sa ovplyvňujú, dopĺňajú a podnecujú a vytvárajú harmonicky fungujúci mechanizmus synergického efektu moderného riadenia v cykle. Len takéto moderné riadenie podniku môže zvládnuť každodenný konkurenčný boj (s ľahkosťou).

Obrázok 1 - Cyklus moderne riadeného podniku



zdroj: vlastné spracovanie

Na základe empirického pozorovania v podniku musíme konštatovať, že podľa nášho názoru, aby podnik dosiahol konkurenčnú efektívnosť a spoľahlivosť (ktorá plynie z centra podniku – z jeho spôsoby riadenia) musí sa individuálne prihliadať v tom – ktorom podniku na to, že riadením sa nedokáže „na povel“ nariadiť ľudskému faktoru – zamestnancom, aby zvýšili vlastnú úroveň tvorivosti a schopností, ak uvedenými predispozíciami konkrétny zamestnanec nedisponujú, bez ohľadu na mieru vyvinutia snahy, či vhodne nastavenej úrovne odmeňovania. Ťažisko riadenia spočíva v usmernení (napr. pri chaotickom rozložení pracovných povinností nie jeden zamestnanec, ako sme si všimli, primárne v štátnej správe „sa teší“ interným normám, šablónam, ktoré sú návodom ako má v ktorej situácii postupovať, ide o tabuľky, ktoré zobrazujú, ako má zamestnanec pri tom - ktorom úkone postupovať).

Ako sme boli neraz svedkami, interné inštrukcie nie sú vždy v súlade s právnou úpravou, najčastejšie so zákonnými predpismi, či dokonca ústavnými princípmi. Navyše si musíme uvedomiť, z právneho hľadiska, že ak interná inštrukcia ako predpis nižšej právne sily odporuje zákonu, je neplatná. Aplikujúc daný problém na podniky musím poznamenať, že ak klient má zmluvu napr. o predaji tovaru, tak to ešte neznamená, že v každom prípade sa na neho vzťahujú všetky povinnosti tak, ako to uvádza zmluva. Ak si napríklad vezmeme zákon č. 250/ 2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa, je klient slabšou zmluvnou stranou a ak nejaké ustanovenie zmluvy odporuje zákonu je ustanovenie neplatné. Komplikovanosť práva spočíva v tom, že každú položku – povinnosť kupujúceho / klienta sa musí posudzovať jednotlivo, čo je náročné. **Preto aj pri riadení moderného podniku nemožno absolútne oddeliť právnú stránku od stránky moderného riadenia.** Jej správne preskúmanie, porozumenie a nájdenie „medzery v zákone“ sú neraz pre podnikateľa záchranou. Pripomeňme si len také daňové kontroly. *Viete na čo máte právo a aké sú Vaše povinnosti ako manažéra?! Ako rozhodnúť pri miestnom zisťovaní, keď chcú celé Vaše účtovníctvo?* Aj to je podľa nás priestor, kde sa vytvára interdisciplinárna oblasť a snúbi sa manažment s právom. **Preto skúsený manažér s rámcovým prehľadom o práve je skutočným prínosom dneška** v čase keď platí, že „čo si neurobím, nemám“, lebo konkurencia ma pohltí. Vrátiac sa k predchádzajúcim myšlienkam, teda skôr ako sme odbočili na právne rázcestie, uvádzame a zároveň inklinujeme k názoru, že je vhodnejšie v modernom podniku stavať na kvalitu, a nie na kvantitu v rámci manažérskej zložky podniku. Tým mienime, že nie je absolútne vhodné (ako sme sa presvedčili), že ak manažment organizácie stojí „s bičom v ruke“ nad podriadenými zamestnancami, ktorí nie sú zvyknutí delegované povinnosti plniť úplne svedomito, tak ak časť vedenia je neprítomná, dochádza k negatívnemu javu zlyhania plnenia si povinností v podnik.

V štátnej správe (byrokracia) predovšetkým, no aj v niektorých súkromných podnikoch je práve úlohou inkorporovania techník moderného riadenia, aby manažment zväzil počet reálne potrebných zamestnancov na ten –ktorý druh úkonu a prevážila efektivita práce. V súkromnej sfére tomu neprikladáme až takú váhu, no v štátnej a verejnej správe ide o plytvanie peňažných prostriedkov. Na Slovensku štátna a verejná správa by sa mala podrobiť technikám moderného manažmentu s okamžitou platnosťou, a tak isto aj reálnemu zaškoleniu s vyvodením dôsledkov zodpovednosti voči konkrétnym zamestnancom. Demonstratívne uvádzame naše nedávne empirické skúsenosti zo života :

1. pri aktivácii občianskeho preukazu s čipom nám zamestnankyňa pri okienku pri jeho vybavení, na našu žiadosť nevedela povedať vôbec nič o jeho fungovaní, narábaní a aj o čítačku sme si museli požiadať,
2. na registrovom súde majú internou inštrukciou ZAKÁZANÉ sa rozprávať so stránkou / klientom, aj keď dôvodom rozpravy s klientom bol napríklad ten, že vyšší súdny úradník (človek, čo má vyštudované právo - druhý stupeň) nedokáže otvoriť elektronické podanie poslané cez www.slovensko.sk, o ktorom je všeobecne známe jeho peňažné predimenzovanie (internetové neoficiálne zdroje uvádzajú čiastku 900 mil. eur), a pri preťažení nefunguje,
3. pri žiadosti o elektronické podanie v Sociálnej poisťovni, nám podanie odmietli urobiť, nakoľko „sa to tak nerobí“, no nakoniec sme úspech zaznamenali a podanie nám „vzali aj spôsobom, ktorý sa (tak zvyčajne) nerobí“, lebo sme sa dopracovali až k právnym zásadám, a teda, že Sociálna poisťovňa je proklientsky orientovaná.

Záver

Moderné riadenie musí naučiť zamestnancov delegované právomoci prijať ako samozrejmosť. No na to ich potrebuje aj „vyzbrojiť“ znalosťami a skúsenosťami, neraz predovšetkým aj v technickej a právnej oblasti, ako zaznamenali naše empirické postrehy.

Moderný manažment (jeho pravidlá hry, predovšetkým v čase jeho zavádzania) musí byť pre zamestnancov stanovený :

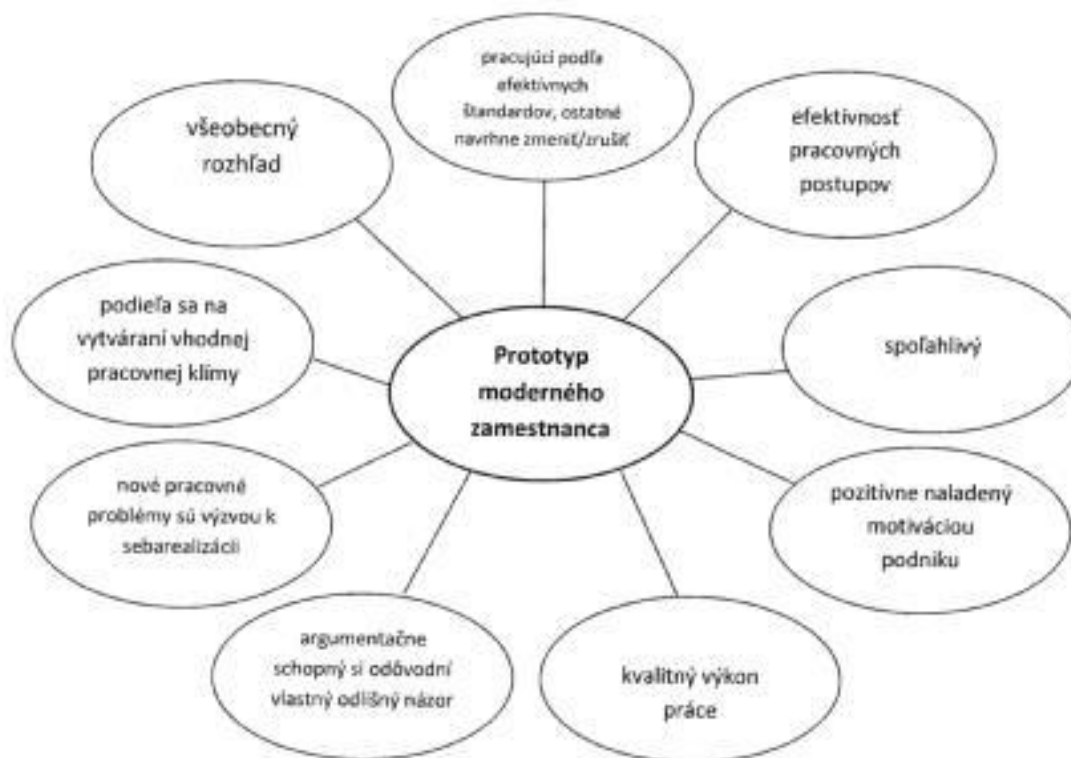
1. vopred, jasne a zrozumiteľne a vedenie si musí vynucovať jeho dodržiavania veľmi starostlivo,
2. manažéri musia vedieť ako nóvum z oblasti moderného riadenia pevne zakotviť do už zaužívaného chodu podniku, tak aby sa nóvum stal dennodenným štandardom, prechod bol plynulý a nestal sa negatívnym javom, ktorý by v tom horšom prípade zaznamenali aj klienti podniku,

3. Návum zmien musí byť podaný tak, aby zamestnanci zmeny nebrali ako príťaž, ale ako „vykúpenie“ a naučili sa s moderným riadením žiť pri minimálnych odchýlkach, ktoré sú prípustné v odôvodnených prípadoch,

Zastávame názor, že moderne riadený podnik nepotrebuje ťažko, ale efektívne pracujúceho zamestnanca, čo v praxi si vyžaduje niekedy aj „hrubú silu príkazu z hora“. Okrem toho sa musí dbať pri zavádzaní novínok moderného riadenia aj na to, aká klíma sa následne vytvorí na pracovisku, napríklad pri preskupení zamestnancov z vyšších na nižšie posty a opačne, či aké pracovné prostredie sa komplexne vytvorí. Len čas ukáže, či zmeny priniesli žiadanú a zdravú konkurenčnú snahu medzi zamestnancami so žiadanou spätnou väzbou v práci a konštruktívnou kritikou, ktorá posúva každého človeka vpred, alebo naopak znamenajú len pracovnú ľahostajnosť, minimálnu spätnú väzbu, či dokonca premenu konštruktívnej kritiky na spôsob ako dehonestovať ľudskú dôstojnosť (čl. 19 zákona č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky : „Každý má právo na zachovanie ľudskej dôstojnosti...“). Okrem uvedeného je dôležitý aj dobrý kolektív (na čo dobrí manažéri myslia pri vyberaní nových členov tímu), ktorý prirodzene zvyšuje účinnosť efektivity práce u zamestnancov a dáva každému zamestnancovi pocítiť, že jeho obeta pre podnik má zmysel, lebo sa participuje na dosiahnutí cieľa v podniku, ktorý je spoločensky prínosný a jeho osoba je dôležitá pre podnik. Tu nachádza svoje miesto motivácia, či už finančná, morálna, alebo iná, ktorá musí byť manažmentom podniku vhodne nastavená aj zo spravodlivostného hľadiska.

Zastávame názor, že existuje „**Prototyp zamestnanca moderne riadeného podniku**“, ktorý podávame vo vlastnom spracovaní nasledovne:

Obrázok 2 - Prototyp moderného zamestnanca



Zdroj: vlastné spracovanie

Z toho titulu sa plne stotožňujeme s definíciou kapitálového intelektu pôvodne vymedzenou podľa Stewarta : „Stewart (1999), citovaný Rehmanom (2011), definoval intelektový kapitál ako znalosti a informácie, ktoré vytvárajú efektívnosť s pridanou hodnotou a vytvárajú bohatstvo podnikov.“ To neodškriepiteľne tvorí súčasť intelektu „moderného“ zamestnanca.

Zastávame názor, že moderne riadený podnik musí v praxi využívať aj vybrané zásady „Good – to – great podniku“. Vybrané zásady musia zohľadňovať individuálne podmienky toho ktorého podniku. Nižšie uvádzame nami vybrané zásady, ktoré sú vhodné k aplikácii do každodenného života moderne riadeného podniku.

Zásady good – to – great spoločnosti:

1. „1. lídri good to great spoločnosti začínajú transformáciu tým, že najskôr dostanú do autobusu správnych ľudí (a tých nesprávnych z autobusu von) a potom určia kam bude autobus smerovať.
2. podstatné je pochopiť, v čom môže byť Vaša spoločnosť najlepšou na svete, a – čo je rovnako dôležité – v čom najlepšou byť nemôže, nie v čom „chce“ byť najlepšou.

Koncept ježka nie je cieľ, stratégia alebo zámer, je to pochopenie. Prechod od dobrého ku skvelému si vyžaduje hlboké pochopenie troch vzájomne sa pretínajúcich sa kruhov ktorými sú: prečo ste skutočne zapálený, v čom môžete byť najlepší na svete, čo poháňa Váš ekonomický motor (koncept ježka).

3. všetky good to great spoločnosti začali proces hľadania cesty k výnimočnosti tým, že sa postavili zoči, voči tvrdým faktom ich momentálnej reality
4. postavte svoje vedenie na otázkach nie na odpovediach
5. namiesto nátlaku rozprúďte diskusiu
6. vykonajte pitvu (spoločnosti) ale bez obviňovania
7. Stockdaleov paradox je kľúčovým psychologickým prístupom pre prechod od dobrého ku skvelému. Paradox znie: zachovajte si neochvejnú vieru, že môžete zvíťaziť, a nakoniec aj zvíťazíte, bez ohľadu na ťažkosti. A zároveň sa postavte zoči, voči najtvrdším faktom svojej momentálnej reality, nech sú už akékoľvek“ (Collins, 2008)

Prínos tejto práce je nasledovný :

1. empirické skúsenosti z každodenného života, ktoré nám ukazujú, že moderné riadenie podniku bude mať na Slovensku ešte dlho priestor k sebarealizácii;
2. cyklus moderne riadeného podniku, ktorý uvádzam v práci zo subjektívneho hľadiska;
3. prototyp moderného zamestnanca v súlade s moderným manažmentom,
4. zásady good-to-great podniku inkorporované do moderne riadeného podniku.

Použitá literatúra

Collins, J. 2008 : Z dobrého skvelé, GOOD TO GREAT, 2. vydanie. Easton Books. ISBN : 80-9217-09-5.

Hammer, m. – Champy, J. 2000. Reengineering –radikální proměna firmy : manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha : Management Press. ISBN : 80-7261-028-7.

