

**Spôsobý hodnotenia výkonnosti procesov v neziskových organizáciách
poskytujúcich špecifické služby**

**Ways of processes performance evaluation in non-profit organization
providing specific services**

Vladimír Gábor¹, Zuzana Hajduová², Nikoleta Husáková³

¹Vysokošpecializovaný odborný ústav geriatrický sv. Lukáša v Košiciach, n.o., Strojárska 13, 040 01 Košice,
email: geriatra@gckosice.sk

²Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra
kvantitatívnych metód, Tajovského 13, 041 30 Košice, email: zuzana.hajduova@euke.sk

³Technická univerzita v Košiciach, F BERG, Ústav logistiky priemyslu a dopravy, Park Komenského 14, 043 84
Košice, email: nikoleta.husakova@tuke.sk

Abstrakt

Hlavným cieľom článku je prezentovať čiastkové výsledky výskumu v oblasti aplikovaných prístupov a metód pre hodnotenie výkonnosti procesov v neziskových organizáciách, ktoré sú zamerané na špecifické služby. Sumárnym výstupom výskumu je návrh, tvorba a implementácia modelu pre komplexný systém merania a následného hodnotenia výkonnosti procesov v neziskových organizáciách, ktoré majú pôsobenie v zdravotníctve.

Kľúčové slová:

Hodnotenie, výkonnosť, procesy, nezisková organizácia

Úvod

Výskumy, ktoré sa týkajú počtu a štruktúry využívania systémov na meranie a hodnotenie výkonnosti procesov v neziskových organizáciách na Slovensku sú absentujúce. Neziskové organizácie si nepíšu dlhú periódu fungovania, čo bolo aj dôsledkom dlhotrvajúceho centrálného plánovania, ktoré nekreovalo priestor a podmienky pre implementovanie a aplikáciu nových alebo aj netradičných metód pre meranie a hodnotenie výkonnosti procesov v neziskových organizáciách.

Uvedené sa vo výraznej miere prejavuje aj v negatívnom postoji vedenia neziskových organizácií, vrcholového vedenia a manažérov týchto organizácií, ktorí neprejavujú záujem o získanie nových poznatkov, metód a taktiež akceptácie zmeny a vývoja v tejto oblasti. Neziskové organizácie v minulosti prežívali veľmi zložitú obdobia, nakoľko stáli na okraji záujmu spoločnosti a ich postavenie tvorilo doplnkový prvok vlády. Postupný rozmach neziskových organizácií a narastanie ich aktivít je výsledok tlaku, krízy a revolúcie. Uvedené malo za následok postupné spochybňovanie úlohy štátu a postupne sa otvárala cesta pre vhodné alternatívne riešenia a prístupy pre riešenie ľudských potrieb a zložitých životných situácií, nakoľko neziskové organizácie dokázali v mnohých prípadoch efektívnejšie, flexibilnejšie reagovať na meniace sa podmienky spoločnosti v porovnaní so štátom a jeho útvarmi.

1. Základné pojmy riešenej problematiky

Pre potrebu správnej interpretácie prezentovaného článku je dôležité detailne analyzovať dva základné pojmy, a to pojem výkonnosť a pojem nezisková organizácia. Na výkonnosť je možné sa pozerať ako na vyjadrenie miery dosiahnutých cieľov. Výkonnosť je závislá na rozsahu využitia konkurenčnej výhody podniku (Naščáková – Weiss – Mixtaj, 2008). V súčasnom období, najmä v dôsledku rýchlej zmeny podnikateľského prostredia, je pre podnik veľmi zložitú dlhodobu udržať konkurenčnú výhodu. Úspech majú tie podniky, ktoré sú schopné reagovať na meniace sa podmienky podnikania, monitorovať a priebežne vyhodnocovať úroveň výkonnosti a súčasne sa usilujú o jej trvalé zvyšovanie (Pavelková – Knápková, 2012). Ak sa pozrieme o niekoľko rokov späť, najmä do obdobia, kedy sa vo väčšej miere začala v zahraničí venovať pozornosť výkonnosti (v prevažnej miere výrobných podnikov), jej meraniu a hodnoteniu je možné konštatovať existenciu viacerých prístupov k chápaniu a ponímaniu výkonnosti v literárnych zdrojoch, ako napríklad v literárnych zdrojov autorov: Závadský (2005), Kaplan et al, (2007), Šiška – Matýška (2007), Virčíková (2007), Marinič (2008), Veber et al. (2009), Wagner (2009), Gavurová – Delina (2010), Závadský (2010). Napríklad, ako uvádza Gavurová a Delina (2010) pri výkonnosti a hodnotení výkonnosti je možné dávať do popredia finančný pohľad, a to prostredníctvom finančných ukazovateľov. Alebo ako prezentuje Varcholová (2007) výkonnosť podniku je prezentovaná prostredníctvom hodnotového a ekonomického prístupu, pričom hodnotový prístup je prezentovaný na základe hodnotových ukazovateľov a ekonomický prístup pre hodnotenie výkonnosti podniku je preferovaný vlastníckmi podnikov.

