

SYSTÉM ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

(Teoretická východiska a praktické zkušenosti se zaváděním)

Ing. Romana PLISCHKOVÁ
rplischkova@cs-project.cz

Anotace: Příspěvek obsahuje shrnutí zkušeností se zaváděním systému řízení výkonnosti ve středně velkých podnicích.

Vymezení principů a architektury systému řízení výkonnosti podniku. Návrh soustavy ukazatelů pro řízení výkonnosti, její členění a uspořádání z hlediska věcného (souvislost s metodikou Balanced Scorecard) a z hlediska organizačního členění podniku. Mechanismy navázání soustavy ukazatelů na procesy řízení podniku. Napojení systému řízení výkonnosti na systém hodnocení a motivace pracovníků. Kultura podniku a užívání systému. Softwarová realizace soustavy ukazatelů. Slabá místa a příležitosti společnosti při procesu zavádění systému řízení výkonnosti.

Klíčová slova: **ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI, MODEL SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI (SŘVS), MANAŽERSKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM (MIS)**

1. Řízení výkonnosti - aktuální způsob řízení podniku

Současné poznatky v oblasti managementu dokazují, že chce-li být společnost úspěšná v dlouhodobém horizontu, nevystačí se systémem řízení založeným pouze na hodnocení výkonnosti finančních ukazatelů.

Systém řízení výkonnosti společnosti (SŘVS) je nástroj promítající klíčové výkonové parametry všech podsystémů řízení (finanční řízení, řízení obchodu, technologických procesů, lidských zdrojů, apod.) do komplexní strukturované soustavy ukazatelů pro řízení procesů, činností a organizačních jednotek..

Současně SŘVS poskytuje zdroj ukazatelů pro hodnocení a motivaci manažerů a skupin pracovníků společnosti.

Klasické manažerské systémy řízení založené na rozpadu vrcholových finančních ukazatelů, jimiž obvykle bývají ukazatele ROE (Return On Equity), EVA (Economic Value Added) či CFROI (Cash Flow Return On Investment), jsou postačující pro hodnocení výkonnosti pouze v ideálním případě, ve kterém dopady všech aktivit společnosti důsledně přispívají k snižování či zvyšování hodnoty společnosti. Do tohoto hodnocení nejsou zahrnuty dopady takových aktivit společnosti, jakými jsou investice do nehmotných aktiv za účelem růstu konkurenceschopnosti, neboť jsou velmi obtížně vyjádřitelné ve finančních hodnotách.

SŘVS zachovává tradiční finanční hodnocení jako primární měření podnikatelské úspěšnosti, přičemž zdůrazňuje nutnost současného integrovaného hodnocení v dalších pohledech (perspektivách). Jejich definování je předurčeno aktivitami s významným vlivem na dlouhodobý vývoj společnosti. Jedná se obvykle o pohledy hodnotící dopady působení společnosti ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům, kvalitě technologických procesů, konkurenceschopnosti, apod.

SŘVS nepředstavuje pouhé uskupení důležitých ukazatelů, ale jeho důsledné zavedení přináší moderní způsob **manažerského řízení** tím, že napomáhá sladovat aktivity podniku s podnikovým procesem tvorby hodnoty.

Jeho přínos lze rozčlenit do třech vzájemně se podmiňujících aspektů.

1. SŘVS jako nástroj implementace strategie

SŘVS přináší metodiku pro promítnutí strategických cílů společnosti do taktického a operativního rozhodování všem řídicím pracovníkům. Strategické cíle jsou převedeny do akcí, pro ně jsou nalezeny měřitelné ukazatele a ty jsou sofistikovaným rozpadem promítnuty do všech úrovní řízení.

Struktury stálých ukazatelů (generických) jsou vystavěny rozpadem strategických cílů při zachování relace příčina-následek až na nejnižší úrovni řízení.

Vedle těchto stálých ukazatelů mohou být za účelem akcelerace strategie definovány ukazatele dočasné, které jsou obvykle odvozené od akčních plánů, mají dočasnou platnost a jejich cílem bývá prosazení změn ve společnosti.

