



STRATEGICKÉ RIADENIE V NO (BSC)

Ing. Gabriela Vaceková, PhD.
gabriela.vacekova@econ.muni.cz
<http://cvns.econ.muni.cz/>

SÚVISLOSTI PRE UPLATŇOVANIE BSC: VÝKONNOSŤ, KVALITA A EFEKTÍVNOSŤ

Pri optimalizácii akejkoľvek verejnej služby je vhodné hodnotiť dosahované výsledky min. podľa týchto kritérií:

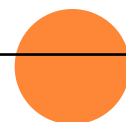
- **kvalita** pre zákazníka tejto služby (zahrňuje dostupnosť, vrátane časovej);
- **výkonnosť** verejnej služby;
- **náklady** vynaložené na túto službu;
- **spokojnosť** zákazníkov (a spokojnosť zamestnancov).



VZŤAH

KVALITA – VÝKONNOSŤ – NÁKLADY VS

	kvalita	výkonnosť	náklady
Ideálna situácia	↑	↑	↓
cieľ 1 alebo	↑	↑	0
cieľ 2 alebo	0	0	↓
cieľ 3	↑↑	0	↑
atď.	mnoho ďalších kombinácií		
Negatívny vývoj	↓	0	0
alebo	0	↓	0
atď.	mnoho ďalších kombinácií		
Kríza	↓	↓	↑



PROBLÉMY V PRAXI

- V org. NS sa často ani jedno z uvedených kritérií **dostatočne nemeria** (al. nesleduje).
- Alebo sa meria (napr. N) na úrovni úradu a nie na úrovni jednotlivej služby. K dostatočnému sledovaniu N je potrebné zaviesť man. účtovníctvo a skutočný **controlling**.
- **Nemeria sa výkonnosť procesov** (verej. služby) a výkony jednotlivých pracovníkov.
- **Kvalita je často úplne „prehliadaná“** al. sa na kvalitu hľadí len ako na dostupnosť služby.
- Pokiaľ sa merajú náklady – výkony – kvalita, nehľadá sa **vplyv týchto parametrov na spokojnosť**.

NOVÉ POŇATIE STRATÉGIE

- „**Stratégia** dlhodobo určuje smer a rozsah aktivít org. V ideálnom prípade prispôsobuje zdroje org. meniacemu sa prostrediu, v kt. org. pôsobí, trhom, zákazníkom a očakávaniam zainteresovaných strán“ (Scholes - Johnson, 1993).
- V súč. existujú dve hybné potreby man. k tvorbe str.:
 - potreba proaktívne utvárať, ako bude riadené pôsobenie org.,
 - nutnosť formovať nezávislé rozhodnutia a aktivity do koordinovaného „herného plánu“, kt. zahrňuje celú org.
- Úspešné org. sa bez str. nezaobídu. Jej samotná existencia však úspech neprinesie, dôležitá je jej realizácia.

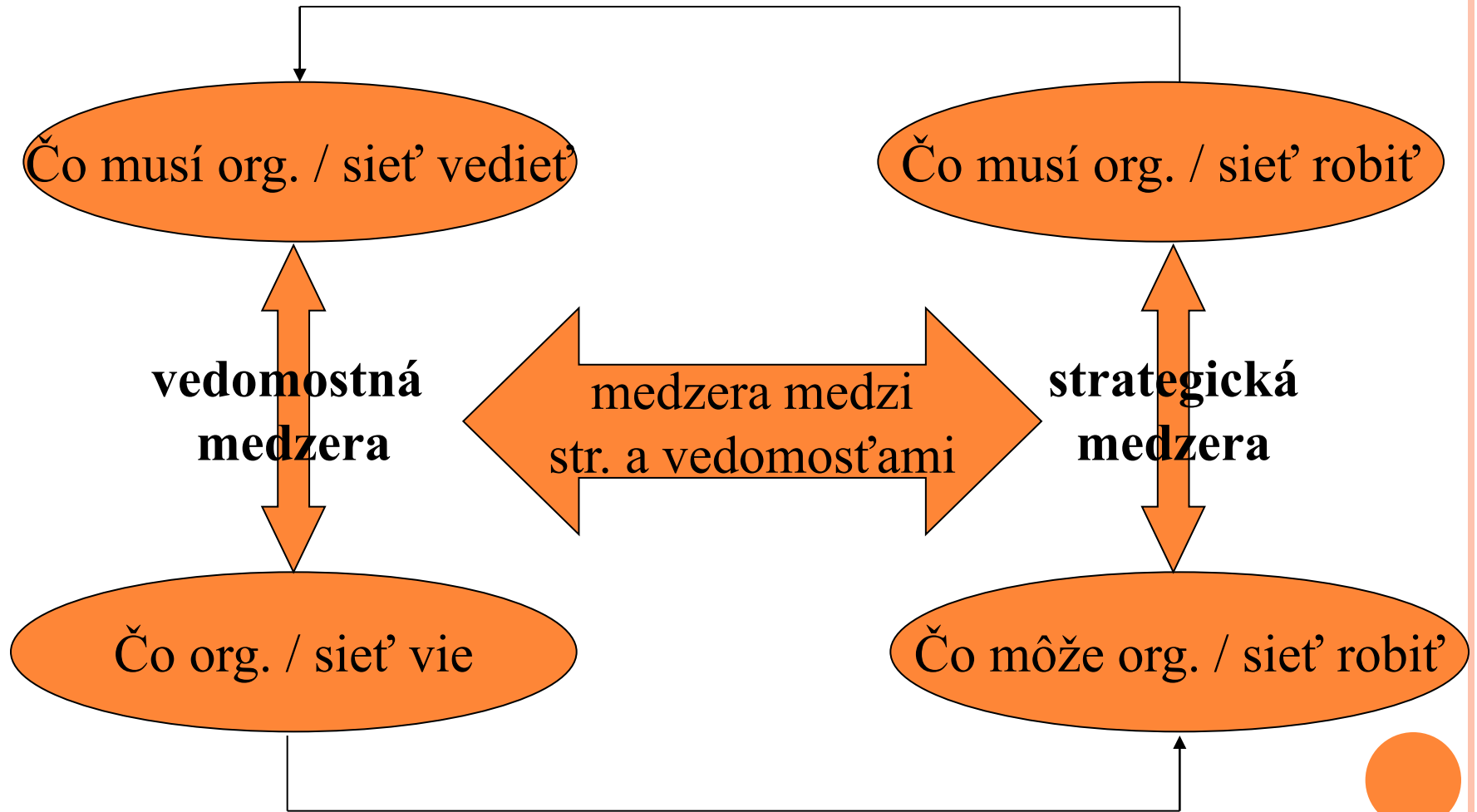


NOVÉ PRVKY V STRATEGICKOM RIADENÍ

- Prechod od industriálnej éry k ére znalostí.
- Meniace sa poňatie organizácií:
 - org. ako spoločenský organizmus meniaci sa v čase;
 - org. ako časť podnikateľského „ekosystému“, kt. prechádza hranice rôznych odvetví a je otvorený vplyvom a dopadom znalostí.
- Zákl. myšl. nástrojom sa stáva system. myslenie.
- Nové paradigma str. riadenia pre znalostnú ekon. môžeme nazvať **systematickým str. riadením**.
 - Ide o spoluvytváranie životaschopnej hodnotovej ponuky prostr. dynamických org. schopností (verej. a komerčných org.) v socio-kultúrnych systémoch.