Z legislatívneho vymedzenia je nezisková organizácia v SR definovaná a jej aktivita upravovaná podľa zákona č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách, ktorých cieľom je poskytovať všeobecne prospešné služby. Nezisková organizácia je kreovaná právnickou osobou a predmet jej činností tvoria všeobecne prospešné služby a ich následné poskytovanie podľa špecifických podmienok. Ako príklad

poskytovaných služieb môžeme uviesť služby poskytované v oblasti vzdelávania, výskumu, humanitnej starostlivosti, zdravotníctve a podobne (Zákon o neziskových organizáciách, online). Medzi subjekty s pôsobnosťou v národnom hospodárskom sektora patria dve základné skupiny – ziskové podniky, ktoré sú financované z príjmov na základe predaja tovarov, služieb a neziskové organizácie, v rámci ktorých je financovanie riešené formou (Kupkovič et al., 2003):

1. verejných financií v podobe sústavy peňažných korelácií vznikajúcich v nadväznosti na kreovanie, rozdelenie, aplikáciu verejných fondov. Tieto zdroje majú za úlohu zabezpečiť aktivity verejných inštitúcií a verejných záujmov. Organizácie tovary, služby realizujú za ceny, ktoré nie sú tvorené podľa ponuky alebo dopytu na trhu, ale prostredníctvom verejného záujmu.
2. financií, ktoré sa získavajú od fyzických / právnických osôb poskytovaním na konkrétny účel.

Ďalšie delenie neziskových organizácií môžeme uskutočniť podľa viacerých kritérií. Ak berieme do úvahy zakladateľa neziskovej organizácie, môžeme hovoriť o troch typoch organizácií (Kupkovič et al., 2003):

1. typ – organizácia, ktorá je založená prostredníctvom verejnej správy alebo samosprávy;
2. typ – organizácie, ktorá je založená prostredníctvom súkromnej právnickej / fyzickej osoby;
3. typ – organizácie, ktorá vznikla ako verejnoprávna organizácia zo zákona.

Kritérium financovania delí neziskové organizácie na organizácie, ktoré sú úplne financované z verejného rozpočtu, organizácie, ktoré sú čiastočne financované z verejného rozpočtu, organizácie, ktoré sú financované z vlastných príjmov, a to predajom vyprodukovaných statkov a organizácie, ktoré sú financované z iných zdrojov (Kupkovič et al., 2003). Fungovanie neziskovej organizácie je v podstate stavbou z dvoch pilierov a dvoch poschodí. Piliere sú tvorené prostriedkami a ľuďmi, pričom ľudia predstavujú základný kvalitatívny faktor pre aktivity a prostriedky v súčinnosti s ľuďmi tvoria kvantitatívny faktor, ktorého úlohou je vymedziť možnosti neziskových organizácií. Uvedené piliere cez nástroje riadenia v konečnom dôsledku vplývajú na činnosti (Plamínek et al., 1996). Systém cieľov neziskovej organizácie je možné porovnať so systémom cieľov ziskových organizácií, ktoré sú zamerané na zisk, ale len do určitej miery. Samotný účel existencie neziskovej organizácie, ktorý môžeme nazvať aj poslaním neziskovej organizácie, určuje prvotný cieľ neziskovej organizácie. Ale na rozdiel od ziskovej organizácie cieľ neziskovej organizácie nie je možné merať z hľadiska množstva a je možné ho dosiahnuť rôznymi spôsobmi. Poslanie neziskovej organizácie zahŕňa v sebe rôzne skupiny cieľov, ktoré pri ich dosiahnutí vyžadujú určitú optimalizáciu.

2. Hodnotenie výkonnosti procesov v neziskových organizáciách poskytujúcich špecifické služby

V súčasnom období je problematika merania výkonnosti procesov v neziskových organizáciách predmetom diskusií mnohých odborníkov, ktorých cieľom je hľadať spôsob, akým je možné merať výkonnosť procesov v neziskových organizáciách spôsobom, aby nenastala len situácia zlepšovania vybraných, prípadne len niektorých subsystémov systému neziskových organizácií na úkor iných subsystémov. Zároveň je cieľom výskumov hľadanie spôsobov ako kreovať zo systému merania výkonnosti procesov neziskových organizácií nástroj pre riadenie, ktorý bude schopný viesť ku kontinuálnemu zlepšovaniu systému neziskovej organizácie a dosahovaniu a súčasne aj plneniu strategických cieľov.

