

Manažerský audit a rozvoj MSP[#]

*Ladislav Rolínek**

Úvod

Malé a střední podniky (MSP) v ČR významně přispívají k rozvoji a sociální stabilizaci obcí, měst a regionů. Zajišťují poměrně vysoké procento zaměstnanosti (61 % v roce 2005), generují výraznou část celkové přidané hodnoty (53 % v roce 2005), představují např. také značný inovační potenciál. Přes jejich nesporné přínosy jsou MSP poměrně snadno zranitelné. To může být způsobeno například jejich velikostí, zaměřením na jeden výrobek nebo službu, sníženou schopností získat úvěry pro jejich rozvoj a v neposlední řadě také nedostatečně zvládnutými procesy a problematickým způsobem jejich řízení. Manažerský audit, který je nosným tématem příspěvku, může napomoci k odhalování rezerv, stabilizaci a zvyšování potenciálu MSP.

Metodika

Cílem příspěvku je seznámit s pojetím a metodikou manažerského auditu, která byla navržena pro řešení výzkumného projektu Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044: „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“. V příspěvku popisovaná metodika byla v roce 2006 ověřována na vzorku 7 malých a středních podniků sídlících v Jihočeském kraji. V roce 2007 předpokládáme rozšíření souboru na přibližně 30 podniků. Za každý podnik je veden záznam řízených rozhovorů a Protokol záznamu koučovacího rozhovoru. Zjištěné výsledky budou vyhodnoceny s využitím kvalitativních a kvantitativních metod.

Výsledky a diskuse

Manažerský audit je v projektu chápán dle definice interního manažerského auditu uváděného TRUNEČKEM (2004) jako „**způsob odhalování závad a nepravdivostí se zaměřením na zlepšení současného stavu, vycházející z cílů podniků**“. Z uvedeného vyplývá, že je námi vymezený manažerský audit zaměřen na hodnocení systému řízení organizace a nikoli na běžněji v literatuře uváděné hodnocení dovedností a znalostí manažerů, a to zejména top managementu. Důvodem takového pojetí manažerského auditu je zaměření projektu na malé a střední firmy, ve kterých je ve většině případů top management početně omezen. Druhým aspektem je přijatý předpoklad, že je úspěšnost či neúspěšnost managementu odvozena od úspěšnosti nebo neúspěšnosti řízeného malého a středního podniku a ve značné míře závisí na schopnostech managementu a zaměstnanců podniku

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu „*Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání*“ registrovaného u Národního programu výzkumu II MŠMT pod evidenčním číslem 2E06044.

^{*} Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.; Katedra řízení, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Studentská 13, 370 01 České Budějovice.

zvládat základní procesy (při jejich hodnocení lze zjistit i schopnosti jednotlivých manažerů a tím se i přiblížit k běžněji užívanému pojetí manažerského auditu viz výše).

V projektu navržená metodika manažerského auditu malých a středních firem je postavena na využití řízených rozhovorů. Jejich struktura vychází z následujících oblastí, které jsou odvozeny z metody GROW (WHITMORE, 2005):

1. Cíle – pomocí prvního okruhu otázek byly zjišťovány cíle související s rozvojem MSP. Smyslem těchto otázek je kromě získání informací, také navození důvěry a zájmu dotazovaných klientů. V této fázi rozhovoru jsou rovněž pokládány otázky týkající se historického vývoje podniků, jejich zaměření, hodnocení úspěchů a případně i neúspěchů při jejich řízení.

2. Realita – podstatou druhé části otázek je zjištění úrovně vybraných procesů. Tuto problematiku řeší procesní management, který je uváděn jako moderní přelomový vývojový směr managementu vůbec (TRUNEČEK, 2003). V rámci tohoto pojetí je využívána řada dílčích metod hodnocení úrovně procesů jako jsou například procesní mapy, procesní analýza nebo enterprise model (TRUNEČEK, 2003; ZÁVADSKÝ, 2005; GARSHA, 2002). Pro řešení projektu jsou však uváděné metody a zejména pak jejich uplatnění časově náročné a pro navržený počet podniků obtížně realizovatelné. Z tohoto důvodu jsme využili a upravili jako základ manažerského auditu metodiku navrženou KOPČAJEM (1999), jejíž podstatou je hodnocení sedmi základních procesů, kterými jsou marketing/prodej, výzkum/vývoj, ekonomika/finance, nákup/skladování, výroba/údržba, logistika/informatika a administrativa/personalistika. Zvládnutí těchto procesů znamená dle autora dosažení dostatečné úrovně hmotného vybavení, znalostí a dovedností. Každý proces funguje sice relativně odděleně, ale zároveň dává předpoklad pro fungování procesů ostatních. Úroveň procesů je dle uváděné metodiky posuzována managementem podniku jako odhad dostatečnosti nebo nedostatečnosti vůči nejlepšímu konkurentovi (úplná dokonalost je hodnocena číslem 1, úplná nedokonalost číslem 0). Výstupem hodnocení je záznam v radiačním diagramu a jednotlivé hodnoty uváděné u procesů představují úroveň jejich nedostatečnosti vůči vnějšímu prostředí (tzn. zejména vůči zákazníkům a úspěšným konkurentům). Uvedená metodika byla rovněž využita jako součást hodnocení úrovně řízení zemědělských podniků (ROLÍNEK, DOKTOROVÁ, 2002; ROLÍNEK a kol., 2003).