„SYSTEMATICKÁ MEDZERA“



POJEM „SCORECARD“

- Angl. slovo „**score**“ má mnoho významov, napr.:
 - bodovať; počet bodov / zásahov; skóre / skórovať; výsledok; stav (zápasu); ...
- Slovo „**scorecard**“ vyjadruje toto skóre či stav v jednoduchnej, prehľadnej forme – vo forme „ukazovateľa skóre“.
- Ukazovateľ skóre vás zorientuje, poskytne vám okamžitú informáciu o stave (výsledku) hry.
- „Scorecard“ má informačný význam, ale tiež význam neaktívny. Ukazuje stav a výsledok toho, čo sa už udialo či odohralo.

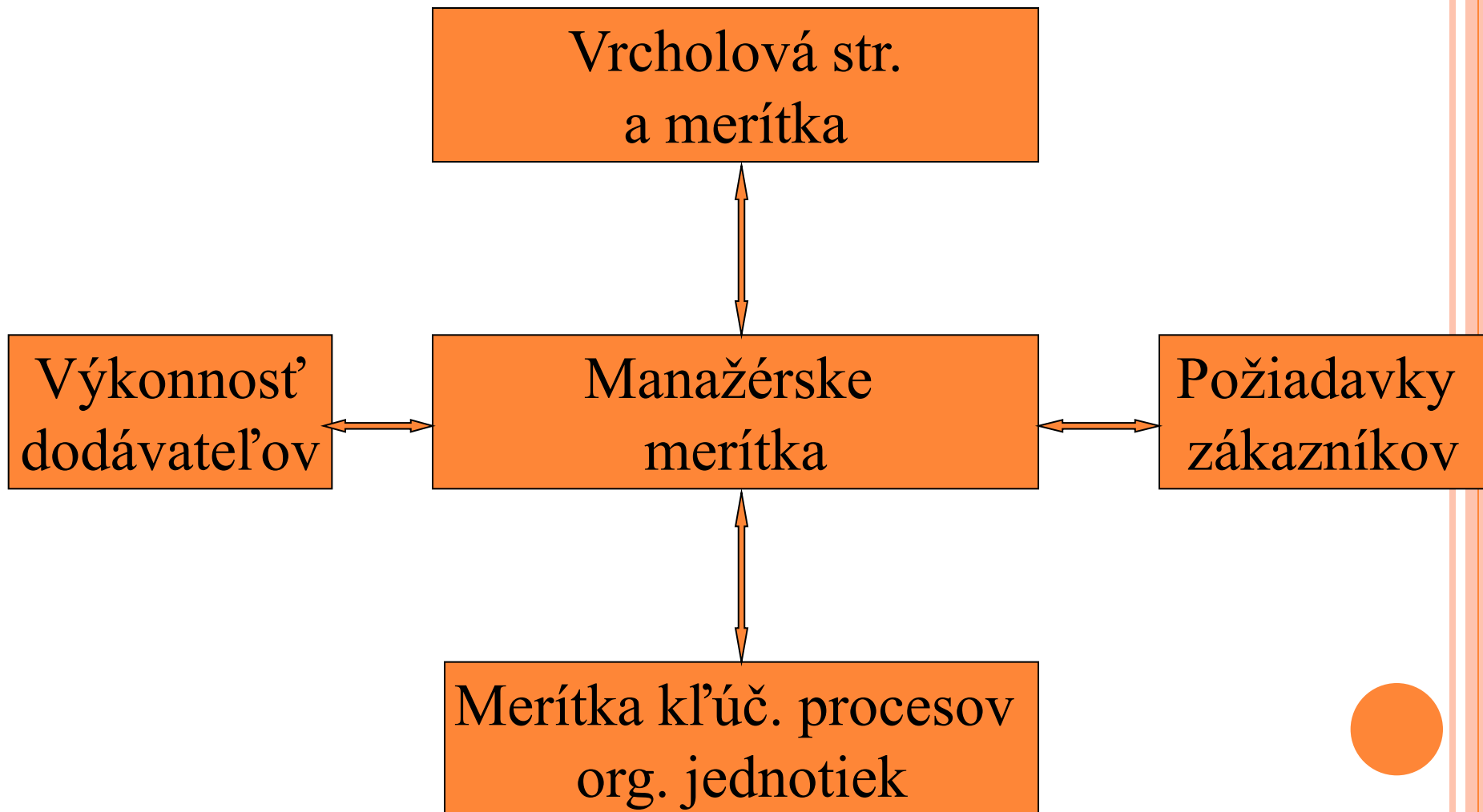


SCORECARD VÝKONNOSTI

- Uk. skóre v oblasti výkonnosti môžu poskytovať nasledovné riešenie, či uspokojovať nasl. potreby:
 - požiadavka na skoré, ľahko zrozumiteľné informácie;
 - pranie vidieť graf. vyjadrenie výkonnosti klúč. merítok;
 - potreba včasných inf. o merítkach, kt. majú význam.
- Uk. skóre výkonnosti poskytujú obrázok pravdivej výkonnosti, kt. je stručná, presná a aktuálna.
- „Scorecardy“ podporujú aplikáciu stratégií org., zviditeľňujú problémy a pomáhajú zaistiť to, že sú uspokojované potreby a požiadavky zákazníkov.



SCORECARD A VÄZBA NA STRATÉGIU



FÁZY PROCESU VYTVORENIA „SCORECARDU“

Prehľad šiestich fáz (angl. **6C**) pre vytvorenie ukazovateľa skóre (Chang – Morgan, 2000):

1. Zhromažďovanie (Collect);
2. Vytváranie (Create);
3. Kultivovanie (Cultivate);
4. Kaskádovanie (Cascade);
5. Priradenie (Connect);
6. Overenie (Confirm).




1. ZHRMAŽĎOVANIE


- V tejto fáze je potrebné získať vstupy do uk. skóre výkonnosti, a to zo strateg. cieľov org., či cieľov a merítok na úrovni vrchol. vedenia.
- Kroky, kt. je potrebné realizovať v tejto fáze:
 - Získať ciele, merítka a zámery vrcholovej úrovne.
 - Identifikovať kľúčové požiadavky zákazníkov.
 - Definovať kľúčové procesné reťazce.
 - Zdokumentovať procesné toky najvyššej úrovne (tzv. makro-procesy).
 - Zhromaždiť existujúce údaje o merítkach.
 - Naplánovať agendu a priebeh stretnutia (napr. formou workshopu) k vytvoreniu ukazovateľa skóre.
- Výsledky uvedených krokov:
 - Procesný reťazec „zákazník – dodávateľ“.
 - Vývojové diagramy kľúčových procesov najvyššej úrovne.
 - Vstupy a agenda pre workshop k tvorbe ukazovateľa skóre.