2.1 Výkonnosť a meranie výkonnosti v neziskových organizáciách

V prípade riešenia problematiky merania výkonnosti procesov v neziskových organizáciách je dostupnosť literárnych zdrojov, respektíve štúdií orientovaných na túto problematiku výrazne absentujúca. Výnimku tvoria zahraničné publikácie, ktoré prepájajú „klasické“ chápanie výkonnosti podnikových procesov s procesmi v neziskových organizáciách. Ako príklad literárnych zdrojov je možné uviesť publikácie autorov Bagnoli – Megali, 2011, Privett – Erhun, 2011, Felício, Goncalves, Goncalves, 2013, Nielsen, Lassen, 2012, Tajeddini a Mueller, 2012, Grigoroudis – Orfanoudaki – Zopounidis, 2012.

Výskumy ohľadom sociálnych organizácií poukazujú na dva uhly pohľadov, a to občianske sociálne organizácie s autonómnymi zdrojmi príjmov od dobrovoľníkov (napríklad sociálne kluby, asociácie vzájomnej pomoci) a neziskové organizácie so súkromnými alebo verejnými nezdaniteľnými príjmami (Felício, Goncalves, Goncalves, 2013).

Aktuálne, neziskové organizácie hospodária v značne konkurenčnom socio-ekonomickom prostredí s vyššími finančnými obmedzeniami (Nielsen, Lassen, 2012). Okrem toho, ako uvádzajú Tajeddini a Mueller (2012) neziskové organizácie uskutočňujú komplexné, mnohostranné aktivity, ktorých hranice je zložitá obmedzovať.

Základným cieľom neziskových organizácií je riešiť rôzne sociálne otázky, pri ktorých riešení musia uvažovať s relevantnými ekonomickými a sociálnymi efektmi, ktoré majú vplyv na vlastných zamestnancov a sociálny rozvoj. Vo všeobecnosti, neziskové organizácie sú malé alebo stredne veľké firmy, ktoré sa v rôznej miere zaoberajú aktivitami, ktoré majú prepojenie so sociálnou činnosťou. Príjem neziskových organizácií pochádza z vládnych grantov, verejných a súkromných finančných darov. Neziskové organizácie môžu mať rôzne formy, napríklad denné centrá pre dospelých a deti, rehabilitačné centrá, centrá pre starostlivosť o seniorov a podobne (Nicholls, 2006).

Výkonnosť neziskových organizácií je multidimenzionálna so sociálnymi a organizačnými aspektmi. Výskumníci prijímajú rôzne spôsoby pre meranie výkonnosti neziskových organizácií, ako

napríklad kvalitatívne meranie, ktoré je adresované zložitosti získavania objektívnych dát. Výskumníci sa stotožňujú s tým, že existuje silná ekvivalencia medzi objektívnymi a subjektívnymi meraniami. Autori indikujú satisfakciu externých členov neziskových organizácií a kvalitu služieb ako spôsob merania výkonnosti sociálnych organizácií. Primárnym cieľom výkonnosti neziskových organizácií a merania výkonnosti neziskových organizácií je determinovať úroveň plnenia misie organizácie (Felício, Goncalves, Goncalves, 2013).

