

PREHĽAD VYUŽÍVANIA MANAŽÉRSKÝCH NÁSTROJOV V PRAXI

SURVEY OF MANAGEMENT TOOLS UTILIZATION IN PRACTICE

Lenka Girmanová, Andrea Sütöová

Hutnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach
Lenka.Girmanova@tuke.sk, Andrea.Sutoova@tuke.sk

Abstrakt:

V dnešnom svete globalizácie a ekonomických turbulencií musia organizácie čeliť rôznym problémom, ktoré sa môžu spájať s plánovaním, zlepšovaním kvality, zvyšovaním výkonnosti, rastom zisku alebo inováciami. Preto je nevyhnutné vybudovať si vhodný súbor manažérskych nástrojov, metód a techník. Príspevok poskytuje stručný prehľad uplatňovania vybraných manažérskych nástrojov vo svete a na Slovensku. Popisuje, ktoré manažérske nástroje organizácie uplatňujú najčastejšie a ako efektívne sú tieto nástroje využívané.

Abstract:

In today's world of globalization and economic turbulence, organizations must face many challenges, that may be associated with planning, quality improving, efficiency increasing, profit growth or innovations. Therefore, it is necessary to built a suitable set of management tools, methods and techniques. This article provides a brief survey of selected management tools application in the world and in Slovakia. It also describes, which management tools are mostly used by organizations and how effectively those tools are performed.

Klíčová slova:

manažérske nástroje, manažérske systémy, inovácia, certifikát.

Key words:

management tools, management systems, innovation, certificate.

JEL: L15

1 ÚVOD

V priebehu posledných desaťročí sa využívanie manažérskych nástrojov stalo bežnou súčasťou riadenia organizácií. Výber vhodných manažérskych nástrojov môže byť komplikovaným procesom a závisí od množstva faktorov. Je veľmi dôležité pre riešenie problému vybrať vhodný nástroj, aplikovať ho správnym spôsobom a v správnom čase. Takto vybrané nástroje majú viesť k zlepšeniu procesov, výrobkov a služieb organizácie a zvýšiť tak jej celkovú výkonnosť.

Riešenie problémov v oblasti manažérstva môže viesť k zmene manažérskej stratégie a k zapojeniu nových manažérskych nástrojov. Neustále sa hľadajú a vytvárajú nové, efektívnejšie manažérske systémy na zdokonaľovanie riadenia v organizácií a preto sa aj obľúbenosť jednotlivých manažérskych nástrojov mení.

2 PREHĽAD UPLATŇOVANIA MANAŽÉRSKÝCH NÁSTROJOV VO SVETE

Spoločnosť Bain & Company vedie svetový prieskum využívania manažérskych nástrojov a trendov manažérstva už od roku 1993. Dodnes bolo vykonaných 12 prieskumov, v ktorých bolo oslovených takmer 10000 respondentov z viac ako sedemdesiatich krajín celého sveta. Cieľom týchto prieskumov je:

1. zistiť, ako sa v súčasnosti jednotlivé manažérske nástroje využívajú, a to i v závislosti priemyselného odvetvia a regiónu, v ktorom organizácie realizujú svoju činnosť,
2. pomáhať organizáciám zorientovať sa pri identifikácii, výbere a implementácii optimálneho nástroja pre zlepšenie ich organizačného výkonu.

Posledný prieskum spoločnosti Bain & Company sa uskutočnil roku 2009 a bol zameraný na využívanie 25 najpopulárnejších manažérskych nástrojov. Prieskumu sa zúčastnilo 1430 medzinárodných spoločností z rôznych priemyselných odvetví. Výsledky prieskumu poukazujú na to, akým smerom sa uberá dianie v oblasti manažérstva kvality v organizáciách. Prehľad najpoužívanejších manažérskych nástrojov je uvedený v tab. č. 1.