Výzkumný tým na základě předchozích zkušeností a diskuse upravil metodiku uváděnou KOPČAJEM (1999) a omezil počet procesů následovně:

- produkce;
- marketing/odbyt;
- prodej;
- ekonomika/finanční řízení
- personální řízení.

Jednotlivé procesy byly hodnoceny managementem podniků s využitím přiřazení procent (0–100 %) dle jejich dosahované úrovně vůči nejlepšímu konkurentovi nebo spíše znalosti. Takovýto princip porovnávání je běžný např. v rámci systémů řízení kvality (použití modelu EFQM), a rovněž tak i jako metodický přístup sociálního auditu (PAVLICA a kol., 2000). Pro snazší vedení řízeného rozhovoru má každý tazatel k dispozici seznam doplňujících okruhů, které blíže specifikují jednotlivé procesy. Tato pomůcka napomáhá konstrukci otázek a zajišťuje plynulost rozhovoru. Tazatel vede tuto fázi rozhovoru tak, že se zaměřuje na ty procesy, které jsou dle představitele firmy neslabší. Výstupem by měla být specifikace jednoho nebo několika málo významných problémů, které chce management MSP řešit.

3. Možnosti – tato etapa je zaměřena na návrh alternativních postupů odstranění problémů (či spíše zdokonalení fungování procesů), které byly zjištěny v předchozí etapě rozhovoru. Pro samotné vedení rozhovoru jsou využívány zásady koučování (DEANE, 2001; FILLERY, 2006; PARMA, 2006; WHITMORE, 2005). To znamená, že se tazatel pomocí vhodně zvolených otázek snaží o to, aby dotazovaný sám generoval možnosti řešení problémů a následně je zúžil a vybral takové, které jsou dle jeho názoru nejvhodnější. Tazatel by neměl v této fázi rozhovoru vystupovat jako poradce. Tento princip je nutné zachovat, protože ve svém důsledku vede k převzetí odpovědnosti manažera firmy za zlepšení stavu.

4. Realizace – výsledkem poslední etapy rozhovoru je vypracovaný plán realizace, ve kterém je uvedena činnost, termín, odpovědnost a ochota navržené činnosti provést. Ochota je hodnocena manažerem podniku pomocí škály 1 až 10 (kritickou úrovní je 7, pod kterou je nutné vybrat jinou možnost realizace).

Uvedené fáze řízeného rozhovoru jsou dle námi navržené metodiky manažerského auditu uskutečňovány ve dvou návštěvách (při první fázi 1 a 2, při druhé 3 a 4). Časový odstup mezi návštěvami je důležitý pro hlubší proniknutí do problematiky. Tomu napomáhá zejména diskuse tazatelů s ostatními členy týmu řešitelů, která je usnadňována tím, že je většina rozhovorů zaznamenána na diktafon a pořizován jejich písemný přepis.

Na základě provedených rozhovorů lze konstatovat, že nejproblematictější částí námi navrženého manažerského auditu se jeví první etapa, při které jsou zjišťovány cíle a dále pak etapa tři, při které dochází k návrhu možností rozvoje podniku. V prvním případě je nutné navázat kontakt s dotazovanými, vybudovat důvěru a přesvědčit je o významnosti rozhovoru pro rozvoj firmy. V druhém případě je problematické zachování iniciativy na představiteli firmy, tak aby se zamýšlel nad možnostmi řešení rozvoje podniku. V některých rozhovorech je dle zkušenosti nutné krátkodobě přejít z role kouče do role poradce a rozšířit tak možnosti řešení, na které by dotazovaný nemusel sám přijít. Kromě uvedeného není realizace manažerského auditu jednoduchá pro nutnost zvládnout (a to alespoň do určité míry) techniku kladení otázek, naslouchání a vedení rozhovoru, tak aby směřoval ke konkrétnímu závěru. Tomu napomáhá v příspěvku popisovaný systém.