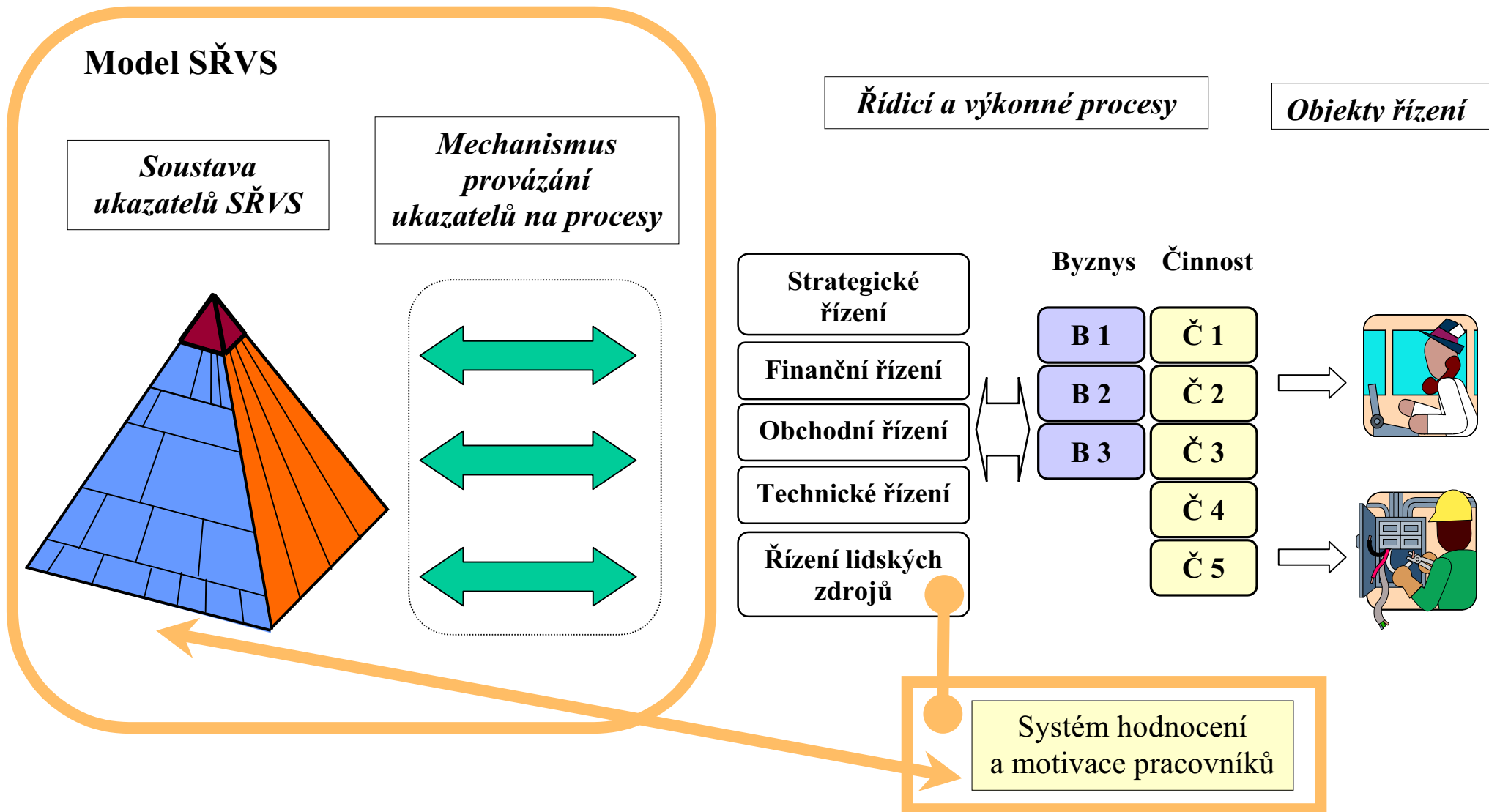
2. SŘVS jako podpora operativního rozhodování

SŘVS je informačním zdrojem pro taktické rozhodování řídicích pracovníků - měří soulad efektů jejich rozhodování s cíli vytýčenými strategií společnosti.

Pravidelně aktualizovaná softwarová podpora SŘVS ve formě **manažerského informačního systému** je aktivním nástrojem signalizujícím odchylky požadovaných a aktuálních hodnot ukazatelů jejich operátorům - jednoznačně odpovědným vlastníkům procesů. Na základě analýzy těchto odchylek v kontextu příslušného výkonného procesu provádějí manažeři svá operativní rozhodování.

SŘVS nezastupuje procesy plánování a vyhodnocování, ale svými mechanismy na ně navazuje a současně slouží jako informační podpora výkonným manažerům pro provádění těchto činností.

Převzetím odpovědnosti za dosahování požadovaných hodnot ukazatelů výkonnosti operátory, resp. vlastníky procesů, dochází k **nárůstu vnitřní efektivity těchto procesů** (formování procesní organizace).