Kroon, J. 1990 : General Management, 2. vydanie, Cape Town : Kagiso Tertiary. ISBN : 0-7986-3547-9.

Rehman in Akindehinde, O. A. a kol. 2015 : Human Asset Accounting and Corporate Performance. USA : American International Journal of Contemporary Research. ISSN : 2162-139X.

zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník zákon č. 250/ 2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa
zákon č. 460/ 1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky www.slovensko.sk

Strategické riadenie v zdravotníctve

Juraj Gallo, Peter Gallo, Fakulta Manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou strategického riadenia v zdravotníckych zariadeniach. Popisuje moderný systém strategického riadenia založený na riadení zdravotnej starostlivosti s dôrazom na angažovanosť, ukazovatele správania a klinickú výkonnosť. Rozoberá tiež problematiku strategického plánovania, ktorá závisí od veľkosti a zložitosti organizačnej jednotky a poskytovanej služby. Iné môže byť na kardiologickom oddelení, iné na oddelení chirurgickom, alebo internom a iné v rámci celého zdravotného zariadenia. Dôležité je preto, aby jednotlivé strategické plány vnútorných organizačných jednotiek boli zosúladené na všetkých úrovniach. Vedúci každej organizačnej jednotky zodpovedá za proces plánovania a plnenia úloh tohto plánu. Nezanedbateľnú úlohu v tomto procese zohráva aj organizačná kultúra.

Kľúčové slová

Strategické riadenie, manažment, Balanced Scorecard, organizácia zdravotníctva, indikátory výkonnosti, výkonnosť, klinický výskum, strategické plánovanie.

Úvod

Problematika strategického riadenia a plánovania je v dnešnej dobe veľmi aktuálna aj pre zdravotnícke zariadenia. Ovplyvňujú to najmä faktory ako:

- stále narastajúci počet problémov, na ktoré musia zdravotnícke zariadenia reagovať,
- rast požiadaviek na uspokojenie stále náročnejších klientov,
- potreba financovania,
- nevyhnutnosť zmien v organizácii zdravotníckych zariadení,
- atď.

Zmeny v technike a technológiách prebiehajú veľmi rýchlo. Vyvolávajú ďalšie problémy, ktoré je potrebné riešiť pri transformácii sa na moderné zdravotné zariadenie zodpovedajúcej informačnej spoločnosti 21. storočia. Tieto procesy prebiehajú neustále aj v zdravotníctve a využívanie moderných informačných technológií a sa stáva nevyhnutným predpokladom ich efektívneho prevádzkovania.

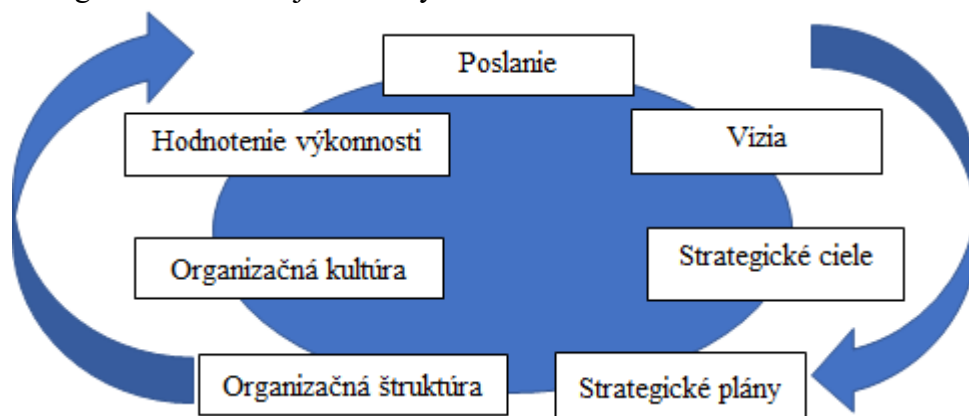
Z toho dôvodu nadobúda stále väčší význam aj strategické riadenie a plánovanie. Strategické riadenie v zdravotníckych zariadeniach zohráva novú významnú úlohu. Jeho úlohou je stanoviť, ktorým smerom a ako orientovať budúcnosť organizácie. Základným strategickým cieľom sa stáva maximalizácia hodnoty pre pacienta a získanie najlepších výsledkov za najnižšiu cenu pri kvalitne realizovanom procese zdravotnej starostlivosti.

Systémy, ktoré sú v súčasnosti v zdravotníckych zariadeniach, sú však pomerne odolné voči zmenám. Preto lekári a manažéri pôsobiaci v tejto oblasti musia byť hlavnými aktérmi zmien v tomto rezorte. Účasť lekárov na transformácii systému s podporou moderných informačných technológií si vyžaduje zamerať sa na spoločné ciele pomocou motivačných nástrojov s meraním výkonnosti a zlepšovania prístupov k pacientovi pri súčasnej optimalizácii procesov.

Z tohto aspektu je nevyhnutné dobre poznať procesy strategického plánovania, ktoré napomôžu úspešnej realizácii a naplneniu strategických cieľov. Proces strategického plánovania je z pohľadu manažmentu a manažérskeho rozhodovania programovateľný, systematický, racionálny a holistický. Integruje krátkodobý a dlhodobý plán, ktorý umožňuje efektívnu organizáciu zdravotnej starostlivosti. Zameriava sa na relevantné a trvalé perspektívne zmeny do budúcnosti tak, aby došlo k naplneniu vízie.

Vychádzajú z poznatkov Balanced Scorecard a perspektívy učenia sa rastu (Norton, Kaplan, 2005) možno povedať, že hlavnými aktérmi a realizátormi sú lekári a nimi projektované stratégie. Každá pozitívna a neprijatá stratégia znižuje hodnotu zdravotnej starostlivosti. Zapojenie lekárov do tvorby stratégie si vyžaduje spoločné ciele a aktívnu angažovanosť pri ich tvorbe s podporou motivačných nástrojov: spoločný účel, vzájomný vplyv, meranie výkonnosti, prístup zameraný na pacienta (Speziale, 2015).

Proces strategického riadenia je uvedený na obrázku 1.



Obrázok 1 Proces strategického riadenia zdravotníckych zariadení

Zdroj: vlastné spracovanie

1 Poslanie, vízia a ciele strategického riadenia v zdravotníctve

Ak chceme transformovať nemocnice a celé zdravotníctvo na platformu 21. storočia a informačnej spoločnosti je potrebné ako prvé prehodnotiť a ujasniť si poslanie zdravotníckych zariadení a vytvoriť víziu na časové obdobie 4-5 rokov, prípadne aj dlhšie. Pri prehodnocovaní poslania si musia zdravotnícke zariadenia ujasniť, prečo existujú a ako budú vystupovať vo vzťahu ku klientom, zamestnancom, ako sa budú správať po finančnej stránke, aký postoj zaujmú k dodávateľom, podstatnému okoliu a životnému prostrediu.

Vízia zasa predstavuje pre každé zdravotné zariadenie to, čo chce manažment dosiahnuť v priebehu 4-5 rokov tak, aby došlo k naplneniu poslania, prečo existuje.

Strategické ciele sú v podstate konečné merateľné výsledky, ktoré chce zariadenie v sledovanom období dosiahnuť. Môže to byť napríklad *“Zlepšenie zdravia a pocitu*

spokojnosti u pacientov prostredníctvom moderných diagnostických zariadení v liečbe kardiovaskulárnych chorôb a ich prevencia realizovaná na základe inovatívneho vedecko-výskumného procesu”. Môžu to byť ale aj faktory vplývajúce na zvýšenie spokojnosti zamestnancov, či optimálne prebiehajúce procesy v zdravotníctve.

Kvalitné a moderné zdravotnícke zariadenia aplikujú stratégie, ktoré obsahujú najmä týchto 5 premenných:

- **tvorba a implementácia modernej podnikovej organizácie**, ktorá sa efektívne a účinne venuje pacientom so zdravotnými poruchami, vrátane nových pravidiel klinického riadenia,
- **zmeny v objeme vykonaných zákrokov a výkony** ako jedna hodnotová komplexná matica,
- **zvyšovanie inovatívnosti** v klinických postupoch a vykonávaní klinického výskumu ako konštrukčného prvku inovatívnych klinických postupov,
- **rozširovanie geografickej alokácie** zariadení - sieťovanie,
- **využívanie moderných IKT 21. storočia** (Speziale, 2015).

Takto vymedzené prvky stratégie podľa G. Speziale (2015) sú uvedené na obrázku 2.



Obrázok 2 Stratégie a ich 5 základných prvkov

Zdroj: Speziale, 2015

Moderné zdravotnícke zariadenie z pohľadu strategického riadenia má svoju predstavu o vývoji do budúcnosti transformovanú do vízie. Vytvorenie vízie zdravotníckeho zariadenia predstavuje proces hľadania a predstavy do budúcnosti, kam chceme zariadenie dostať na ceste jeho rozvoja. Obsahom tohto procesu je hľadanie cesty a smeru, ktorým by sa mala organizácia rozvíjať. Obyčajne je to obdobie 4-5 rokov, alebo môže to byť projektované aj na obdobie 6-10 rokov, prípadne aj viac. Účinné a efektívne projektovanie budúcnosti na základe predstáv manažmentu uľahčí následne vytvorenie organizačnej štruktúry, ktorá bude podporovať tieto ciele a zlepši organizačnú dokonalosť zdravotníckeho zariadenia. Vízia sa následne pretransformuje do strategických cieľov a strategických akčných plánov.

Strategické ciele môžeme formulovať z pohľadu 4 perspektív Balanced Scorecard a to perspektívy finančnej, zákaznickej, procesnej a učení sa rastu. Môžeme taktiež rozlišovať:

- **primárne ciele** - špičková kvalita, efektivita procesov, spokojnosť klientov, ktoré služby rozširovať alebo znižovať,
- **vonkajšie súvislosti príp. benchmark** - konkurencia, geografické vplyvy, vzťahy v odvetví, demografické údaje,
- **vnútorné súvislosti a kontext organizácie** - odbornosť, myslenie, postoje, zamestnanecké vzťahy, organizačná štruktúra, databáza procesov, informačné systémy a pod.,
- **strategické ciele** - tímová práca, zlepšenie výkonu, zvýšený počet pacientov, inovatívne techniky liečenia, lôžkové kapacity, inovácie, klinický výskum a pod.

2 Strategické plánovanie

Ak je stanovené poslanie, vytvorená vízia a sú vymedzené strategické ciele, pristupuje sa k tvorbe strategických plánov. Existuje 5 ukazovateľov, ktoré v kombinácii naznačujú potrebu strategického plánovania. Sú to tieto ukazovatele a predpoklady:

- **Klienti sú čoraz viac informovanejší, náročnejší** s možnosťou výberu. Ak predpokladáme, že pacienti sú jediní klienti zdravotníckej organizácie (ZO), zdá sa byť zrejmé, že ZO bude v budúcnosti liečiť pacientov, ktorí sú čoraz lepšie informovaní, vedomí si svojich práv, sú náročnejší. Narastá u nich schopnosť voľby poskytovateľa zdravotnej starostlivosti, môžu urobiť rozhodnutia, ktoré má dôsledky na financovanie ZO.
- **Je stále viac profesionálnych a kvalifikovaných konkurentov.** Systém rezidentských lekárov, prístup k aktuálnym poznatkom a neustále vzdelávanie viedli k nasledovným problémom:
 - a) je stále ľahšie nájsť vysokokvalifikovaných vyškolených odborníkov mimo hlavných centier veľkých miest;
 - b) vysoká úroveň špecializácie a excelentnosti medzi týmito odborníkmi je čoraz rozšírenejšia.
- **Obmedzené zdroje na prevádzku.** Tento faktor si vyžaduje len málo vysvetlení a ešte menej v čase ťažkej hospodárskej krízy. Odpoveďou na túto vzniknutú situáciu je zvýšená náročnosť na racionálne vyčlenenie zdrojov, čo umožňuje zostať na trhu len tým najlepším a najefektívnejším ZO.
- **Zameranie sa presúva z produktu alebo služby na klienta.** Zameranie už nie je len na kvalitu produktu alebo služby, ale aj na tom, ako sa prenášajú na klienta a jeho skúsenosti. Organizácie pôsobiace v tejto oblasti sa zameriavajú na optimálne vykonávanie procesov podľa najlepších schopností na dosiahnutie spokojnosti pacientov a najlepších možných výsledkov. Záleží na to, že nielen čo ale aj ako pracujú a vykonávajú jednotlivé procesy v čase, kvalite a nákladovej náročnosti.

- **Veľkosť a zložitosť ZO.** Zvýšenie veľkosti populácie, jej potreby a ponúkané diagnostické a liečebné možnosti viedli k fyzickému nárastu veľkosti ZO a zvýšenej organizačnej zložitosti. Klinická služba môže byť príliš veľká produktívna jednotka. Musí sa zväziť jej decentralizácia na menšie organizačné zložky. Ďalší zdroj zložitosti vyplýva z potreby spolupráce v závislosti od primárnej starostlivosti vo vzťahu ku zdraviu a chorobám, najmä chronickým.

Formulovanie stratégie zahrňuje 5 krokov:

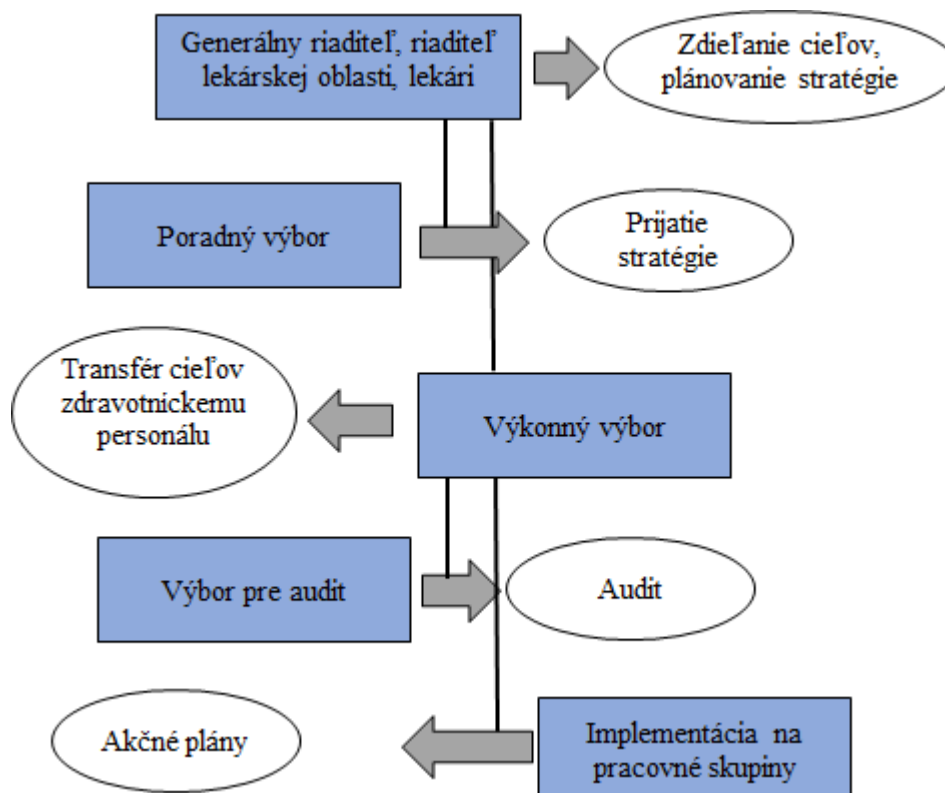
- Analýza vonkajšieho prostredia.
- Analýza vnútorného prostredia.
- SWOT analýza.
- Strategické alternatívy.
- Strategické oblasti a ciele.