2.2 Spôsoby merania výkonnosti procesov v neziskových organizáciách

Je možné hovoriť o tradičnom a o modernom spôsobe merania výkonnosti procesov. Tradičný spôsob merania výkonnosti procesov vychádza z podmienky dosiahnutia stanovených finančných ukazovateľov (napríklad zisk, podiel na trhu a podobne). O výkonnom podniku je možné hovoriť v tom prípade, ak je podnik schopný dosiahnuť špecificky plánované finančné výsledky. Najväčším nedostatkom tradičného spôsobu alebo prístupu merania výkonnosti procesov je to, že finančné ukazovatele nie sú schopné poskytovať presnú reverznú väzbu ohľadom skutočnosti, či bol alebo nebol podnik výkonný. Napriek už prepracovaným manažérskym prístupom, ktorých cieľom je eliminácia alebo úplné odstránenie tohto nedostatku tradičného spôsobu merania výkonnosti, v súčasnosti sa tento nedostatok nedarí znižovať a môžeme povedať, že rozhodovanie o riadení výkonnosti je uskutočňované ako rozhodnutie ad hoc, t.j. formou reakcie na determinovaný skutočný stav, ktorý sa už realizoval (Valach et al., 2007). Tradičné metódy k meraniu výkonnosti procesov majú bázické nedostatky v tom, že sú schopné poskytnúť len retrospektívny pohľad na konkurenčné postavenie skúmaného podniku, ktorého pôsobenie sa zaznamenáva len v určitom časovom intervale v minulosti. Analýzy tohto typu sú zastarané a nekompletné. Sú schopné poskytnúť len menšie množstvo možností využiteľných pre odhalenie skutočnej dynamiky a premenlivosti faktorov, ktoré hovoria o ziskovosti podniku (Valach et al., 2007). V dôsledku tejto skutočnosti je potrebné tradičné metódy k meraniu výkonnosti procesov doplniť o súbor nefinančných a dynamickejších ukazovateľov, ktoré sú prispôbené konkrétnym konkurenčným podmienkam (Rosová, 2012).

Pri riešení výskumu sa uvažovalo s kombináciou tradičných a moderných metód merania výkonnosti procesov, ktoré majú uplatnenie aj v prípade neziskových organizácií (Grigoroudis – Orfanoudaki – Zopounidis, 2012):

1. metóda BSC alebo Balanced Scorecard – bola predstavená ešte v roku 1992 americkými autormi Kaplan a Norton. Jej podstatou je modifikácia strategických cieľov na operatívne ciele. Metóda BSC prezentuje dôraz na finančné výsledky a súčasne zahŕňa hybné sily, ktoré umožňujú dosahovať tieto výsledky. Výkonnosť je pomocou tejto metódy hodnotená pomocou štyroch vyvážených perspektív, a to finančnej perspektívy, zákaznickej perspektívy,

perspektívy vnútorných podnikových procesov a perspektívy učenia sa a rastu. Podľa autorov Grigoroudis, Orfanoudaki a Zopounidis je možné metódu BSC aplikovať pre neziskové organizácie v modifikovanej podobe prostredníctvom modelu BSC, ktorý je charakterizovaný nasledovne:

- modifikovaný model BSC ponecháva štyri základné perspektívy;
- poslanie organizácie smeruje na vrchol modelu, kým stratégia je stále v „jadre“;
- zákaznícka perspektíva determinuje podstatu pojmov, kto je zákazník a akým spôsobom môže organizácia produkovať hodnotu pre zákazníkov;
- pozícia finančnej perspektívy je zmenená a jej úlohou je nájsť odpoveď na otázku – akým spôsobom je možné pridať hodnotu pre zákazníkov pri kontrolovaní nákladov?;
- ostatné perspektívy majú rozdielny význam. Perspektívy pre vnútorné podnikové procesy sú zamerané na podnikové procesy vynikajúcej kvality za účelom uspokojiť zákazníkov pri dodržaní rozpočtu. Na druhej strane, dôraz na perspektívu učenia sa a rastu je prenesený na zaistenie schopnosti organizácie rásť a meniť sa.

Napríklad anglická organizácia National Health Service využíva modifikovanú verziu metódy BSC od roku 2001, pričom modifikovaná verzia má tri zložky, a to dôraz na pacientov, klinický dôraz a dôraz na schopnosti/spôsobilosti.

2. kombinácia BSC a multikriteriálnych analytických techník. V rámci tejto možnosti je možné predstaviť metódu AHP – Analytical Hierarchy Process. AHP využíva párové porovnanie objektov s dôrazom na spoločné ciele alebo kritériá. Výsledkom AHP metódy je výber váh na základe párového porovnania. Ako príklad je možné uviesť štúdiu autorov Karra a Papadopoulos (2005), ktorý aplikovali metódu BSC v nemocnici v Grécku (Theagenion Cance Hospital of Thessaloniki). Ako prvú využili metódu AHP, pomocou ktorej vybrali najdôležitejšiu metriku a následne hodnotili jej váhu. Meranie výkonnosti procesov bolo kombinované tiež s ďalšími známymi manažérskymi nástrojmi, ako napríklad SWOT analýza, analýza hodnoty procesov (Product Value Analysis – PVA).

Záver

Meranie výkonnosti procesov je dôležitým prostriedkom nielen v „klasických“ výrobných podnikoch, ale aj v prípade neziskových organizácií. V spojitosti s neziskovými organizáciami je možné hovoriť o odlišnostiach, avšak v prípade správneho výberu nástrojov a metód pre meranie výkonnosti procesov, je možné aj v prípade neziskových organizácií získať obraz o súčasnom stave organizácie a plánovať špecifické aktivity pre prípadné zlepšenie súčasného stavu.