Obr.1: Schéma složek řízení výkonnosti ve společnosti

3. SŘVS jako zdroj dat pro Systém hodnocení a motivace (SHM)

Aby byl SŘVS funkční a efektivní, je nutné zajistit jeho kladné přijímání a využívání zaměstnanci. SHM nastavuje ve společnosti taková pravidla, která motivují zaměstnance k žadoucím výkonům prostřednictvím odměňování a kladného posilování v případě dosahování hodnot jim přiřazených ukazatelů a cílů a naopak postihování v případě jejich neplnění (zavedení **principu řízení podle měřitelných cílů** - Management By Objectives -MBO).

SHM uvádí soustavu ukazatelů výkonnosti do chodu tím, že systémově určuje, jaký vliv na odměnu, postavení a perspektivu ve společnosti bude mít u konkrétního pracovníka plnění konkrétních ukazatelů. A právě jednou ze skupin těchto hodnotících ukazatelů každého pracovníka jsou ukazatele mající vztah k dlouhodobým perspektivám společnosti - ukazatele SŘVS.

2. Postup zavedení systému řízení výkonnosti do společnosti

Vlastní implementaci systému řízení výkonnosti předchází zpracování konceptu systému (popis principů a zásad řízení výkonnosti ve společnosti) a návrh **modelu SŘVS**, jehož sestavení je často velmi náročné na kapacity zaměstnanců společnosti zvláště v případě, že společnost dobře nerozumí své strategii či ji dokonce nemá kvalitně formulovanou.

Smyslem modelu je s ohledem na definované strategické cíle, které by měly výstižně popisovat strategickou vizi, navrhnout strukturovanou soustavu ukazatelů výkonnosti na základě hluboké logiky a promyšlenosti se zahrnutím všech systémových vazeb. Převedení strategie do dílčích cílů a nalezení objektivních a měřitelných ukazatelů k těmto cílům a jejich dekompozice do všech úrovní řízení se zdá být jednoduchým úkolem jen při povrchním pohledu.

Model SŘVS je tvořen strukturovanou soustavou ukazatelů a mechanismy provazující ukazatele s řídicími a výkonnými procesy společnosti. Základní schéma složek řízení výkonnosti a jejich provázání na podsystémy řízení je zobrazeno na obr. 1.

Pro úspěšné zavedení SŘVS klíčovým úkolem dobrý návrh struktury a obsahu jednotlivých ukazatelů **soustavy ukazatelů výkonnosti**.

Uspořádání soustavy ukazatelů je odvozeno od způsobu členění objektů řízení. Pro potřeby řízení výkonnosti jsou objekty a k nim přiřazené ukazatele členěny do dvou os: podle úrovně řízení a podle odborně procesního členění.

V optimálním případě, při dekompozici dle úrovní řízení, odpovídají objekty řízení útvarům organizační struktury společnosti. V případě, že organizační struktura neodpovídá zcela potřebám procesního řízení, je vhodné dodefinovat takové objekty, které budou splňovat tyto potřeby (tzn. popsat procesní hierarchii).

Pro členění objektů dle odborně procesního členění doporučuje ve světě užívaná **metodika Balanced Scorecard** segmentovat ukazatele do čtyř základních pohledů - pohledu finančního, zákaznického, pohledu klíčových procesů a pohledu růstového, přičemž neexistuje žádná garance, že tyto pohledy jsou vhodné a plně pro konkrétní společnost postačující.

Při zavádění systému je nutné vždy pohledy individualizovat, zejména ve vztahu k druhu provozované technologie, vnitřním a vnějším podmínkám společnosti.

V praxi je časté například strukturování ukazatelů do pěti pohledů - rozšířením o pohled inovací. Toto členění je vhodné pro takové společnosti, které potřebují rychle posílit své postavení na trhu. V případě společností, které provozují složitou technologii, je vhodné navrhnout strukturování do pohledu, který obsahuje samostatně hodnocení výkonnosti této technologie.

Mechanismy SŘVS jsou vybudované procesy nad soustavou ukazatelů SŘVS. Mechanismy zajišťují přiřazování ukazatelů k objektům řízení, nastavení plánovaných hodnot ukazatelů, přiřazování skutečných

hodnot ukazatelů, sledování a indikaci odchylek prostřednictvím reportingu v podobě vizuální (manažerské obrazovky) i tištěné a vlastní správu softwarové realizace systému.