Pre zostavenie strategického plánu odporúčame metodiku Balanced Scorecard, strategické mapy a BSC tabuľky, ktoré v jednoduchej a prehľadnej forme napomôžu stanoviť a kontrolovať plnenie strategických cieľov. (Gallo, 2008)

3 Organizačná štruktúra a organizačná kultúra

Ak je navrhnutá stratégia a sú stanovené strategické ciele a plány v tejto etape procesu strategického riadenia je veľmi dôležité prehodnotenie organizácie, organizačnej štruktúry zdravotníckeho zariadenia a jeho organizačnej kultúry. Nemalo by sa to robiť v opačnom poradí. Urobiť zmenu štruktúry a kultúry organizácie je pomerne ťažké, ale nesmie sa na ňu zabúdať, pretože je to dôležitý faktor pri prechode systému zdravotnej starostlivosti na realizáciu navrhutej stratégie. Pri prehodnocovaní organizačnej štruktúry je potrebné sústrediť sa na to, či organizačná štruktúra zdravotného zariadenia napomáha k dosiahnutiu vízie a naplneniu strategických cieľov. Následne sa prehodnotí aj organizačná kultúra.

Organizačnú kultúru možno vymedziť ako vedomie organizácie, ktorá riadi správanie sa jednotlivcov. Môže byť založená na spoločnom účele, hodnotách a normách správania. Vhodný je model organizácie vytvorený prístupom zdola nahor so zdieľanými hodnotami vrátane spoločného chápania "kto sme" a "čo sa snažíme dosiahnuť". Mali by byť zdieľané hodnoty, ako napríklad "robiť veci správne až vtedy, keď sme presvedčení, že ide o správnu vec". (Drucker, 1993) Nová organizačná štruktúra v procese strategického riadenia, ktorá podporuje navrhnuté stratégie a pomôže naplniť strategické ciele, môže byť napríklad taká, ako je to uvedené na obrázku 3. Ide tu o organizáciu procesov, ktoré napomôžu realizovať stanovené stratégie a implementovať ich do zdravotníckeho zariadenia.



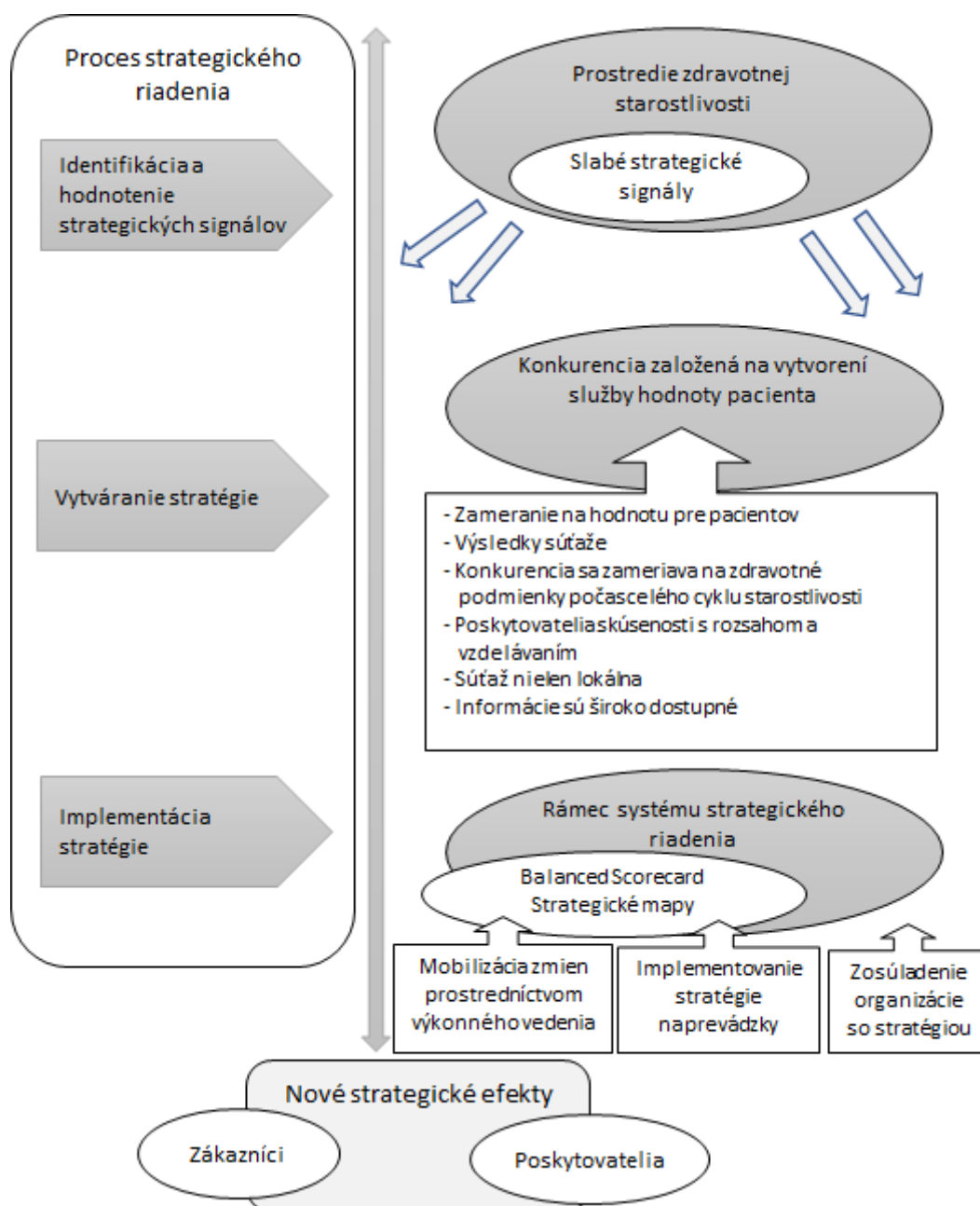
Obrázok 3 Organizačná štruktúra a naplnenie strategických cieľov
Zdroj: Speziale, 2015

Po realizácii tohto procesu je možné pristúpiť aj k úprave organizačnej štruktúry zdravotníckeho zariadenia tak, aby aj organizačné jednotky boli zostavené tak, aby slúžili k naplneniu strategických cieľov.

4 Proces strategického riadenia

Proces strategického riadenia s implementáciou moderných prvkov riadenia možno jasne vidieť na organizačnom modeli strategického riadenia - obrázok 4. Na obrázku je uvedený model strategického riadenia litovského systému zdravotnej starostlivosti. Vľavo je uvedený proces strategického riadenia od identifikácie cieľov cez vytvorenie stratégie až po jej implementáciu. Vpravo sú uvedené signály z oblasti zdravotnej starostlivosti v určitom prostredí, konkurenčné faktory a ich vplyv na strategické riadenie a Balanced Scorecard. V spodnej časti modelu sú podnety pre zlepšenie systému strategického riadenia od klientov (zákazníkov) a poskytovateľov. (Smilga, Janušoniene, 2009)

Uvedený model predstavuje model, ktorý zobrazuje systém strategického riadenia, ktorý je možné uplatniť v riadení zdravotníctva a ktorý v sebe integruje prvky nových moderných metód riadenia v spojení s IKT.



Obrázok 4. Model strategického riadenia litovského systému zdravotnej starostlivosti
Zdroj: Smilga, Janušonienė, 2009.

5 Potenciály zlepšenia v klinických programoch a výkonoch

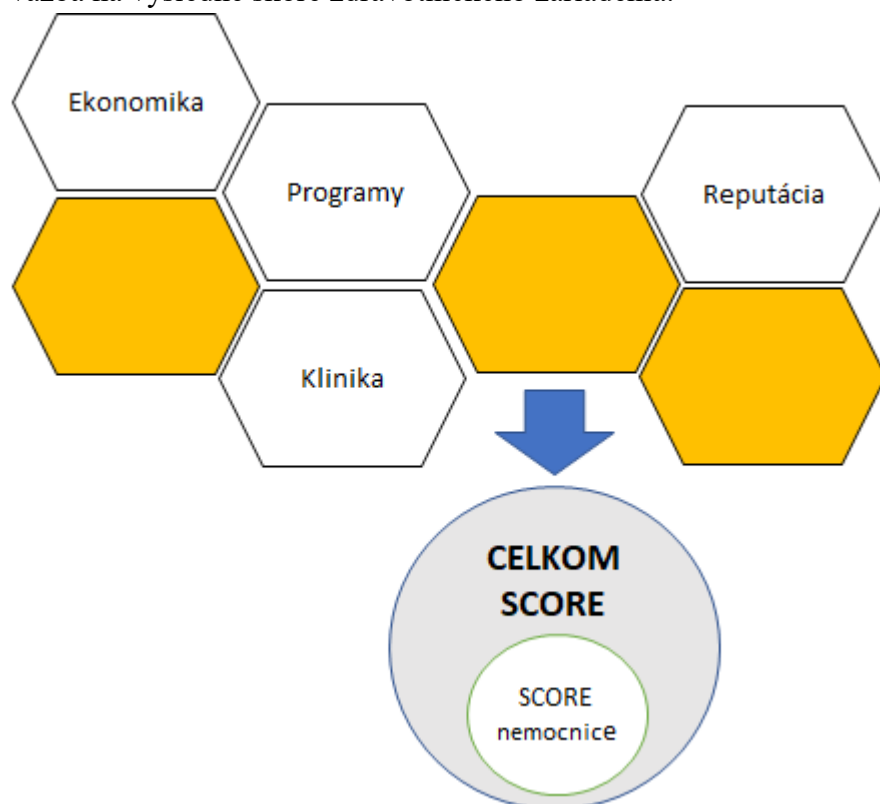
Budúcnosť zdravotnej starostlivosti je možno vidieť vo väčších integrovaných systémoch starostlivosti o pacienta, ktoré rýchlejšie zareagujú na požiadavky doby a potreby klientov. Medzi lekármi a nemocnicami vplyvom informačnej spoločnosti budú vznikať nové vzťahy. Posun nastane v ambulantnej aj domácej starostlivosti. Narastaním nákladov na zabezpečenie klinického výskumu a pokroku a za účelom zlepšenia jednotlivých procesov sa vytvoril v čase pomerne roztrieštený systém starostlivosti aj keď úmyslom bolo zlepšiť zdravotnú

starostlivosť. Úlohou strategického riadenia je preto odstrániť túto roztrieštenosť a nájsť spoločné ciele a komunikáciu.

Strategický plán by mal byť nasmerovaný na vysoko kvalitné medicínske postupy, inovačné techniky, účasť v medzinárodných sieťach a vedecké bádanie a publikovanie moderných poznatkov. Pri zostavovaní strategického plánu je potrebné identifikovať kľúčové ukazovatele a index výkonu zdravotného zariadenia. Sledované ukazovatele by mali dostatočne monitorovať strategické ciele a celkovo sústreďovať sa na množinu výsledkov smerom k pacientovi. Týka sa to zdravotného zariadenia a jeho okolia. Snahou je lepšie prispôsobenie sa pacientovi. Indexy z každej sledovanej úrovne možno zoskupiť tak ako to uvádza Speziale do štyroch oblastí:

- klinické indexy,
- index programu,
- ekonomické indexy,
- index imidžu (reputácie, povesti) (Speziale, 2015)

Na obrázku 6 je uvedená základná schéma indexov GVM (Global Value Management) a väzba na výsledné skóre zdravotníckeho zariadenia.



Obrázok 5 Oblasti a index skóre nemocnice podľa GVM
Zdroj: Speziale, 2015

Obrázok ukazuje aj tzv. prázdne miesta, kde môžu v prípade potreby vstupovať ďalšie kľúčové ukazovatele alebo indexy, ktoré napomôžu zlepšiť hodnotenie výkonnosti zdravotného zariadenia.

6 Výkon zdravotného zariadenia

Výkon nemocnice by sa mal počítať z pohľadu indexu výkonnosti a to ako výkon lekárskeho tímu v danej oblasti a dosiahnuté ciele. Takýto prístup umožní väčšiu integráciu procesov a je citlivejší na schopnosti skupiny reagovať na riešenie vzniknutých situácií a problémov. V danom čase by mohol byť porovnateľný s inými podobnými zdravotnými zariadeniami (horizontálne zoskupenie a porovnávanie nemocníc) a vertikálne v samotnom nemocničnom zariadení z časového aspektu priebehu procesov. V podstate to predstavuje interný a externý benchmarking, kedy monitorujeme procesy vo vnútri organizačnej jednotky a z pohľadu vonkajšieho podstatného okolia a prostredia. Dôležité je nastavenie sledovaných premenných, ktorými monitorujeme úspešnosť na ich prahový výkon. Taktiež musia byť sledované aj stimuly k optimalizácii počtu a kvalite lekárov, pretože na ich kvalite je postavený priebeh procesov a spokojnosť klienta. Tento proces je potrebné skúmať z pohľadu komplexnosti koordinácie a zdieľanie informácií.

Systematické meranie výsledkov a periodické aktivity pri vykazovaní výsledkov na základe vzájomných vplyvov prinesú významné zlepšenia kvality v starostlivosti o pacientov, lepšie celkové výsledky, optimálne náklady. Pokiaľ ide o monitorované oblasti a indexy, tam môžu byť zlepšenia vo všetkých oblastiach, ktoré sa sledujú. Napríklad score nemocnice môžu vytvárať výsledky chirurgie a kardiologie, objem srdcovo-cievnych chirurgických zákrokov, priemerná dĺžka pobytu v nemocnici po chirurgickom zákroku, kardiochirurgia a úmrtnosť, endovaskulárne kardiológia, klinický výskum a pod.