Závěr

Manažerský audit je v rámci výzkumného projektu Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044 vymezen jako způsob hodnocení systému řízení organizace. Jeho metodika je v současné době ověřována na výběrovém vzorku malých a středních podniků. Její podstatou je využití řízených rozhovorů s představiteli firem. Ty slouží ke zjištění úrovně vybraných základních procesů, nalezení problematických oblastí a způsobu jejich řešení. Rozhovory jsou rozčleněny do čtyř etap. V prvních dvou etapách je prováděna analýza situace se zaměřením na cíle a ohodnocení úrovně vybraných procesů. Ve zbývajících dvou etapách jsou s využitím principů koučování nalézána řešení problematických oblastí a naplňována jejich realizace. Z dosavadních zkušeností vyplývá, že je námi navržený postup manažerského auditu příznivě přijímán představiteli firem a může výrazně pomoci ke stabilizaci a rozvoji potenciálu MSP.

Literatura

- [1] DEANE R. 2001. Coaching – the winning strategy. *The British Journal of Administrative Management*, 2001, č. 25, s. 22.
- [2] FILLERY A., LANE D. T. 2006): Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*, 2006, roč. 01, č. 1, s. 23–34.
- [3] GARSHA J. B. 2002. *Rozvoj organizace pomocí managementu procesů*. Praha : Česká společnost pro jakost, 2002, 225 s. ISBN 80-02-01581-9
- [4] KOPČAJ, A. 1999. *Řízení proudu změn*. Praha : Grada Publishing, 1999, 300 s. ISBN 80-902358-1-6
- [5] PARMA, P. 2006. *Umění koučovat*. Praha : Alfa Publishing, 2006, 222 s. ISBN 80-86851-34-6
- [6] PAVLICA, K. a kol. 2000. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha : Ekopress, 2000, 161 s. ISBN 80-86119-25-4
- [7] ROLÍNEK, L. a kol. 2003. *Teorie a praxe managementu (vybrané kapitoly)*. České Budějovice : ZF JU v Českých Budějovicích, 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5
- [8] ROLÍNEK, L., DOKTOROVÁ, M. 2002. *External and internal entropy assessment on farms in relation to their competitiveness*. *Zemědělská ekonomika*. Praha : 2002, roč. 48, č. 2, s. 61–64
- [9] TRUNEČEK, J. 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-8641-935-5
- [10] TRUNEČEK, J. a kol 2004. *Interní manažerský audit*. Praha : Professional Publishing, 2004, 147 s. ISBN 80-86419-58-4
- [11] WHITMORE, J. 2005. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Management Press, 2005, 185 s. ISBN 80-7261-101-1
- [12] ZÁVADSKÝ, J. 2005. *Systémové pojednání o procesním řízení*. Praha : Alfa Publishing, 2005, 77 s. ISBN 80-86851-15-X

Manažerský audit a rozvoj MSP

Ladislav Rolínek

Abstrakt

Příspěvek se zabývá vymezením podstaty manažerského auditu a jeho významu pro rozvoj MSP. Manažerský audit je chápán nikoli jako personální audit, ale jako způsob hodnocení systémů řízení firmy za účelem zlepšit jejich současný stav. Podstatou auditu jsou rozhovory s představiteli MSP se zaměřením na cíle, procesy a kritické oblasti, které jsou podrobněji rozebírány a navrhován způsob jejich zlepšování. K tomu jsou využívány principy koučování. Příspěvek vznikl za finanční podpory výzkumného projektu Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044: „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“.

Klíčová slova: řízení; manažerský audit; koučování; malé a střední podniky (MSP).

Managerial audit and development of SME

Abstract

The article deals with definition of approach of managerial audit and its importance for development of SME. Managerial audit is not understood here like a personal audit but way of the evaluation of management of the firms. The interviews with managers of SME are the essence of the managerial audit. We use for it the methodology of coaching. The aim of it is to improve process and critical parts of firms. The results of article are created in the research project No. 2E06044 „Managerial audit as a support tool for sustainable development of SMEs“ sponsored by National Program of research II Ministry of education.

Key words: management; managerial audit; coaching; SME.

JEL classification: L20