

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

**Systém řízení výkonnosti jako nástroj zvyšující konkurenceschopnost
podniku**

Autor: Ing. Lucie Jelínková
Školitel: doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

Disertační práce
2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. června 2016

Lucie Jelínková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., vedoucí práce, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které významně přispěly k vypracování této disertační práce.

Největší můj vděk patří mé kolegyni a kamarádce Ing. Michaelle Stříteské, Ph.D. za vše co mě naučila, od realizování výzkumných šetření, psaní článků, až po to nejdůležitější, a to brát všechny překážky v životě jako výzvy.

Dále také děkuji Mgr. Davidu Zapletalovi, Ph.D. za rady týkající se statistických postupů a pomoc při práci se statistickým softwarem.

Rovněž děkuji všem, kteří byli ochotni mi poskytnout potřebné informace z praxe a čas, který mi věnovali. Zvláštní poděkování patří zejména mému tatínkovi, rodině a přátelům za jejich trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Tato disertační práce se zabývá výkonností podniku ve vztahu ke zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Jejím cílem je navrhnout systematický proces řízení výkonnosti zahrnující systém řízení výkonnosti podniku, faktory ovlivňující jeho kvalitu a skupiny nástrojů přispívající k jeho zefektivnění. Za tímto účelem je v práci analyzována současná podoba a rozvinutost systémů měření a řízení výkonnosti ve středních a velkých českých podnicích, identifikovány faktory ovlivňující kvalitu systému řízení výkonnosti a skupiny nástrojů, jejichž zavedení přispívá k jeho zefektivnění. Na závěr je provedeno ověření navrženého systematického procesu řízení výkonnosti prostřednictvím řízených rozhovorů s manažery vybraných podniků.

KLÍČOVÁ SLOVA

systém měření a řízení výkonnosti, proces, faktory, nástroje, konkurenceschopnost

TITLE

Performance management system as a tool improving the competitiveness of company

ANNOTATION

This Doctoral Theses deals with the business performance in relation to increasing its competitiveness. Its aim is to propose a systematic process of performance management including performance management system, factors affecting its quality and groups of instruments contributing to its effectiveness. For this purpose, the theses analyzed the current form and level of development performance measurement and management system by medium and large Czech companies, identified factors affecting the quality of the performance management system and groups of instruments whose implementation contributes to its effectiveness. In conclusion, verification of the proposed systematic process of performance management through structured interviews with managers of selected companies.

KEYWORDS

Performance measurement a management system, process, factors, tools, competitiveness

OBSAH

Seznam tabulek.....	8
Seznam obrázků.....	9
Seznam zkratk.....	10
Úvod.....	11
1 Vymezení teoretických východisek problematiky měření a řízení výkonnosti podniku..	13
1.1 Výkonnost podniku ve vztahu k jeho konkurenceschopnosti.....	13
1.2 Specifika systémového přístupu k měření a řízení výkonnosti.....	15
1.3 Měření výkonnosti podniku	17
1.3.1 Měření.....	17
1.3.2 Pomocí čeho lze měřit	18
1.3.3 Vývoj v oblasti měření výkonnosti.....	19
1.3.4 Systém měření výkonnosti	21
1.3.5 Komponenty, role a vlastnosti systému měření výkonnosti	22
1.4 Řízení výkonnosti podniku	29
1.4.1 Charakteristika efektivně vytvořeného systému řízení výkonnosti.....	30
1.4.2 Faktory ovlivňující kvalitu systému řízení výkonnosti	31
1.4.3 Nástroje přispívající k zefektivnění systému řízení výkonnosti.....	33
1.5 Shrnutí dosavadního vývoje v oblasti měření a řízení výkonnosti	34
1.6 Problematická místa a inovativní trendy v oblasti měření a řízení výkonnosti podniku	36
2 Cíle a metody zpracování disertační práce	40
2.1 Cíle disertační práce.....	40
2.2 Stanovení výzkumných otázek	40
2.3 Stanovení hypotéz.....	41
2.4 Metodika zpracování disertační práce	41
3 Současná podoba systémů měření a řízení výkonnosti českých podniků	45

3.1	Charakteristika provedených šetření.....	45
3.2	Role systému měření výkonnosti.....	51
3.3	Úroveň fungování systému měření výkonnosti	52
3.4	Měření výkonnosti jako nástroj pro implementaci a revizi strategie.....	52
3.5	Model, rámec či metoda využívaná pro měření.....	53
3.6	Soubor měřítek výkonnosti.....	56
3.6.1	Měřítka výkonnosti.....	56
3.6.2	Oblasti využívání měřítek.....	59
3.7	Informace získané měřením a způsob jejich využití.....	63
3.8	Základní komponenty systému měření a řízení výkonnosti	65
3.9	Klíčové požadavky pro návrh úspěšného systému měření a řízení výkonnosti	69
3.10	Závěry z provedených šetření	70
4	Identifikace interních a externích faktorů ovlivňujících systém řízení výkonnosti	72
4.1	Identifikace interních a externích faktorů.....	72
4.2	Detailní analýza jednoho z vybraných externích faktorů	78
4.3	Detailní analýza interních faktorů.....	83
4.4	Stanovení interních a externích klíčových faktorů ovlivňujících systém řízení výkonnosti	85
5	Stanovení rozvinutosti systému měření a řízení výkonnosti podniku.....	87
5.1	Na základě počtu obsažených komponent.....	87
5.2	Na základě počtu klíčových řízených interních faktorů	88
6	Nástroje přispívající k zefektivnění systému řízení výkonnosti jako celku	91
7	Návrh systematického procesu řízení výkonnosti	94
7.1	Návrh systému řízení výkonnosti	95
7.2	Faktory ovlivňující kvalitu systému řízení výkonnosti.....	99
7.3	Nástroje přispívající k zefektivnění systému řízení výkonnosti	99
8	Ověření možnosti zavedení systematického procesu řízení výkonnosti	100
9	Pokračování v dalším výzkumu.....	103

10 Přínosy disertační práce.....	104
Závěr.....	105
Seznam použité literatury	107
Vlastní publikace autora související s tématem práce.....	121
Seznam příloh.....	123

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Četnost využívání modelů/metod/přístupů pro měření výkonnosti	55
Tab. 2: Konkrétní měřítka výkonnosti a četnost jejich použití	63
Tab. 3: Intenzita vlivu jednotlivých interních faktorů.....	73
Tab. 4: Procentní podíl respondentů souhlasících s jednotlivými tvrzeními týkající se kvality procesů.....	75
Tab. 5: Intenzita vlivu jednotlivých externích faktorů	78
Tab. 6: Pozorovaná četnost Oij	90
Tab. 7: Očekávané četnosti Eij	90
Tab. 8: Stupně intenzity vlivu jednotlivých skupin nástrojů na zefektivnění systému řízení výkonnosti jako celku.....	92

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Vývoj v oblasti měření výkonnosti vzhledem k celosvětovým trendům	20
Obr. 2: Metodika zpracování disertační práce.....	42
Obr. 3: Procentní podíl oslovených podniků	50
Obr. 4: Oblasti, ve kterých mají sledované podniky nadefinována strategická měřítka výkonnosti	61
Obr. 5: Strategická měřítka výkonnosti procesů	61
Obr. 6: Četnost komponent efektivního systému měření a řízení výkonnosti.....	66
Obr. 7: Poměr měřítek obsažených v systému měření výkonnosti.....	68
Obr. 8: Nejvýznamnější aspekty podnikové kultury	74
Obr. 9: Oblastí, ve kterých je IT systém schopný monitorovat výkonnost	77
Obr. 10: Triangulace.....	80
Obr. 11: Výzkumné pole zahrnující kulturní rozdíly	81
Obr. 12: Návrh grafického vyjádření unifikovaného systému řízení výkonnosti ČR	82
Obr. 13: Míra aspektů podnikové kultury zahrnutá do systému řízení výkonnosti.....	84
Obr. 14: Stupeň rozvinutosti systémů řízení výkonnosti.....	88
Obr. 15: Počet řízených klíčovými faktory ovlivňujícími kvalitu fungování systému řízení výkonnosti	89
Obr. 16: Intenzita vlivu jednotlivých skupin nástrojů na zefektivnění systému řízení výkonnosti jako celku.....	92
Obr. 17: Návrh systematického procesu řízení výkonnosti.....	95
Obr. 18: Návrh systému řízení výkonnosti.....	97

SEZNAM ZKRATEK

BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
EVA	Economic Value Added
EFQM	European Foundation for Quality Management
CRM	Customer Relationship Management
KPI	Key performance indicators
MIS	Management Information System
MVA	Market Value Added
PMM	Performance Measurement Matrix
SMV	System měření výkonnosti
SŘV	System řízení výkonnosti
TQM	Total Quality Management

ÚVOD

Charakteristickým rysem dnešní doby jsou neustálé a rychle probíhající změny. Tato dynamika vývoje je nejvíce patrná v podnikatelském prostředí, které čelí mnohým problémům, ale i výzvám. Za významné aspekty dynamiky vývoje podnikatelského prostředí lze považovat: legislativu dané země, jakož i vytvoření příznivého prostředí pro podnikání v dané zemi a samotná podpora podnikání, a především také výši daní; rychlé tempo vědecko – technického pokroku a inovací specifické zejména pro některé obory či odvětví; konkurenceschopnost všech subjektů v jednotlivých odvětvích podnikání; globalizaci a celosvětovou informační provázanost prostřednictvím internetu. Vlivem těchto změn rostou nároky na personální řízení a organizační změny, objevují se nové předpoklady strategického významu, dochází k informační revoluci, roste význam znalostního managementu a další.

Mezi základní atributy úspěšného podnikání v turbulentním prostředí lze pak dle Druckera [45] zařadit: marketingové předpoklady a plnění ekonomických cílů, technické a technologické předpoklady, lidské zdroje a kvalitní organizaci řízení a měnící se roli managementu.

Vzhledem k značné turbulentnosti podnikatelského prostředí je dosažení a udržení konkurenceschopnosti pro management podniku velice náročným úkolem. Důvody pro usilování o konkurenceschopnost podniku jsou přitom zcela zjevné. Vnější projev konkurenceschopnosti je dosahování lepších finančních výsledků, což kauzálně přispívá k dosahování vyšší tržní hodnoty podniku, která je v dnešní době chápána jako jeden z hlavních podnikatelských cílů. Dosažení, formování a udržení určité úrovně konkurenceschopnosti je jedinečný proces každého podniku. Nyní ovšem vyvstává otázka, jakým způsobem lze vytvořit vhodný monitorovací a hodnotící systém, který by přispíval ke zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku a zároveň reflektoval specifika samotného podniku. Jedná se o poměrně nesnadný úkol, neboť výkonnost je nutné hodnotit nejen ve vztahu k dosaženým výsledkům, ale rovněž i v relaci k potenciálům vedoucím k udržení a formování konkurenceschopnosti. Vzhledem k současnému vývoji výkonnosti, kdy dochází k přechodu z prostého měření podnikové výkonnosti na komplexní řízení výkonnosti podniku, je třeba nahlížet na komplexní systém řízení výkonnosti (dále jen SŘV) jako na nástroj sloužící k propojování, zlepšování a učení se [7].

V rámci této disertační práce je proto pozornost věnována rešerši české i zahraniční literatury v oblasti měření a řízení výkonnosti podniku. Na základě provedené rešerše jsou identifikována problémová místa a inovativní trendy v této oblasti, stanoven hlavní cíl a cíle

dílčí, výzkumné otázky a hypotézy. Pro naplnění cílů a ověření hypotéz je následně vytvořena a schématicky zachycena metodika zpracování disertační práce včetně bližší charakteristiky využití jednotlivých metod. Významnou částí této práce jsou kapitoly věnující se prezentaci dosažených vlastních výsledků ve směru tématu, kde je detailně analyzována současná podoba systémů měření a řízení výkonnosti v českých podnicích (konkrétně tedy role, které zastávají, úrovně na kterých fungují, komponenty ze kterých se skládají, apod.). Dále jsou zkoumány také externí a interní faktory ovlivňující kvalitu systému řízení výkonnosti a skupiny nástrojů, jejichž zavedení přispívá k zefektivnění systému řízení výkonnosti jako celku. Na základě zjištěných výsledků je následně navržen systematický proces řízení výkonnosti obsahující systém řízení výkonosti, faktory ovlivňující jeho kvalitu (implementaci, vývoj a neustálé zlepšování) a skupiny nástrojů přispívající k jeho zefektivnění. Na závěr práce je provedeno ověření navrženého systematického procesu řízení výkonosti prostřednictvím několika realizovaných řízených rozhovorů s manažery tří vybraných podniků. Součástí této práce je také nastínění představy o pokračování v dalších výzkumech v této oblasti a vymezení teoretických, praktických i pedagogických přínosů práce. Na konci práce je uveden seznam literatury včetně vlastních publikací autora, které jsou relevantní k danému tématu.

1 VYMEZENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK PROBLEMATIKY MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

1.1 Výkonnost podniku ve vztahu k jeho konkurenceschopnosti

Za základní determinanty ekonomického rozvoje lze dle Turoka [215] považovat jednak schopnost domácích podniků prodávat svoji produkci na trzích, dále hodnotu těchto produktů a efektivitu jejich produkce a v neposlední řadě pak i stupeň využití domácího kapitálu (včetně lidského) a přírodních zdrojů. Konkurenceschopnost je pak komplexní funkcí vztahů mezi těmito determinanty.

S konkurenceschopností úzce souvisí pojem konkurenční výhoda. Porter [165] uvádí, že konkurenční výhoda podniku je jádrem, podstatou jeho výkonnosti na trzích, kde je přítomná konkurence. Konkurenční výhodu lze také na mikroekonomické úrovni chápat jako zachycení relativní výkonnosti daného podniku v určitém období. Jedná se o reflexi interakcí mezi podniky v tržním procesu. Identifikace konkurenční výhody následně vychází ze srovnání skupiny podniků, přičemž toto srovnání je závislé na charakteru tržního prostředí, ve kterém podniky působí [15]. Dle Hitta [79] má podnik konkurenční výhodu, pokud implementuje strategii, kterou konkurenti nejsou schopni napodobit, případně by to pro ně bylo příliš nákladné. Oproti tomu De Toni a Tonchia [41] spatřují podstatu konkurenční výhody ve schopnosti správně identifikovat a reagovat na podněty okolí při zachování výkonové orientace a z toho plynoucích příjmů. V případě, že podnik vykonává jakoukoli svou aktivitu výrazně efektivněji než konkurence, může dle Collise [34] potenciálně získat konkurenční výhodu. Hitt [80] dále uvádí, že zdroje, schopnosti a základní kompetence vytváří základ konkurenční výhody. Zdroje lze definovat jako vstup do podnikových produkčních procesů, jako např. kapitál, dovednosti zaměstnanců, patenty, finance a talentovaní manažeři. Schopnosti jsou definovány jako schopnost integrovaně využít zdroje k vykonávání aktivit či úloh. Za základní kompetence lze pak označit ty schopnosti, které slouží jako zdroj konkurenční výhody v porovnání s rivaly.