2. VYTVÁRANIE

- Vytváranie „scorecard“, určovanie kľúčových oblastí výsledkov a pridružených merítok.
 - Realizačné kroky v tejto fáze sú nasledovné:
 - Preskúmanie plánovacích vstupov pre vytvorenie uk. skóre.
 - Definovanie kľúčových oblastí výsledkov.
 - Priradenie cieľov ku kľúčovým oblastiam výsledkov.
 - Návrh potenciálnych merítok pomocou brainstormingu.
 - Výber kľúčových indikátorov pre uk. skóre.
 - Definovanie kľúčových indikátorov.
 - Vytvorenie akčných plánov pre zhromaždenie a revíziu kľúčových indikátorov.
 - Výsledky uvedených krokov:
 - Tímové ciele.
 - Merítka ukazovateľa skóre.
 - Akčné plány k tvorbe merítok.
- 

3. KULTIVOVANIE

- Systematické preskúmanie ukazovateľa skóre výkonnosti, aby bolo možné sledovať a zlepšovať výkonnosť org.
 - Kroky v tejto fáze sú nasledovné:
 - Získanie, zobrazenie a analýza historických dát.
 - Preskúmanie výkonnosti.
 - Určenie vhodných zámerov.
 - Vytvorenie akčných plánov zlepšovania.
 - Posilnenie horizontálnej a vertikálnej väzby.
 - Výsledky uvedených krokov:
 - Skrátená, efektívna revízia výkonnosti.
 - Vhodné a náročné zámery pre merítka ukazovateľa skóre.
 - Špecifické a merateľné činnosti zlepšovania.
 - Silnejšie väzby v „scorecarde“.
- 

4. KASKÁDOVANIE

- V tejto fáze sa posilňujú väzby a vyvíja úsilie smerom k org. cieľom na nižších úrovniach.
- Kroky v tejto fáze sú nasledovné:
 - Určenie merítok ukazovateľa skóre pre ďalšiu (nižšiu) úroveň v kaskáde riadenia.
 - Overenie, či sú kaskádované merítka na vhodnej úrovni.
 - Ustanovenie väzieb a uistenie sa o ich súlade.
 - Vyjasnenie zámerov pre jednotlivé ciele a merítka.
 - V prípade potreby ustanovenie sumárnych merítok.
 - Zdokonalenie krokov pre zhromaždenie, reporting a preskúmanie výsledkov.
- Výsledky uvedených krokov:
 - Vyvážený („vybalancovaný“) a prepojený súbor merítok uk. skóre.
 - Vhodné merítka spätnej väzby pre každú úroveň riadenia a zodp.

5. PRIRADENIE

- V tejto fáze sa priradujú ciele a merítka jednotlivým zamestnancom prostr. vytvárania ind. plánov výkonnosti, realizácie ind. schôdzok so zam. a vhodného koučovania.
- Kroky v tejto fáze sú nasledovné:
 - Preskúmanie procesov riadenia výkonnosti.
 - Vytvorenie plánov individuálnej výkonnosti.
 - Realizácia stretnutí alebo zavedenie koučovania.
 - Poskytnutie hodnotiacich zhrnutí.
 - Preskúmanie väzieb a výsledkov.
- Výsledky uvedených krokov:
 - Ind. prínos prepojený na výsledky ukazov. skóre a org. výsledky.
 - Údaje, kde je potrebné „scorecard“ zdokonal. a lepšie prispôbiť.

6. OVERENIE

- Overuje sa efektívnosť merítok. Okrem toho sa vyhodnocuje správnosť použitých merítok, aj to, či je k dispozícii ich správny počet.
- Kroky v tejto fáze sú nasledovné:
 - Zhodnotenie ukazovateľa skóre.
 - Stanovenie priorít a jednanie v súlade so zlepšovaním.
 - Identifikácia a analýza sporných bodov merania.
 - Ustanovenie procesu k neustálemu zlepšovaniu a spresňovaniu ukazovateľa skóre.



METÓDA BALANCED SCORECARD

- Autormi metódy sú S. Kaplan a P. Norton.
- Metóda vznikla v USA, ale používa sa i v Európe, a to s veľkými úspechmi v podnikoch i VS.
- Názov metódy sa buď neprekladá vôbec, al. sa používajú názvy ako:
 - „metóda vyvážených ukazovateľov“,
 - „metóda vyváženého úspechu“ a pod.

