

KOMPARÁCIA VÝCHODÍSK PRE UPLATNENIE BALANCED SCORECARD V MANAŽÉRSKOM SYSTÉME ORGANIZÁCIÍ

VIERA MOKRIŠOVÁ, EVA HVIDOVÁ

Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM – Slovakia v Prešove

ABSTRACT: Príspevok sa zaoberá problematikou komparácie východísk pre uplatnenie koncepcie Balanced Scorecard ako strategického manažérskeho systému v organizáciách ziskového a verejného sektora. Zavedením koncepcie Balanced Scorecard v podmienkach manažmentu organizácií sa vytvorí priestor pre systematickú implementáciu stratégie, pre jej komunikáciu smerom do vnútra organizácie na nižšie organizačné stupne. Zároveň sa systémom periodických vyhodnocovaní získava opačne pôsobiaca spätná väzba, ktorá pomáha zamestnancom a manažmentu organizácií konať a prijímať rozhodnutia, ktorú podporujú strategické ciele.

KEÚČOVÉ SLOVÁ: balanced scorecard, implementácia, stratégia, ukazovateľ, výkonnosť

Úvod

Pozícia organizácie v prostredí v ktorom vykonáva svoju činnosť je charakterizovaná aj jej dosahovanou výkonnosťou. Súčasné rýchlo meniace sa ekonomické prostredie ovplyvňované mnohými turbulenciami kladie vysoké nároky na zadefinovanie stratégie a zvolenie strategických cieľov tak, aby pri využití svojich zdrojov organizácia dosahovala požadovanú výkonnosť a súčasne naplnila stanovenú stratégiu. Uvedené platí nielen pre oblasť výrobných podnikov, ale čoraz viac sa moderné prístupy manažérskeho riadenia a merania výkonnosti uplatňujú aj v oblasti verejnej správy. Súvisí to aj s pohľadom na zavádzanie prvkov strategického manažmentu do manažérskych systémov verejnej správy v rámci zefektívnenia jej činnosti a koncepcie modernizácie verejnej správy označovanej ako „New Public Management“.

Modernou metódou strategického riadenia organizácie, umožňujúcou rozvíjať a hodnotiť všetky zdroje organizácie v záujme dosiahnutia ich synergie je koncepcia Balanced Scorecard. Vyváženým systémom merania uľahčuje implementáciu stratégie, jasne definuje strategické akcie ako hybné sily výkonnosti, ich prepojenosť a kauzalitu a strategickou spätnou väzbou vytvára predpoklady pre proces strategického učenia sa.

Teoretický rozbor

Aplikácia nástrojov riadenia, založená na ekonomických princípoch, je v oblasti verejnej správy sprevádzaná často krát veľkou skepsou. Tá je však na mieste v tom prípade, pokiaľ sa tieto nástroje prenášajú bez potrebného prispôsobenia a modifikácie na oblasť verejnej správy. Modernizácia verejnej správy však už z týmito nástrojmi pri plánovaní a alokácií verejných zdrojov pracuje.

Stratégia ako kľúčový pojem strategického manažmentu sa v prostredí verejnej správy objavuje už pri definíciách jej funkcií a činností. Vládne vyhlásenia, programy, smernice, úradné postupy nie sú ničím iným, než strategickými dokumentmi so strategickými cieľmi, pokiaľ ale skutočne slúžia k dosiahnutiu budúcich cieľov a nie sú iba sľubmi a cestou k moci. Zníženie miery nezamestnanosti, miery inflácie, naplnenie štátneho rozpočtu, schodok vo verejných financiách, získanie „high-tech“ investorov – to sú každodenné príklady strategických cieľov, ktoré občanom predkladá verejná správa.

Čím strategickejšie je verejná správa zameraná (napríklad ide o smernice, programy pre uplatnenie hospodárskej politiky štátu), tým je viac na mieste otázka implementácie stratégie. To zároveň znamená, že bez stratégie nemôže existovať ani Balanced Scorecard. A práve Balanced Scorecard ako nástroj implementácie stratégie má vo verejnej správe opodstatnené uplatnenie tým, že:¹

- obmedzuje nadbytok údajov plynúcich z operatívnej činnosti na tie, ktoré majú strategický význam a identifikujú dôležité zmeny v rámci zvolených perspektív;
- koncentruje pozornosť manažmentu na dohodnuté a významné perspektívy;
- zohľadňuje rovnomerne finančné a nefinančné meradlá;
- zohľadňuje rôzne uhly pohľadu(perspektívy) na ciele a meradlá;
- podporuje konzistenciu cieľov kauzálnymi vzťahmi a predvída konflikty;
- integruje strategické ciele, meradlá, strategické akcie a cieľové hodnoty;
- vytvára priestor a podporuje komunikáciu stratégie v rámci organizácie na nižšie organizačné stupne;
- podporuje kvalitu verejnej služby a inovácie v procese učenia sa.

¹Por. Horváth, Partner, *Balanced Scorecard v praxi*, Praha 2004, s. 351.