7 Úloha vedeckého výskumu v starostlivosti o pacienta

Vedecký výskum je potrebný vo všetkých dôležitých, obyčajne univerzitných zdravotníckych zariadeniach v oblastiach, kde sa kultúra, technológia a procesy klinickej starostlivosti rýchlo a neustále menia a je ich potrebné neustále aktualizovať. Z toho vyplýva niekoľko dôležitých úloh:

- udržať krok s prebiehajúcim pokrokom a vývojom v tejto oblasti,
- komunita odborníkov musí byť schopná rozpoznať kvalitu nových návrhov,
- odlíšiť len kozmetické oblasti v tejto oblasti od inovatívnosti, aby mohli prispieť k pokroku a zohrávať úlohu v ich riadení.

Klinický výskum by nemal byť dôsledkom pri strategickom plánovaní podpory zdravia, ale skôr by malo byť hlavným prvkom zameraným na dlhodobé ciele. Mal by byť tiež súčasťou investičného plánu. Štruktúra a plánovanie vedeckej činnosti a výskumu v zdravotníckych zariadeniach by malo byť koordinované a zostavené s rôznych vedeckých smerov ako:

- klinické výskumné jednotky, metodika riadenia a funkčné štúdie, vrátane formálnych požiadaviek (podľa miestneho inštitucionálneho zloženia), interakcie s lekármi a monitorovanie kvality údajov,
- IKT jednotky: získavanie, triedenie a spracovanie údajov, zber a databázy údržby,
- moderné metódy riadenia a procesy.

Do platformy pre klinického výskumu by malo patriť viacero databáz, ktoré sú implementované a používané v každej hlavnej oblasti záujmu. Je tam ale potrebné systematicky zadávať rutinné činnosti s odkazmi na konkrétne výskumné protokoly a výstupné správy. Potrebná je aj efektívna štruktúra webových sietí, ktorá umožní prenos informácií tam, kde ich práve hľadajú a potrebujú. Môže to byť prostredníctvom Internetu, Intranetu, rôzne interné a externé pripojenia pre stretnutia, webinars, vedecké časopisy a ich dostupnosť, atď.

Moderné sieťové resp. viacmiestne poskytovanie zdravotnej starostlivosti organizáciami, ktoré spolupracujú a kontrolovane tvoria širokú a neustále rastúca sieť zdravotných zariadení, zvyšujú ich úroveň. Integrácie a spojenie medzi organizačnými jednotkami dynamicky sa meniacej siete si však vyžadujú pravidelné systematické úpravy. Účelom je zlepšenie hodnôt, odstránenie fragmentácie a duplikácie v starostlivosti o klienta a optimalizácia vzťahov a procesov v organizácii. V tomto modeli je potom potrebné definovať rolu každej organizačnej jednotky podieľajúcej sa na starostlivosti o pacienta a optimalizovať objem prác v čo najvyššej kvalite.

Moderné riešenie strategického riadenia nadobúda globálny charakter na niekoľko stupňovej úrovni. Napríklad na 1. úrovni možno integrovať klinické vyšetrenia, na 2. úrovni využitie moderných technológií ako magnetická rezonancia, CT-skenovanie, RTG, atď., predoperačné konzultácie a plánovania. Miestne pobočky môžu využívať odbornosť a povest' nemocníc a postúpenie zložitých prípadov a tým zlepšiť jeho stav. To umožňuje dokonca aj relatívne malému počtu lôžkových kliník poskytovať pacientom takmer kompletný sortiment zdravotníckych služieb a riešení.

Jadrom hodnoty takéhoto programu je podpora pevných IT platforiem. Multidisciplinárne a viacrozmerné organizácie musia byť doplnené o účinný systém realizácie. IT program sa realizuje na platforme, ktorá sleduje pacientov cez služby, pomocou jednotnej definície údajov a obsahuje všetky údaje o pacientoch. Zdravotná starostlivosť je uznávaná ako pomoc pri znižovaní lekárskeho chýb, zvyšovaní produktivity zamestnancov, zlepšení kvality a znížení nákladov. Lekárske vyšetrenie je prístupné všetkým zainteresovaným stranám a sieťová štruktúra uľahčuje prístup pacientom, diagnostiku a liečbu, výsledok a potrebné merania. Tým vytvárame kontinuálny proces posudzovania kvality a zlepšovania smerom k riadeniu rizík a k lepšej komunikácii s pacientom.

Záver

Zariadenia zdravotnej starostlivosti pôsobia dnes v konkurenčnom prostredí s rastúcim tlakom na zlepšenie kvality a znižovanie nákladov. V reakcii na tieto dynamické situácie je potrebná transformácia organizácií na moderné organizačné štruktúry viac-menej sieťové. Je potrebné využiť moderné poznatky z odbornej praxe, výskumu, ale aj moderných metód

strategického riadenia a plánovania. Reengineering procesov je vhodné orientovať na starostlivosť o pacienta tak, aby to čo najviac sa prispôbilo jeho potrebám. Takto môžeme vytvoriť nový typ podnikovej organizácie vrátane riadneho meranie výkonu zariadenia (výsledky a náklady). Využitie IKT alebo IT platforma musí byť vytvorená tak, aby bola zvýšená orientácia na pacienta s naplnením vízie, ktorá by uľahčila prístup k lekárskeým záznamom pre všetky zainteresované strany zaangažované na jeho starostlivosti a kvalite a s kvalitne vybudovaným controllingovým aparátom v oblasti nákladového, finančného a strategického controllingu. nákladov. Takýto systém, aj keď je zložitý, umožňuje strategickú zmenu v organizácii zdravotnej starostlivosti. Nie je ho však možné realizovať bez zaangažovania všetkých lekárov vo vytvorenej a prepojenej sieti zdravotnej starostlivosti.

Použitá literatúra

CADY SH, WHEELER JV, DEWOLF J, BRODKE M. Mission, vision and values: what do they say, *Organ Dev J* , 2011, vol. 29

GALLO, P. 2008. *Balanced scorecard: Teória a metodika tvorby systému vo firme*. Košice: Dominanta, 2008. 167 s. Košice.

GRAYSON M. Whose mission is it anyway?, *Hosp Health Netw* , 2001, vol. 85

KAPLAN RS, NORTON DP. How strategy maps frame an organization's objectives, *Financial Exec* , 2004, vol. 20

KAPLAN, R., NORTON, D. 2005. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku..* 4. vydanie. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

SMILGA, E., JANUŠONIENE, K., 2009. The Process of the Strategic Management Model Formation and Application in the Lithuanian Health Care System. *Ekonomika* 2009/87. ISSN 1392-1258.

SPEZIELE, G. 2015, Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*, Volume 17, Issue suppl_A, 1 March 2015, Pages A3–A7, <https://doi.org/10.1093/eurheartj/suv003>

Možnosti aplikovania metódy KAIZEN vo Finančnej správe Slovenskej republiky

Yvette Nataly Mruzová - Ondrej Mruz

Abstrakt

Príspevok rozoberá možnosti aplikovania metódy KAIZEN do riadenia Finančnej správy SR. Upozorňuje na špecifické podmienky a zvláštnosti jej uplatnenia. Skúma zásady jej použitia v parciálne modifikovanej podobe, tak isto ako boli použité u japonskej spoločnosti Toyota. Uvedenú metódu obohacuje o empirické skúsenosti získané priamo v praxi v podmienkach tejto inštitúcie. Metóda KAIZEN a jej použitie prezentuje v kontexte ďalších moderných metód riadenia, ktoré sú vhodné na použitie v tejto oblasti verejnej správy.

Kľúčové slová

KAIZEN, Finančná správa Slovenskej republiky, moderné riadenie.

Úvod

Pojem **KAIZEN** pochádza z japončiny a podľa Masaaki Imai znamená zlepšenie, zmena k lepšiemu, resp. zdokonalenie. Uvedený autor uvádza, že „*KAIZEN ako filozofia sa vzťahuje aj na osobný, domáci, spoločenský, či pracovný život. Pri realizácii KAIZEN na pracovisku pojem znamená permanentné zdokonaľovanie, ktoré sa týka absolútne všetkých, teda tak manažérov, ako aj radových zamestnancov.*“ (Imai, 2008) Aj keď KAIZEN je manažérska metóda, ktorou sa de facto zavádza úspornejšia a flexibilnejšia výroba v podniku, tak jej parciálnou modifikáciou je, že ju je možné aplikovať na súčasné podmienky verejnoprávnej inštitúcie akou je finančná správa. Jej použitím by napríklad v rámci uvedenej organizácie došlo k podstatným zmenám smerom k flexibilitě, úspornosti a zefektívneniu systému riadenia.

1 Moderné riadenie a jeho prínos pre riadenie finančnej správy

Moderný manažment stojí na dvoch pilieroch a to na efektívnosti a na výkonnosti. V prípade efektívnosti musíme rozlišovať medzi „effectiveness“ a „efficiency“, ktoré si podniky zamieňajú. Aplikujúc jemné enunciáty uvedených pojmov na zamestnanca, rozlišujeme tieto pojmy nasledovne:

- Ak je zamestnanec označený ako „**effective**“, rozumieme tým, že vyrába, resp. produkuje na vysokej úrovni.
- Ak je zamestnanec, ktorý vyrába, resp. produkuje „**efficient**“, vyrába rýchlo a inteligentne.

Pri aplikovaní danej problematiky na spomínanú inštitúciu pod pojmom „produkcia“ zamestnanca rozumieme stav od produkovania centrálnych rozhodnutí vrcholným manažmentom až po poskytovanie služieb, ako je napríklad vydávanie rozhodnutí, vykonávanie dohľadu až po hierarchicky najnižšie postavených radových zamestnancov. Reforma daňovej a colnej správy bola postavená na pilieroch idey: „zvýšenia efektívnosti a ich výkonnosti“ (Jakúbek, Tej, 2018).

Pojem **výkonnosť** organizácie definujeme ako proces, ktorým manažment ovplyvňuje podnik tak, aby dosiahol vytýčených cieľov, ktoré sú zakotvené v stratégii organizácie. Kľúčovým pre model riadenia pracovného výkonu je vytyčovanie cieľov jednotlivých pracovníkov tak, aby mohlo dôjsť k naplneniu základných a konkrétnych cieľov organizácie. (Chvostaľová, 2018). Zohľadniť sa musí aj skutočnosť, že manažment druhej dekády 21. storočia je permanentne ovplyvňovaný neustále sa meniacimi podmienkami. K tomu prispieva jednak globalizácia a jednak určitou mierou aj EÚ. To, čo je v manažmente jedného štátu považované za samozrejmosť a štandard, v druhom štáte sa aplikuje až o niekoľko desaťročí neskôr. To je aj prípad nami navrhovanej japonskej metódy KAIZEN.

Čo je vlastne pre japonský manažment charakteristické? Japonský manažment je založený na:

- kolektívnej harmónii rozhodovania,
- lojalite k podniku (ide o pozitívny vzťah k podniku a preferovanie záujmov podniku nad záujmami súkromnými u každého jednotlivca),
- spolurozhodovaní,
- neformálnej autorite vedúceho zamestnanca,
- ťažisko je zakotvené na kvalite produktov,
- centrálnom riadení,
- celoživotnom pracovnom pomere.

Problémy moderného riadenia z pohľadu finančnej správy možno zhrnúť do nasledovných bodov:

- **Problém smerovania aktivít:** Aktivity sú primárne na Facebooku (58,3 tisíc užívateľov) a následne aj na ostatných sociálnych sieťach, napríklad na Staffine, ktorý predstavuje nástroj hodnotenia zamestnancov.
- **Problém elektronickej komunikácie s klientmi.** Ide o prelomový moment v činnosti štátnych a verejných organizácií na Slovensku, ktorá ako prvá štátna organizácia začala s občanmi komunikovať elektronicke (cez www.slovensko.sk, a cez www.financnasprava.sk).
- **Problém riadenia.** V prípade rozvoja spoločnosti a prechodu na informačnú spoločnosť je potrebné mať k dispozícii skupinu špecializovaných, erudovaných a na ten účel vyškolených zamestnancov. Z toho vyplýva potreba parciálneho manažérskeho vzdelania a implementácia moderných manažérskeho metód do riadenia. Problém sa týka predovšetkým odborníkov z rôznych vedných odborov, ako napr. právo, pedagogika, technické a ostatné primárne humanitné a prírodné vedy. Tu

je potrebné, aby si manažment tieto vedomosti urýchlene doplnil a rozšíril svoje odborné znalosti aj o oblasť manažérskych disciplín. Čisto praktické skúsenosti v dnešnej dobe už nepostačujú na efektívne riadenie organizácie. Problém pochopenia zmyslu riadenia je veľmi dôležitý. Významné si je tiež uvedomiť, že aj riadenie je veda ako iné, a neustále vzdelávanie manažérov je v dnešnej dobe nevyhnutnosťou. V podstate manažér, ktorý sa nevzdelávala, prestáva byť manažérom.

V modernom efektívnom manažmente finančnej správy odporúčame aplikovať také moderné manažérske metódy ako je reinžiniering a redesign procesov, benchmarking, štíhly manažment, self manažment, X-Matrix, Balanced Scorecard, HR Scorecard, CRM systémy a pod. Manažment v moderných podmienkach riadenia musí poznať mechanizmus vzájomne prepojených procesov, ktoré vyústia do efektívnych zmien za účelom zabezpečenia plnenia vrcholových kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPIs). Moderné manažérske metódy preferujú také produktové portfólio, ktoré prináša maximálnu spokojnosť vnútorných aj vonkajších klientov tejto organizácie.

V prípade **benchmarkingu** je potrebný vnútorný aj vonkajší benchmarking. U vonkajšieho benchmarkingu sú to faktory úspešnosti finančných správ okolitých štátov, pri vnútornom benchmarkingu je potrebné zdokonaľiť strategické riadenie a vymedziť faktory úspešnosti smerom ku klientom a zamestnancom. Finančná správa SR sa môže komparovať z hľadiska merania výkonov slovenských daňových a colných úradov s ostatnými štátnymi daňovými a colnými orgánmi v rámci V4, alebo širšie s ostatnými daňovými a colnými orgánmi EÚ. K tomu je vhodné zaviesť moderný systém strategického riadenia a implementovať ho do riadenia tejto organizácie.

Problém **štíhleho manažmentu** rieši predovšetkým reforma UNITAS. Z pohľadu efektívneho uplatnenia tejto reformy je vhodné implementovať moderné metódy projektového controllingu a to zvlášť **metódu EVM (Early Value Management)**. Použitie tejto metódy by zefektívnilo využitie finančných zdrojov a urýchlilo by potrebné zmeny realizované v rámci tohto, ale aj iných projektov.