Z výše uvedeného vyplývá, že na vymezení pojmu konkurenceschopnost a na definování konkurenční výhody existuje v současné době celá řada názorů a definic. V této práci je konkurenceschopnost zkoumána a definována z pohledu managementu skrze měření a řízení výkonnosti podniku.

Lze konstatovat, že základním předpokladem pro dlouhodobě úspěšně fungující podnik je **nalezení konkurenční výhody** podniku, která souvisí především s výkonností tohoto

podniku, ale i s dalšími předpoklady jeho fungování. Získávání konkurenční výhody prostřednictvím dosahování určité úrovně podnikové výkonnosti je primárním předpokladem pro úspěšné fungování podniku v dlouhodobém měřítku [133] [209].

Obecně lze **výkonnost** dle Wagnera [217] definovat jako způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály. Oproti tomu autorky Pavelková a Knápková [159] výkonnost více konkretizují, rozumí pod tímto pojmem např. velikost bankovního konta, počet zaměstnanců, podíl na trhu, nebo také mít spokojené a motivované zaměstnance, apod. Každý subjekt tedy může výkonnost podniku definovat jinak. Mikoláš [144] považuje výkonnost za specifickou formu konkurenceschopnosti – potenciál podniku produkovat výkon. Společensky zodpovědný podnik by měl chápat výkonnost poněkud komplexněji – ne pouze jako ekonomický pohled či popis, nýbrž také jako sociální, ekologický a jiný potenciál. Výkonnost podniku se ovšem dle Portera [164] projevuje i např. vyšší schopností zabezpečit užitek, vyšší účinností produkčních procesů i jejich efektivitou při transformaci vstupních faktorů na finální produkt zajišťující užitek. V širším pojetí se výkonnost podniku projevuje jeho vyšší stabilitou, lepší schopností učení se, přizpůsobení se změnám a reakce na ně. Pro dosažení vyšší konkurenceschopnosti obecně je tedy nutné vzhledem k **těsnému vztahu výkonnosti a konkurenceschopnosti** uvažovat v širších souvislostech (systémové myšlení) a zároveň disponovat dostatečnou úrovní znalostí teorie moderního managementu [209]. Úloha uplatňování systémového přístupu k výkonnosti se stává důležitým předpokladem úspěšného řízení podniku. Za systémový přístup lze dle Habra a Vepřeka [74] považovat způsob myšlení, způsob řešení problémů či způsob jednání, při němž jsou jevy chápány komplexně ve svých vnitřních a vnějších souvislostech. Střížová [202] míní, že systémový přístup zahrnuje způsoby směřování k naplnění cílů, je závislý na vývoji organizace v okolí, studuje efekty interakcí, hlavní pozornost věnuje souladu funkcí a účelu celku, dále také organizaci celku s okolím a sjednocuje jeho strukturu a funkci. Uplatňování systémového přístupu k výkonnosti poté můžeme nalézt už v samotné definici výkonnosti, například Pitra [162] definuje výkonnost podniku jako „výsledek organizované činnosti konkrétních lidí, kteří spojili své síly a prostředky k dosažení jasně definovaných cílů“. Míní, že výkonnost podniku není pouze ekonomickým požadavkem, nýbrž i celospolečenským požadavkem a zaměstnanci, manažeři a vlastníci rozhodující o její úrovni nesou za její plnění osobní odpovědnost.

„Výkonnost pojímá všechny oblasti podnikových činností, které je potřebné skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou existence“ [159].

1.2 Specifika systémového přístupu k měření a řízení výkonnosti

Jak již bylo uvedeno, úloha uplatňování systémového přístupu k měření a řízení výkonnosti hraje při vytváření systémů měření a řízení výkonnosti zásadní roli. Systémový přístup lze dle Hála, Palatové a Škapy [75] považovat za proces postupného zkoumání reality, jehož základními rysy jsou:

- účelné zjednodušení vlastností a souvislostí zkoumaného jevu,
- jejich zobrazení do nově tvořeného abstraktního objektu – systému,
- zachování komplexnosti obrazu procesů, vlastností a souvislostí pozorovaného jevu
- předmětem výzkumného zájmu jsou pouze funkční vztahy, souvztažné s cíli pozorování,
- důsledné uplatnění principu kauzality v rozpoznávání vztahů mezi analyzovanými abstraktními objekty a jejich částmi.

Bureš [30] definuje systémový přístup obdobně, zakládající se na představě, že úkazy se kterými se běžně setkáváme, jsou součástí celku tvořeného jednotlivými částmi, které jsou vzájemně různě propojené. Uvádí, že dané části mají v systému své místo určené v závislosti na vztazích k ostatním částem a mají pro celý systém svou funkci a význam. Systém funguje jako celek, tzn. provede-li se změna v jeho části je tím vyvolána změna v dalších částech systému.

Při uplatňování systémového přístupu je zásadní definovat zkoumaný systém. Systém lze chápat dle Checklanda [90] jako soubor prvků spojených v jeden celek, které vykazují spíše vlastnosti celku než vlastnosti každého jednotlivého prvku. Blanchard a Fabrycky [26] toto tvrzení dále rozšiřují, považují systém za soubor vzájemně propojených komponent mající určité vlastnosti a směřující společně k uskutečnění vytyčeného cíle či splnění nějakého účelu.

Obst [156] rozumí pod pojmem systém jakýkoliv účelně definovaný komplex elementů (komponent, prvků, částí, jevů) spojených vzájemnými vztahy v prostoru a čase. Pomocí vzájemného propojení jednotlivých prvků se tento systém chová vůči svému okolí jinak, než by se choval soubor stejných, ale nepropojených prvků. Zmiňuje se také o pozitivním působení synergického efektu mezi prvky.

Hálek, Palatová a Škapa [75] hovoří o systému jako o abstraktním objektu, který je účelově definovaný konceptorem (člověk, jenž chce poznat, vytvořit či změnit konkrétní objekt, vyřešit problém) a který jako celek vykazuje určité funkční vlastnosti, jehož základní funkční vlastností je chování systému, nebo-li závislost výstupů ze systému na vstupech do systému. Vstupem systému míní obraz podmětu, který působí na původní objekt konceptorova zájmu. Množinu těchto vstupů pak lze vyjádřit pomocí proměnných, jejichž prostřednictvím je systém ovlivňován. Výstupem systému pak rozumí obraz reakce původního objektu na určitý podnět. Množina těchto výstupů systému je vyjádřena proměnnými, prostřednictvím nichž systém ovlivňuje ostatní objekty ve svém okolí. Většina autorů tedy definuje systém různě, o sjednocení těchto názorů se pokusil např. Chackland [90], který stanovil 9 společných kritérií pro definici systému.

Povaha prvků obsažených v systému je různá, proto rozlišujeme např. systémy technické, biologické, ekonomické, sociální a formální, které jsou homogenním typem systému. Jejich spojení poté utváří heterogenní neboli smíšené systémy, za který lze považovat i organizaci či podnik [46]. Množina vazeb mezi prvky systému poté tvoří jeho strukturu. Systém lze pojímat jako strukturovaný, umožňující optimalizovat vnitřní činnost systému a analyzovat jednotlivé prvky, a nestrukturovaný, který pozoruje pouze chování systému jako celku [75]. Na systém ovšem nelze pohlížet pouze staticky – z hlediska jeho struktury, ale také z hlediska jeho chování a změny stavu v závislosti na okolí systému. Při systémovém přístupu jsou tedy uplatňovány následující principy [124] [156]:

- princip abstrakce (odhlížení od nepodstatných jevů),
- princip postupu od jednoduchých vlastností systému ke složitějším projevům chování a k prohlubování struktury systému,
- princip systematického zkoumání systémů
- princip týmové práce (specialisti z různých oborů),
- princip postupu zkoumání shora dolů (od nejvyšší úrovně struktury až k detailům struktury systému),
- princip rozdělení systému (dekompozice na jednodušší prvky).

Tyto vzájemně propojené principy jsou charakteristické pro nahlížení na realitu pomocí systémového přístupu. Prorok [167] uvádí další principy, které charakterizují určité procesy, které probíhají v dané realitě, a to nejen strukturnost, nýbrž i hierarchičnost, zpětnovazebnost a vzájemnou závislost systému a jeho okolí.

Na základě vztahu systému k okolí lze rozdělit systémy na tři základní typy [46] [75] [124]:

- uzavřený systém – nereaguje na podněty okolí,
- částečně otevřený systém/relativně uzavřený systém – reaguje na podněty ale jen určitými prvky,
- otevřený systém – reaguje na podněty okolí.

Pro vytvoření systému měření a řízení výkonnosti je klíčové právě uplatňování systémového přístupu, který dokáže dát podobě těchto systémů jasnou strukturu a zároveň flexibilitu. Důsledky uplatňování systémového přístupu k měření výkonnosti podniku lze rozdělit do dvou velkých skupin [179]:

- důsledky na proces,
- důsledky na výsledky.

1.3 Měření výkonnosti podniku

Zájem o oblast měření výkonnosti za posledních 20 let velmi výrazně vzrostl [212]. Vzhledem k vývoji technologií, zvyšující se globalizaci a odstraňování bariér obchodu, se taktéž mění to, jakým způsobem jsou podniky řízeny. Měření výkonnosti je jedním ze základních elementů zvyšování výkonnosti podniků [183]. Neely a kol. uvádí, že mezi lety 1994 a 1996 bylo zveřejněno více než 3600 článků a označil toto období za revoluci v měření výkonnosti [150].

1.3.1 Měření

Solař se domnívá, že jakékoliv progresivní systémy řízení nemohou fungovat bez základní zpětné vazby poskytované systémem měření výkonnosti (dále jen SMV). Uvádí starou, ale platnou pravdu: „co neměřím – to neřídím“ [188]. **Měření** lze charakterizovat jako činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu, jejímž výsledkem je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, jenž může být uplatněna pro popis určité charakteristiky objektu, ovšem za předpokladu, že je znám klíč k její interpretaci [217]. Nenanadál definuje měření jako soubor operací ke stanovení hodnoty určité veličiny v daných jednotkách. Přičemž rozlišuje dvě základní skupiny měření, jednak měření technická, čímž se myslí stanovení hodnoty veličiny vztahující se k hmotným výstupům procesů, a měření systémová, která umožňují poznat a definovat chování organizačního systému [152].

Důvodů pro měření existuje celá řada. Wagner uvádí jako nejvýznamnější důvody pro měření tyto funkce měření: funkce podpory paměti, komparace, objektivizace a širší smyslového poznání, hloubky poznání, funkce zprostředkování poznání a funkce důkazní [217]. Jiné důvody pro měření uvádí Maar a Shiuma [135], kteří považují za nejdůležitější: implementaci kontroly podnikové strategie, stimulaci chování zaměstnanců, externí a interní komunikaci, řízení podnikové výkonnosti.

Dle výzkumu provedeného v letech 2009-2010, kterého se účastnilo 402 manažerů z podniků v ČR, byly identifikovány jako nejčastější důvody pro měření a řízení výkonnosti podniku: strategické plánování, potřeba controllingu a motivace, a odměňování. Za další významné faktory dle tohoto výzkumu lze označit potřebu komunikace, každodenní rozhodování a ověřování strategie. Za méně důležité je považováno řízení vztahů se stakeholdery a povinnost stanovená zákonem [116].

Při tvorbě a realizaci postupů pro měření je třeba brát v úvahu následující východiska [188]:

- Pochopení nutnosti změnit výkonnost procesu, když chceme měnit jeho výstupy.
- Nutnost vázat měření výkonnosti procesů na stanovení cílů.
- Měření výkonnosti procesů musí splňovat určité požadavky.

Přístup k výkonnosti jako takové je přímo závislý na vztahu zájmové skupiny k organizaci, vztazích jednotlivých skupin mezi sebou a především pak na jejich preferencích. Různé zájmy těchto stakeholderů (zainteresovaných skupin) se odráží ve formulaci strategie podniku a jeho strategických cílech. Proto je v případě, že není účelné, či dokonce možné, výkonnost podniku měřit z více pohledů jednotlivých uživatelů, nejlepší jí měřit a hodnotit ve vztahu ke strategickým cílům organizace [53] [217].

Samotný **proces měření výkonnosti**, jehož cílem je zjistit informace o zkoumaném objektu, se následně skládá ze vzájemně na sebe navazujících fází: tvorba modelu (stanovení, které prvky, vztahy a charakteristiky budou předmětem zkoumání), výběr metod a nástrojů použitelných pro měření, získání požadovaných hodnot, zaznamenávání a uchovávání těchto hodnot, třídění a interpretace získaných hodnot, ověření informací a porovnávání výsledků měření, komunikace informací uživatelům [152] [217].

1.3.2 Pomocí čeho lze měřit

Pro měření efektivnosti a výkonnosti lze užít **metriky**. Jsou to ukazatele sloužící pro stanovení kvality, kvantity a finanční kategorie. Zjednodušeně lze tento ukazatel chápat jako ukazatel výkonnosti z hlediska stanovených cílů [217]. **Členění metrik** je různorodé, např.

dle objektu měření, opakovatelnosti použití, úrovní řízení, hodnocení efektů z inovace a další. Asi nejznámějším a nejpoužívanějším členěním metrik je dle objektu měření na tvrdé a měkké metriky, jejichž charakteristika je blíže uvedena v [152].

K hodnocení výkonnosti lze dále využít hodnoty tzv. **primárních kritérií výkonnosti**. To jsou měřítka sloužící k vyhodnocení a konečné interpretaci výkonnosti, která se v ucelené a interpretovatelné podobě projeví až po skončení dané činnosti. Pro popsání výkonnosti subjektu v průběhu činnosti slouží tzv. **sekundární kritéria výkonnosti**, která jsou odvozena z primárních kritérií, vykazují nenulové hodnoty, díky čemuž jsou tyto kritéria průběžně srovnatelná a interpretovatelná [217].