„Tento príspevok vznikol vďaka podpore v rámci operačného programu Výskum a vývoj, pre projekt: Univerzitný vedecký park TECHNICOM pre inovačné aplikácie s podporou znalostných technológií, kód ITMS: 26220220182, spolufinancovaný zo zdrojov Európskeho fondu regionálneho rozvoja.“

Použitá literatúra

- [1] FELÍCIO, J.A. – GONCALVES, H. M. – GONSALVES, V. da C. 2013. Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effect. In: Journal of Business Research 66 (2013), p. 2139 - 2146
- [2] GAVUROVÁ, B. – DELINA, R. 2010. Prístupy k meraniu a riadeniu výkonnosti a ich aplikačné možnosti v podnikoch, Ekonomika a manažment podniku, 2010, ISSN 1336 – 4103.
- [3] GRIGOROUDIS, E. – ORFANOUDAKI, E. – ZOPOUNIDIS, C. 2012. Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. In: Omega 40 (2012), p. 104 - 119
- [4] KAPLAN, ROBERT S. - NORTON, DAVID P. 2007. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Translated by Marek Šusta. 5. vyd. Praha : Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177.
- [5] KARRA, E. – PAPADOPOULUA, D. 2005. Measuring performance of Theagenion hospital of Thessaloniki, Greece through a balanced scorecard. Operational Research: An International Journal: 2005; 5:66-81
- [6] KUPKOVIČ, M. et al. 2003. *Podnikové hospodárstvo*, Bratislava: Sprint, 2003. s. 72. ISBN 80-88848-71-7
- [7] MARINIČ, P. 2008. Komplexní přístup k měření firemní výkonnosti. In: Moderní řízení. ISSN 0026-8720, 2008, roč.43, č.5, s.48
- [8] NAŠČÁKOVÁ, J. – WEISS, E. – MIXTAJ, L. 2008. Hodnotenie výkonnosti systému manažérstva kvality v podmienkach výrobného podniku. In Acta Montanistica Slovaca. Roč. 13 (2008), číslo 3, s. 326 – 332
- [9] NICHOLLS, A. 2006. Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press
- [10] NIELSEN, S.L. – LASSEN, A.H. 2012. Identity in entrepreneurship effectuation theory: A supplementary framework. International Entrepreneurship and Management Journal, 8 (3), 373 - 389
- [11] PAVELKOVÁ, D. a KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

- [12] PLAMÍNEK, J. et al. 1996. *Riadenie neziskových organizácií*. Prvý český radca pre pracovníkov v občianskych združeníach, nadáciách, obecne prospešných spoločnostiach, školách, cirkvách a zdravotníckych zariadeniach. Praha: Nadace Lotos, 1996, 180 s.
- [13] ROSOVÁ, A. 2012. *Proposal for a Performance Evaluation of Company Procurement Logistics*. In: Carpathian Logistics Congress 2012 : November 7th - 9th 2012, Jeseník, Czech Republic, EU. TANGER, 2012 P. 1-8. ISBN 978-80-87294-33-8
- [14] ŠÍŠKA L., MATÝSKA M. 2007. Progresivní nástroje měření výkonnosti podniku. In Vývojové tendence podniků III : specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství. Svazek II. / [editor Ladislav Blažek.] Brno : Masarykova univerzita, 2007, s. 753-884
- [15] TAJEDDINI, K. – MUELLER, S.L. 2012. Corporate entrepreneurship in Switzerland: Evidence from a case study of Swiss watch manufacturers. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8 (3), 355 – 372
- [16] VALACH, J. et al. 2007. Finanční řízení podniku. Praha: Ekopress, 2007, 247 s.
- [17] VEBER, J. a kol. 2009. Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [18] VIRČÍKOVÁ, E. 2007. Integrované manažerské systémy, Košice, 2007, ISBN 978 –80 – 8073 – 61
- [19] Zákon č. 213/1997 Z.z. *Zákon o neziskových organizáciách*. online. 2013. s. 1. Dostupné na <<http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/213-1997-z-z.p-4038.pdf>>
- [20] ZÁVADSKÝ, J. 2005. Riadenie výkonnosti podnikových procesov. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB - OZE, 2005, 120 s. ISBN 80-8083-077-0
- [21] ZÁVADSKÝ, J. 2011. Teoretické východiská riadenia výkonnosti podnikových procesov, in: Výkonnosť podniku, Ročník I, číslo 2/2011, ISSN 1338-435X
- [22] WAGNER, J. 2009. Měření výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.