Self manažment, ako metóda moderného manažmentu, poskytuje finančnej správe možnosť zefektívniť riadenie a postupne nahradiť spoliálny systém, systémom moderného manažérskeho riadenia. Tým by došlo k posilneniu odbornej stránky riadenia a obmedzil sa jej tzv. politický princíp. Vo vyspelých krajinách EÚ, no aj mimo nej, funguje objektívnejší a manažérsky zvládutejší a efektívnejší systém, ktorý poznáme pod pojmom **meritný systém**. Na základe meritného systému a jeho princípov sa obsadzujú manažérske pozície aj vo verejno-správnych organizáciách na základe kvalifikácie a permanentne si zvyšujúceho vzdelania. Ak chceme tento moderný systém zaviesť aj na Slovensku v riadení organizácií potrebujeme:

- vytvoriť také sociálne prostredie, ktoré podporí odborné manažérske riadenie a obmedzí vplyv spoliálneho systému,

- posilniť vzdelávanie riadiacich pracovníkov v oblasti manažmentu a vytvárať podmienky pre meritný systém riadenia. Manažment efektívne pracujúcej organizácie musí vedieť predvídať a včas zistiť a odstrániť problémy, či predísť situáciám, akou je napríklad v prípade tejto organizácie obligatórna elektronická komunikácia s klientmi.

Znalosť manažérskych techník obmedzí vznik bežných chýb riadenia. Napríklad včas upozorní na to, že klient by mohol mať aj možnosť variantného riešenia styku s finančnou správou formou druhej voľby, napr. papierovej. Zavedením Balanced Scorecard by sa tento problém objavil v zákazníkovej perspektíve a problém zamestnancov v perspektíve učenia sa rastu. Z toho, že ešte aj v 21. storočí nepoužívame moderné metódy riadenia, alebo je prehnaná informatizácia, vzniká množstvo problémov. Veľmi dôležitou v tomto procese je informovanosť o e-komunikácii a prehlbovanie povedomia občanov o ich právach a povinnostiach.

Manažment finančnej správy s použitím modifikovanej metódy KAIZEN s prihliadnutím na špecifiká organizácie by zvládol **tieto problémy efektívne, flexibilne a úsporne**. Použitie tejto modifikovanej metódy by napomohlo napr. riešiť problémy, ktoré vznikli v spojitosti s reformou UNITAS I.

E-komunikácia je problémom vhodným pre uplatnenie prvkov moderného manažérského riadenia. Táto komunikácia by z pohľadu procesov a procesnej perspektívy, ako prvku moderného riadenia v rámci BSC, napomohla zjednotiť postupy v rámci daňových a colných úradov vo vzťahu ku klientom. Tiež by pomohla vyriešiť problém e-komunikácie v rámci portálu vwww.slovensko.sk, www.financnasprava.sk, alebo papierovo prostredníctvom poštovej služby. Môže tu ísť o závažné rozhodnutie, nakoľko môže nastať situácia, že právne účinky nenastanú a to pri vykonaní rovnakého úkonu, len cez „ten druhý portál“.

Vyššie uvádzané problémy je možné riešiť práve modifikovanou metódou KAIZEN so zohľadnením jej špecifik pri zachovaní prvkov moderného riadenia tak, aby sa vo finančnej správe odstránili problémy pri kreovaní osobitnej skupiny zamestnancov –manažérov v duchu princípov efektivity, úspornosti a flexibility.

2 Konkrétne manažérske postupy KAIZEN a ich aplikácia do praxe

Pre organizáciu by bolo vhodné aplikovať modifikovaný systém KAIZEN - permanentné zlepšovanie a zdokonaľovanie. To značí primárne kreovať hierarchiu manažmentu s podporou systému KAIZEN za dôslednej manažérskej inventúry. **Manažment musí poznať svoje ciele a úlohy a mal by byť hodnotený na základe plnenia KPIs** v rámci vypracovanej stratégie na obdobie 4-5 rokov. Z toho dôvodu je vhodné podporiť tento systém riadenia systémom **BSC I a II**, prípadne zavedením metódy riadenia na základe **X-Matrix**. Manažéri musia poznať svoje ciele a celkové poslanie a víziu organizácie, aby došlo k naplneniu vrcholových cieľov organizácie.

Z pohľadu metódy KAIZEN sa možno na uvedený status quo pozrieť z troch úrovní riadenia a to TOP, stredný manažment, nižší manažment - radoví zamestnanci, ktorí by završovali komplexnú hierarchiu v zmysle filozofie KAIZEN. Je potrebné podotknúť, že moderné riadenie má svoje postupy, a až po zadefinovaní strategických cieľov a vypracovaní plánov je možné robiť organizačné zmeny. Zdokonaľovanie v súlade s metódou KAIZEN sa týka všetkých manažérov a zamestnancov na všetkých stupňoch riadenia, tak ako to uvádza filozofia KAIZEN.

Na základe metódy KAIZEN je vhodné implementovať systém Excelentnosti EFQM a v ňom sa primárne sústrediť na:

- **Orientáciu na zákazníka:** Platí proklientsky prístup, ktorý by sa mal pretaviť do reality a aplikovať sa so všetkou dôslednosťou.
- **Disciplínu na pracovisku:** Zlepšiť a v uvedenej oblasti zaviesť efektívne štandardy.
- **Just-In-Time:** Modifikovaný na podmienky FS. To by značilo napríklad, že rozhodnutia, ktoré majú poriadkový charakter, ktorá ak vydá zamestnanec finančnej správy po lehote, a ide o prípad, že právo s tým nespája žiadnu sankciu, čo je neprípustná neefektívnosť. Ak právny predpis zakotvuje pojmy ako „bez zbytočného odkladu“ a pod., je problém, čo sa tým de facto myslí (z pohľadu klienta), nakoľko subjekt si uvádzaný pojem vykladá ako povinnosť a finančná správa ako vydať rozhodnutie do 24 hodín, prípadne do 30 dní, atď. Preto zjednotenie „vnímania“ zákona, hoci aj cez iniciatívu manažmentu je veľmi dôležité. Analogicky pretransformovať túto inštitúciu na Just-In-Time organizáciu vo vyššie uvedenom zmysle.
- **Žiadny kazový tovar (služba):** Ako uvádza KAIZEN, ktorý modifikovane na FS by mal znamenať odstránenie nezákonných rozhodnutí (nejasných, nulitných, contra legem apod.).Pro futuro by sa mala vytvoriť efektívna hierarchia kontroly s náležitými dôsledkami zodpovednosti pre konkrétneho jednotlivca. Je potrebné riešiť problém delegovania z vyššie postaveného zamestnanca na nižšie postaveného. Presne definovať kompetenčná zodpovednosť, či len dôsledky zodpovednosti, ktoré nezapríčinil sám – nižšie postavený zamestnanec, ale jeho vedúci, čo sa stáva v riadení veľmi často. Tým sa vytráca manažérsky prístup (autorita vedúceho), i odmeňovanie stráca zmysel, kedy príplatok za vedenie a zodpovednosť by mal dostať nižšie podriadený zamestnanec.
- **Dobré vzťahy manažment – zamestnanci:** Tieto by sa mali zlepšiť, čo by napomohlo odstránenie spoliálneho systému a nahradenie ho meritným systémom. Riešením je tiež vybudovanie skutočných manažérskych tímov zamestnancov, v ktorom by sa práca koordinovala a rovnomerne rozložila a nebola by len nástrojom na hľadanie chýb a, vinníkov, či trestanie zo strany vedúcich zamestnancov v zmysle, že ťažšie prípady pridelujem zamestnancom pri neprimeranom rozložení pracovného zaťaženie bez objektívneho dôvodu.
- **Vývoj nových produktov, teda služieb, aplikujúc to na podmienky finančnej správy:** Aj keď inštitúcia „produkuje nové služby“, neraz nie sú prepracované do

konca. Napríklad neúplná právna úprava, ktorú majú zamestnanci použiť, pričom sú nútení sa utiekať k analógii, ktorá je výkladom subjektívnym, čím dochádza k vzniku „kazového tovaru“. Narúša sa tým právna istota klienta, a aj jeho spokojnosť. Ďalším príkladom „kazového tovaru“ je prípad e-komunikácia. Portál cez ktorý klient musí komunikovať z času na čas „vypadne“ a spravidla sa tak stáva v najnevhodnejší čas, akými sú podávanie daňových priznaní. Finančná správa by to mohla riešiť efektívnymi zásahmi, ako napríklad na to včas upozorniť na svojej facebookovskej stránke a pružne predĺžiť lehotu na podanie daňových priznaní. Platiť by to mohlo aj pre prípady, keď je systém preťažený. Práve zavedením prvkov moderného manažmentu by bol tento problém efektívne odstránený.

Moderný manažment by mal mať na pamäti skutočnosti, ktoré sú základom filozofie KAIZEN: **údržba a zdokonalenie**. Údržba sa týka procesov, ktoré sú zamerané na udržiavanie manažérskych, technologických štandardov. Napríklad e-komunikácia, alebo technické vybavenie. Zdokonalenie sa zase týka procesov a činností, ktoré sú zamerané na zdokonaľovanie už existujúcich štandardov.

Uplatnením metódy KAIZEN v rámci udržiavacích funkcií musia manažéri vykonávať pridelené úlohy tak, aby každý vo firme / v organizácii mohol dodržiavať „štandardné operačné postupy“. To znamená, že manažment musí najprv stanoviť plán, pravidlá, smernice /interné inštrukcie a postupy pre každú dôležitú operáciu a následne kontrolovať, prípadne vynucovať ich dodržiavanie. To znamená, že manažéri si musia uvedomiť nielen svoju úlohu ale aj postavenie, a v prípade potreby efektívne viesť tím svojich pracovníkov. V prípade nevyhnutnosti zabezpečiť ich výcvik, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou ich práce. Je to jedna z dvoch úloh manažmentu - údržba, ktorá v tomto prípade znamená vynucovanie dodržiavania stanovených štandardov a to jednak školeniami zamestnancov, alebo vynucovaním disciplíny. Úloha manažérov je v tomto prípade zjavná - vynucovať dodržiavanie a zdokonaľovať štandardy.

System „manažerstva“ KAIZEN má byť nastavený tak, že čím vyššia je pozícia manažéra, tým viac sa má zaoberať zdokonaľovaním (štandardmi). Na najnižšej úrovni – radový zamestnanec finančnej správy má za úlohu všetok svoj čas venovať plneniu efektívnych inštrukcií. V okamihu, keď sa radový zamestnanec stane zbehlým na úseku svojej práce, začína premýšľať o zdokonaľovaní vlastnej pracovnej činnosti (pracovného postupu). Je to **tzv. metóda zdokonaľovania práce**. Následne môže manažér uvažovať aj nad takými metódami progresívneho riadenia obsahu práce, ako je rotácia pracovníkov a obohacovanie práce. Ku zdokonaľovaniu prispieva spôsobom, ktorý zodpovedá jeho pozícii – t.j. individuálnymi alebo skupinovými návrhmi. Pracovné tímy s manažérskym vedením napomôžu zlepšeniu pracovnej morálky a zjednodušeniu pracovných postupov, čo zvýši výkonnosť zamestnanca aj organizácie pri vynaložení menšieho úsilia.

V prípade použitia metódy KAIZEN ide v skutočnosti o zavádzanie vyšších štandardov. Manažment si musí uvedomiť, že jednou z jeho dôležitých úloh okrem plánovania a vedenia je aj kontrola. Oblasť kontroly by sa v jeho práci mala sústrediť na nové štandardy ich

dodržiavania. Trvalé zlepšenie statusu vecí možno dosiahnuť len v prípade, ak sa zamestnanci usilujú o vyššie štandardy. Preto údržba a zdokonalenie sú neoddeliteľnými úlohami manažmentu a vytvárajú spolu synergický efekt..

Filozofia KAIZEN vníma pojem zdokonalenie v súvislosti s pojmom inovácia. KAIZEN má zabezpečiť zlepšenie, ktoré je vnímané ako výsledok permanentného úsilia. Na rozdiel od inovácie, ktorá znamená markantné zdokonalenia a je výsledkom investícií do nových technológií, alebo technického vybavenia. V duchu KAIZEN by sa mala uberať aj „budúca podoba“ moderného manažmentu FS. Nesmieme ale zabudnúť i na inovácie v oblasti produktov a riadenia. Ako uvádza Masaaki Imai, najhoršie firmy sú tie, ktoré nerobia nič okrem údržby. Preto je potrebné monitorovať inovácie vo všetkých oblastiach, a to aj v oblasti riadenia z dôvodu, aby ju manažment vedel „usmerniť správnym smerom“.

Moderné riadenie v intenciách metódy KAIZEN by malo byť procesom kontinuálnym. To znamená, že každý stupeň hierarchie manažérov má svoju úlohu. Vrcholový manažment organizácie (TOP) zavádza KAIZEN ako stratégiu organizácie. Stredný manažment má za úlohu realizovať ciele KAIZEN podľa stratégie organizácie definovanej vrcholovým manažmentom. Vedúci pracovníci majú používať KAIZEN a aplikovať túto metódu na jednotlivé funkcie. A nakoniec radoví zamestnanci sa majú participovať na „KAIZEN-e prostredníctvom systému zlepšovacích návrhov, či už individuálnych, alebo tých, ktoré predložia v rámci zamestnaneckých tímov.

KAIZEN zameraný na manažment musí byť vybavený profesionálnymi zručnosťami. Výhodou KAIZEN-u zameraného na manažment spočíva v tom, že systém podpory, ktorý tkvie v projekčných tímoch si vyžaduje len malú investíciu v rámci rozpočtu organizácie. Výsledkom je nové zlepšenie systému a vybavenia organizácie. Smerovaním uvedeného „novátorstva“ by malo byť postupné a viditeľné zlepšenie, prípadne výrazné zlepšenie v uvedenej oblasti.

KAIZEN zameraný na manažment je kľúčový pre logistiku a strategickú orientáciu organizácie. Ide o hybnú silu pokroku a o nástroj zvyšovania morálky. KAIZEN však zdôrazňuje, že manažéri musia mať kvalitné znalosti v oblasti riešenia problémov a manažérskeho rozhodovania, čo znamená, že musia byť technicky a manažérsky zdatný na riešenie problémov, ktoré sa týkajú ľudí pracujúcich na spoločných projektoch.