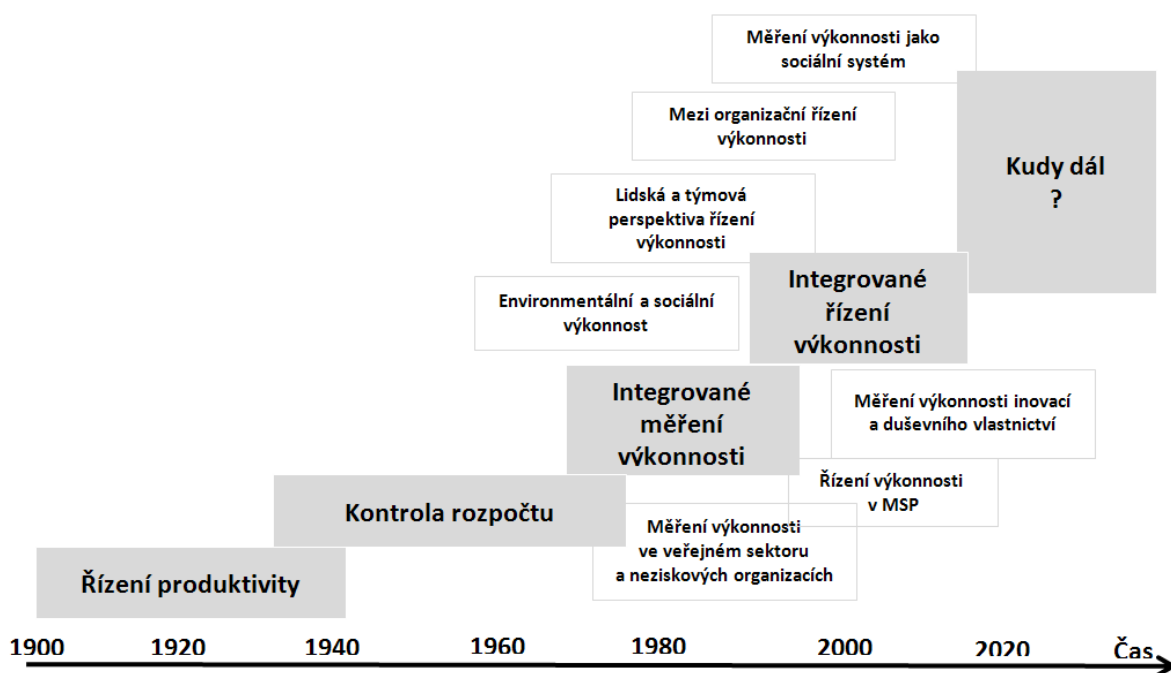
Měřítka či kritéria měření výkonnosti je pak veličina, pomocí jejichž hodnot lze popsat určitou elementární charakteristiku prvku, nebo vztahu prvků, v modelu pro měření. Každé měřítka musí být popsáno přinejmenším tím, ke které charakteristice se vztahuje, měrnou veličinou a její jednotkou. Systém, jehož prvky tvoří jednotlivá měřítka výkonnosti a jehož prostřednictvím jsou tyto prvky popisovány (jejich charakteristiky a vztahy v rámci modelu měření výkonnosti) se pak nazývá **systém měřítek výkonnosti** [217].

Členění měřítek může být různorodé. Za základní členění lze považovat členění měřítek na finanční a nefinanční, které jsou detailně popsány v literatuře [217]. Měřítka lze členit také dle různých kritérií na absolutní a relativní/poměrové, které se podle své konstrukce dále rozlišují na podílové a vztahové ukazatele a na indexy, stavové a tokové, analytické a syntetické [159]. Některá měřítka se mohou označovat jako tradiční, jiná jako moderní. Za tradiční měřítka lze označit finanční měřítka spojená s hodnotou pro akcionáře a založená na účetnictví [6]. Za nejvýznamnější z nich lze považovat finanční analýzu vycházející z jednotlivých ukazatelů, které jsou blíže popsány např. v literatuře [159]. Na základě kritiky tradičních měřítek vznikla následně měřítka moderní. Kritéria, která by měl moderní ukazatel/měřítka splňovat uvádí Maříková a Mařík [136]. Hledání takového ukazatele je ovšem velice náročné, nejvíce užívané ukazatele v podnikové praxi jsou detailně charakterizovány např. v [159].

1.3.3 Vývoj v oblasti měření výkonnosti

Některé trendy, které se začaly v minulých letech objevovat, se stávají stále významnější. Globální mocenský základ ekonomiky se přesouvá do rozvíjejících se ekonomik, jako jsou Brazílie, Rusko, Indie a Čína [69] [223]. Rostoucí konkurenční prostředí, vývoj v pojetí kvality, zvýšené zaměření na neustálé zlepšování a významný vývoj v oblasti informačních a komunikačních technologií, patří mezi nejdůležitější změny posledních let [21].

Na počátku 19. století v době rostoucí industrializace bylo cílem měření výkonnosti řízení produktivity. Se vznikem složitějších organizací se cíl měření výkonnosti posunul směrem k řízení rozpočtů při zachování zaměření na řízení produktivity. Později se se vznikem celosvětové konkurence a sofistikovaných trhů účel měření výkonnosti posunul směrem k integrovanému měření výkonnosti a následně k integrovanému řízení výkonnosti při zachování zaměření na produktivitu a rozpočtovou kontrolu [21]. Uvedený vývoj a jeho souvislosti jsou zobrazeny na Obr. 1. **Otázkou je, kterou cestou se tento vývoj bude ubírat dále.**



Obr. 1: Vývoj v oblasti měření výkonnosti vzhledem k celosvětovým trendům

Zdroj: [21]

Je zřejmé, že oblast měření výkonnosti podniků se vyvíjí souběžně s globálními obchodními a celospolečenskými trendy. Jedním z nich je například rychlost změn. Na počátku 20. století se jednalo o změny intelektuální a pomalé. Postupně se stávaly rychlejšími až turbulentními a v dnešní době můžeme hovořit o razantních a transformačních změnách. Dalším příkladem je vývoj v dominantních výrobních podnicích: od infrastruktury vlastněné podnikem v minulosti až po znalosti a konexe vlastněné zaměstnanci v dnešní době. Nejméně významným trendem je dominantní postavení na trhu, které měl dříve výrobce, jež rozhodoval, co se bude vyrábět a tedy i prodávat. Později to byl zákazník, který nejprve upřednostňoval cenu, následně poskytovanou hodnotu, přičemž lze hovořit i o loajálních zákaznících [21]. Studium hodnoty pro zákazníka jako nástroje pro zvýšení

konkurenceschopnosti podniku se zabývala studie provedená [120]. Dnes je to zákazník náročný, neloajální a impulsivně nakupující.

Zdá se, že jak vospělost poznání v oblasti měření výkonnosti rostla, **pozornost se přesunula z toho jak nejlépe využít poznatky získané měřením výkonnosti na řízení výkonnosti podniků**. Toto tvrzení dokumentuje i Obr. 1. Tento vývoj byl způsoben dvěma faktory. Prvním z nich je turbulentní prostředí, v němž podniky působí, které vedlo k potřebě pochopit, jak lze SMV používat tak, aby se podniky uměly přizpůsobovat měnícímu se prostředí. Za druhé, vzhledem k tomu, že byla k dispozici empirická data o tom, jak lze využívat SMV, se začala objevovat celá řada faktorů souvisejících s implementací a používáním SMV, zahrnující organizační, lidské, behaviorální a kulturní faktory [21].

1.3.4 Systém měření výkonnosti

Systém měření výkonnosti (SMV) je srdcem celého procesu řízení výkonnosti, podporuje jeho filozofii a má zásadní význam pro jeho efektivní a účinné fungování [19] [125]. Může být chápán jako informační systém podporující manažery v procesu řízení výkonnosti podniku plnící dvě základní funkce [57]:

- Umožnění a strukturování komunikace mezi všemi organizačními jednotkami zahrnutými do procesu cílových hodnot.
- Sběr, zpracování a dodání informací týkající se výkonnosti lidí, procesů, výrobků, služeb, činností, podnikových jednotek, atd.

SMV představují vyvážený a dynamický systém, který umožňuje podporu rozhodovacích procesů shromažďováním, zpracováním a analýzou informací [150]. Pojem vyvážený poukazuje na nutnost využít různá měřítka a perspektivy, která společně vytvářejí komplexní informace o podniku [109]. Koncept dynamičnosti poukazuje na nutnost vytvoření systému, který kontinuálně monitoruje interní a externí okolí a hodnotí cíle a priority podniku [24].

Problematika měření výkonnosti se objevuje ve výzkumu mnoha oborů, kterými jsou strategický management, operační management, finanční řízení či manažerské účetnictví. To vedlo k četným definicím SMV a k velmi malé shodě týkající se hlavních komponent a klíčových vlastností [47]. Tento fakt potvrzuje i článek „Směrem k definici systému měření výkonnosti podniku“, kde je uveden přehled nejvýznamnějších definic od zahraničních autorů [63]. V české odborné literatuře se s definicí SMV příliš často neseťkáme. Charakterizuje ho například Wagner, který SMV chápe jako každé konkrétní řešení procesu měření výkonnosti, jenž je založeno na systémovém přístupu [217].

Z provozního hlediska je SMV chápán jako „soubor ukazatelů používaných ke kvantifikaci účinnosti a účelnosti měřítek“ [150]. Těž jako informační proces, který dává zpětnou vazbu zaměstnancům o výsledcích jejich činnosti [19]. Z hlediska strategického řízení odráží stupně výkonnostních metrik používaných k implementování strategie v rámci organizace [63]. Stejně tak SMV umožňuje podnikům členění měřítek řízení výkonnosti kaskádově dolů a poskytuje informace potřebné k ověření obsahu a platnosti strategie [95].

Hlavním obecným cílem SMV je poskytnout podporu managementu v otázkách měření výkonnosti a analyzovat a zlepšovat provozní efektivitu díky lepším rozhodovacím procesům. Většina modelů měření výkonnosti prošla empirickým testováním, některé se ovšem vyvíjely pouze v rovině teoretické. Příklady nejvýznamnějších modelů SMV včetně roku, kdy byly poprvé uvedeny lze najít v [201].

Základní prvky SMV tvoří klíčové indikátory výkonnosti (**Key performance indicators, dále jen KPI**). Jsou nástrojem pro dosahování stanovených cílů. Jedná se o konkrétní měřitelné hodnoty při vykonávání daného procesu. Sledováním hodnot jednotlivých ukazatelů a jejich porovnáváním se stanovenými hodnotami pak směřuje vedoucí pracovníky organizace ke kritickým místům, kde je třeba zlepšit vykonávání stanovených procesů tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Při definici KPI se zpravidla postupuje shora dolů, tzn. od strategických cílů podniku k operativním cílům procesů. Při návrhu KPI se poté vychází z těchto jednoduchých zásad: účelnost, jednoznačnost, zjistitelnost a interpretovatelnost ukazatele [217] [226].

1.3.5 Komponenty, role a vlastnosti systému měření výkonnosti

Abychom dobře pochopili podstatu SMV, je třeba nejprve vymezit **komponenty**, které jej tvoří. Franco-Santos a kol. uvádí, že 53 % autorů, kteří se problematikou měření výkonnosti podniku zabývají, považuje za hlavní komponenty SMV „měřítka výkonnosti“ a 35 % autorů uvádí „cíle“ [59]. Otley výše uvedené ještě doplňuje o strategii, odměny a informační toky (zpětná a dopředná vazba) [158]. Komplexní charakteristiku komponentů strategického SMV poskytuje například McGee [139], který uvádí tři základní komponenty SMV. Prvním komponentem jsou výkonnostní měřítka, která budou fungovat jako předstížené ukazatele výkonnosti v rámci strategických cílů a iniciativ. Dále propojení procesu řízení, které spočívá v designu a změně klíčových procesů pomocí začlenění nových výkonnostních měřítek, jejich vývoj a vybalancování ostatních procesů tak, aby se vzájemně doplňovaly. Přičemž tyto procesy zahrnují: plánování a alokaci kapitálu, hodnocení výkonnosti, management odměn a vztahy se stakeholders. Třetím komponentem je infrastruktura měření a reporting, tedy

stanovení procesů a podpůrné technologie pro sběr dat nezbytných pro měřítka výkonnosti a pro rozšíření výsledků v rámci celého podniku [139].

Vývoj ekonomického prostředí a s ním spojený rozvoj přístupů k řízení výkonnosti podniků se odráží i ve **vývoji všech komponent SMV**, zejména v definování měřítek výkonnosti a ve stanovení metod jejich měření [217]. Vliv na tento vývoj má především: zvyšující se tlak konkurence v globálním měřítku, technologické pokroky, propojenost a ekonomická liberalizace [87]. Dalšími determinanty vývoje mohou dle Dluhošové [44] být: technicko-ekonomický typ ekonomiky, globalizační trendy, rozvoj moderních technologií, vliv intelektuálních aktiv, stupeň poznání ekonomických systémů atd.

Úspěšnost měření a řízení výkonnosti záleží zejména na **volbě správných měřítek výkonnosti**, na výběru nástroje pro měření, stupně jejich dosažení a možnosti využití pro řízení podniku [44]. Výkonnost podniku lze hodnotit řadou různých ukazatelů. Otázkou však zůstává, které z těchto ukazatelů jsou pro měření dlouhodobé výkonnosti podniku nejvhodnější? Většina manažerů se shoduje na tom, že neexistuje žádná univerzální formule nebo měřítko pro hodnocení podnikové výkonnosti [193].

V posledních letech se v oblasti měření výkonnosti ustupuje od tzv. tradičních ukazatelů měření finanční výkonnosti. Trend vývoje ve finančním řízení je určen orientací na řízení hodnoty firmy a posunem od účetních, přes ekonomická, k tržním měřítkům. Klíčový je zde přechod k hodnotovému řízení (EVA, MVA), k rostoucí informační efektivnosti kapitálových trhů a preferování tržní hodnoty podniku. Nová koncepce vychází z modifikovaných finančních ukazatelů umožňujících lepší identifikaci procesů schopných dlouhodobě zvyšovat hodnotu pro akcionáře a celkovou hodnotu podniku. Tato koncepce zvaná Shareholder Value je vnímána jednak jako měřítko výkonu a zároveň také jako nejvyšší podnikový cíl [25].