Tabuľka 1: Prehľad najpoužívanejších manažérskych nástrojov

Rok 1993	Rok 2000	Rok 2006	Rok 2008
1. Stanovenie misie a vízie	1. Strategické plánovanie	1. Strategické plánovanie	1. Benchmarking
2. Spokojnosť zákazníkov	2. Stanovenie misie a vízie	2. Riadenie vzťahov so zákazníkmi	2. Strategické plánovanie
3. TQM	3. Benchmarking	3. Segmentácia zákazníkov	3. Stanovenie misie a vízie
4. Analýza konkurencie	4. Outsourcing	4. Benchmarking	4. Riadenie vzťahov so zákazníkmi
5. Benchmarking	5. Spokojnosť zákazníkov	5. Kľúčové kompetencie	5. Outsourcing
6. Odmeňovanie za výsledky	6. Stratégia rastu	6. Stanovenie misie a vízie	6. Balanced Scorecard
7. Reinžiniering	7. Strategické aliancie	7. Outsourcing	7. Segmentácia zákazníkov
8. Strategické aliancie	8. Odmeňovanie za výsledky	8. Business Process Reinžiniering	8. Business Process Reinžiniering
9. Skracovanie doby výrobného cyklu	9. Segmentácia zákazníkov	9. Znalostné manažerstvo	9. Kľúčové kompetencie
10. Samoriadené tímy	10. Kľúčové kompetencie	10. Plánovanie scenárov pre núdzové situácie	10. Fúzie a akvizície

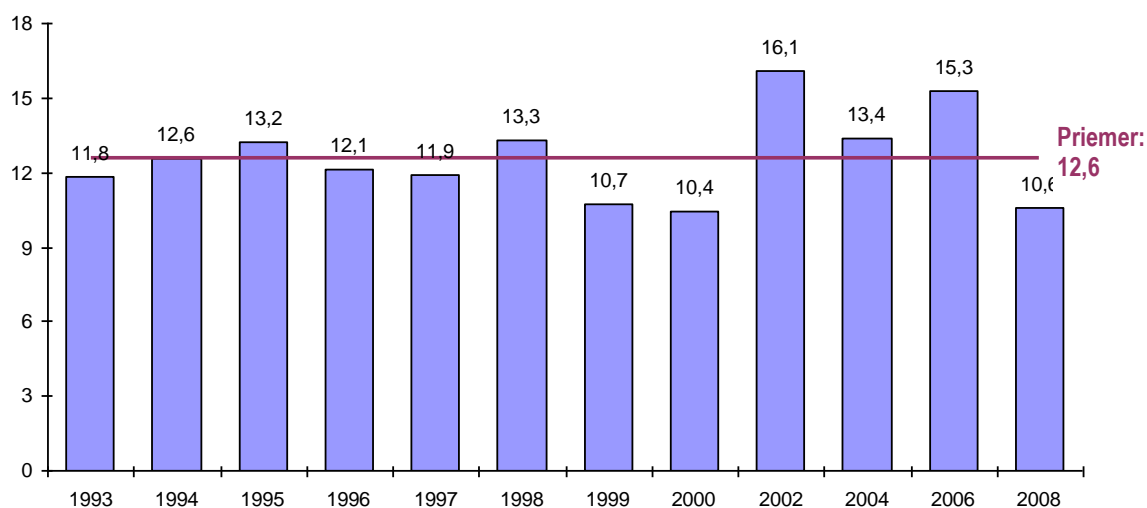
Zdroj: spracované podľa [1]

Zmeny v rebríčku najobľúbenejších manažérskych nástrojov ovplyvnila aj globálna ekonomická kríza. Benchmarking a outsourcing (nástroje súvisiace so znižovaním nákladov) svoje pozície vylepšili. Naopak strategické plánovanie ako dlhodobý najobľúbenejší nástroj kleslo na druhú priečku. Tento pokles možno chápať ako priamy dôsledok ekonomickej krízy, kedy sa organizácie menej zameriavajú na dlhodobé plány.

Globálna kríza sa prejavila aj znížením rozsahu využívania jednotlivých manažérskych nástrojov. V roku 2006 využívali organizácie v priemere 15 manažérskych nástrojov, v roku 2008 už len

11. Aj napriek poklesu vo využívaní manažérskych nástrojov sa v nasledujúcich rokoch predpokladá presne opačný trend. Vzostup majú zaznamenať najmä nástroje podporujúce stratégie rastu a inovácie.

Graf 1: Priemerný počet manažérskych nástrojov využívaných v organizáciách v rokoch 1998-2008



Zdroj: spracované podľa [1]

V tab. č. 2 je uvedený rozsah využívania jednotlivých nástrojov (v %) a spokojnosť organizácií s jednotlivými nástrojmi, pričom maximálna miera spokojnosti mohla dosiahnuť hodnotu 5.