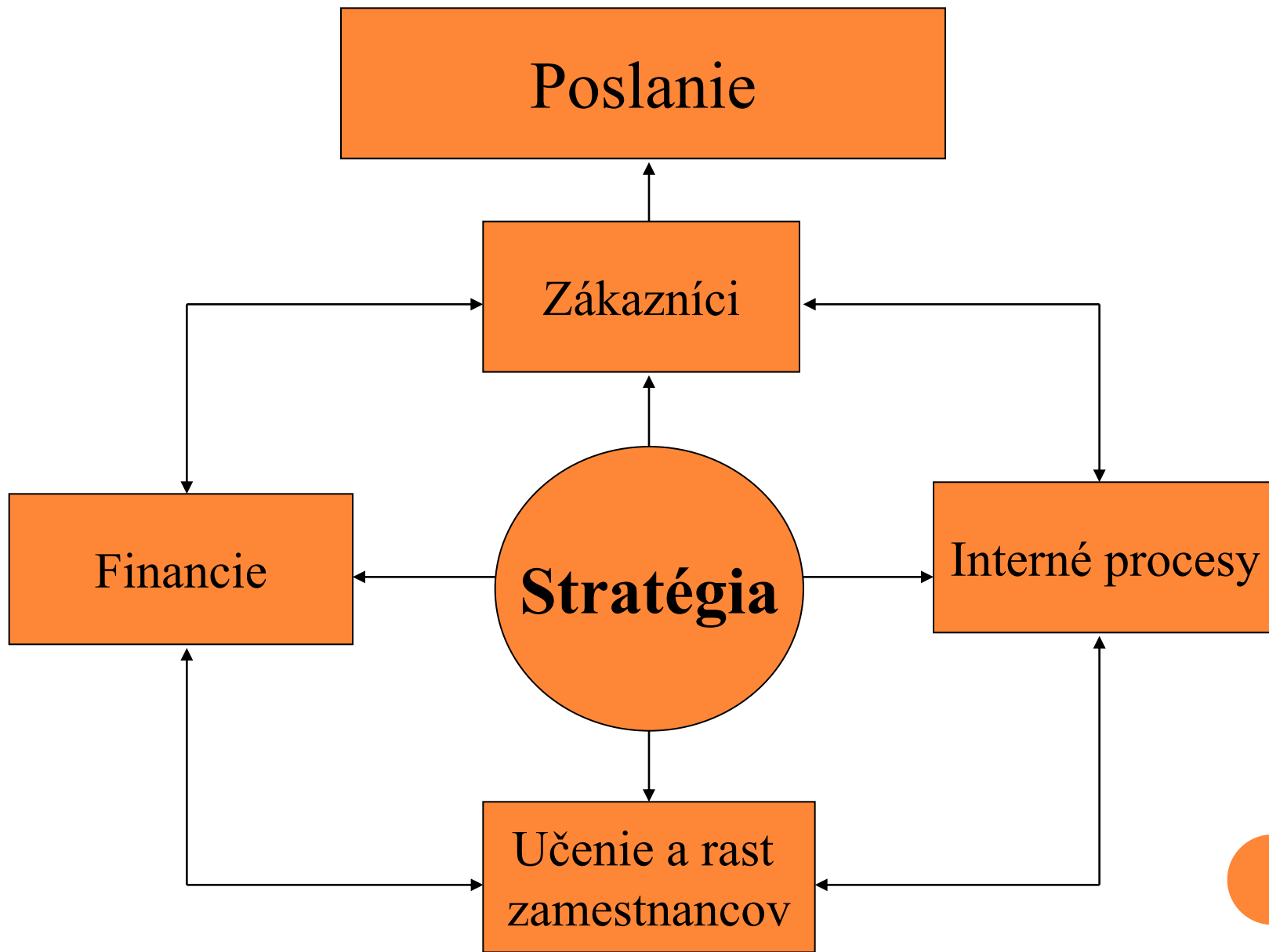


- **Jadrom** metódy BSC je súbor vyvážených indikátorov.
- Pred uplatnením metódy BSC je potrebné si vyjasniť víziu a strategické priority.
- Úlohou metódy nie je stanoviť víziu a stratégie, ale zaistiť ich naplnenie.
- Na víziu a jednotlivé stratégie sa dívame zo štyroch perspektív, kt. musia byť vyvážené:
 - vyjasnenie si **zákazníckej perspektívy**;
 - zaistenie **finančných zdrojov**;
 - identifikácia **systemu procesov**, kt. zistíme dostatok zdrojov a spokojnosť zákazníkov;
 - myslenie na rast a **učenie sa**.



BALANCED SCORECARD VO VEREJNEJ SPRÁVE

- BSC môže byť kľúčovou zbraňou v arzenáli zmeny, vedúcou k zlepšeniu vo verejnom sektore.
- Org. VS musí zmeniť architektúru BSC nasled. spôsobom:
 - povýšiť rolu poslania a zákazníkov,
 - redukovať rolu finančných indikátorov.
- BSC sa musí pre potreby VS modifikovať:
 - umiestnenie poslania na vrcholovú úroveň,
 - určenie reálneho zákazníka,
 - finančné merítka ako hybné sily úspechu zákazníka,
 - stanovenie cieľov v oblasti učenia a rastu zamestnancov.
- Kritická rola kaskádovania.



PROBLÉMY BSC VO VEREJNEJ SPRÁVE

- „To, čo robíme, nie je merateľné.“
- „Výsledky budú použité k potrestaniu.“
- „Aké je poslanie?“
- „Verejnosc' nechápe negatívne výsledky.“
- „Prečo investovať do niečoho, čo vydrží iba počas súčasnej (politickej) reprezentácie / administratívy?“
- Kultúra nedôvery voči podnikateľským riešeniam.
- Chýba zapálenie sa pre zmenu.
- Technické úzke miesta.
- Schopnosti pracovníkov.
- Vyvíjanie inovatívnych merítok.
- „Nemôžem ukázať peniaze.“



STRATEGICKÉ RIADENIE VÝKONNOSTI V NO

„UTÓPIA ALEBO NEVYHNUTNOSŤ?“



KDE SME?

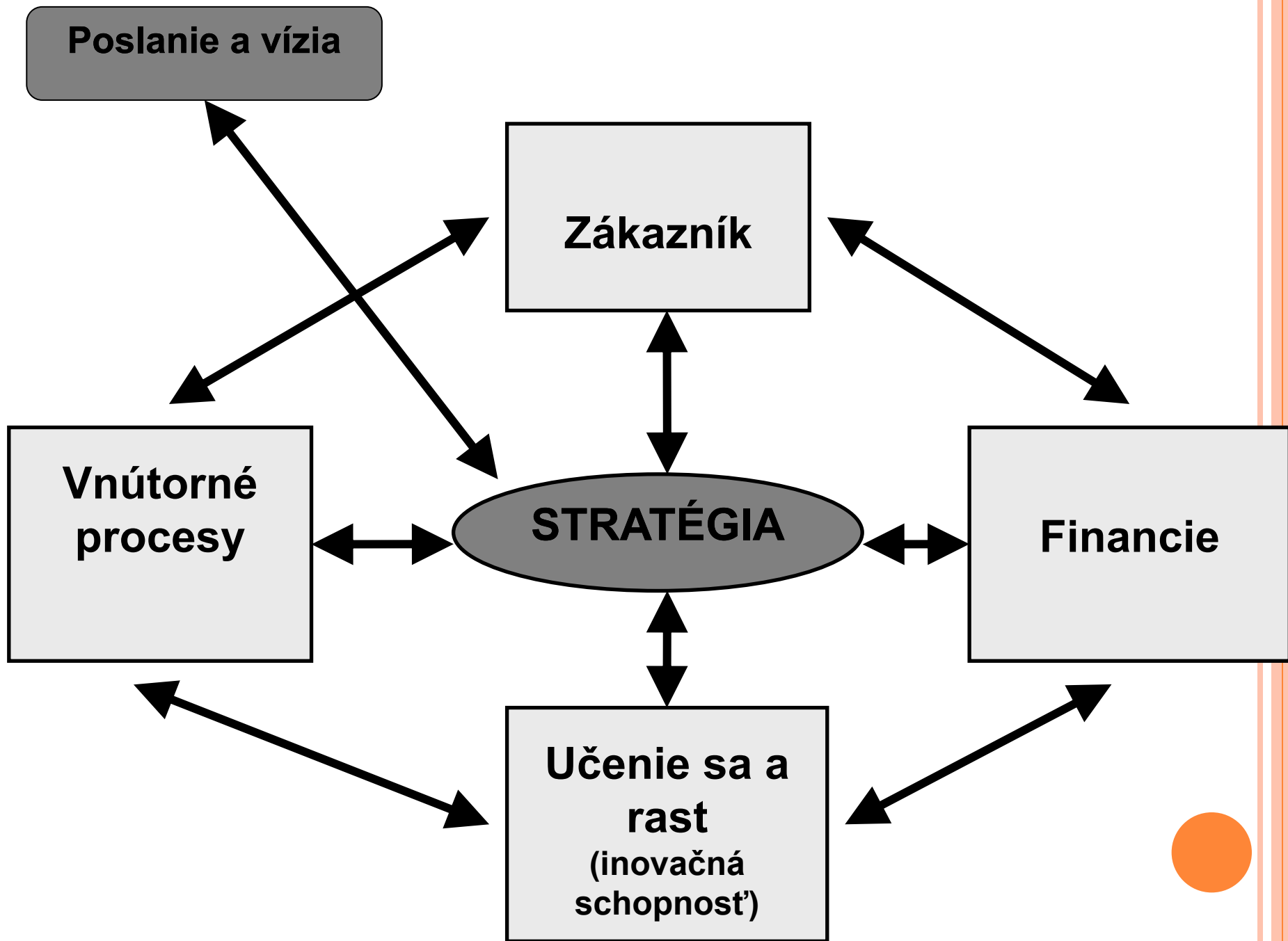
- Reformné kroky vo verejnom sektore
- Konkurencia
- Vlastníctvo
- Efektívnosť
- HODNOTA?
 - Pre koho? (výkon verzus výsledok)
 - Ako ju merať? (kvalita a spokojnosť)
 - Ako ju vytvoriť?
- Ako prežiť a byť úspešný?
- Ako manažovať organizáciu?