Na základě **kritiky řízení výkonnosti pouze prostřednictvím finančních ukazatelů**, začaly být v podnicích využívána i měřítka nefinanční. Zejména v posledním desetiletí neustále stoupá tlak na využití jak finančních tak nefinančních měřítek výkonnosti podniku. Hlavní příčinou toho je skutečnost, že tradiční finanční měřítka již nejsou dostatečná pro porozumění výkonnosti v dynamickém podnikatelském prostředí, protože mají krátkodobou vypovídací schopnost vedoucí k chybnému strategickému rozhodování a nejsou schopny poskytnout data o kvalitě [106] [175] [217].

Nefinanční měřítka jsou lepšími indikátory budoucí finanční výkonnosti podniku než tradiční finanční měřítka, navíc jsou dobře využitelné pro hodnocení výkonnosti manažerů a jejich motivaci [77] [108]. Tuto skutečnost potvrzují např. i Ittner a kol. [94], kteří zjistili, že informace o tržním podílu podniku jsou indikátory účetních metrik, a oproti tomu např.

měřítka spokojenosti zákazníků jsou velmi často využívána pro měření výkonnosti manažerů. Navíc Banker a kol. [11] zjistili, že postoje zákazníků jsou vhodné pro predikci budoucí finanční výkonnosti podniku.

Jako odpověď na tuto skutečnost bylo vyvinuto a implementováno široké spektrum SMV – např. Performance Measurement Matrix (PMM) [111], Balanced Scorecard (BSC) [108], SMART model [105], Performance Prism [151], a další. Všechny tyto rámce byly vytvořeny za účelem pomoci podnikům identifikovat soubor měřítek výkonnosti, který vhodně reflektuje strategické cíle podniku.

S rostoucím využitím nefinančních měřítek je důležité si uvědomit, že **využívání nefinančních měřítek má své limity**. Fisher [55] uvádí příklad, že pokud firma sleduje procentní podíl včasné dodaných zásilek, může být výhodné pro firmu obětovat jednu pozdní přesto důležitou zásilku na zajištění včasného dodání mnoha malých zásilek.

Navíc podle Chow a Van der Steda [92] je pomocí nefinančních měřítek problematické měřit výkonnost přesně, efektivně nebo včas. Zároveň také uvádí, že ve studii provedené s manažery podniku WM. Schiemann and Associates, se tyto manažeři shodli na omezení tradičních finančních měřítek. Nicméně stále upřednostňují používání finančních měřítek před nefinančními.

Výzkum provedený Stiversem a kol. [193] v U.S. Fortune 500 firem a v Canadian Post 300 firem zkoumal, do jaké míry považují manažeři identifikaci a využívání nefinančních měřítek ve svém podniku za důležité a zda tyto měřítka skutečně využívají. Odhalili tři zásadní nedostatky, které mohou být v současnosti chápány jako výzvy pro měření výkonnosti v budoucnu. Prvním nedostatkem je, že měřítka zaměřená na inovace a zapojení zaměstnanců nejsou vnímána jako stejně důležitá, jako měřítka spokojenosti zákazníků a podíl na trhu. Jako další nedostatek lze zmínit, že manažeři si uvědomují výhody a důležitost používání nefinančních měřítek, ovšem stále velký počet podniků pomocí nich neměří. Třetím nedostatkem je, že velký počet podniků sice získává měřením dostatek důležitých informací, ovšem manažeři poté tyto informace nevyužívají v procesu plánování. Nicméně, identifikace vhodného souboru měřítek pro měření a řízení výkonnosti je jen jeden rozměr systému řízení výkonnosti.

Chceme-li SMV považovat za efektivní, musí v podniku naplňovat také určité **specifické role**. Například Lima a kol. [127] tyto role určili na základě rozhovorů s odborníky a za pomoci metody Delphi. Mezi nejčastěji citované role SMV, se kterými se setkáme v odborné literatuře lze zařadit: implementaci a revizi strategie, poskytování propojení, měření a hodnocení výkonnosti, sledování pokroku a být nástrojem pro interní komunikaci a motivaci

[67] [143]. To potvrzuje i provedený průzkum Franco-Satnos a kol. [59], dle kterého 59 % autorů uvádí „implementaci a realizaci strategie“, 41 % navrhuje „zaměření pozornosti a zajištění souladu“, „vnitřní komunikaci“ a „měření a hodnocení výkonu“, 35 % autorů zmiňuje „sledování postupu“. „Poskytování informací“ uvádí 53 % autorů. Na základě výše uvedeného je tedy možné identifikovat **5 různých rolí SMV [59]:**

- měření výkonnosti – zahrnuje monitorování progresu procesů a měření a hodnocení výkonnosti;
- strategické řízení – zahrnuje dlouhodobé plánování a směřování organizace, formulaci strategie a výkonů;
- komunikace – zajišťuje interní a externí komunikaci, srovnání a zajištění souladu s předpisy;
- ovlivňuje chování - zahrnuje odměňování či kompenzační chování, řízení vztahů;
- učení se a zlepšení - zahrnuje zpětnou vazbu, učení se a zlepšování výkonu.

Zejména roli, kterou SMV sehrává při **efektivní implementaci strategie**, byla v posledních dvou desetiletích věnována značná pozornost. Většina průzkumů se zaměřila právě na oblast převedení strategie do akce, což potvrzuje, že SMV je efektivním nástrojem zejména v tomto ohledu [28] [32] [109] [185] [186]. Na základě výzkumu provedeného Knápkovou a kol. [116] v českých podnicích bylo zjištěno, že v průměru 73 % podniků v ČR vychází při měření výkonnosti ze strategie a cílů společnosti, 7 % podniků ze své strategie a cílů nevychází, a to i přesto, že jsou v podniku naformulovány. 20 % podniků poté nemá strategii a cíle naformulovány a měření výkonnosti je prováděno pouze u konkrétních činností a procesů. Tento výzkum poukazuje i na skutečnost, že velikost podniku má zásadní vliv na to, zda podnik vychází při měření výkonnosti ze své strategie a cílů. Z nadefinované strategie a stanovených cílů vychází 57 % malých podniků, téměř třetina těchto podniků nemá nadefinovanou strategii a formulovány podnikové cíle. U středních podniků vychází ze strategie a cílů téměř 75 % podniků a 16 % středních podniků nemá nadefinovanou strategii ani podnikové cíle. Nejlépe v průzkumu dopadly velké podniky, kde téměř 89 % velkých podniků vychází z podnikové strategie a cílů a pouze 7 % nemá formulovanou strategii a cíle [116]. Tyto výsledky potvrzuje ale i vyvrací výzkum Sřítéské a Svobody [198], který byl proveden ve 133 českých podnicích z nejkonzurenceschopnějších odvětví. 87 % respondentů zde sice uvedlo, že jejich SMV vychází z vize a strategie, následnými analýzami se však ukázalo, že pouze u 26 % z nich měřítka výkonnosti skutečně slouží jako nástroj implementace a revize strategie.

Stanovenou dlouhodobou strategickou koncepcí včetně cílů a postupů je nutné analyzovat prostřednictvím strategických měřítek výkonnosti a zajišťovat tak její implementaci v podniku. Jak již bylo řečeno, výkonnost je řízena na základě informací získaných prostřednictvím SMV. Na základě výsledků šetření provedených Marrem [134] v největších amerických firmách s různým předmětem podnikání vyplývá, že nejdůležitějšími oblastmi v podniku, kde je monitorována výkonnost, je v 91 % podniků finanční oblast, v 69 % zákaznická oblast, v 63 % procesní oblast a v 52 % oblast lidských zdrojů. Drtivá většina podniků tedy měří výkonnost zejména ve finanční oblasti. Obdobná je i situace v českých podnicích, kde je stále největší pozornost věnována měření výkonnosti ve finanční oblasti, která je následována oblastí zákazníků [196]. Skutečnost, že v praxi českých podniků převládá řízení výkonnosti na základě absolutních finančních ukazatelů, potvrzuje i [52] [84] [121] [209]. Výsledky výše uvedených studií však poukazují na fakt, že podniky si stále více začínají uvědomovat, jak důležité je sledovat i zákaznickou a procesní oblast. Uvědomění si významu sledování a **měření výkonnosti v oblasti zákazníků** potvrzuje i šetření Horčíčky a Jelínkové [83] v českých výrobních podnicích, kde byla jako jedna z řady výhod SMV manažery označena právě schopnost zlepšení vztahu se zákazníky.

Schopnost najít nové zákazníky a udržet si zákazníky stávající určuje míru úspěchu podniku [177]. Přičemž právě identifikace a spokojenost zákazníků je klíčem k jejich udržení a loajalitě [89] [187]. Podle průzkumů společnosti Forrester, více než 72 % B2C firem považuje udržení zákazníků za jednu ze svých hlavních priorit [9] [68], tento stav poukazuje na fakt, že nestačí produkovat spokojené zákazníky, ale novou výzvou je produkovat zákazníky věrné.

Většina marketingových teorií a praktik se bohužel ještě stále soustředí na umění získávání zákazníků místo toho, aby věnovala dostatečnou pozornost udržení zákazníků stávajících [168]. Selden a Colvin [182] vyjadřují přesvědčení, že hlubší pohled na spokojenost zákazníků dovolí manažerům komplexněji pochopit příležitosti ke zlepšení a tento hlubší pohled na spokojenost zákazníků je ještě důležitější, má-li management podniku porozumět ziskovosti zákazníků.

Oblast monitorování spokojenosti zákazníků nabývá stále více na významu. Zásadním důvodem monitorování spokojenosti a loajality zákazníků je dle Nenadála [153] zajištění dostatku relevantních informací o potřebách a očekáváních zákazníků a míře jejich uspokojování – při uplatňování jednoho ze základních principů systému managementu jakosti jako zpětné vazby.

V tomto kontextu může být spokojenost zákazníků definována jako hodnocení produktu či služby z hlediska toho, zda naplňují očekávání a potřeby zákazníků. Nespokojení potřeb či nesplnění očekávání zákazníků může mít za následek nespokojenost zákazníků s produktem či službou [224]. Spokojenost zákazníků je také charakterizována jako silný a výstižný indikátor provozní výkonnosti, neboť měřítka tržně orientované výkonnosti podniků, jako je objem prodeje nebo tržní podíl, jsou především měřítka úspěchu orientovanými zpětně do minulosti [25]. Vypovídají o tom, jak úspěšně si firma vedla při uspokojování trhu a zákazníků v minulosti, ale téměř nic nevypovídají o tom, jak zdárně si bude firma vést v budoucnosti. Na tomto místě je třeba si uvědomit, že firma může krátkodobě vykazovat výborné finanční výsledky, i když své zákazníky v dlouhodobém měřítku zklame. To je dáno tím, že zákazníci většinou přistupují k alternativnímu řešení až později, jejich nespokojenost se nejprve projeví omezením nákupů u podniku a až poté jejich ukončením.

Nenadál a kol. [153] tvrdí, že se dají postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků (externích i interních) rozdělit do dvou základních skupin, na postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků a na postupy využívající tzv. interní ukazatele výkonnosti. První skupina zahrnuje postupy pracující s ukazateli, které bezprostředně vypovídají o úrovni vnímání jednotlivých produktů různými skupinami zákazníků a jsou odvozeny z údajů získaných pravidelnými průzkumy. Oproti tomu druhá skupina postupů je založena na analýze údajů získaných z interních materiálů podniků dodávajících zákazníkům produkty, nejsou odvozeny od názorů zákazníků, nýbrž jsou odrazem toho, jak jsou v podniku rozvíjeny procesy, které zapříčiňují pozitivní nebo negativní vnímání zákazníků.

Bateson a Hoffman [13] uvádějí, že podniky by měly vyvíjet „informační systémy spokojenosti zákazníků“, které zahrnují měřítka pro hlášení stížností zákazníků, po-prodejní průzkumy, plošné dotazování zákazníků, mystery shopping, průzkumy zaměstnanců a průzkumy spokojenosti na trhu služeb.

Zjišťování těchto informací se tak stává systematicky vykonávaným procesem, který umožňuje zkoumat současné i očekávané požadavky zákazníků podniku. Systémové pojetí zjišťování spokojenosti a loajality zákazníků je tak stále důležitějším procesem, o čemž svědčí i dynamicky se rozvíjející obor **Customer Relationship Management (dále jen CRM)** [14] [104]. Charakteristiku pojmu CRM lze najít např. v [115]. I přesto, že je CRM, obecně v literatuře zaměřené na marketing, označován jako efektivní přístup k shromažďování a analyzování užitečných informací o zákaznících za účelem zvýšení jejich spokojenosti

a v konečném důsledku má zlepšit výkonnost podniku [50], mnoho akademických a podnikových zpráv poukázaly na neuspokojivé výsledky.

Průzkum 202 CRM projektů ukázal, že pouze 30,7 % podniků věří, že dosáhly zlepšení ve způsobu prodeje a poskytování služeb zákazníkům [42]. Průzkum Giga [66] nebo studie Gartner Group [62] odhaduje, že 70 % podniků nakonec v konkurenčním prostředí neuspějí a zjistil, že podniky obecně podceňují složitost CRM, chybí jim jasné obchodní cíle a nejsou ochotni investovat dostatečné množství finančních prostředků do CRM softwaru. V literatuře [114] je proto kladen důraz na sledování CRM jako strategie. Payne a Frow [160] popisuje CRM jako kontinuum, které na jedné straně, je o realizaci konkrétního technologického řešení, a na druhé straně, je o strategii pro řízení vztahů se zákazníky za účelem vytvoření hodnoty pro akcionáře. Lepší definici formulovali Richards a Jones [174], kteří jej definují jako soubor obchodních aktivit, který je řízen strategií a je navržen tak, aby zlepšil obchodní výkon v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

Co se týká měření **výkonnosti a nadefinování měřítek v oblasti zaměstnanců**, to zůstává pro podniky stále značně problematické, a to i přesto, že dle Maara a Shiuma [135] je jako jeden z nejdůležitějších důvodů pro měření považována právě stimulace chování zaměstnanců. Z toho plyne, že strategické cíle je vhodné hierarchicky kaskádovat na podřízené cíle jednotlivých útvarů. Dochází tak k tomu, že jednotlivci i jednotlivé útvary přispívají do nadřazených cílů a všechny strategické cíle jsou pod kontrolou. Zásadní je tento rozpad cílů, nebo-li kaskádování, i z hlediska odměňování zaměstnanců. Dle výzkumu provedeného Knápkovou a kol. [116] jsou si tohoto faktu české podniky dobře vědomy, neboť 70 % českých podniků výsledky hodnocení výkonnosti provazují se systémem odměňování.