Tabuľka 2: Využívanie manažérskych nástrojov a spokojnosť s jednotlivými nástrojmi

	Využívanie	Spokojnosť
Benchmarking	76%	3,82
Strategické plánovanie	67%	4,01
Stanovenie misie a vízie	65%	3,91
Riadenie vzťahov so zákazníkmi	63%	3,83
Outsourcing	63%	3,79
Balanced Scorecard	53%	3,83
Segmentácia zákazníkov	53%	3,95
Business Process Reizňiering	50%	3,85
Kľúčové kompetencie	48%	3,82
Fúzie a akvizície	46%	3,83
Strategické aliancie	44%	3,82
Riadenie vzťahov s dodávateľmi	43%	3,81
Plánovanie scenárov pre núdzové situácie	42%	3,83
Znalostné manažérstvo	41%	3,66
Centrá zdieľaných služieb	41%	3,68
Stratégia rastu	38%	3,87
Komplexné manažérstvo kvality	34%	3,80
Redukcia počtu zamestnancov	34%	3,59
Lean Six Sigma	31%	3,87
Hlas zákazníka	27%	3,88

Online spoločnosti	26%	3,69
Spolupráca s inými organizáciami	24%	3,71
Modely na optimalizáciu ceny	24%	3,75
Nástroje na podporu lojality	17%	3,79
Nástroje na podporu prijímania rozhodnutí	10%	3,68

Zdroj: spracované podľa [1]

Nadpriemerné hodnoty v oboch uvedených parametroch vykazujú len tri nástroje, a to strategické plánovanie, stanovenie vízie a misie a segmentácia zákazníkov. Všetky tri nástroje pomáhajú manažérom pri riešení strategických otázok. Naopak podpriemerné hodnoty v oboch uvedených parametroch zaznamenali online spoločnosti, spolupráca s inými organizáciami a redukcia počtu zamestnancov. [1]

2.1 Uplatňovanie manažérskych nástrojov v závislosti od regiónu a veľkosti organizácie

Celkovo je možné konštatovať, že čím je organizácia väčšia, tým viac manažérskych nástrojov využíva, avšak aj vo veľkých organizáciách bol zaznamenaný klesajúci trend vo využívaní nástrojov. Rozsah využívaných nástrojov sa nelíšil v závislosti od toho, v ktorom regióne organizácia realizuje svoju činnosť. Výnimkou bola Severná Amerika, kde sa nástroje využívajú vo väčšej miere ako v ostatných regiónoch. V rôznych regiónoch sa však využívali iné typy nástrojov.

Tabuľka 3: Využívanie manažérskych nástrojov a spokojnosť s jednotlivými nástrojmi v závislosti od regiónov a veľkosti organizácií

	Využívanie	Spokojnosť
Globálne	34 %	3,59
Severná Amerika	51 %	3,60
Európa	34 %	3,53
Ázia	35 %	3,55
Južná Amerika	25 %	3,66
Veľké spoločnosti	40 %	3,60
Stredné spoločnosti	28 %	3,54
Malé spoločnosti	31 %	3,78

Zdroj: spracované podľa [1]

Najvyužívanejším nástrojom v Severnej Amerike bola redukcia počtu zamestnancov. Z výsledkov prieskumu tiež vyplynulo, že organizácie v Severnej Amerike sú viac otvorené strategickým alianciám (partnerstvám) ako organizácie v iných častiach sveta..

Európske organizácie využívali niektoré populárne nástroje menej ako ich konkurenčné organizácie z iných regiónov. Preferovali spoluprácu s inými spoločnosťami, teda nástroje ako outsourcing a strategické aliancie a vo väčšej miere využívali nástroje týkajúce sa organizačnej stratégie, napr. strategické plánovanie a stratégiu rastu.