Pro všechny mechanismy musí být zpracovány postupy s jednoznačným přiřazením odpovědnosti, a to nejlépe ve formě vnitropodnikové legislativy.

3. Problematická místa při zavádění SŘVS

Navržení soustavy ukazatelů je práce velmi náročná a zdlouhavá a může si vyžádat v případě větší společností trvání i 2 let. Do úkolu musí být zapojeni erudovaní pracovníci ze všech klíčových oblastí působnosti společnosti. Ti jsou zpravidla značně pracovní vytíženi ještě před zahájením projektu. V tomto případě sahají velké a střední společnosti po rozšíření své kapacity formou externí spolupráce s poradenskými firmami.

Celý proces zavedení SRVS musí být projektově řízen a musí získat podporu na všech úrovních řízení.

Získání podpory všech pracovníků není vždy jednoduché, neboť zavedení řízení výkonnosti do společnosti s sebou vždy **přináší tlak na transformaci vnitropodnikové kultury**. Vždy si vyžádá posílení vzájemné odpovědnosti a spolupráce založené na důvěře. Zavedení adresné odpovědnosti za výsledky aktivit, současně se signalizováním nepřijatelných odchylek aktuálních hodnot neměřených objektivním způsobem, není vždy vítáno, zvláště na nižších stupních řízení.

Tím, že struktury ukazatelů jsou prioritně budovány po procesech a poté vymezením odpovědností zobrazovány do organizační struktury, vzniká příležitost pro zmapování, jak silnou vazbu mají organizační jednotky ve vztahu ke klíčovým ukazatelům těchto procesů. Vedení společnosti by si mělo na základě těchto výsledků položit otázku, zda rozsah vymezení těchto pracovních míst odpovídá jejich významu s ohledem na maximalizaci hodnoty společnosti.

Každá organizace potřebuje určitý čas ke vstřebání podstatných změn v jejím řízení. Proto doporučujeme zavádět SŘVS po etapách a věnovat dostatečný prostor pro možnost pochopení změn, které do řízení společnosti přináší. Se zaváděním SŘVS mohou vzniknout potřeby provést úkoly aby byla posílena funkceschopnost podnikových řídicích systémů. Jedná se například o úkoly typu: dobudovat systém finančního řízení tak, aby sloužil k aktivní ovládnutí budoucnosti, aktivizovat Systém hodnocení a motivace pracovníků, rozšířit identifikaci klíčových procesů, určit jejich vlastníky, zvýšit kvalifikaci manažerů střední úrovně, posílit kontrolní systém společnosti, apod.

Problematickým bodem implementace je vždy nalezení **vhodného produktu pro softwarovou realizaci SŘVS**. V současné době je na našem trhu široká nabídka produktů, počínaje jednoduchými nástroji a konče nabídkou balíků systémových aplikací, která pracuje nad datovým skladem.

Pořízení některého z integrovaných produktů pracujícího nad datovým skladem si sice vyžádá značné investiční prostředky a klopotnou cestu skrze nástrahy předpisů pro výběrová řízení, ale přinese vysoký uživatelský komfort včetně kvalitně dořešeného transportu dat z produkčních systémů.

Na základě strategie rozvoje informačních systémů ve společnosti je proto zapotřebí nejprve posoudit, pro jaké další aplikace by bylo vhodné v dohledu využít datový sklad a teprve poté přistoupit k rozhodování o výběru vhodné počítačové podpory SŘVS.

Častým řešením i ve středně velkých společnostech bývá spuštění pilotního řešení SŘVS na dočasném produktu za určitých objemových či funkcionálních omezení, na kterém se otestuje vhodnost návrhu soustavy ukazatelů SŘVS a rozšíří se prostor pro pozitivní přijetí tohoto způsobu řízení v celém spektru společnosti. V dalších etapách je SŘVS souběžně auditován a rozšiřován.

Summary: The report contains experiences with implementation Performance Management System into Czech middle size companies.

Principles and architecture of Company Performance Management System. Design of indicator framework, its segmentation and setting by pragmatic side (Balanced Scorecard methodology) and by company staff structure. Joining mechanisms to the company management processes. Joining on Staff Appraisal and Motivation System. Company Culture and using the Performance Management System. Indicator framework Software implementation. Threats and opportunities during implementation Performance Management System.

Key words: PERFORMANCE MANAGEMENT, PERFORMANCE MANAGEMENT MODEL (SŘVS), MANAGERIAL INFORMATION SYSTEM