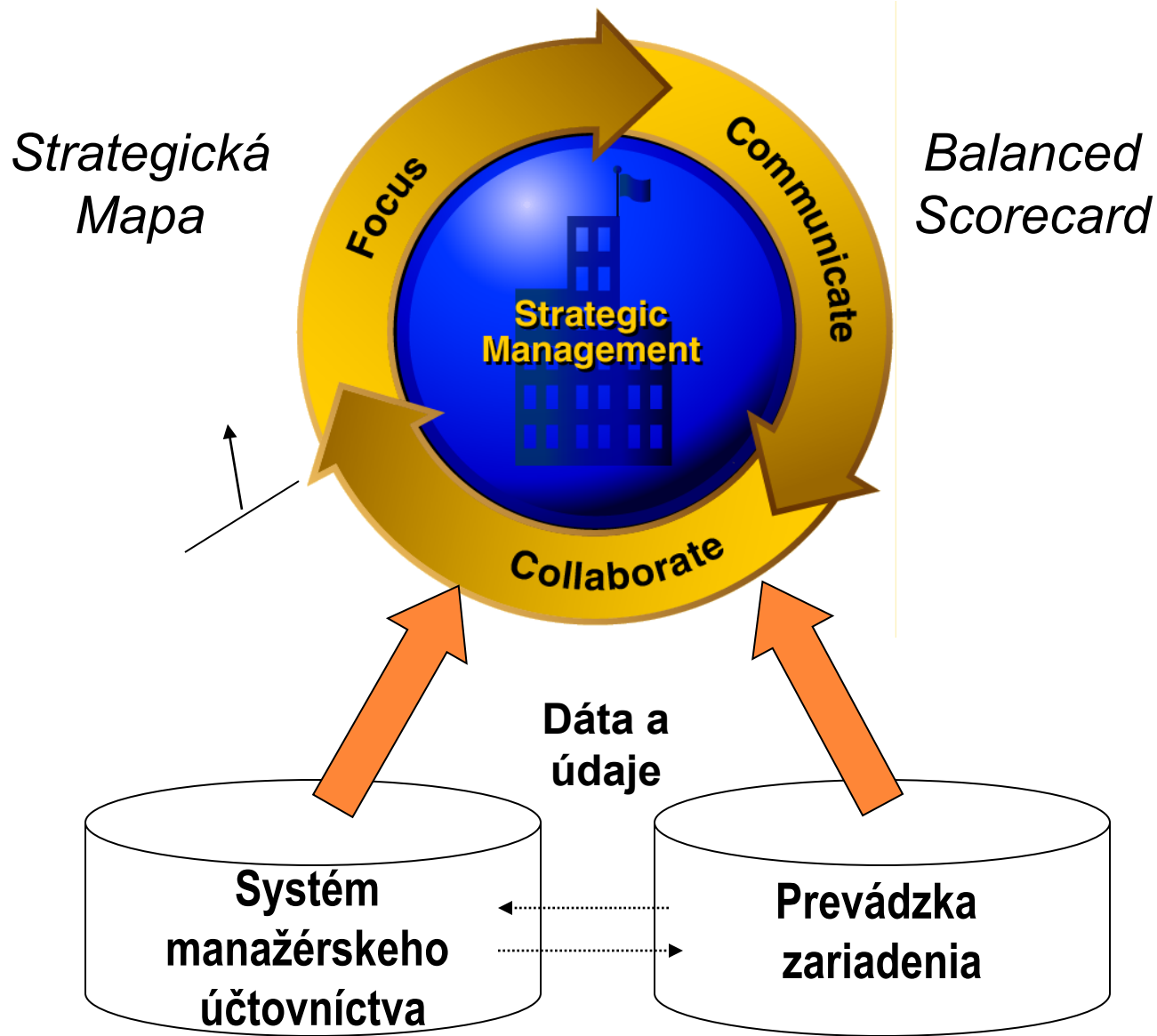
ČO JE TO BSC?

- Systém strategického riadenia organizácie
- Vyváženosť 4 strategických oblastí (perspektív):
 1. Zákazník
 2. Financie
 3. Vnútorne procesy
 4. Učenie sa a rast (inovačná schopnosť)





