

2 UKAZOVATELE VÝKONNOSTI

Michael Hammer a Lisa W. Hershman



Výstupy a ovplyvňujúce faktory

Výstupy sú to, čo chceme dosiahnuť, ale nemôžeme to urobiť priamo. Musíme postupovať nepriamo cez **ovplyvňujúce faktory**, t.j. kontrolovateľné aspekty, ktoré vedú k dosiahnutiu vytýčených cieľov. **U každého faktoru**, ktorý meriame, je treba určiť, **ktoré procesy ho ovplyvňujú**. Tak sa jednotlivé **faktory stanú kľúčovými ukazovateľmi príslušných procesov**. Ich zlepšenie dosiahneme pomocou **prestavby procesov**. Hlavným dôvodom prestavby akéhokoľvek procesu je **snaha zvýšiť podnikovú výkonnosť**.

Systematický rozbor výstupov až na úroveň faktorov, ktoré ich ovplyvňujú, pomáha nájsť skutočnú príčinu problémov a poskytuje ukazovatele, pomocou ktorých je možné **odhaliť nedostatky v procese**.

Identifikácia výstupov, ich prepojenie s ovplyvňujúcimi faktormi v rámci procesov a správny výber ukazovateľov, ktoré sa týkajú výstupov a faktorov-to je **podstata účinného systému merania výkonnosti**.

Ukazovatele výkonnosti

To najdôležitejšie, čo potrebujeme určiť, keď sa snažíme zlepšiť výkonnosť procesu, sú **konkrétne ukazovatele**, na ktoré bude treba zamerať pozornosť. Kľúčom k určeniu týchto ukazovateľov je porozumenie tomu, ako váš proces ovplyvňuje **výstupy**.

Na začiatku prestavby procesu je potrebné definovať ukazovatele, ktoré chceme dosiahnuť, resp. ktoré budeme používať k hodnoteniu výkonnosti procesu.

Výstupy procesov môžeme ešte podrobnejšie skúmať a vytvoriť **procesne orientované ukazovatele výkonnosti** pre **jednotlivých pracovníkov**, ktorí vykonávajú činnosti v rámci podprocesov. Tieto ukazovatele potom slúžia k **sledovaniu výkonnosti pracovníkov** a k odhaľovaniu situácií, kedy správanie jednotlivcov spôsobilo problémy s výkonnosťou celého procesu.

Každý, kto sa podieľa na procese je **hodnotený podľa príslušných ukazovateľov**.

Dôležité zásady efektívnych ukazovateľov výkonnosti procesov:

- Potrebujete **vyrovnaný súbor ukazovateľov**.
- Ukazovatele nie sú cieľom sami o sebe. Ide o **nástroje zlepšovania výkonnosti procesu**.
- Najlepšie ukazovatele sú tie, ktoré **predvídajú budúcnosť**, nie iba tie, ktoré zaznamenávajú minulosť.

Správanie pracovníkov

Okrem toho, že **správne zvolené ukazovatele výkonnosti** pomáhajú zamerať úsilie k prestavbe procesov, do značnej miery tiež utvárajú **správanie pracovníkov**.

Správne zvolené ukazovatele výkonnosti **môžu odhaliť veľký problém v procese**. **Odmeňovanie založené na výkonnostných kritériách** je omnoho účinnejšie, ako odmeňovanie závislé na finančných ukazovateľoch.

Systém merania je zároveň **komunikačným systémom**, pretože hovorí ľuďom, čo je dôležité. Pri meraní treba sledovať **celkové ciele**, ktoré treba dosiahnuť, nielen čiastkové ciele, za ktoré je zodpovedný konkrétny pracovník.

Predstavivosť a potreba hlbokého porozumenia

Základný dôvod pre vytváranie ukazovateľov výkonnosti-prepojiť podnikové výstupy s požiadavkami na výkonnosť procesov-je pomerne zrejмый. Voľba konkrétnych ukazovateľov však vyžaduje určitú mieru **predstavivosti a precíznosti**. K prevedeniu celopodnikových kľúčových ukazovateľov výkonnosti na ukazovatele výkonnosti procesov je **potrebné skutočne do hĺbky rozumieť fungovaniu podniku**.

Literatúra

Michael Hammer a Lisa W. Hershman: Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie, 2013