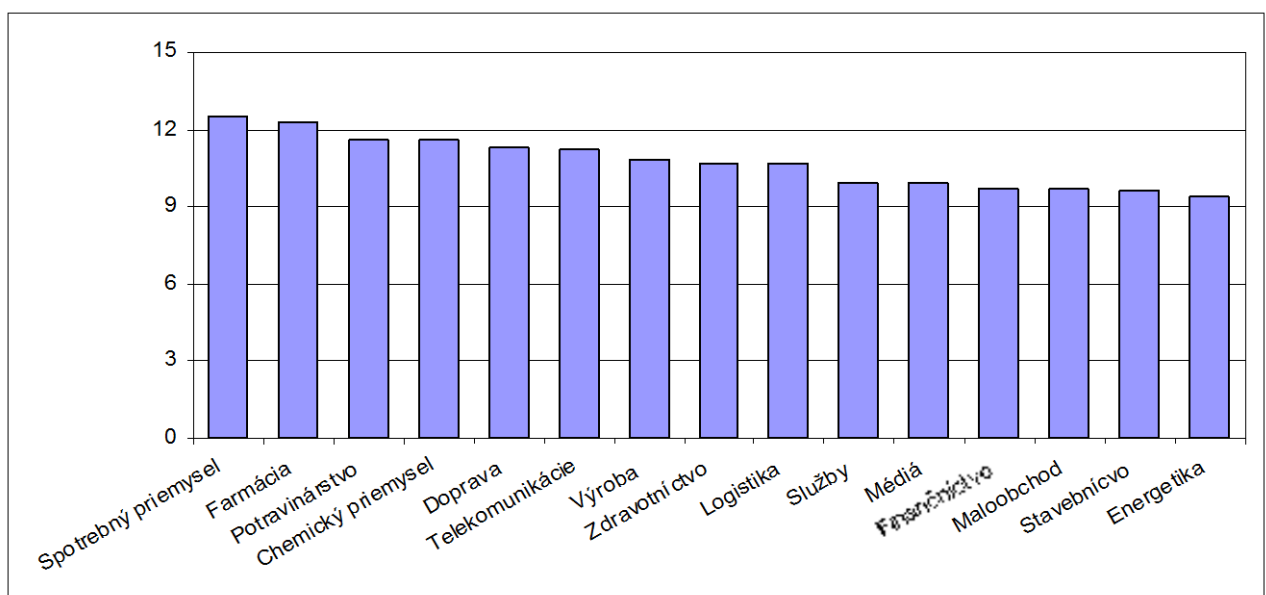
Stratégia bola kľúčovou oblasťou v organizáciách pôsobiach v Latinskej Amerike. Podstatne viac ako v iných regiónoch tu využívali strategické plánovanie a stratégiu rastu. Boli tiež najväčšími užívateľmi outsourcingu a menej pristupovali k redukcii počtu zamestnancov.

V Ázii a predovšetkým v Číne sa preferovali najmä nástroje súvisiace s redukciami nákladov a plánovaním: benchmarking, strategické plánovanie, riadenie vzťahov s dodávateľmi a komplexné manažerstvo kvality (TQM). [1]

2.2 Uplatňovanie manažérskych nástrojov v závislosti od priemyselného odvetvia

Veľké rozdiely vo využívaní manažérskych nástrojov boli zaznamenané v jednotlivých priemyselných odvetviach. Najviac manažérskych nástrojov sa využívalo v organizáciách pôsobiach v spotrebnom priemysle, farmaceutickom priemysle a biotechnológiách, potravinárskom priemysle, chemickom priemysle a spracovaní kovov, najmenej vo verejných službách a energetickom priemysle, stavebníctve a realitách, predaji a vo finančných službách.

Graf 2: Priemerný počet manažérskych nástrojov využívaných v jednotlivých priemyselných odvetviach



Zdroj: spracované podľa [1]

Organizácie pôsobiace vo finančných službách majú najpesimistickejšie ekonomické vyhliadky. Presadzujú názor, že dôsledky ekonomickej krízy budú ovplyvňovať správanie sa spotrebiteľov ešte aj v nadchádzajúcich rokoch. Práve v tomto odvetví mali organizácie sklon najviac sa uchýľovať k redukcii počtu zamestnancov.

Technika a telekomunikácie sa najmenej obávali dlhotrvajúcich vplyvov hospodárskeho poklesu. Najviac zo všetkých priemyselných odvetví sa zamerali na inovácie. Zatiaľ čo väčšina priemyselných odvetví označila ako najvyužívanejší nástroj benchmarking, technika a telekomunikácie považujú za kľúčové riadenie vzťahov so zákazníkmi. Medzi veľmi využívané nástroje v tejto oblasti možno zaradiť aj strategické aliancie a znalostné manažerstvo.

V zdravotníctve, farmaceutickom priemysle a v biotechnológiách sa viac ako v ostatných odvetviach využíva outsourcing, kľúčové kompetencie a lean six sigma. V maloobchode a v spotrebnom priemysle bol ako vo väčšine priemyselných odvetví najpopulárnejším nástrojom benchmarking, hneď za ním nasledovalo riadenie vzťahov s dodávateľmi.