STRATEGICKÝ SYSTÉM RIADENIA VÝKONNOSTI ZARIADENIA

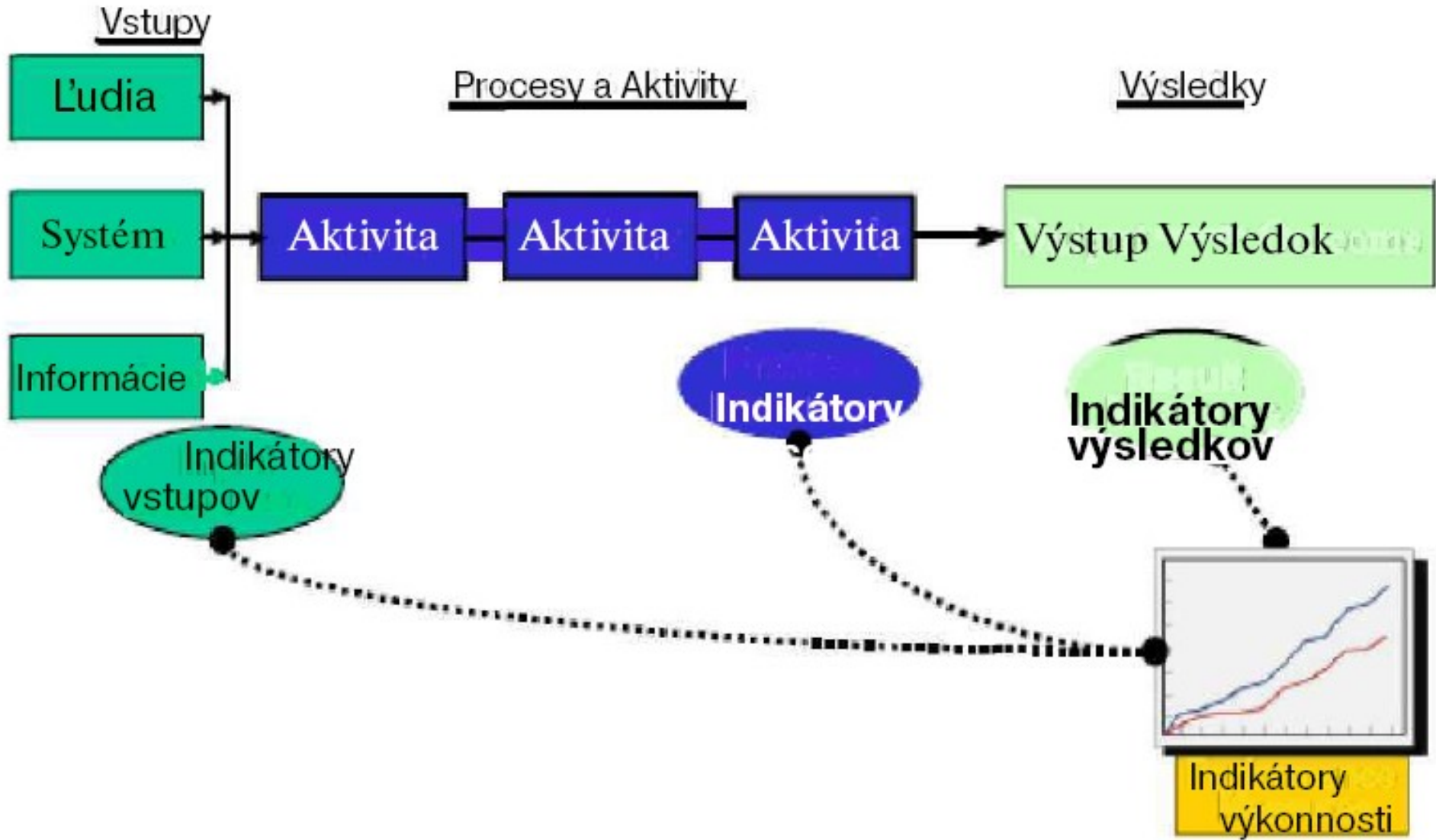


POSTUP ZAVÁDZANIA BSC

1. Zistenie kde sme a kam sa chceme dostať (poslanie, vízia a definovanie stratégie organizácie) – SWOT, hodnotový reťazec,...
2. Rozpracovanie stratégie do 4 perspektív
3. Definovanie strategických cieľov a ukazovateľov (merateľnosť perspektív)
4. Spracovanie strategickej mapy (príčina – následok) a prepojenie ukazovateľov (odstránenie protichodnosti)
5. Definovanie KPI (ex-ante a ex-post)
6. Určenie iniciatív naplňania cieľov (akčné plány)



NASTAVENIE KPI V SYSTÉME



DYNAMIKA VÝKONNOSTI
NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ
POSKYTUJÚCICH VŠEOBECNE
PROSPEŠNÉ SLUŽBY
NA SLOVENSKU



METODIKA VÝSKUMU

- **Výskumná vzorka:** 5 základných škôl.
- **Časový rad:** 5 rokov (2005 – 2009).
- Metodika výskumu je založená na uplatnení metodiky „**Value-for-Money**“, t.j. skúmaní vzájomného prepojenia 3E: **hospodárnosť, efektívnosť a účelnosť**.
- V každej oblasti je uplatnených niekoľko kritérií hodnotenia oblasti s využitím **komplexných uk.**
- Nastavenie komplexných ukazovateľov vychádza z nástroja BSC (**Balanced Scorecard**).
- Systém riadenia BSC sleduje 4 zákl. perspektívy: **zákazník, financie, vnútorné procesy, učenie sa a rast.**



1. PERSPEKTÍVA - ZÁKAZNÍK

- priemerný výsledok testovania žiakov 9. ročníkov (Monitor)
- úspešnosť prijímacích pohovorov na stredné školy prvého výberu
- počet ocenení (reprezentácia školy vo všetkých smeroch) na jedného študenta



2. PERSPEKTÍVA - FINANCIÉ

- bonita organizácie s využitím Douchovej analýzy upravenej na podmienky základných škôl
- celkové náklady na zamestnanca
- celkové náklady na žiaka