Existuje plno rad, metod a trendů zabývajících se touto problematikou, např. jedním z trendů v mnoha podnicích se stává Employee Empowerment, nebo-li zplnomocnění zaměstnanců [105]. Pro dosažení vyšší pracovní výkonnosti je vhodnou stimulací pro zaměstnance také jejich spojení se zákazníky [191]. Dále je třeba si uvědomit, že uměním není využít lidský potenciál svých manažerů či vedoucích pracovníků, nýbrž všech zaměstnanců v podniku. V dnešní době proto hraje klíčovou roli vedení zdola nahoru [147]. A současně také zlepšovateľská aktivita zaměstnanců [203].

Zásadní otázkou je dále hodnocení zaměstnanců. Vazba SMV a měřítek definovaných v oblasti zaměstnanců s politikou odměňování je klíčovým předpokladem k ovlivňování chování zaměstnanců. Existuje mnoho různých metod a přístupů řešící problematiku hodnocení a v návaznosti na to i odměňování zaměstnanců. V současnosti je hojně

v podnicích užíván přístup k pracovnímu hodnocení zvaný Zpětná vazba 360 stupňů. Vysvětlení celé metody lze najít ve zdrojích [219] [225].

Závěrem lze konstatovat, že současní střední a vrcholoví manažeři v českých podnicích však velmi často nemají dostatečné povědomí o komponentech a charakteristikách efektivních SMV [198].

1.4 Řízení výkonnosti podniku

Řízení výkonnosti představuje soustavnou snahu podniku o zlepšování své výkonnosti prostřednictvím jeho jednotlivých částí. Pod těmito částmi si lze představit části podniku, lidi, procesy, atd. [169]. Háša [76] uvádí, že řízení výkonu je nutné vnímat nejen jako proces, nýbrž i jako systém, který v rámci podniku zasahuje celou řadu klíčových oblastí, které jsou současně kritickými faktory úspěchu celého podniku.

Wagnerová nazírá na řízení výkonnosti jako na **kontinuální a pružný proces** zahrnující manažery a ty, kteří vedou a jednají přitom jako partneři v rámci systému, jenž stanovuje, jak mohou nejlépe spolupracovat, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Systém se zaměřuje, spíše než na retrospektivní hodnocení výkonnosti, na budoucí plánování výkonu a zlepšení [218].

SMV je srdcem celého SŘV, podporuje jeho filozofii a má zásadní význam pro jeho efektivní fungování [125]. To potvrzuje i Melnyk [141], podle kterého měření a řízení výkonnosti sestává ze dvou komponentů: SMV a SŘV. Přičemž SMV zahrnuje proces pro stanovení cílů, tvorbu měřítek a sběr, analýzu a interpretaci dat o výkonnosti. SŘV poté zahrnuje proces pro: posuzování rozdílů mezi skutečnými a požadovanými výsledky; identifikaci a označování těch rozdílů, které jsou kritické, a je zde nutný zásah vedení; porozumění tomu proč se tyto nedostatky vyskytují; zavádění (a monitorování) nápravných opatření zaměřených na odstranění těchto rozdílů či nedostatků, je-li to nezbytné. SŘV tedy umožňuje podnikům plánovat, měřit a kontrolovat jejich výkonnost, čímž mohou být rozhodnutí, zdroje a aktivity lépe sladěny se strategiemi pro dosažení požadovaných výsledků [16].

Zavedení SŘV vyžaduje specifický přístup a čas. Jako vodítko může posloužit desatero úspěšného zavedení SŘV, definované autorkami Pavelkovou a Knápkovou [159].

Proces řízení výkonnosti pak podporuje management zejména pomocí naplnění dvou základních funkcí: umožňuje a zjednodušuje komunikaci mezi jednotlivými podnikovými jednotkami (jednotlivci, týmy, procesy, funkce a další), které jsou zahrnuty do procesu

stanovení cílů. Druhou významnou funkcí je sběr, zpracování a doručení informací o výkonnosti lidí, činností, procesů, produktů a obchodních jednotek [152] [217].

Ve vztahu k řízení výkonnosti hrají klíčovou roli **informace**, které pro podnik zajišťuje podnikový informační systém, který lze definovat jako komplex lidí, procesů, programových systémů, technického zázemí a organizačních pravidel za účelem sbírat, přenášet, aktualizovat, uchovávat a zpracovávat data pro jejich včasné získání a prezentaci [163]. Existuje celá řada podnikových systémů, ovšem mnohé z nich nejsou levnou záležitostí.

1.4.1 Charakteristika efektivně vytvořeného systému řízení výkonnosti

SŘV lze považovat za efektivní, pokud splňuje určité vlastnosti. Různí výzkumníci kladou důraz na různé vlastnosti či charakteristiky, které by měl efektivní SŘV splňovat. Například Maskell [138] tvrdí, že tradiční finanční měřítka jsou nedostatečná a někdy zavádějící a identifikuje sedm společných charakteristik SŘV v rámci World Class Manufacturing. Vyvážený obraz a důkladné, komplexní zmapování výkonnosti patří mezi šest hlavních charakteristik, které identifikují Neely a Kennerly [151]. Dlouhý seznam podrobnějších ukazatelů pro moderní SŘV je také definován Bititcim a kol. [22], kteří rozlišují mezi kontrolními měřítky a měřítky na zlepšení.

Gomes a kol. [70] vytvořili navíc z dostupné literatury o měření výkonnosti v posledních dvou desetiletích následující shrnutí příslušných funkcí a vlastností měřítek výkonnosti a SMV:

- Musí reflektovat nefinanční aspekty na základě klíčových faktorů úspěchu každého podniku.
- Měřítka by měla být zavedena jako prostředek formulování strategie a sledování výsledků podniku.
- Měl by být založen na organizačních cílech, kritických faktorech úspěchu a potřebách zákazníků a sledovat jak finanční tak nefinanční aspekty.
- Musí se dynamicky měnit se strategií.
- Musí vyhovět potřebám specifických situací ve výrobních operacích, a měl by být dlouhodobě orientovaný, stejně tak srozumitelný a realizovatelný.
- Musí být propojen se systémem odměňování.
- Finanční a nefinanční měřítka musí být sladěna a používána v rámci strategického rámce.
- Měl by stimulovat nepřetržitý proces zlepšování.

- Musí být snadno pochopitelný a realizovatelný.
- Musí být jasně definován a mít velmi explicitní účel.
- Měl by umožnit rychlou a přesnou reakci na změny v organizačním prostředí.

Efektivně fungující měření a řízení výkonnosti musí splňovat řadu charakteristik. Na základě studií mnoha autorů ([20] [22] [65] [70] [95] [113] [154] a další) uvádějících výčet jednotlivých charakteristik, lze vytvořit následující přehled těchto charakteristik, na kterých se výše uvedení autoři shodují. Systém musí:

- zajistit spojení mezi strategií, činností podniku a měřením výsledků,
- poskytovat vyvážený pohled na výkonnost, měřit organizační schopnosti a proces učení se,
- reflektovat nefinanční aspekty na základě klíčových faktorů úspěchu, měřítka musí být multi-dimensionální, tedy rozlišovat mezi měřítka zaměřenými na kontrolu a zlepšování,
- podporovat porozumění kauzálních vztahů mezi měřítka,
- mít měřítka kaskádována na všechny hierarchické úrovně,
- být propojen se systémem odměňování,
- být dynamický a měnit se v závislosti na změně vnitřního a vnějšího prostředí a strategie.

Dále jsou ještě uváděny následující charakteristiky, systém měření a řízení výkonnosti musí:

- reflektovat požadavky všech stakeholders,
- měl by stimulovat nepřetržitý proces zlepšování,
- být srozumitelný, jasně definovaný a realizovatelný.

To zda systém měření a řízení výkonnosti podniku splňuje výše uvedené charakteristiky má následně vliv na úroveň jeho rozvinutosti.

1.4.2 Faktory ovlivňující kvalitu systému řízení výkonnosti

Systémy měření a řízení výkonnosti vytváří jeden integrovaný systém, tedy systém, který musí včas reagovat na změny ve vnějším okolí, strategii, organizační strukturu a podnikové kulturu. V tomto kontextu je třeba si uvědomit, že to, jak tento integrovaný systém na tyto změny reaguje, je právě dáno podnikovou strategií, strukturou a kulturou.

Mají-li SMV a současně i SŘV fungovat jako efektivní nástroj řízení výkonnosti podniku, je nezbytné, aby tyto systémy byly **vhodně zasazeny do prostředí podniku, napomáhaly**

realizovat jeho strategii, byly flexibilní – schopné reagovat na změny v dynamickém a rychle se měnícím podnikatelském prostředí, a poskytovaly tak přesné a aktuální informace.

Řídit SMV s cílem zachovat jejich dynamiku a relevantnost lze na základě pochopení a formulací odpovědí na dvě klíčové otázky [112]:

1. Jaké faktory ovlivňují (usnadňují a brzdí) schopnost SMV měnit se v průběhu času?
2. Jak mohou podniky řídit své SMV, aby stále naplňovaly svůj účel?

Na tyto faktory, které umožňují, ale zároveň mohou bránit vývoji SMV v podniku, poukazuje studie provedená Kennerlym a Neelym [112] založená na sedmi případových studiích podniků, které mají alespoň jednorocní zkušenosti s využíváním SMV. Na základě rozhovorů s manažery identifikovali hlavní faktory, které jsou klíčové pro vývoj SMV (a současně SŘV) v čase:

- Proces - existence procesu, jeho nastavení, přezkoumání, zavádění opatření.
- Lidé - dostupnost požadovaných znalostí a dovedností, jejich využití, schopnost reflektovat na požadavky podniku, zaměstnanců, plnění požadavků, zavádění opatření.
- Systémy - dostupnost flexibilních systémů, které umožní sběr, analýzu a vykazování požadovaných údajů.
- Kultura - existence kultury, která zajistí, že měření výkonnosti nebude vnímáno negativně.

Stejně čtyři klíčové faktory úspěchu pro rozvoj a zavádění SMV identifikoval také Atkinson [7]. V rámci každé skupiny těchto faktorů uvedl návrhy k rozvoji nebo posílení SŘV.

Podle Atkinsona [7] jsou klíčovými komponenty (interními faktory) ovlivňující výkonnost: viditelné vedení a závazek vrcholového vedení, kultura zaměřená na zlepšování a učení se, a pravidelná kontrola a aktualizace SŘV, aby zůstal dynamický a flexibilní. Sole [189] rozlišuje mezi interními a externími faktory, které ovlivňují SŘV ve veřejných organizacích. Mezi interní faktory patří vedení a závazek vrcholového managementu, vnitřní zdroje, kultura orientovaná na výkonnost, zapojení zaměstnanců, a zralost PMS. Externí faktory, definované pro veřejné organizace nejsou relevantní pro podnikatelské prostředí.

Nejčastěji zmiňovaným faktorem je jednoznačně podniková kultura zaměřená na výkonnost, mimo výše uvedených autorů ji uvádějí i Bititci a kol. [22], Garengo a Bititci [61] či Franco-Santos a Bourne [58].

Někteří autoři v rámci ní definují konkrétní aspekty, které ji vytvářejí [112], ostatní je vyčleňují jako samostatné faktory, příkladem toho je závazek a podpora top managementu (např. [29], [88], [103], [113]), trénink zaměstnanců [88] či propojení s politikou odměňováním [31], [103].

Mezi dalšími identifikovanými interními faktory ovlivňujícími efektivní vývoj SŘV také nalezneme organizační učení (organisational learning) [146], organizační strategii a strukturu [91] a vrcholové vedení [61]. Dalším významným faktorem jsou lidé, zejména jejich zapojení a participace [36], dovednosti a také pravomoc měnit SMV [112]. Nelze opomenout ani existenci procesu revize měřítek výkonnosti a dostupnost flexibilních IT systémů, které umožňují sběr, analýzu a reporting dat [10].

Externí faktory ovlivňující efektivní vývoj SŘV jsou v tomto kontextu identifikovány v širším pojetí, jako faktory, které ovlivňují podnikání a tím i výkonnost podniku. Mezi ně lze zařadit nové technologie, legislativní změny, zostřující se globální konkurenci, volatilitu trhu, outsourcing, sílu odborů, zvýšení vyjednávací síly zákazníka, změnu účetních standardů [161], [140] či kulturní rozdíly [2], [33].

SŘV by měl být v podniku v podstatě chápán jako nástroj sloužící k propojování, zlepšování a učení se [7]. Proto je tedy nutné zaměřit se na klíčové faktory, které tvoří kvalitu SŘV.

Na základě výše uvedených tvrzení, lze konstatovat, že úroveň na jaké jsou v podniku řízeny klíčové faktory ovlivňující jeho vývoj a neustálé zlepšování (tedy jeho kvalitu) určují úroveň rozvinutosti systému měření a řízení výkonnosti podniku.

1.4.3 Nástroje přispívající k zefektivnění systému řízení výkonnosti

Jak již bylo uvedeno, SŘV by měl být v podstatě „živým organismem“, měl by být schopen reagovat na změny v dynamickém a rychle se měnícím podnikatelském prostředí. V tomto kontextu je tedy nutné, aby v podniku docházelo neustále k jeho zefektivnění. V současné literatuře, převážně zahraniční, lze najít bezpočet různých nástrojů přispívající k zefektivnímu systému měření a řízení výkonnosti, identifikovaných a ověřených v podnikové praxi velkých zahraničních podniků. Vybrané příklady těchto nástrojů lze dle jejich zaměření rozdělit na následující skupiny:

- IT nástroje poskytující souhrnné informace pro řízení podniku a umožňující zpracování dat: např. ERP systémy - Informační systémy pro řízení podniku, poskytují souhrnné informace o chodu podniku ve stanovených časech a ve formální podobě

(účetní kniha, výkaz majetku, fakturace apod.) [51]. Nástroje Business Intelligence (BI) - Poskytují souhrnné informace pro řízení podniku. Součástí je i oblast Data Warehouse (datové sklady - informační základna pro BI), a také Management Information System (MIS), programy spadající mezi takzvané Manažerské informační systémy, jež zpracovávají neseříděné údaje z databází. Tyto nástroje jsou účinné zejména v oblasti zpracování dat (reporting, analýzy, grafy) [145].