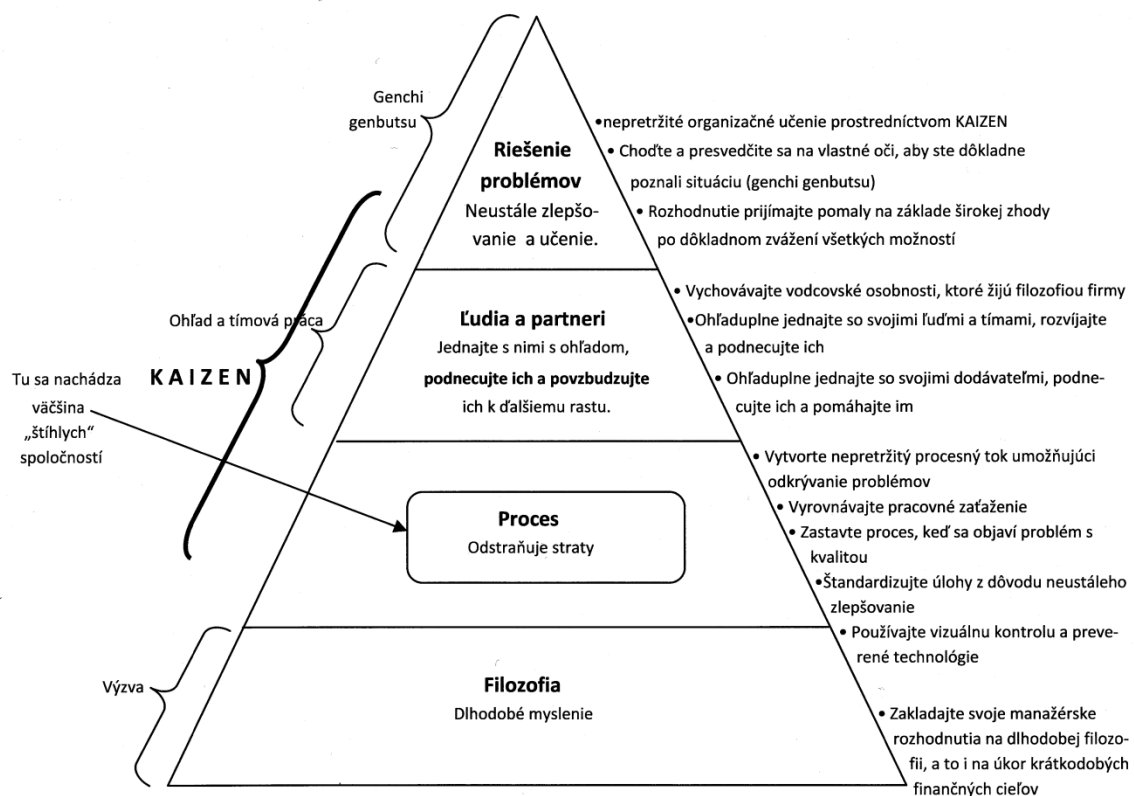
Metódu KAIZEN možno aplikovať v organizácii tak, ako to uvádza Taiichi Ohno (zo spoločnosti Toyota). Najprv sa treba „zblízka pozrieť na to“ akým spôsobom zamestnanci vykonávajú svoju prácu, pretože to nič nestojí. Východiskom metódy KAIZEN je identifikovať „zbytočné aktivity“ (plytvanie) v práci radových zamestnancov. V reáli je to jedna z najťažších úloh - identifikovať neproduktívne pracovné postupy. Neproduktívnej činnosti má zabrániť manažment tým, že zavedie nový, resp. vylepšený pracovný postup, ktorý musí zohľadňovať aj určité časové intervaly. Napríklad vo finančnej správe je marec mesiac podávania daňových priznaní, preto by mal manažment uvedenú skutočnosť zohľadniť a prípadné „veľké“ zmeny v postupoch práce zavádzať pred, resp. po tomto období.

Zamestnancov by mal plne nechať vykonávať tento druh práce v súlade s princípom zvyšovania produktivity práce a princípom „žiadne chybné tovary“, teda služby vo finančnej správe. Zo strany manažérov organizácie je potrebné si uvedomiť, že radoví zamestnanci nie sú si vedomí zbytočných „pohybov“, ktoré robia. Až po tom, čo sa identifikujú zbytočné neproduktívne aktivity radových zamestnancov, sa v metóde KAIZEN môže organizácia posunúť ďalej.

Spoločnosť Toyota si vytýčila 14 zásad celkovej koncepcie, z ktorých je možné vo finančnej správe aplikovať v duchu japonského manažmentu nasledovné:

- **Dlhodobá filozofia:** „Zakladať manažérske rozhodnutia na dlhodobej filozofii, a to aj na úkor krátkodobých finančných cieľov“.
- **Správny proces prinesie správne výsledky:** Vytvoriť rýchly tok informácií a procesov, ktorý bude prepojený so zamestnancami tak, aby sa odkryli včas všetky problémy. Vyrovnať pracovné zaťaženie (heijunka). Štandardizované úlohy sú základom neustáleho zlepšovania zamestnancov. Obmedziť písomné správy napríklad pre zamestnanca vo forme internej inštrukcie na jeden list papiera.
- **Pridanou hodnotou podniku je rozvoj vlastných ľudí a partnerov:** Vychovávať vedúce osobnosti, ktoré na sto percent rozumejú práci, žijú filozofiou podniku a učia tomu ostatných. Rozvíjať výnimočných zamestnancov (talent manažment).
- **Permanentné riešenia najväčších problémov:** Poznať na vlastné oči skúmanú situáciu, aby ste sa mohli správne rozhodnúť (genchi genbutsu). Rozhodnutia prijímať pomaly, na základe širokej zhody, po zvážení všetkých možností a implementovať ich rýchlo. (Liker, 2008)

Obrázok 1. Model „4P“, ktorý stelesňuje celkovú koncepciu Toyoty a inkorporuje aj metódu KAIZEN.



Zdroj: vlastné spracovanie (LIKER, 2008)

„Japonská“ pyramída predstavuje jednotlivé stupne k manažérskemu úspechu, od výzvy cez KAIZEN až na vrchol – genchi genbutsu (presvedčiť sa na vlastné oči a dôkladne poznať situáciu v podniku) za súčasného riešenia problémov.

V rámci metódy KAIZEN môžeme aplikovať na finančnú správu dva aspekty:

1. Dosahovať maximálnu kvalitu služieb s maximálnou efektívnosťou.
2. Používať nástroje k dosiahnutiu maximálnej kvality a účinnosti s minimálnym úsilím.

To znamená, že finančná správa sa musí do budúcnosti snažiť o celkové zlepšenie a zlepšenie kapacitného plánovania. Napríklad, aká je skutočná efektívnosť práce zamestnanca verzus počet zamestnancov, ktorých je v súčasnosti vo finančnej správe cca 9 400, ako uvádza interný dvojmesačník FS. Na mieste je otázka, či počet zamestnancov nie je potrebné zredukovať. V duchu japonskej filozofie je potrebné uvážiť, akú záťaž predstavujú títo pracovníci pre daňových poplatníkov, čo je vlastne úlohou manažmentu po zohľadnení efektivity práce zamestnancov. Potom je potrebné zmeniť aj filozofiu v plánovaní práce, jej kvantitatívnu stránku, postupy, efektívnosť pracovných výkonov zamestnancov za určité obdobie. Napríklad na úrade ak je zavedené pravidlo vydať aspoň 10 rozhodnutí na radového zamestnanca, tak to sa dá zvládnuť v čase od 4- 5 pracovných dní. Potrebné si je uvedomiť, čo je efektívna a neefektívna práca a či sa jedná o správnu vec alebo jej správne vykonávanie.

Metóda KAIZEN jednoznačne hovorí: Odstrániť akékoľvek plytvanie.

- **Plytvanie časom** je v tejto oblasti najbežnejším problémom. Napríklad či možnosť zvládnutia požadovaného počtu rozhodnutí na mesiac je zvládnuteľná prinajhoršom za štvrtinový čas. Z toho vyplýva otázka, či organizácia skutočne potrebuje taký počet zamestnancov, ktorý má. Môže tu byť aj možnosť či „šikovnejší“ zamestnanci nemajú nárok za efektívnu prácu dostať nejaké výhody, napr. viac dovolenky alebo primerané finančné ohodnotenie, či iné bonusy.
- **Plytvanie materiálom.** Môže nastať situácie, keď sú e-podania, ktoré sa zároveň aj fyzicky kopírujú a následne odnášajú na iné úrady, ktoré príslušné dokumenty majú už elektronicky. Riešenie, ktoré KAIZEN ponúka je sken papierových spisov, príp. iné efektívne riešenie. Rovnako sa to môže týkať aj elektronickej dochádzky – tlačí sa aj jej papierové vyhotovenie, ktoré sa fyzicky každý mesiac odnáša z krajského mesta do centrály v Bratislave, čo značí pracovné cesty 8 áut. Riešením je elektronická dochádzka. E- dochádzka môže napríklad stáť 5 eur, a nemusia sa zbytočne vynakladať náklady na pracovné cesty a tiež plytvať časom. Príkladom môžu byť aj vydania neprávnych rozhodnutí (náklady pri odstraňovaní rozhodnutí contra legem).

Z metódy KAIZEN, ktorá je zameraná na skupiny, by sa dala aplikovať „práca v tímoch“. Prináša so sebou tieto podstatné výhody:

- členovia tímu lepšie koordinujú svoju prácu,
- tímové ciele posilňujú tímovú prácu, dochádza k zlepšeniu vzťahov medzi zamestnancami a vedením, a medzi zamestnancami medzi sebou,
- podstatne sa zvyšuje pracovná morálka a zamestnanci tým ľahšie majú priestor sa oboznámiť s novými skúsenosťami a znalosťami.

Podskupinou metódy KAIZEN je aj **Systém zlepšovacích návrhov**, z ktorých sa organizácia môže inšpirovať, napríklad to môže byť zlepšovanie vlastnej práce tak, aby si zamestnanci osvojili úspornosť(energie, materiálu a ďalších zdrojov), aby sa zlepšili pracovné procesy, alebo aby sa zlepšila kvalita práce a pracovné postupy a to aj vo vzťahu k zákazníkom.

Aj keď sa finančná správa vyznačuje istým druhom novátorstva (inováciou a udržiavaním zavedených štandardov, o čom hovorí tiež KAIZEN) inovácie môžu smerovať aj do spojovacích služieb a telefonickej komunikácie v Call Centrách. V roku 2014 bolo Call Centrami vybavených 201 tisíc hovorov (čo bolo v čase zavádzania e-komunikácie), no v roku 2017 to bolo už 211 tisíc, čo naznačuje, že klienti FS sú čím ďalej tým viac „na vážkach“ ako „si objednať služby u FS“. Ak si vezmeme fakt, že len oddelenie centra pre podporu cla a spotrebných daní, vybavilo za rok 2017 13 tisíc hovorov a 3,5 tisíc elektronických dopytov je jasné, že systém nie je pre klientov jasný, či jednoduchý, ale môže byť mäťúci. Aj tu je možné nájsť miesto pre zlepšovacie návrhy na základe princípu orientácie na zákazníka a zavedenie CRM.

Záver

Metóda KAIZEN môže byť prínosom pre moderné riadenia finančnej správy. V rámci moderného riadenia si je potrebné uvedomiť, že len erudovaní a schopní manažéri dokážu podchytiť tieto moderné trendy riadenia. Preto manažéri musia byť neustále vzdelávaní a dostatočne erudovaní na to, aby vedeli tieto zmeny včas postrehnúť a efektívne ich implementovať. Aby sa to stalo realitou, je potrebná strategická dobrá orientácia a vhodne nastavený systém riadenia. (Haines, 2000). Ten vidíme v japonskom manažmente, jednak v modifikovanej metóde KAIZEN, jednak vo vybraných zásadách Toyoty, ktorú pri kontinuálnom a vhodne nastavenom mechanizme aplikácie dokáže manažment finančnej správy „zložený podľa filozofie KAIZEN z troch úrovní riadenia, pozdvihnúť na úroveň vyššej úspornosti, flexibility, efektivity a právnej istoty pre občana SR.

Zoznam použitej literatúry

Finančné riaditeľstvo SR, 2018. Výročná správa o činnosti finančnej správy za rok 2017. Banská Bystrica, s. 6.

HAINES, S. G. 2000, The Systems Thinking Approach to Strategic Planning & Management. St. Lucie Press. ISBN 1-57444-278-3

CHVOSTALOVÁ, L. 2018. Cieľ ako nástroj na riadenie výkonnosti in https://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/Ciel_ako_nastroj.pdf

IMAI, M. 2008, KAIZEN – metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Dotisk 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s.. ISBN : 9-788-025-11621-0.

JAKUBEK, P., TEJ, J. 2018. Reformné procesy a výkonnosť pracovníkov Finančnej správy in https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Sojka1/subor/Jakubek_Tej.pdf

LIKER, J. K. 2008, Tak to dělá Toyota. 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Vydanie 1. (Dotisk). Praha : Management Press, s.r.o. ISBN : 9-788072-611-737.

www.financnasprava.sk

www.slovensko.sk

<https://www.facebook.com/FinancnaSprava/>

Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Autori:

Mgr. Yvette Nataly Mruzová- doktorandka

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu

Konštantínova 16, 080 01, Prešov
Email : yvette.nataly@gmail.com

Bc. Mgr. Ondrej Mruz- doktorand

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu
Konštantínova 16, 080 01, Prešov,
Email : mruzondrej@gmail.com

Balanced Scorecard, EFQM a Six Sigma modernom riadení podniku

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc., Fakulta manažmentu PU v Prešove

Ing. Tomáš Molčák, Fakulta manažmentu PU v Prešove

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou prepojenia moderných metód riadenia Six Sigma, Balanced Scorecard a EFQM a využitia tohto prepojenia pri zvyšovaní výkonnosti podniku. Vzájomným prepojením týchto troch systémov dostávame moderný systém riadenia, ktorý vyhovuje dnešným podmienkam v oblasti manažovania. Efektívne prepája formalizovanú stránku v rámci EFQM so strategickými cieľmi a metrikami a poukazuje na riešenie problémov na báze Six Sigma, ktoré zabezpečia vysokú efektívnosť uskutočňovania procesov.

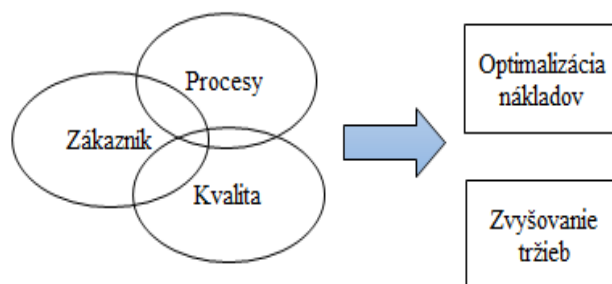
Spracované voľne podľa publikácie od Armina Töpfera a kol. Six Sigma - Konceptie a príklady pre riadenie (2008) bez chýb s doplnením poznatkov autora.