Pri definovaní procesov vo verejnej správe musíme vychádzať z určitých rozdielov medzi manažmentom vo verejnom a ziskovom sektore. Jedná sa o tieto základné oblasti, v ktorých sa organizácie verejného sektora odlišujú:²

- organizácie verejnej správy pôsobia na základe politicky stanovených potrieb a nie na základe potrieb určených trhom. Tento rozdiel zdôrazňuje neexistenciu ziskového motívu v činnosti manažmentu verejnej správy;
- ziskový motív existujúci v súkromnom sektore je základom pre meranie výkonnosti, ktorý sa v organizáciách verejnej správy nemôže použiť ako určujúci a prioritný;
- manažment vo verejnej správe pôsobí v rozdielnom právnom postavení. Vo verejnej správe zákony hovoria manažérom „čo môžu robiť“, naopak v súkromnom sektore „čo nemôžu robiť“;
- organizácie verejnej správy nemajú problémy so získavaním zákazníkov, budovaním postavenia na trhu a tvorbou nového produktu;
- organizácie verejnej správy musia viac reagovať na politické, demokratické a ekonomické procesy a tlaky.

Špecifické ciele Balanced Scorecard, s ohľadom na verejnú správu vyplývajú už zo samotných rozdielov medzi súkromným a verejným sektorom. Zatiaľ čo pri súkromnom sektore prevládajú finančné kritéria efektivity a výkonnosti, verejná správa musí na prvom mieste dbať na zákonnosť a transparentnosť svojich činností. To je dané samotnou podstatou demokratickej spoločnosti, ktorá kladie vysoké nároky na otvorené, legitímne a zdôvodniteľné jednanie tých, ktorí sú súčasťou verejnej správy a nakladajú s verejnými prostriedkami. Určenie počtu a obsahu perspektív závisí od typu činnosti verejnej správy a špecifických požiadaviek verejnej inštitúcie. Odlíšenie medzi perspektívou „Požiadavky na výkon“ a „Perspektíva zákazníka“ má význam predovšetkým v tých oblastiach, ktoré sú v priamom kontakte s externými zákazníkmi (občanmi).

Pri zostavovaní BSC v prostredí verejnej správy je preto potrebné rešpektovať:³

1. podiel voľne voliteľných cieľov môže byť vo verejnej správe výrazne nižší ako je tomu vo sfére súkromnej. Z tohto dôvodu je potrebné rozlišovať medzi zákonom danou a individuálnou stratégiou,
2. ciele individuálnej stratégie musia súhlasiť s cieľmi stratégie zákonnej.

² Por. G. Wright, J. Nemeč, *Management veřejné správy: Teorie a praxe*, Praha 2003, s. 11.

³ Por. Horváth, Partner, *Balanced Scorecard...*, dz. cyt., s. 366.

Tvorba Balanced Scorecard je zameraná na päť základných krokov:

1. konkretizácia strategických cieľov,
2. vzájomné prepojenie strategických cieľov reťazcami príčin a následkov,
3. výber meradiel,
4. stanovenie cieľových hodnôt,
5. určenie strategických akcií.

Tieto kroky predstavujú vlastné jadro implementácie BSC a z hľadiska aplikácie vo verejnej sfére nevyžadujú prakticky žiadne špecifické prispôsobenie. V tomto kontexte je určite výnimkou zostavovanie reťazcov príčin a následkov, kde sa pri zostavovaní kauzálnych vzťahov musíme zamerať na ich komplexnosť medzi strategickými cieľmi alebo na ich vyváženosť a konzistentnosť. Reťazce ale musia sledovať výber, zameranie, smer a súvislosti týkajúce sa realizácie stratégie a zároveň celú problematiku sprehľadniť.

Balanced Scorecard kladie veľké nároky na profesionalitu komunikácie a spôsob argumentácie. Reporting musí byť vo veľkej miere podporený vytvorenou organizačnou štruktúrou organizácií verejnej správy a informačnými systémami. Balanced Scorecard sa musí stať súčasťou kultúry riadenia a komunikácie. Disponibilita s aktuálnymi informáciami predstavuje značnú konkurenčnú výhodu. Nové trendy v systéme reportingu poukazujú na efektívne nakladanie s informáciami, pretože manažéri dostávajú príliš mnoho a zároveň príliš málo informácií a nemajú možnosti pracovať s tzv. agregovanými dátami, u ktorých je možné uskutočňovať postupné rozklady až do úrovne, ktorá je pre daný stupeň rozhodovania potrebná. Integrácia BSC neobmedzuje kvalitu a kvantitu strategických informácií, iba umožňuje ich efektívne využívanie za predpokladu stability systému reportingu a tým, že⁴:

- eliminuje nadbytok analytických a operatívnych informácií a správ, ktoré nemajú bezprostredný význam pre riadenie strategických akcií,
- eliminuje rozdielny spôsob výpočtu meradiel v jednotlivých oblastiach organizácie formou ich vyváženosti a odstraňuje tak jednostranné zameranie na finančné ukazovatele,
- eliminuje potrebu rozsiahlych správ, ktoré vznikali na základe tradičných postupov alebo z dôvodov minulých problémov a ktoré nemajú vypovedaciu hodnotu,
- odstraňuje nekonzistentné a nekoordinované riadenie jednotlivých oblastí.