3. PERSPEKTÍVA – VNÚTORNÉ PROCESY

- priemerný počet žiakov v triede
- priemerný počet žiakov na záujmový krúžok

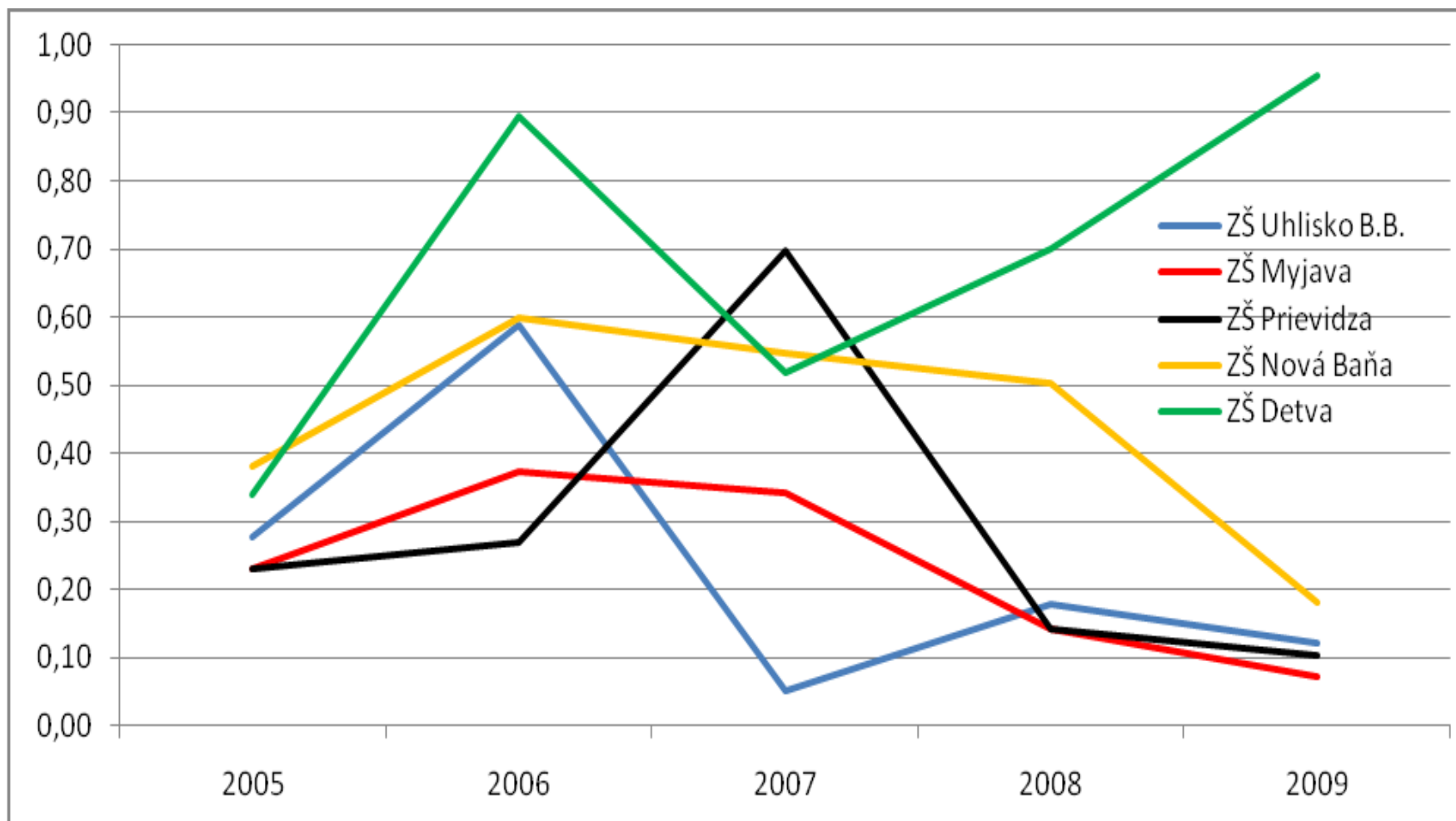


4. PERSPEKTÍVA – UČENIE SA A RAST

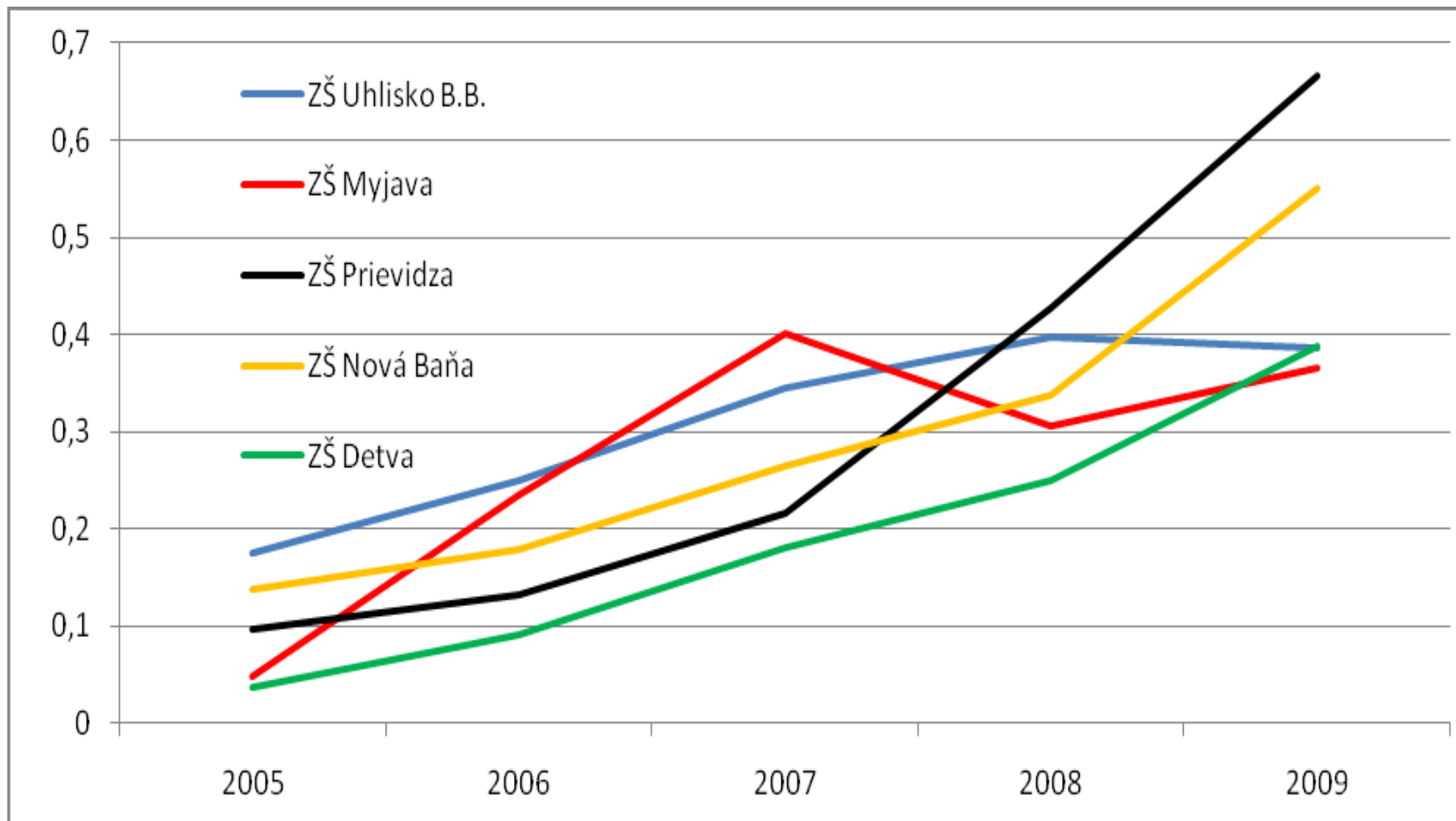
- počet absolvovaných kurzov na učiteľa



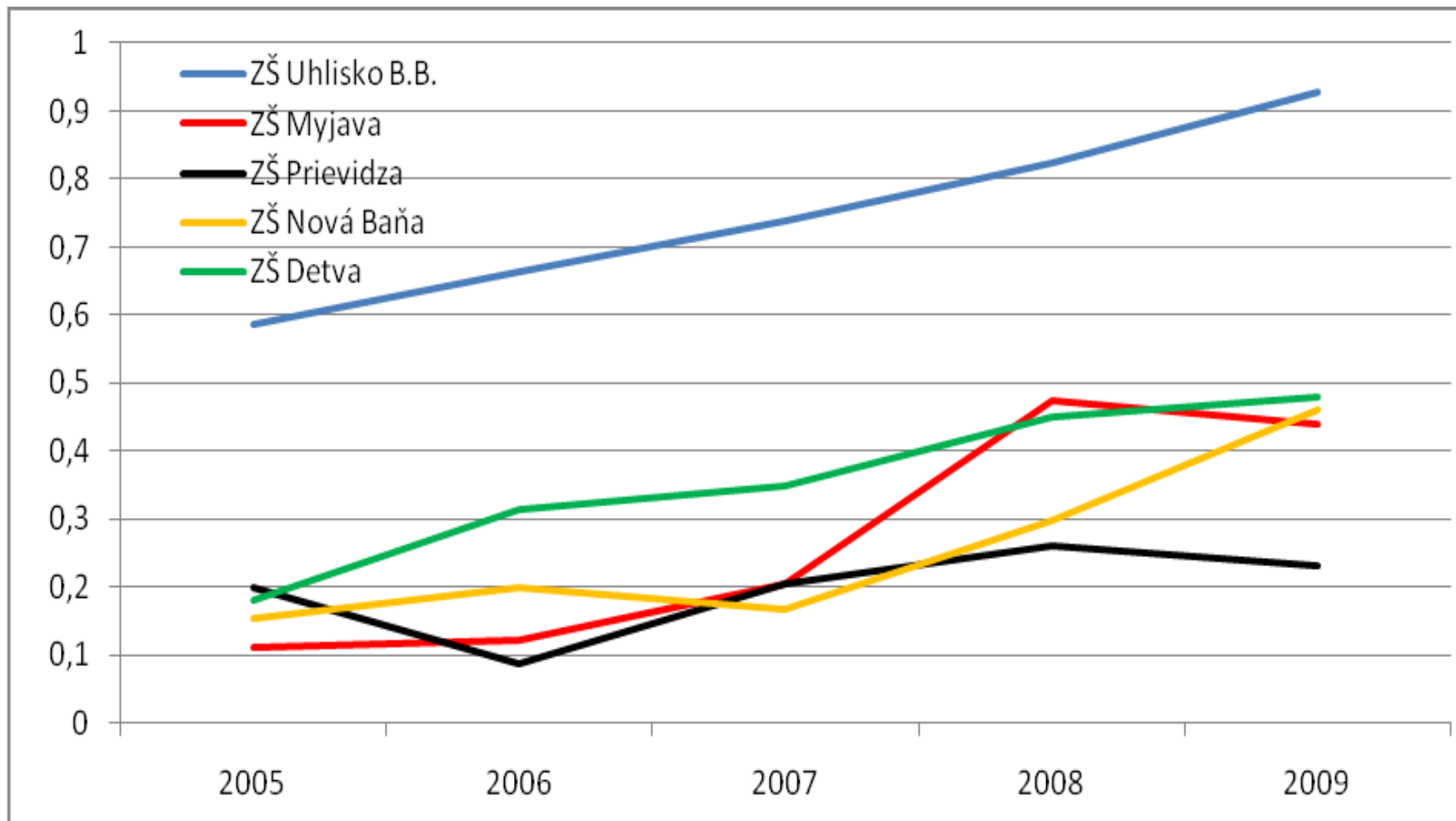
VÝSLEDKY TESTOVANIA „HOSPODÁRNOSTI“



VÝSLEDKY TESTOVANIA „EFEKTÍVNOSTI“



VÝSLEDKY TESTOVANIA „ÚČELNOSTI“



Akceptovaním multiplikačného efektu troch oblastí vyjadríme celkový ukazovateľ VFM

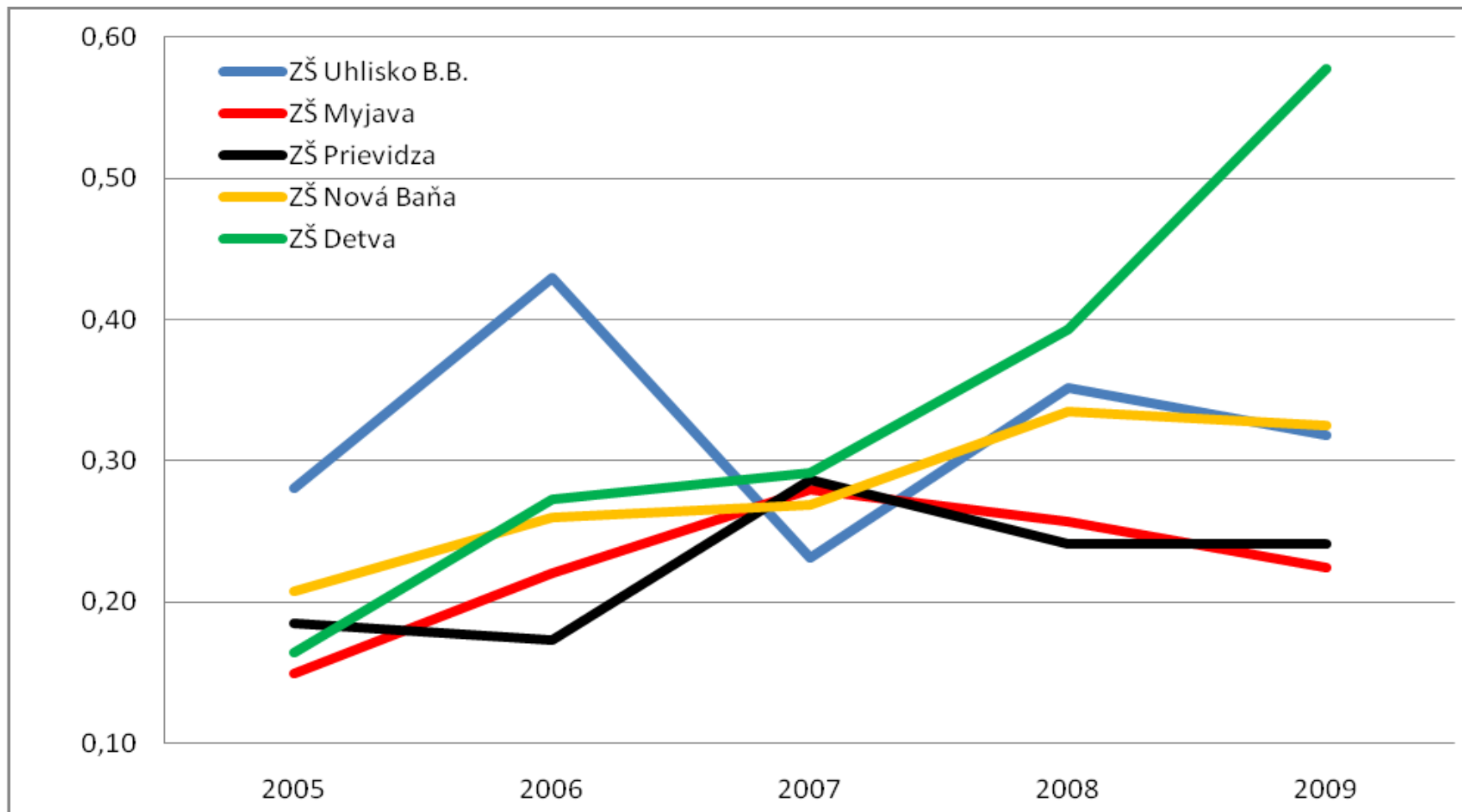
$$VFM_{ij} = \frac{1}{\log(H_{ij} E_{ij} U_{ij})}$$

2 zákl. aspekty využitia vzorca:

- normovanie výsledkov podľa najlepších hodnôt kritérií,
- logaritmovanie výsledkov z dôvodu získania intervalu (0; 1),
kde 0 znamená min. VFM a 1 max. VFM



VÝSLEDKY TESTOVANIA „HODNOTY ZA PENIAZE“



PREDPOKLADY VYUŽITIA METODIKY VFM

- kritériá hodnotenia musia byť stále,
- kritériá hodnotenia musia vychádzať z reálnych cieľov a požiadaviek „zákazníka“,
- kritériá hodnotenia by mali byť schopné transformácie do manažmentu organizácie a strategických dokumentov (napr. do BSC),
- kritériá hodnotenia by mali vychádzať z požiadaviek SMART cieľov,
- zostavená metodika hodnotenia VFM by mala hodnotiť služby, ktoré sú homogénne,
- zostavená metodika hodnotenia VFM by sa mala objaviť aj v programových dokumentoch a rozpočtoch správcov programov.





**ĎAKUJEM ZA
POZORNOST!**