- Nástroje pro umožnění vizualizace strategie, znázornění kauzálních vztahů a souvislostí: např. Strategické mapy, flexible strategy game-card, apod. - Účinné nástroje pro vizualizaci strategie [222]. Kognitivní mapy - Nástroje pro znázornění souvislostí a kauzálních vztahů (příčina-následek) [217].
- Nástroje umožňující charakteristiku a kvantifikaci jevů v rámci rozhodovacích procesů: např. Fuzzy množiny - Účinný matematický nástroj k popisu pravděpodobných, nejistých nebo neurčitých jevů [1].
- Nástroje pro usnadnění a zefektivnění podnikové komunikace obecně: např. Podnikové sociální sítě (např. Yammer, Jive Software, IBM Connections a další) [210].
- IT nástroje pro lepší komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci: např. Cisco WebEx, Microsoft SharePoint, MindTouch, LiquidPlanner, ConceptShare, Workspace a další) [93].
- Nástroje na podporu hodnocení a řízení výkonnosti zaměstnanců: např. Performance Appraisals - Systematické hodnocení výkonnosti zaměstnanců, včetně jejich dalšího rozvoje a kariérního růstu [132].
- Nástroje pro vzdělávání a výcvik zaměstnanců, manažerů, trénink manažerských dovedností: např. Simulátory, modelování reality, manažerské hry [81], [82], [98], [99].

1.5 Shrnutí dosavadního vývoje v oblasti měření a řízení výkonnosti

Historie měření výkonnosti se datuje již od počátku 19. století, kdy zvyšující se industrializace vedla k měření a řízení produktivity [21]. Měření výkonnosti bylo založeno na účetních standardech a nákladovém účetnictví. Od roku 1920 se začaly používat pro měření výkonnosti finanční poměrové ukazatele, které jsou stále široce používány jako diagnostický nástroj pro měření finančního zdraví podniku i dnes.

Vzhledem k tomu, že jak výrobci, tak poskytovatelé služeb mohou být považováni za zprostředkovatele služeb, nejsou již tradiční účetní měřítka a statický pohled nákladů pro měření v moderním podnikatelském prostředí vhodné [172]. Na základě zjištění, že tradiční finanční měřítka již nejsou dostatečné pro pochopení výkonnosti v dynamickém podnikatelském prostředí, protože podporují zejména krátkodobá rozhodnutí vedoucí k nedostatku strategického zaměření a neposkytnutí údajů o kvalitě, byly [18] [43] [106] [175] [217] vyvinuty a realizovány nejrůznější SMV např. Performance Measurement Matrix (PMM) [111], výsledkový a determinační rámec [56], Ekonomická přidaná hodnota [192], SMART model [128] [211], Balanced Scorecard [108], EFQM Business Excellence Model [49], Dynamický systém měření výkonnosti [23], Integrovaný systém měření výkonnosti [140] a další.

SMART model [128] vytvořený v roce 1988 představuje významnou změnu v přístupu k měření výkonnosti. Pozornost byla poprvé zaměřena na převedení strategie do akce, využívání externích a interních měřítek výkonnosti a modelování podniku, jako integrovaného systému. Na počátku roku 1990, byl zaveden model Market Value Add (MVA) [192] jako zcela nový přístup, který nahlíží na měření výkonnosti výlučně z tržního hlediska. Dále následoval model BSC [108], který zahrnuje finanční i nefinanční měření výkonnosti. Tento model získal velkou pozornost v průběhu posledních patnácti let a byl úspěšně aplikován v mnoha odvětvích. O několik let později byl vyvinut EFQM model [49] pro potřeby evropských podniků.

Sureshchandar a Leisten [204] uvádí, že metoda BSC nebere v úvahu některé důležité stakeholdery. Také Neely [148] tvrdí, že podniky mají prostřednictvím strategie přinášet hodnotu stakeholderům. Na základě této kritiky byl vytvořen model Performance Prism. Tento rámec integruje perspektivu stakeholderů v pěti pohledech - spokojenost stakeholderů, přínos stakeholderů, strategie, schopnosti a procesy.

Figge a kol. [54] uvádí, že mnoho podniků začalo integrovat sociální a environmentální hlediska do svých systémů měření a řízení výkonnosti spolu s tradiční perspektivou. Éra po roce 2000 přináší mnoho aktualizovaných přístupů metody BSC - např. Kanjis Business Scorecard, kde by měl být BSC v souladu s business excellence a TQM [107]; Total performance scorecard, kde je integrován personální a organizační scorecard s PDCA cyklem [173]; Dynamický multi-dimensionální rámec výkonnosti, který je složen z pěti dimenzí výkonnosti - finanční, zákaznické, procesní, zaměstnanecké a budoucí [131]. Současný vývoj přináší např. Flexible strategy game-card, který se vyznačuje dvojí perspektivou pojetí

výkonnosti – perspektiva podniková a perspektiva zákaznická [205]; Dynamický systém založený na metodě BSC, jedná se o tradiční BSC doplněný o principy systémové dynamiky [12]; Udržitelný systém měření výkonnosti, který se skládá z jednotlivých fází vývoje udržitelného podnikového SMV [180]. Současný systém měření a řízení výkonnosti by měl být založen na dynamice, udržitelnosti a simulovaném pohledu na výkonnost [221].

Výše uvedený vývoj lze obecně shrnout následovně:

SŘV se více a více stávají významnou součástí života organizací, podniků i akademiků, kteří vynakládají značné prostředky na rozvoj komplexních způsobů měření výkonnosti [212], [58], [151]. Někteří autoři dokonce hovoří o revoluci, kterou oblast měření výkonnosti v posledních letech prošla [113], [150]. Důvodem jsou změny probíhající v podnikatelském prostředí (zejména globalizace trhu, nové zdroje konkurenční výhody, potřeba rychlého přenosu informací a rychlé rozhodování), které volají po revizi současných SŘV [181]. Tyto změny vyústily v kritiku tradičních kontrolních a účetních systémů, které ignorovaly významné hnací mechanismy výkonu tzv. performance drivers (znalosti, pověst, značka and vztahy) a příliš se soustředily na vnitřní uspořádání organizace – organizační strukturu, the bottom line, zpožděné ukazatele – měřítko zaměřené na kontrolu (lagging ukazatele) a měřítko minulé výkonnosti [29].

Cílem nových PMS je proto dosáhnout větší rovnováhy mezi jednotlivými typy měřítek: finančními a nefinanční, krátkodobými a dlouhodobými, zpožděnými a prestižními nebo-li zaměřenými na kontrolu a na zlepšení (leading and lagging), orientovanými na akcionáře a stakeholders, interními a externími měřítky výkonnosti [148], [113], [108], [56], [111]. Pomocí takto vytvořeného SŘV se zlepší orientace podniku v novém podnikatelském prostředí, zrychlí a zkvalitní rozhodovací procesy a usnadní implementace strategie.

Proto byla v posledních dvou desetiletí provedena řada vědeckých studií, které se věnovaly různým aspektům měření výkonnosti: rozsahu využití měřítek výkonnosti [60], [70], [175], [193], vymezení SMV [27], [57], [59], [143] tvorbě a implementaci SMV [7], [28], [175] a novým trendům [135], [222]. Pokud se však týká faktorů a souvislostí, které ovlivňují zavádění a neustálé zlepšování SŘV neexistuje jednotná teorie či jasná shoda [78].

1.6 Problematická místa a inovativní trendy v oblasti měření a řízení výkonnosti podniku

Na základě shrnutí současného vývoje uvedeného v podkapitole 1.5 lze konstatovat, že jako reakce na změny a rostoucí požadavky v podnikatelském prostředí se zejména v zahraničí

začínají prosazovat nové trendy v řízení výkonnosti. **Současné SŘV by měly být založeny na systémové dynamice, udržitelnosti a simulovaném pohledu na výkonnost** [221]. Vzhledem k neustále se měnícímu podnikatelskému prostředí hraje důležitou roli zejména vyváženost a dynamika těchto systémů. Pojem „vyváženost“ odkazuje na potřebu používat různá měřítka a perspektivy, které společně poskytují komplexní informace o výkonnosti podniku [109]. Mnoho podniků investuje značné množství zdrojů a úsilí implementovat měřítka, která reflektují všechny dimenze jejich výkonnosti. **Pozornost věnují zejména tomu, co by mělo být měřeno dnes, ale ne tomu, co by mělo být měřeno v budoucnu** [112].

Stivers a kol. [193] ve svém výzkumu odhalili tři zásadní nedostatky, které mohou být v současnosti chápány jako výzvy pro měření výkonnosti v budoucnu. Prvním nedostatkem je, že **měřítka zaměřená na inovace a zapojení zaměstnanců nejsou vnímána jako stejně důležitá, jako měřítka spokojenosti zákazníků a podíl na trhu**. Jako další nedostatek lze zmínit, že **manažeři si uvědomují výhody a důležitost používání nefinančních měřítek, ovšem stále velký počet podniků pomocí nich neměří**. Třetím nedostatkem je, že **velký počet podniků sice získává měřením dostatek důležitých informací, ovšem manažeři poté tyto informace nevyužívají v procesu plánování**.

Koncept dynamiky zdůrazňuje, že je třeba vytvořit takový systém, který nepřetržitě monitoruje vnitřní a vnější okolí a v návaznosti na to stanovuje a vyhodnocuje cíle a priority [24]. Maskel [137] v této souvislosti zdůrazňuje měnící se podstatu iniciativ měření: měřítka by měla být chápána jako součást rychle reagujících zpětnovazebních systémů řízení; a zároveň by měla být navržena pro stimulaci průběžného zlepšování, spíše než pro pouhé sledování strategických operací. Na základě stimulace průběžného zlepšování měřítek a následně procesů v SŘV by měla být zajištěna jeho udržitelnost. Dynamika SŘV může být zajištěna pomocí nástrojů či technik, jako jsou např. kognitivní mapy, diagram příčin a následků a další [221]. Identifikace vhodného souboru měřítek pro měření a řízení výkonnosti je ovšem jen jeden rozměr SŘV. **SŘV by měl být v podniku v podstatě chápán jako nástroj sloužící k propojování, zlepšování a učení se** [7]. Proto je tedy nutné zaměřit se na klíčové faktory, které tvoří kvalitu SŘV. SŘV by měly být dynamické a schopné měnit se a přizpůsobovat okolnostem. **Dosud ovšem stále málo podniků využívá systematický proces pro řízení vývoje svých SŘV a málo výzkumníků se zabývá otázkou: „Jaké faktory ovlivňují vývoj SŘV podniku?“** [112].

Tyto charakteristiky a nedostatky lze chápat jako výzvy pro měření a řízení výkonnosti v budoucnu, na které je nezbytné nalézt řešení. Výzkum se však ještě stále více zaměřuje na měřítka výkonnosti, než na řízení výkonnosti v širším kontextu [148]. Kennerley a Neely [112] uvádějí, že málo podniků má nastaven systematický proces řízení vývoje svých SMV tak, aby reflektoval organizační kontext.

Důležitým a významným trendem současnosti je také **simulace podnikové reality** – vytváření sofistikovaných dynamických simulačních her, pomocí kterých dochází k účinnému procesu poznání podniku, vlivů vnějšího a vnitřního okolí podniku a pochopení tak všech faktorů, které ovlivňují jeho výkonnost [221]. Vzhledem k tomu, že manažeři jsou dnes v mnoha podnicích rozhodnou složkou v řízení výkonu podniku, jsou tvůrci manažerských kurzů proto neustále zaměstnáváni úvahami, jak vědecky ověřené poznatky o řízení podniku co nejúčinněji předat budoucím manažerům. Pro sdílení relevantních znalostí v rámci ekonomického a manažerského vzdělávání lze formou hry využít obchodní případy založené na reálných podnikových situacích [206]. Z velkého množství metodických nástrojů, které přispívají ke zvýšení účinnosti podpory vzdělávacího a rozhodovacího procesu u manažerů, lze vytrždit skupinu metod a postupů založených na řešení modelových situací formou simulací [85]. „Simulace je vzdělávací cvičení, při kterém se používá model skutečnosti. Manažerova realita je ovlivňována mnoha faktory; některé se týkají dovedností, vzdělání a osobnosti manažera, jiné odpovědností, podřízených, kolegů, norem a pravidel organizace.“ [166]. Manažerská simulační hra poté představuje zjednodušenou simulaci chování subjektů ekonomického systému (firmy, domácnosti, státu, ostatních subjektů). Ve většině případů její účastníci řídí podnik či jeho vybranou část nebo činnost za předem stanovených podmínek [122]. Komplexnost manažerských her se zvyšuje v reakci na rostoucí složitost a dynamiku rozhodovacích problémů v podnikové praxi, danou zejména externími faktory (např. nákup zdrojů od dodavatelů, prodej výrobků a služeb v obchodech, apod.) [142], a s využitím vhodné podpory (informatické, matematické, ekonomické, manažerské) zkracuje dosud časově náročný rozhodovací proces [155]. Vývoj manažerských her je podrobně popsán v publikaci autora [81]. Vzhledem k aktuálnosti a důležitosti problematiky simulace podnikové reality prostřednictvím vytváření sofistikovaných dynamických simulačních her a identifikace rozhodné úlohy manažera v současném podnikovém řízení, byla autorem vytvořena série publikací věnující se návrhu, implementaci, vývoji a využitelnosti vlastní navržené manažerské hry simulující reálný chod výrobního podniku se zaměřením na rozhodnou úlohu manažerů jednotlivých oddělení podniku [81] [82] [98] [99].

Dalším trendem je **zohledňování kulturních rozdílů v SŘV**, neboť vzhledem k rozšíření těchto systémů po celém světě a provázanosti jednotlivých zemí díky globalizačním efektům se začíná hovořit o „univerzálních SŘV“, jako o nových globálních SŘV.