Kľúčové slová: Six Sigma, Balanced Scorecard, EFQM, kvalita, strategické ciele, procesy, zákazník, výkonnosť.

Synergický efekt metód Six Sigma, Balanced Scorecard a EFQM

Metódy Six Sigma, Balanced Scorecard a Model excelentnosti EFQM zohrávajú v dnešnom manažmente veľmi významnú úlohu. Spojenie týchto troch koncepcií riadenia môže priniesť veľmi efektívny manažérsky štýl riadenia podnikov, ktorý môže dlhodobo ovplyvniť ich úspešnosť. Súčasná prax poukazuje na to že je veľmi dobré tieto tri koncepty navzájom kombinovať (Töpfer, 2001, s 1023). Všetky tri spomenuté metódy sú známymi metódami riadenia, ktoré podporujú cestu k Business Intelligence a vznikali a rozvíjali sa zo začiatku 21. storočia. V súčasnosti sú už vo väčšej miere implementované v podnikovej praxi, ale len vo významnejších podnikoch. V analyzovanom kontexte ich vzájomného prepojenia sú použité veľmi ojedinele.

Metóda Six Sigma má pozitívny vplyv na kvalitu, čas a náklady a v spojení s inováciami a znalosťami prináša vysokú efektívnosť do procesu riadenia. Prvoradá je tu vysoká spokojnosť zákazníka spoločne so zabezpečením ziskovosti podniku. Cieľom je naplniť kritické faktory úspešnosti (Critical to Quality Characteristics - CTQ) ako dôležitej požiadavky zákazníkov. (Töpfer, 2008, s 321). Znamená to zvyšovanie hodnôt u dôležitých



Obrázok č. 1 Vplyv Six Sigma na zlepšenie výsledkov podniku

procesov, ich optimalizáciu, rast produktivity. Dosiadnutá kvalita zvyšuje úžitok a hodnotu pre zákazníkov a vedie k úspore nákladov a zvyšovaniu tržieb v dlhodobom meradle - obrázok č. 1. Tieto prvky sa aktivujú nasledovným spôsobom: Zákazník je kľúčovou požiadavkou v koncepte riadenia s akcentom na Six Sigma a z toho dôvodu je aj táto metóda zameraná v prvom rade na trh a spokojnosť zákazníka. Dôraz sa dáva na tieto tri atribúty:

A/ zákazník:

- Požiadavka zákazníka tvorí základ pre každú Six Sigma. Zisťuje sa procesnou analýzou pričom sa navrhujú zlepšovacie opatrenia.
- Kľúčové znaky kvality definujú požadované procesné výsledky z pohľadu zákazníka a predstavujú faktory úspechu podniku.
- Vyššia kvalita produktov a služieb dosiahnutá prostredníctvom Six Sigma prináša úspech zákazníkom na ich trhoch a vytvára základ pre viacstupňový hodnotový marketing (Value Marketing).

B/ Proces:

- V projektoch Six Sigma sa zameriava pozornosť na mapu procesov, ako kľúčovej externej požiadavky zákazníkov, ktorá naplní kritické faktory úspechu alebo umožní lepšie splniť požiadavky zákazníka. Z vnútorného hľadiska sa sledujú hnacie prvky procesov pri tvorbe hodnôt a to ako majú byť vytvorené potrebné kľúčové kompetencie.
- Formuluje sa kvalitná vízia, ktorá je formulovaná nielen v obchodnom modeli, ale na všetkých úrovniach procesov tvorby hodnôt. Preto je to dôležité pri každom projekte uskutočniť analýzu SIPOC, teda analyzovať dôležité procesné kroky týkajúce sa poradia dodávateľov, vstupov, procesov, výstupov a zákazníkov. Stanovujú sa merné veličiny výstupov, procesov aj vstupov, až kým sa nedosiahne požadovaný výsledok.
- Čo v tomto prípade predstavuje chybu, sa definuje v závislosti na kľúčových požiadavkách zákazníkov a odtiaľ potom v závislosti na podnikovej stratégii. Oboje sa realizuje v procesných a výkonnostných štandardoch tak, aby bolo možné odlišiť sa od konkurencie.

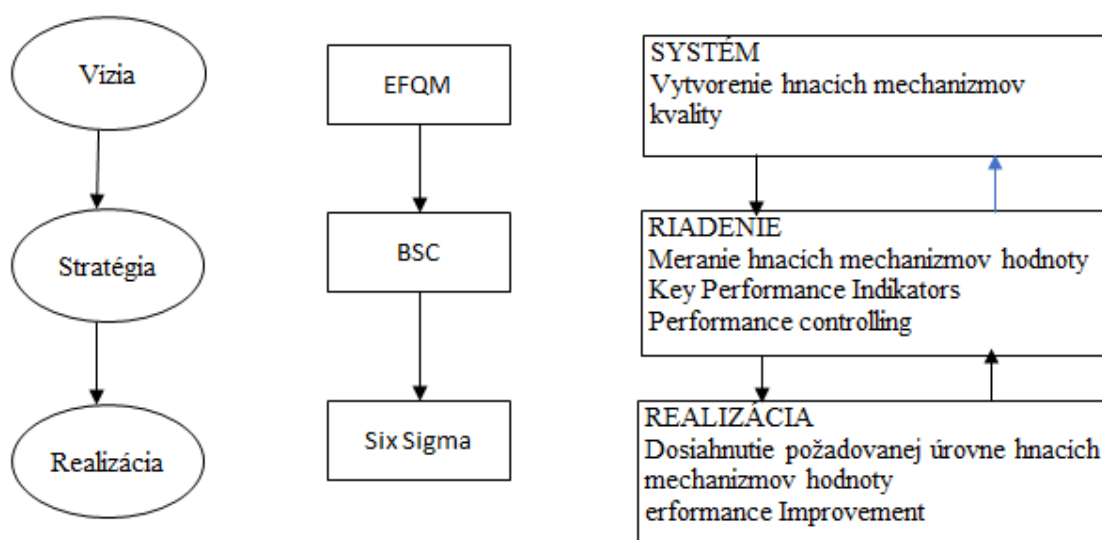
C/ Kvalita

- Cieľom riadenia je dosiahnuť kvalitu na úrovni nulových defektov. Zo štatistického pohľadu t.j. počet 3,4 defektov na 1 milión chybných možností. Základom je štandardné normálne rozdelenie 99,99966 % správnych dielov, ktoré sa rovnajú výnosu, pričom leží v tolerančnej oblasti +/- 6s pri posune stredovej hodnoty o +/- 1,5s.
- Tolerančná oblasť kvality je stanovená podľa požiadaviek zákazníkov a nimi definovaná odchýlkami.
- V centre Six Sigma zlepšovacích aktivít stojí minimalizácia procesného rozptylu v rámci definovanej tolerančnej oblasti a v centralizovaní polohy procesu. t.j. zabezpečení procesnej schopnosti dodržaním CTQ bez odchýlok. (Töpfer, 2008)

V tomto kontexte je potrebné sústrediť pozornosť aj na procesy riadenia. Minimum chybných rozhodnutí zvyšuje efektívnosť riadenia.

Strategické prepojenie účinkov troch QM konceptov

Musíme si uvedomiť, že **Six Sigma** nie je automatickým regulačným zariadením pre zvyšovanie zisku, a tiež nie je ani programom na znižovanie nákladov, či nástrojom na rušenie pracovných miest. Ide tu o tesné prepojenie vyššie spomenutých troch konceptov riadenia tak, ako je to uvedené na obrázku č. 2.



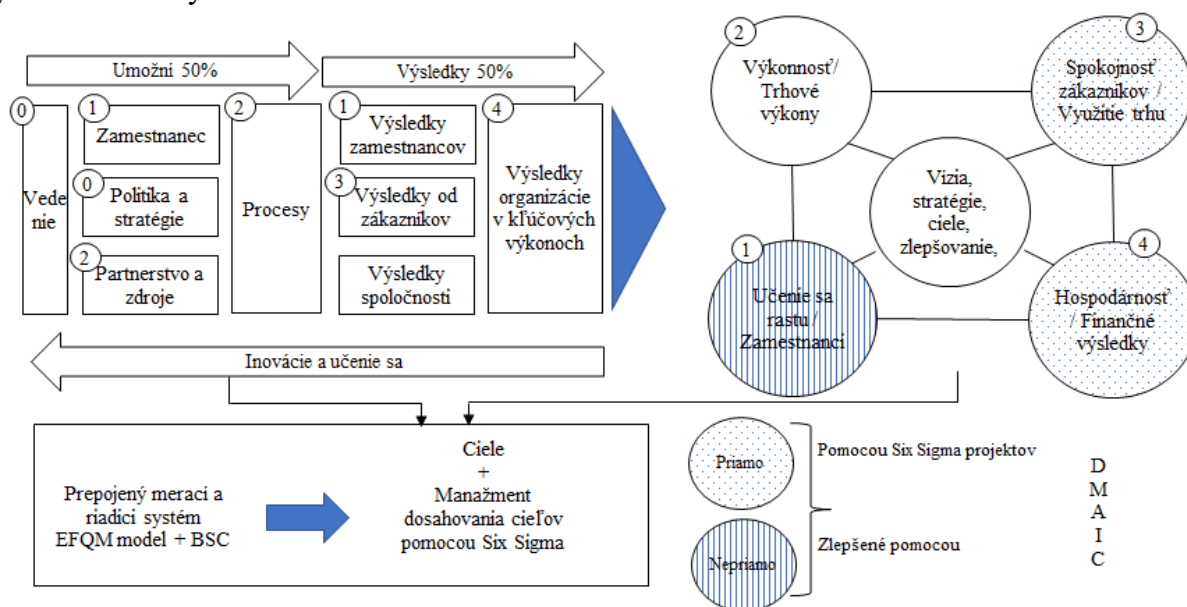
Obrázok č. 2 Strategické prepojenie účinkov troch QM konceptov

Model EFQM sa sústreďuje na hodnotenie výkonu v porovnaní s ideálnym podnikom. Jasná diferenciacia a štandardizovaný zoznam kritérií dáva ucelený pohľad na podnik a umožňuje komplexne porozumieť silným aj slabým stránkam podniku.

Balance Scorecard zase zosilňuje zameranie sa na hnacie mechanizmy v kontexte hodnôt. V popredí stojí vízia podniku, ale tiež realizácia podnikovej stratégie, ktorá poskytuje strategický základ pre prioritizáciu nevyhnutných opatrení a pridelovanie zdrojov. Umožňuje konkrétne meranie výkonu, ktoré je základom pre sústavné zvyšovanie hodnoty podniku a rast produktivity. Pomocou jasných cieľov a míľnikov dochádza k realizácii požadovanej úrovne hnacích mechanizmov hodnôt. Pozornosť sa sústreďuje na tesný vzťah stratégie a kvalitnej vízie z pohľadu zákazníka v interaktivite neustáleho zlepšovania sa na základe jasne definovaných merných veličín a riadiacich kritérií. Snaha smeruje ku komplexnému zlepšeniu úžitkov pre zákazníkov aj pre podnik - obrázok č. 3.

Východisko modelu EFQM sú prvky vedenia politika a stratégia (0). Svoj odraz majú v použití metódy BSC v stratégií a podnikovej filozofii, inovačných zlepšeniach, ako predpokladu pre obsahové prepojenie a dôsledne riadenie štyroch perspektív.

Six Sigma umožňuje priamo zlepšiť tri zo štyroch perspektív BSC a taktiež aj prevažnú časť modelu EFQM. Perspektíva učenia sa rastu, resp. zamestnancov (1) a vývoj sa zlepšujú nepriamo. Zamestnanci sú po dostatočnom zaškolení aktívne zapojení do zlepšovacích procesov (tzv. Six Sigma projekty). Vybavení sú decentralizovanými kompetenciami a so zodpovednosťou vyvíjajú koncepty, navrhujú riešenia a realizujú ich. Toto sa môže uskutočniť aj s podporou neustáleho sa zlepšovania sa pomocou metódy Kaizen, alebo cyklu zvyšovania kvality PDCA.



Obrázok č. 3 Prepojenie modelu EFQM, Balanced Scorecard a Six Sigma (Töpfer, 2008)

Prepojením týchto troch koncepcií získame rozsiahly merací a riadiaci systém. Vytvorí sa projektovo jasné ciele na základe definovaných merných a riadiacich veličín a predovšetkým sa zlepší manažment dosahovania cieľov. Hneď pri prvých vzniknutých problémoch tento proces analyzujeme a optimalizujeme, čím sa bezprostredne zvyšuje výkonnosť podniku (2). To obyčajne prispieva k rastu trhovej výkonnosti. Dôležitú úlohu pri realizácii stratégie zohrávajú tiež partneri a stanovené zdroje.

Cieľom je vysoká spokojnosť, ktorá vedie k intenzívnejšiemu využitiu trhu (3). Vrcholovým cieľom je dosiahnuť priaznivé finančné výsledky (4), hospodárnosť a zvýšenie rentability. Jednu perspektívu v tomto koncepte však nenájdeme. Je to oblasť týkajúca sa životného prostredia, ktorá taktiež ovplyvňuje spokojnosť zákazníkov. Túto oblasť je ale možné zahrnúť do procesnej perspektívy.