Integráciou BSC do systému reportingu sa odstránia mnohé slabé stránky informačných systémov, zvýši sa význam správ pre riadenie, odstráni sa strohá,

⁴ Por. tamže, s. 262.

nevypovedacia a len popisná analýza číselných údajov, vytvorí sa priestor pre interný benchmarking.

Na oddelenie ľudských zdrojov je tradične nahliadané ako na nákladové stredisko alebo podporné oddelenie pre zabezpečenie operatívy (nábor, prijímanie zamestnancov, hodnotenie, administrácia benefitov a pod.). Profesionáli v oblasti ľudských zdrojov a výkonní manažéri sa však stále dôraznejšie zasadujú za strategickú pozíciu oddelenia ľudských zdrojov v rámci organizácie. Cieľom je preniknúť k podstate problému ako riadiť, motivovať a zvýšiť výkonnosť organizácie. Ľudský kapitál obyčajne predstavuje najväčšiu nákladovú položku, ale na druhej strane aj najväčší príspevok a potenciál organizácie. Kľúčové ukazovatele výkonnosti v oblasti ľudských zdrojov sú dôležitými parametrami celkovej výkonnosti organizácie. Ľudské zdroje tak prispievajú k podnikovej kultúre, sú iniciátormi inovácií a celkovej úspešnosti organizácie. V poslednom období dochádza k zmenám v potrebách a požiadavkách zamestnancov aj v oblasti verejnej správy. Tí majú zmenenú predstavu na rozvoj svojich kompetencií, preberaniu zodpovednosti, presvedčeniu o zmysluplnosti svojej práce bez ohľadu na vôľu dosahovať vynikajúce výsledky. Iba dobre vyvážený a jasný systém cieľov ma pozitívny vplyv na ich spokojnosť. Čím sú zamestnanci z hľadiska realizácie stratégie dôležitejší, tým významnejšie je prepojenie BSC so systémom riadenia ľudských zdrojov. Vo väčšine prípadov práve zamestnanci pri realizácii stratégie majú najväčší význam.

Balanced Scorecard v prostredí verejnej správy je skutočným nástrojom implementácie stratégie iba tam, kde sa budú vedúci pracovníci pri strategickom riadení skutočne dôsledne držať metodológie BSC:

- základná koncepcia a postup implementácie BSC sa musí prispôbiť typu štátnej inštitúcie alebo orgánu verejnej správy;
- BSC sa musí stať štandardnou súčasťou komunikácie na prvej a druhej úrovni riadenia;
- pracovníci zodpovední za tvorbu BSC sú súčasťou riadiacich štruktúr. Títo pracovníci dohliadajú nad zhodou medzi tým, čo bolo definované v BSC ako strategicky potrebné;
- pre riadiacich pracovníkov je dôležitým a kritickým faktorom úspešné presadenie strategických akcií. Všetci vedúci pracovníci využívajú strategické akcie a meradlá pre riadenie svojich oblastí, ktoré vychádzajú z dohôd o cieľoch.

Záver

Balanced Scorecard v podmienkach verejnej správy svojimi merítkami a cieľovými hodnotami je vhodným nástrojom pre jej efektívne interné riadenie, no do popredia sa dostáva otázka aj podpory externej komunikácie (orientácie na občana). Uplatnenie strategického systému riadenia v podmienkach organizácií tak musí vychádzať a akceptovať ich podstatu – dosiahnutie zisku alebo verejného úžitku, ako aj jej odlišnosti a špecifiká. Na uplatnenie Balanced Scorecard v prostredí verejnej správy sa musia klásť veľké nároky na profesionalitu komunikácie a spôsob argumentácie, ako aj vyhodnocovaní perspektív smerujúcim k dodržiavaniu zákonných ustanovení. Tieto požiadavky musia byť podporené vytvorenou a jasne definovanou organizačnou štruktúrou a spoľahlivými manažérskymi informačnými systémami. Balanced Scorecard sa tak musí stať súčasťou kultúry riadenia a komunikácie na všetkých stupňoch riadenia. Tieto východiská umožnia sprehľadniť činnosti verejnej správy smerom do vnútra ,ale aj navonok a aplikačná prax poukazuje na potrebu upevnenia a systematickú podporu orientácie na občana.

COMPARISON BASIS FOR APPLYING BALANCED SCORECARD IN ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEM

VIERA MOKRIŠOVÁ, EVA HVIDOVÁ

ABSTRACT: The article deals with the issue of comparison of the starting points for the application of the concept of Balanced Scorecard as a strategic management system in organizations, profit and public sector. Introducing of the Concept of Balanced Scorecard in terms of public administration will create a space for the systematic implementation of the strategy for its communication towards the inside of organization to the lower organizational levels. At the same time the system receives periodic evaluation of reverse acting feedback that helps employees and management organizations to act and to adopt decisions that support strategic objectives.

KEY WORDS: balanced scorecard, implementation, strategy, indicator, performance