Univerzální SŘV vychází z předimplementační fáze, fáze zavedení systému a výsledné fáze. Tyto univerzální systémy vychází z pěti základních univerzálních principů řízení výkonnosti, vedoucí k jejímu efektivnímu řízení, bez ohledu na kulturní souvislosti, jsou uvedeny blíže v literatuře [2]. Kulturní odlišnosti jednotlivých zemí světa ovšem ovlivňují, jakým způsobem jsou tyto systémy navrženy a propracovány, stejným způsobem je také značně ovlivněna jejich účinnost. Tento fakt potvrzuje i závěr ze studie provedené v 97 nadnárodních korporacích s dceřinými společnostmi v zemích východní Evropy. Z této studie vyplývá, že interpersonální aspekty jsou přizpůsobovány vždy kultuře v dané zemi [33]. SŘV by proto měly být navrženy a realizovány s přihlédnutím k místním kulturním normám, a pokud se tyto normy změní, měl by se změnit i navržený systém. Aguinis [2] uvádí pět základních kulturních dimezí, které jsou zvláště relevantní pro řízení výkonnosti, dále blíže specifikuje kulturní odlišnosti, včetně příkladů a jejich výskytu v jednotlivých zemích a uvádí přehled osvětčených postupů a doporučení pro zahrnutí kulturních rozdílů do SŘV.

Při realizaci globálních strategií prostřednictvím unifikovaných SŘV je nejvíce omezujícím faktorem lidský činitel. Z toho důvodu je důležité věnovat velkou pozornost interkulturnímu managementu, který se zabývá zejména řízením lidských zdrojů v nadnárodních společnostech s ohledem na kulturní rozdíly [117].

S otázkou řízení lidských zdrojů souvisí mimo jiné i pojem koučování. „Koučování je metodou, způsobem a postupem umožňujícím pozdvihnout na vyšší úroveň výkonnost a styl vedení, jež přináší výsledky.“ [174]. Na základě společných problémů, kterým koučové a koučování čelí, a na základě důležitých kulturních dimenzí roztřídil a zařadil Rosinsky [174] kulturní dimenze do sedmi kategorií. Dále vytvořil vhodný návod jak se vyrovnat s kulturními rozdíly při koučování pomocí svého modelu, který vychází z modelu Milтона Bennetta, a který doplňuje o sedmou etapu využití kulturních rozdílů jako páky dalšího rozvoje. Tento návod je detailně popsán v [174].

Rozdílnost kultur a jejich neznalost může být významnou překážkou a komplikací nejen v podnikatelském prostředí.

Problematika kulturních rozdílů v „univerzálních SŘV“ je vzhledem k její důležitosti a aktuálnosti podrobně řešena v publikacích autora [83] a [96].

2 CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Objektem výzkumu této disertační práce jsou střední a velké české výrobní a nevýrobní podniky (podniky poskytující služby), a to vzhledem k předpokladu, že tyto podniky mají zaveden systém měření a řízení výkonnosti [220].

Předmětem výzkumu disertační práce je proces řízení výkonnosti zahrnující SŘV, faktory ovlivňující jeho kvalitu a skupiny nástrojů přispívající k jeho zefektivnění.

Výsledkem výzkumu je návrh systematického procesu řízení výkonnosti, identifikace faktorů ovlivňujících jeho kvalitu a definování skupin nástrojů, které mohou být využívány v jednotlivých oblastech podniku a umožňují neustálé zlepšování SŘV.

2.1 Cíle disertační práce

Na základě identifikace problematických míst a inovativních trendů, prostřednictvím rešerše literatury v oblasti měření a řízení výkonnosti byl stanoven hlavní cíl disertační práce a následně pro naplnění hlavního cíle také cíle dílčí.

Hlavním cílem této disertační práce je navrhnout systematický proces řízení výkonnosti, identifikovat faktory ovlivňující jeho kvalitu a definovat skupiny nástrojů, které mohou být využívány v jednotlivých oblastech podniku a umožňují neustálé zlepšování SŘV.

Naplnění hlavního cíle disertační práce se odvíjí od následujících specifických cílů:

1. Analyzovat a kriticky zhodnotit současný stav problematiky měření a řízení výkonnosti středních a velkých českých podniků.
2. Identifikovat a analyzovat interní a externí faktory ovlivňující implementaci a neustálé zlepšování SŘV.
3. Definovat skupiny nástrojů, které mohou být využívány v jednotlivých oblastech podniku a jejichž zavedení přispívá k zefektivnění SŘV jako celku.
4. Ověřit možnost zavedení systematického procesu řízení výkonnosti v podmínkách středních a velkých českých podniků.
5. Shrnout výsledky a závěry získané z empirických výzkumů.

2.2 Stanovení výzkumných otázek

Pro rozpracování vytyčených cílů disertační práce a stanovení hypotéz byly položeny následující výzkumné otázky:

Jaké role v podniku SMV zastávají? Na jakých úrovních SMV v podniku fungují? Jakým způsobem jsou v podnicích využívány informace získané měřením výkonnosti? Jaké základní komponenty obsahuje systém měření a řízení výkonnosti podniku? Existují mezi těmito komponenty logické vazby? Jaké interní a externí faktory ovlivňují zavedení a neustálé zlepšování SŘV podniku? Pomocí implementace jakých skupin nástrojů lze neustále zlepšovat SŘV? Lze zavést systematický proces řízení výkonnosti v podmínkách českých podniků?

2.3 Stanovení hypotéz

Na základě definice cílů disertační práce a položených výzkumných otázek jsou stanoveny následující hypotézy:

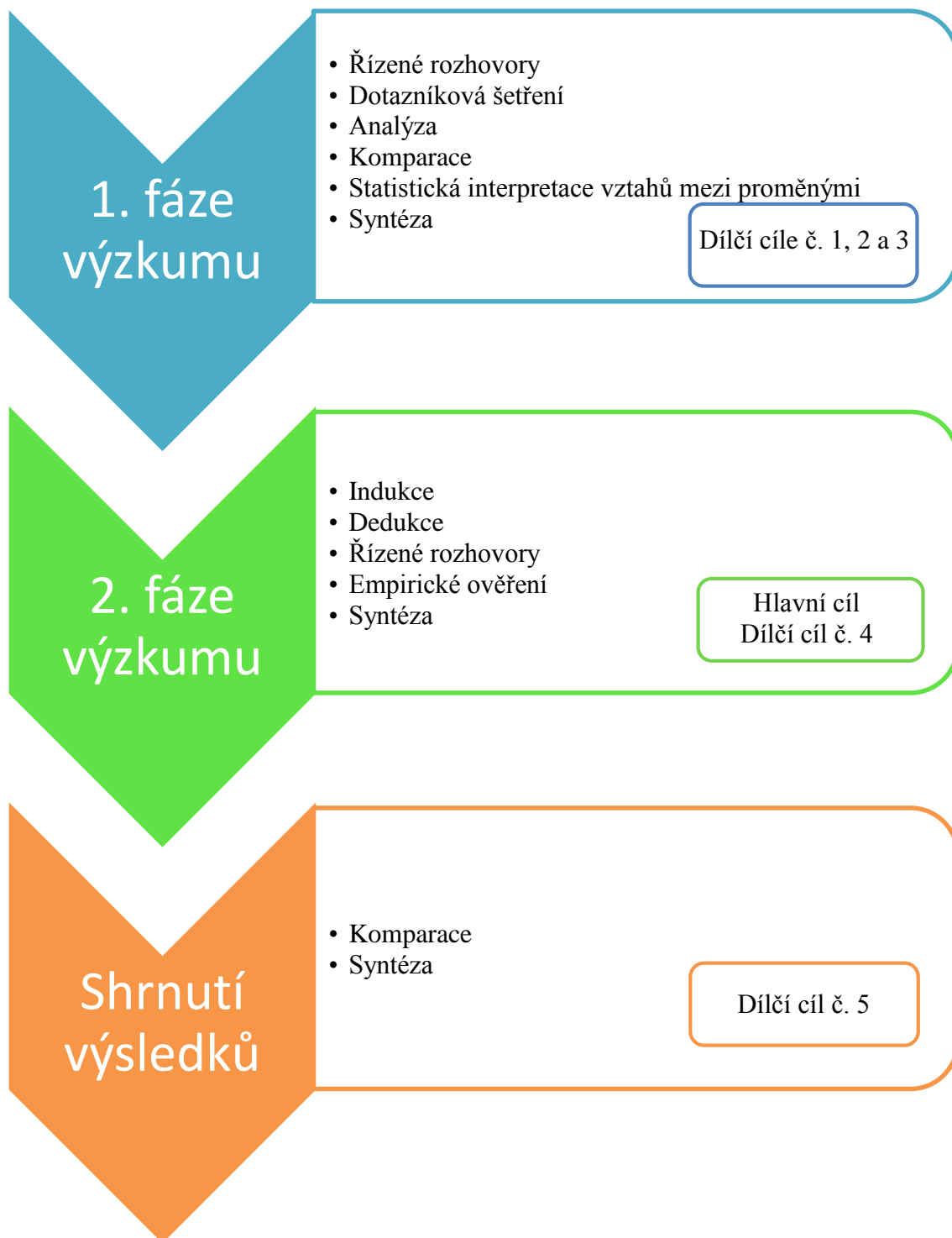
H1: Podniky v České republice dodržují zásady systematického a dynamického procesu řízení výkonnosti vyplývající z teoretických východisek.

H2: Systémy řízení výkonnosti v českých podnicích jsou „vyvážené“, neboť obsahují měřítka výkonnosti zaměřená na zlepšení.

H3: Stupeň rozvinutosti efektivního SŘV je závislý na počtu klíčových řízených faktorů.

2.4 Metodika zpracování disertační práce

Pro naplnění stanovených cílů a ověření hypotéz je využita metodika zpracování disertační práce vycházející z jednotlivých na sebe navazujících kroků a navrhovaných vědeckých metod. Metodický postup disertační práce je schématicky znázorněn na Obr. 2.



Obr. 2: Metodika zpracování disertační práce

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V této disertační práci budou použity metody teoretické (analýza, syntéza, indukce, dedukce a komparace) a empirické (empirické ověření) [157].

Pro naplnění dílčích cílů č. 1 – 3 byla vybrána **metoda analýzy případových studií, jež byla provedena pomocí polostrukturovaného rozhovoru**. Jedná se o metodu, která umožňuje zachycení složitosti, detailů, vztahů a procesů probíhajících v daném mikroprostředí. Na rozdíl od statistického šetření, které shromažďuje relativně omezené množství dat od mnoha jedinců nebo případů, se snaží o zajištění velkého množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců [170]. Polostrukturovaný rozhovor je částečně řízený rozhovor, kdy jsou předem připravené dané soubory otázek, které musí odeznít, avšak jejich pořadí se může měnit. Tazatel může znění otázek pozměnit na základě znalostí respondenta, může také pokládat doplňující otázky [178]. Polostrukturované rozhovory jsou provedeny na základě metodiky a pravidel, uvedených ve zdrojích [3] [184]. Dále byla pro naplnění těchto dílčích cílů vybrána metoda realizace **dotazníkového šetření**. Jedná se o písemné kladení a zodpovídání otázek [64] [171]. Dle Somra [190] ovšem objektivní výsledek dotazníkového šetření závisí na teoretických východiscích, ze kterých tazatel vychází a také na formulaci a promyšleném seřazení kladených otázek. Výstupy z dotazníkového šetření jsou dále členěny na **výstupy metodologické a věcné**. Metodologie výzkumu je zajištěna **pomocí reliability, validity a triangulace** [64]. Věcné výstupy jsou vyjádřeny **formou statistické interpretace vztahů mezi proměnnými** [39] [123].

K výpočtu uvedených statistik je užit **statistický software STATISTICA**. K testování hypotéz o nezávislosti zkoumaných veličin je použit Pearsonův χ^2 -test nezávislosti, jehož testovací kritérium je ve tvaru

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}},$$

kde

r, s je počet obměn zkoumaných kategoriálních veličin,

O_{ij} jsou tzv. pozorované četnosti a

E_{ij} značí tzv. teoretické četnosti.

K zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti dochází, pokud na dané hladině významnosti α platí

$$\chi^2 > \chi_{1-\alpha}^2((r-1) \cdot (s-1)).$$

V takovém případě je tzv. p-hodnota, kterou poskytuje většina statistických softwarů, menší než uvažovaná hladina významnosti α .

K posouzení míry prokázané závislosti je použit tzv. Cramerův koeficient V, který je dán vztahem

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot h}}$$

kde

n je celkový počet jednotek zařazených do výběru a h je minimum z čísel $(r - 1)$ a $(s - 1)$.

V případech, kdy mělo smysl posuzovat to, zda je intenzita závislosti u zkoumaných veličin v obou směrech srovnatelná, jsme využili tzv. Somersovo d, což asymetrická míra hodnotící jednostrannou závislost zkoumaných veličin.

V práci je taktéž provedena **komparace** výsledků šetření s obdobnými studiemi, která umožňuje stanovit shody a rozdíly jevů či objektů.

Prostřednictvím **syntézy** jsou propojeny poznatky získané literární rešerší, poznatky získané na základě provedených výzkumných šetření formou dotazníkových šetření či řízenými rozhovory. Syntéza tedy umožňuje myšlenkové spojení jednotlivých částí v celek. Při syntéze jsou sledovány vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými složkami jevu či objektu, čímž je možné odhalit vnitřní zákonitosti fungování a vývoj zkoumaného jevu.

Pomocí **indukce** je navržen systematický proces řízení výkonnosti a jeho důležitá součást systém řízení a měření výkonnosti podniku, neboť pomocí indukce lze odvozovat všeobecná tvrzení z empirického materiálu na základě mnoha poznatků o jednotlivostech a současně umožňuje formulaci obecnějších závěrů platných pro zkoumaný jev. Stejně tak je v práci využita **dedukce**, pomocí níž je vyvozováno z obecného jednotlivé, čili z obecných závěrů a tvrzení je vyvozován nový, méně obecný závěr.

Dílčí cíl č. 4 – empirickým ověřením je zjišťováno, zda je možné zavést navržený systematický proces řízení výkonnosti v podmínkách českých podniků, jsou pozorovány tři vybrané podniky, dále jsou v těchto podnicích provedeny řízené rozhovory s manažery těchto podniků.

Dílčí cíl č. 5 – pro shrnutí výsledků je použita syntéza a komparace.