Výrobné organizácie sa zameriavajú predovšetkým na medzinárodný rast. V tomto odvetví sa uplatňujú nástroje na znižovanie nákladov a zvyšovanie výkonnosti, napr. balanced scorecard, riadenie vzťahov s dodávateľmi, komplexné manažérstvo kvality a lean six sigma. [1]

2.3 Uplatňovanie manažérskych systémov vo svete

Rozsiahle súbory procesov a činností nemôžu byť v organizáciách vykonávané bez vzájomnej koordinácie a harmonizácie v rámci tzv. manažérskych systémov. V tabuľke 4 sú uvedené počty platných certifikátov pre vybrané manažérske systémy v rokoch 2004-2009 v celosvetovom meradle.

Tabuľka 4: Počty platných certifikátov pre vybrané manažérske systémy v rokoch 2004-2008 vo svete

	2005	2006	2007	2008	2009
ISO 9001	660 132	773 867	896 929	951 486	982 832
ISO 14001	111 162	56 593	128 211	154 572	188 815
ISO/TS 16949	17 047	27 999	35 198	39 320	41 240
ISO 13485	5 065	8 026	12 985	13 234	16 424
ISO 27001	-	5 797	7 732	9 246	12 934
ISO 22000	-	-	4 132	8 206	13 881

Zdroj: spracované podľa [2]

Ku koncu roku 2009 bolo na celom svete platných viac ako milión certifikátov pre systémy manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 a viac ako 223 000 certifikátov systému environmentálneho manažérstva podľa ISO 14001. S rozvojom automobilového priemyslu dochádza k nárastu počtu certifikátov podľa normy ISO/TS 16949 (Systém manažérstva kvality – Osobitné požiadavky na používanie normy ISO 9001 v organizáciách na výrobu automobilov a ich náhradných dielcov podľa ISO/TS 16949). Ku koncu roku 2009 bolo na celom svete platných 16424 certifikátov ISO 13485 (Zdravotnícke pomôcky. Systémy manažérstva kvality – Požiadavky na splnenie predpisov podľa ISO 13485).

V poslednom období bol celosvetovo zaznamenaný nárast aktivít v oblasti informačnej bezpečnosti. V roku 2009 bolo na celom svete platných takmer 13 000 certifikátov pre systémy manažérstva informačnej bezpečnosti. Bezpečnosť potravín sa takisto stáva jednou z priorit organizácií, ktoré sú zahrnuté v niektorom stupni potravinárskeho reťazca, o čom svedčí aj nárast počtu certifikátov podľa ISO 22000.

3 PREHLAD UPLATŇOVANIA MANAŽÉRSKÝCH NÁSTROJOV NA SLOVENSKU

Význam implementácie nových moderných nástrojov v oblasti plánovania a riadenia neustále rastie. Organizácie vo veľkej miere implementujú nástroje efektívneho riadenia. Tento trend má výrazný rozsah najmä v zahraničných organizáciách a postupne sa začína uplatňovať aj v slovenských organizáciách. [3]

Benchmarking sa u nás príliš neujal. Malé a stredné organizácie majú možnosti pre porovnávanie veľmi obmedzené, naopak veľké organizácie nie sú benchmarkingu prístupné a overujú si prevažne internú výkonnosť procesov. [4] Vo verejnej správe je vyvíjaných niekoľko iniciatív na realizáciu benchmarkingu, avšak nie na báze modelu CAF alebo niektorého z ďalších modelov. Rozvoj softvérového riešenia benchmarkingu by mal byť súčasťou pripravovaných projektov a iniciatív predovšetkým vo verejnej správe.

Napriek tomu, že niektoré slovenské organizácie už implementovali Six sigma vo svojich prevádzkach, je táto metóda na Slovensku stále pomerne neznámou. V našich podmienkach sa Six sigma uplatňuje najmä v organizáciách, ktoré túto metódu priniesli zo svojich zahraničných materských spoločností a rozširujú ju pomocou školení a tréningov, ale aj v organizáciách zaoberajúcich sa projektovým riadením.