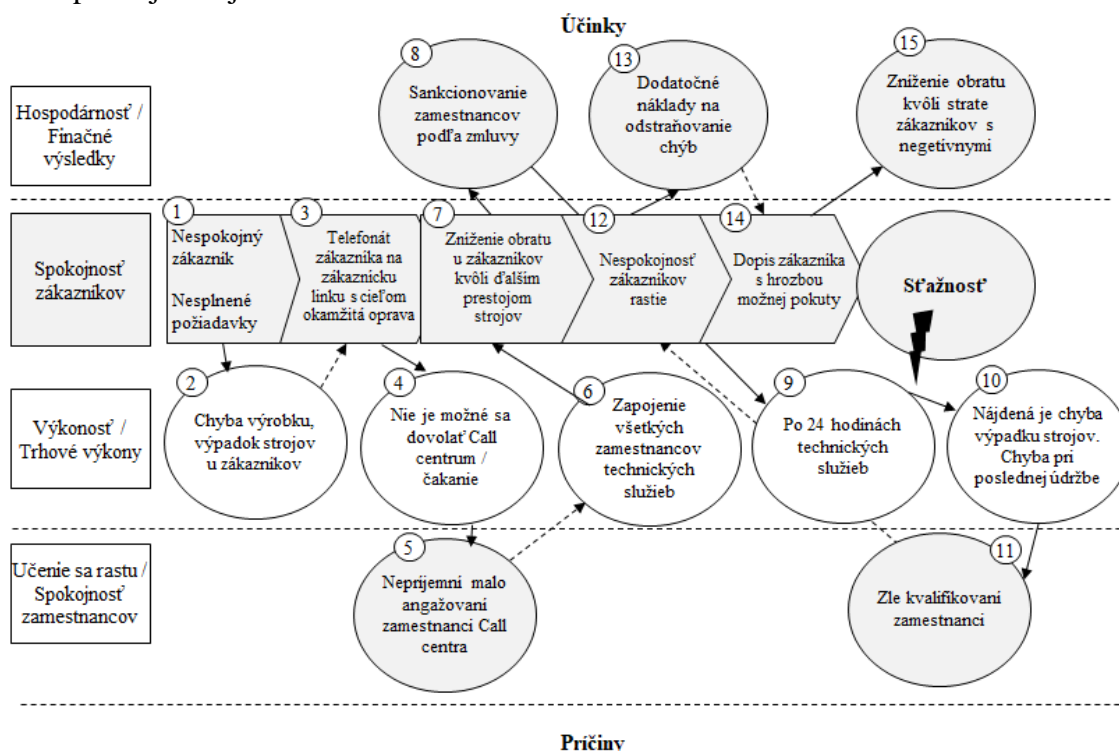
Model EFQM predstavuje tzv. základňu pre riadenie a umožňuje benchmarking. Zameriava sa na zákazníkov, procesy a výsledky. V EFQM môžeme využiť aj zrovnanie s ideálnym podnikom. BSC pôsobí na zvyšovanie kvality riadenia prostredníctvom vízie, stratégie a výkonových metrik. Six Sigma napomáha zvyšovať výkon organizácie a tým aj hodnotu podniku. Pôsobí na riadenie kvality a rast a zvyšovanie produktivity.

Dôležité je ale poznamenať, aby sa tieto prepojenia a väzby nebrali čisto mechanisticky, ale využívali aj postupy správneho manažovania a kreatívneho vyjadrovania a neskĺzlo sa k tvorbe rozsiahlych procesných máp, či systémov kontroly kvality. Bližšie to bude popísané a prakticky ukázané v ďalších pokračovaniach tohto článku v roku 2019, kde v rámci našej výskumnej práce sa to snažíme previesť až do podoby konkrétnych riadiacich systémov pre malé aj stredne veľké podniky využiteľných v praxi.

Ako to funguje v praxi

Ako príklad uvádzame model riešenia sťažností (reklamácií), ktorý napomôže zvýšiť výkonnosť v tejto oblasti (Töpfer, 2000, s. 40). Nakoľko sťažnosti zákazníkov vedú často k ich odchodu od podniku a tým aj k stratám presahujúcim náklady na dodatočné práce a odstraňovanie chýb ako operatívnych nákladov za následky chýb, ktoré vznikli v procese tvorby produktu pre zákazníka.. V súčasnosti je to aj typickým problémom, ktorý možno vyriešiť prostredníctvom Six Sigma. Ide o strategický problém súvisiaci priamo so zákazníkmi s podstatným vplyvom na podnikové výsledky. Problém je na obrázku č. 4 znázornený na základe jeho štyroch úrovni schémou príčin a účinkov. Typickými znakmi a mernými veličinami v prípade riešenia tohto problému sú hnacie mechanizmy hodnot podniku a to:

- podiel reklamácií
- doba odozvy od začiatku opravy
- podiel a doba nárastu
- doba opravy
- prestoje strojov.

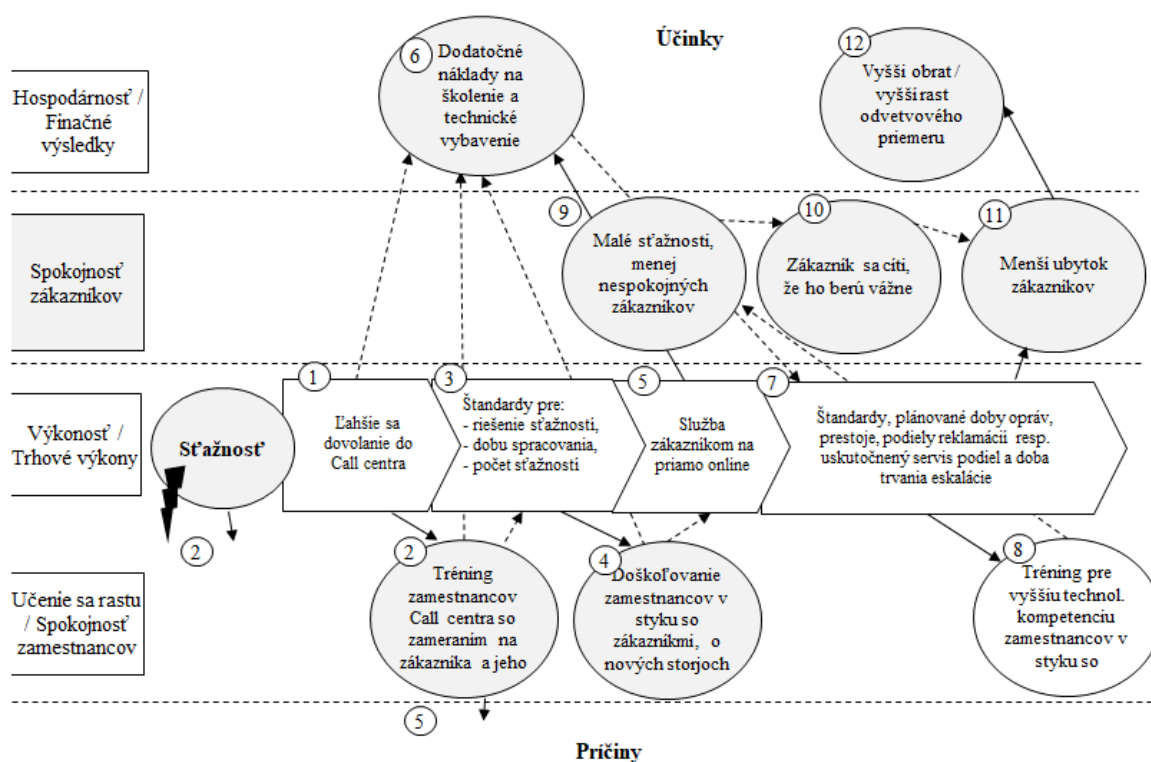


Obrázok č. 4 Efektívny manažment sťažností - súčasný stav (Töpfer, 2008)

Postupnosť krokov je znázornená na obrázku číslami. Zobrazenie problému je pomocou upraveného Ishikavovho diagramu a znázorňuje súčasný stav riešenia problémov zákazníka a jeho spokojnosť. Vľavo sú uvedené 4 perspektívy BSC:

- Finančná perspektíva – Hospodárnosť / Finančné výsledky.
- Zákaznícka perspektíva – Spokojnosť zákazníkov.
- Procesná perspektíva – Výkonnosť / Trhové efekty.
- Učenia sa rastu – spokojnosť zamestnancov.

Všetky tieto znaky sú v BSC operatívne riadené a realizované podľa strategických cieľov vysokej servisnej kvality. V modely EFQM sa vyhodnocujú u 6. prvku výsledku týkajúceho sa zákazníka. Týka sa to výsledkov merania pre spracovanie sťažností. Formulujú sa vyjadrenia v rámci služieb zákazníkom a následne sú, čo sa týka výkonnostných ukazovateľov, spracované v sťažnosti a ich počet analyzovaný a zhodnotený. Ide pritom o to splniť všetky CTQ ako podstatné požiadavky zákazníkov a zároveň dosiahnuť zisk.



Obrázok č. 5 Efektívny manažment sťažností ako proces zlepšovania (Töpfer, 2008)

Efektívny manažment riešenia tohto problému je uvedený na obrázku č. 5. Všetky opatrenia uvedené v modely majú za cieľ zvýšiť spokojnosť zákazníkov a podstatne znížiť počet sťažností (9, 10, 11). Zároveň sú ale krátkodobé spojené s perspektívou hospodárnosti a finančných výsledkov s nepodstatnými dodatočnými nákladmi na školenia a technické vybavenie (6), ktoré sa dajú ale v strednodobom horizonte umoriť prostredníctvom dosiahnutých efektov (12).

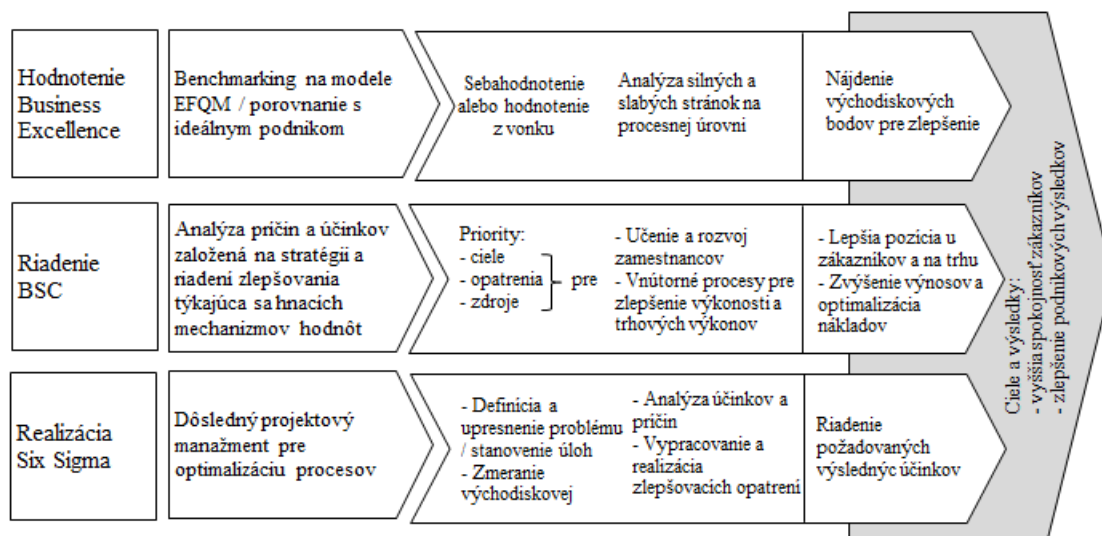
Na tomto príklade možno ukázať nakoľko sa použitie Balanced Scorecard v rámci projektu Six Sigma hodí pre analýzu a riešenie problémov. Oblasť príčin a účinkov sa dá jasne určiť čo do obsahu aj času. Problém je možné rozdeliť na jednotlivé organizačné jednotky a tým podstatne zlepšiť cieľové riadenie s procesnou aj personálnou zodpovednosťou. Pomocou EFQM modelu sa dá následne stanoviť sebahodnotenie a hodnotenie z von, nakoľko sa zvýšila úroveň Business Intelligence. Týmto sa dá hodnotiť výkon na systémovej úrovni s jasným rozlíšením podľa možností a výsledkov s jednoznačne definovanými kritériami a štandardmi.

Záver

Záverom môžeme konštatovať že Six Sigma je v podstate dôsledný projektový manažment pre analyzovanie problémov s kvalitou a ich dlhodobému odstraňovaniu na základe štatistických metód s použitím bežných pokrokových nástrojov riadenia kvality. Presadila sa najmä tým, že sa vždy sústreďuje na merateľné zvýšenie úžitku pre zákazníka a zároveň na zlepšenie podnikových výsledkov.

U modelu Excellence EFQM dosiahneme zameranie sa na víziu a stratégiu podniku len vtedy, pokiaľ tento proces zlepšovania podporuje podnikové vedenie respektíve vedenie stojí na čele tejto činnosti. Informácie a diferencovaný tréning zaisťuje širokú podporu a kompetentnosť použitia. Vzniká organizácia Six Sigma s tréňovanými odborníkmi a špecialistami na rôznych úrovniach. Spojenie s ostatnými manažérskymi koncepciami zvyšuje štruktúrované riadenie na základe cieľov a štandardov a umožňuje benchmarking na úrovni Business Intelligence. V kombinácii so systémom Six Sigma sa stáva silný nástroj riadenia kvality.

Na obrázku č. 6 sú zhrnuté obsahové náplne a nástroje týchto troch koncepcii so spoločnými cieľmi, ktorými sú zvyšovanie spokojnosti zákazníkov a zlepšovanie podnikových výsledkov. Tieto tri koncepty sú tu znázornené ako hodnotenie Business Intelligence a predstavujú komplexnú prestavbu podniku v smere moderného riadenia. Realizácia riadenia vo veličinách prebieha v BSC, zatiaľ čo realizácia zlepšovania zostáva vyhradená pre Six Sigma. O hĺbke zavedenia a poradí použitia týchto koncepcii sa každý podnik môže rozhodnúť individuálne.



Obrázok č. 6 Prepojenie Business Excellence, BSC a Six Sigma (Topfer, 2008)

Použitá literatúra

- GALLO, P. 2013. Strategický manažment a controllingové analýzy. Prešov: Dominanta. ISBN 978-80-967349-6-2.
- HARRY, M., R. SCHRODER, 2000. Six Sigma v - The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the Worlds TOP Corporations. New York.
- MESSER, J., A. TOPFER, 2002. Drei Harmonische Instrumente: Exzellente Ergebnisse mit Balanced Scorecard, Six Sigma und EFQM-Modell, v : QZ, Jg. 47, s. 1268-1271.
- PANDE, P., s., R. P. NEUMANN, R. R. CAVANAGH, 2000. The Six Sigma Way - How GE, Motorola, and Other TOP Companies Are Honing Their Performance. New York.
- TOPFER, A. 2000. TQM und BSC. Zwei sich ergänzende Managementkonzepte, v: Topfer, A. (Hrsg.): Das Management der Werttreiber - Die Balanced Scorecard für die Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Frankfurt /M.
- TOPFER, A a kol. 2008. Six Sigma. Konceptia a príklady pre riadenie chýb. Brno: Computer Press, s. 508. ISBN 978-80-251-1766-8
- TOPFER, A. . Harmonisch im Dreiklang: Six Sigma, Balanced Scorecard und EFQM-Modell im Wirkungsverbund, v : QZ, Jg. 46, s. 1023-1027.
- WIGANG, K., R. SCHNOPP. 2000. Schritte und dem Weg zur Einführung der BSC bei Siemens, v : Topfer, A. (Hrsg.): Das Management der Werttreiber - Die Balanced Scorecard für die Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Frankfurt /M.