Ani outsourcing u nás zatiaľ nie je rozvinutý tak, ako v okolitých krajinách Európskej únie. Presné štatistiky o tom, ako sa outsourcingu darí na Slovensku, zatiaľ neexistujú. Svoju popularitu si však začína získavať čoraz viac. Pravdepodobne najrozvinutejší je v oblasti informačných technológií, poskytovania a riadenia služieb (tzv. facility manažment) a riadenia ľudských zdrojov. [5]

Veľmi málo sa v slovenských organizáciách využíva aj metóda Balanced ScoreCard. Príčiny tohto stavu sú rôzne. Organizácie túto metódu nevyužívajú preto, lebo ju vôbec nepoznajú, prípadne o nej nikdy nepočuli, alebo im doterajší systém merania výkonnosti vyhovuje. Vo verejnej správe sa táto metóda využíva len zriedka, rovnako ako ďalšie nástroje na zlepšovanie kvality, napr. fungovanie krúžkov kvality, riadenie vzťahov so zákazníkmi a iné.

3.1 Uplatňovanie manažérskych systémov na Slovensku

Na Slovensku sa uplatňuje zavádzanie manažérskych systémov od 90-tych rokov. Pre názornosť uvádzame počty platných certifikátov pre vybrané manažérske systémy v rokoch 2004-2008.

Tabuľka 5: Počty platných certifikátov pre vybrané manažérske systémy v rokoch 2004-2008 na Slovensku

	2004	2005	2006	2007	2008
ISO 9001	2008	2050	2195	2840	3476
ISO 14001	-	222	305	437	672
ISO/TS 16949	34	76	113	151	193
ISO 13485	3	3	9	22	23
ISO 27001	-	-	4	12	28
ISO 22000	-	-	-	26	66

Zdroj: spracované podľa [2]

Najviac udeľovanými certifikátmi na Slovensku sú certifikáty pre systémy manažérstva kvality podľa požiadaviek normy ISO 9001. Obecne je možné konštatovať, že počty platných certifikátov rôznym tempom narastajú u všetkých uvedených manažérskych systémoch.

V slovenských organizáciách je však zabezpečované len nevyhnutné minimum v manažérskych systémoch. Veľmi opatrne sa investuje do rozširovania manažérskych systémov a využívania jednotlivých manažérskych nástrojov. Pri vzdelávaní zamestnancov a rozvíjaní systémov manažérstva je však znateľný nárast dôrazu na plnenie špecifických zákazníckych požiadaviek. [6]

ZÁVER

Na základe analýzy výsledkov doterajších prieskumov je možné konštatovať, že organizácie sú celkovo s ponúkanými nástrojmi spokojné, avšak miera ich využitia, spôsob implementácie, efektívnosť,

ich silné a slabé stránky sa pri jednotlivých nástrojoch veľmi líšia. Využívanie manažérskych nástrojov je omnoho efektívnejšie, ak je ich aplikácia podporovaná vrcholovým vedením.

V poslednom období sa v čoraz väčšej miere využívajú nástroje ako manažérstvo zmien, riadenie rizík, rýchle prototypovanie a využívanie sociálnych médií. Manažérstvo zmien a riadenie rizík nie sú novými nástrojmi, manažéri ich však v súčasnom ekonomickom prostredí viac využívajú. Obrovský nárast zaznamenalo využívanie sociálnych médií, čiže použitie dostupných online webových systémov (napr. sociálnych sietí) a mobilných technológií pre interaktívnu komunikáciu so zákazníkmi a inými zainteresovanými stranami. Bude zaujímavé sledovať, ako ich budú organizácie naďalej využívať a či sa využívanie sociálnych médií stane efektívnym nástrojom pre dosiahnutie organizačných výsledkov.

Literatúra

- [1] RIGBY, D., BILODEAU, B.: Management tools and trends 2009. Bain & Company, 2009.
- [2] ISO: The ISO survey of certification 2008. 2009. ISBN: 978-92-67-10508-6.
- [3] TEPLICKÁ, K.: Progresívne trendy vo výrobnom manažmente. In: Ekonomie a management. Vol. 7, no. 4 (2004), p. 26-31. ISSN 1212-3609
- [4] KOREŇOVÁ, M.: Benchmarking – nástroj na zlepšovanie kvality. Semafor 2007. Ekonomika firiem 2007. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Košice: Podnikovohospodárska fakulta STU v Bratislave so sídlom v Košiciach, 2007. s. 382-391. ISBN 978-80-225-2482-7.
- [5] MILECOVÁ, M.: Slovensko a outsourcing. In: Zisk. č. 1(2009), s. 70-73. ISSN 1804-1604
- [6] HRNČIAR, M.: Aktuálne trendy v manažérstve kvality z pohľadu národných organizácií pre kvalitu. SNAS, 2009.