3 SOUČASNÁ PODOBA SYSTÉMŮ MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI ČESKÝCH PODNIKŮ

Tato kapitola se zabývá analýzou současného stavu měření a řízení výkonnosti v českých podnicích. Konkrétně zjištěním současné podoby systému měření a řízení výkonosti. Neely, Gregory a Platts [150] uvádí, že systém měření výkonnosti (SMV) může být zkoumán na třech různých úrovních: na úrovni jednotlivých měřitek výkonosti, na další vyšší úrovni jako celku a na úrovni vztahů mezi SMV a prostředím, ve kterém působí. Proto jsou v rámci této kapitoly zjišťovány konkrétní role, které v podnicích SMV zastává, úrovně, na kterých funguje, model, jenž využívá, komponenty, které obsahuje – zejména soubor měřitek výkonosti a oblasti, ve kterých je výkonost monitorována, a současně zda tento systém poskytuje dostatek informací pro řízení podniku a jakým způsobem jsou dále tyto informace využívány. Součástí této kapitoly je také identifikace základních komponent systému řízení výkonosti (SRV) a klíčové požadavky pro návrh úspěšného SRV.

3.1 Charakteristika provedených šetření

Pro zjištění současné podoby systémů měření a řízení výkonosti českých podniků byla realizována tato jednotlivá výzkumná šetření:

1. šetření

Cíl: zjištění současné podoby SMV. Konkrétně byly tedy zjišťovány role, které SMV naplňuje, úrovně na kterých funguje, model, jenž využívá, a také bylo šetření zaměřeno na jeden ze základních komponentů úspěšného SMV, konkrétně na identifikaci vhodného souboru měřitek výkonosti (zjišťování důležitosti finančních či nefinančních ukazatelů pro rozhodování, konkrétní oblasti a způsoby měření pomocí nefinančních měřitek, relevantnost a využívání ukazatelů tradiční a moderní finanční analýzy). Pozornost byla také věnována hodnocení SMV, tedy spokojenosti s informacemi, které poskytuje a kde lze spatřovat prostor pro zlepšení. Získané výsledky byly analyzovány a porovnány s teoretickými východisky uvedenými v této práci.

Výzkumná metoda: analýza případových studií, jež byla realizována pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor, který byl v podnicích proveden, obsahoval celkově deset otázek. Současně byly prostudovány interní materiály sledovaných podniků týkající se této problematiky. Pro zpracování dat byla použita obsahová analýza. Šetření bylo realizováno v závěru roku 2012 (říjen – prosinec).

Charakteristika analyzovaného vzorku podniků: Analyzovaný vzorek zahrnoval dvacet výrobních podniků. Šest podniků působí v oblasti kovozpracujícího průmyslu, dalších pět se zaměřuje na zpracovatelský průmysl, z toho tři na zpracování plastů a dva na výrobu obalů. Tři podniky působí v potravinářském průmyslu. Vždy jeden ze zbylých šesti podniků je zaměřen na technologický, elektrotechnologický, energetický, petrochemický, tabákový a textilní průmysl. Dle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 [35] lze tyto podniky rozdělit na jedenáct středních podniků a devět velkých podniků. Z analyzovaného vzorku dvaceti firem bylo čtrnáct mateřských a šest dceřiných společností. Uvedené dceřiné společnosti jsou součástí holdingů, z nichž tři mají původ v České republice, jedna je součástí holdingu, který vznikl sloučením německého a rakouského podniku, další je součástí švédského holdingu a poslední zmíněná společnost patří do skupiny založené v USA. Byly tedy vybrány střední a velké výrobní podniky, vzhledem k předpokladu, že právě tyto podniky budou mít zaveden SMV (hlavního vývoje SMV (1991-2000) souvisel především s výrobními operacemi [205]). Malé podniky v analyzovaném vzorku nejsou zastoupeny. Dalším ne méně důležitým kritériem pro výběr byly předchozí zkušenosti s měřením a řízením výkonnosti, které bylo zjištěno dříve provedenou sekundární analýzou.

Podrobné výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v [100] a v [201].

2. Šetření:

Cíl: Hlavním cílem tohoto šetření bylo zjistit, zda mají sledované podniky stanovenou dlouhodobou strategickou koncepci včetně cílů a postupů se zaměřením na zákazníka, a zda je implementace stanovené strategie zajišťována prostřednictvím strategických měřítek výkonnosti. Pozornost byla také věnována konkrétním oblastem výkonnosti, které podniky monitorují. Dílčími cíli tohoto šetření bylo identifikovat postoj podniků ke sledování a měření spokojenosti zákazníka, k využívání měření spokojenosti zákazníka jako vstupu do procesu neustálého zlepšování a dále identifikace způsobů, kterými podniky zjišťují svoji konkurenční pozici. Následně také byla provedena analýza, jak jsou získané informace v podniku využívány. Výsledky a dílčí závěry jsou poté zhodnoceny v kontextu teoretických východisek a výsledků obdobných studií.

Výzkumná metoda: Tato studie byla provedena ve vybraných podnicích formou polostrukturovaného rozhovoru a analýzou interních podnikových materiálů vztahujících se ke zkoumaným oblastem. Nejdříve byly zjišťovány základní informace o podniku (právní forma podnikání, odvětví, roční obrat, počet zaměstnanců, forma vlastnictví, sídlo podniku), dále také vize podniku, podnikové hodnoty a strategie, informace týkající se SŘV a měření

spokojenosti zákazníků. Polostrukturovaný rozhovor, který byl proveden s manažery 20 vybraných podniků, zahrnoval celkem 6 základních otázek, které byly s manažery podniků detailně diskutovány. Tyto otázky byly zaměřeny na zmapování a analýzu současného stavu řízení výkonnosti v kontextu strategie, měření spokojenosti zákazníků a využití informací, které podniky z těchto činností získávají. Pro zpracování dat byla použita obsahová analýza. Šetření bylo realizováno v závěru roku 2013.

Charakteristika analyzovaného vzorku podniků: Analyzovaný vzorek zahrnoval celkem 20 manažerů, z toho 11 manažerů na nejvyšší úrovni řízení a 9 na střední úrovni řízení vybraných podniků, jejichž předmětem činnosti je výroba, zpracovatelský průmysl, zpracování chemických látek, energetika, automobil, oblast informačních technologií, doprava, zdravotnictví, bankovníctví, pojišťovnictví a další služby. Dle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 [35] lze vybrané podniky rozdělit na 9 velkých podniků (nad 250 zaměstnanců, nad 50 mil. Eur), 7 středních (51 – 250 zaměstnanců, nad 10 – 50 mil. Eur) a 4 malé podniky (11 - 50 zaměstnanců, nad 2 – 10 mil. Eur). Z hlediska formy vlastnictví obsahuje vzorek 14 tuzemských a 6 zahraničních společností. Ze sledovaných podniků má 17 podniků své sídlo v České republice, 1 ve Švédsku, 1 v Rakousku a 1 ve Švýcarsku. U všech těchto podniků existuje předpoklad vztahu ke zkoumané problematice (předmět podnikání, předpoklad měření výkonnosti, sledování spokojenosti zákazníků a další). Vztah vybraných podniků k tématu průzkumu byl zjištěn dříve provedenou sekundární analýzou.

Podrobné výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v [195].

Komparace šetření:

V letech 2011, 2012 a 2013 byla provedena tři výzkumná šetření, každé trvající v rozmezí 3 měsíců (říjen – prosinec). Šetření byla obecně zaměřena na zmapování současné podoby SMV v českých podnicích a určení vlastností, které by měl efektivní SRV mít. Přesto, že každé šetření mělo své specifické cíle, byly souhrnně zkoumány tyto tři oblasti:

1. Rámce nebo modely, které podniky v současné době používají pro řízení výkonnosti.
2. Konkrétní oblasti měření výkonnosti a ukazatele, které se používají.
3. Klíčové prvky úspěšného řízení výkonnosti, které je třeba splnit.

Pro naplnění cílů výzkumného šetření byla zvolena metoda analýzy případových studií, provedená prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a dále byla provedena analýza interních materiálů podniků. V celkovém součtu bylo zkoumáno 46 podniků, z nichž bylo 35 výrobních a 11 poskytujících služby. Kritériem pro výběr podniků byla velikost podniku podle počtu zaměstnanců a obratu, a předchozí zkušenosti s měřením a řízením výkonnosti.

Tyto informace byly zjištěny na základě dříve provedené sekundární analýzy. Do vzorku byly zařazeny střední a velké podniky, u nichž existoval předpoklad, že uplatňují systematický přístup k řízení výkonnosti. Celkem 60 rozhovorů bylo provedeno s manažery na střední úrovni řízení (např. manažer kvality, personální manažer, manažer výroby, a další) a nejvyšší úrovni řízení (generální ředitel, finanční a obchodní ředitel) vybraných podniků. Ke zpracování dat byla použita obsahová analýza.

Detailnější charakteristika provedených výzkumných šetření je uvedena níže:

- První šetření bylo provedeno Stříteskou v roce 2011 a publikováno v roce 2012 v článku s názvem „Key features of Strategic Performance Management Systems”. Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo analyzovat SMV v českých velkých výrobních podnicích ze dvou hledisek. Nejprve identifikovat a analyzovat současnou podobu SMV (modely, vlastnosti, role, silné a slabé stránky) ve vybraných výrobních podnicích. A dále stanovit požadavky, které musí být splněny v budoucnu pro navržení efektivního SMV. Pozornost byla věnována také faktorům, které ovlivňují výkonnost výrobních podniků a aspektům (charakteristika, komponenty, klíčové prvky) úspěšného řízení výkonnosti. Celkem bylo analyzováno šest velkých výrobních podniků (z odvětví automobilového, elektrotechnického, sklářského a chemického průmyslu). Podniky byly analyzovány metodou polostrukturovaných rozhovorů s využitím 10 otevřených otázek [194].
- Charakteristika, včetně cíle a metodiky druhého šetření je uvedena v rámci 1. šetření a současně v [201].
- Charakteristika, včetně cíle a metodiky třetího šetření je uvedena v rámci 2. šetření a současně v [195].

Podrobné výsledky této komparace jsou uvedeny v [196].

3. šetření

Cíl: Hlavním cílem tohoto šetření provedeného formou analýzy případových studií, prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s manažery vybraných podniků a dále také analýzou interních materiálů, bylo charakterizovat efektivně vytvořený SMV a SŘV podniku. SMV byly zkoumány na dvou různých úrovních. První, analýza SMV jako celku byla provedena pomocí otázek týkajících se vícerozměrnosti měřítek výkonnosti, jejich propojení s podnikovou strategií a definování měřítek na provozní úrovni. Druhá analýza byla zaměřena na identifikaci vztahu mezi SMV a prostředím. Dále bylo zkoumáno, zda je strategie

reformulována na základě výsledků získaných prostřednictvím měření a zda existuje vztah mezi měřením výkonnosti a systémem odměňování.

Výzkumná metoda: Polostrukturované rozhovory byly prováděny s 10 manažery vybraných velkých a středních podniků. Struktura vzorku se skládala z podniků, u kterých se očekával vztah k průzkumu tématu (např. předpoklad, že společnosti mají zavedený SŘV). Vztah k tématu průzkumu byl zjištěn již dříve provedenou sekundární analýzou. Pro zpracování dat byla použita obsahová analýza. Šetření bylo realizováno na začátku roku 2014.

Charakteristika analyzovaného vzorku podniků: Konečný vzorek zahrnoval celkem 10 manažerů, z nichž 4 byly na nejvyšší úrovni řízení a 6 na střední úrovni řízení. Vybrané podniky jsou z různých odvětví (1 zpracování potravin, 1 výrobu a zpracování plastů, 1 povrchové zpracování a těžba, 2 kovozpracující, 1 služby v teplárenské a energetické oblasti, 1 služby pro automobilový průmysl, 1 informační technologie, 1 bankovníctví, 1 pojišťovnictví), a to vzhledem k úmyslu zavedení diverzity do vzorku. Podle nařízení Komise (ES) č 800/2008 [35], vybrané podniky lze rozdělit na 3 velké podniky (více než 250 zaměstnanců, více než 50 milionů EUR), 7 středních (51-250 zaměstnanců, více než 10 až 50 milionů EUR). Malé podniky nejsou zastoupeny. Z hlediska forem vlastnictví, vzorek obsahuje 6 tuzemských podniků se sídlem v České republice a 4 zahraniční podniky se sídlem v Itálii, Rakousku, Skotsku a USA.

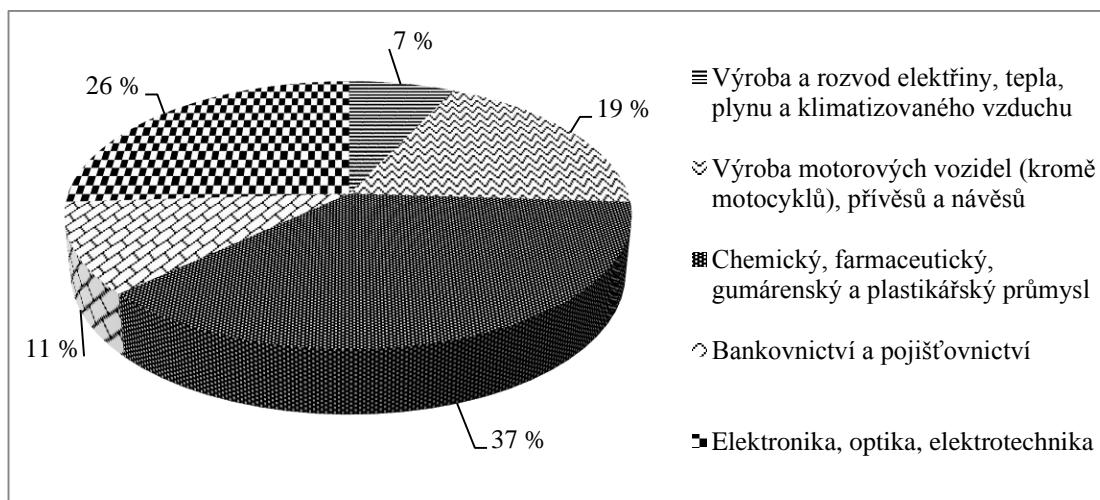
Podrobné výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v [197].

4. šetření

Cíl: Cílem provedeného šetření bylo zjistit, zda současné SŘV korespondují s charakteristikami efektivního SŘV (jsou tedy složeny z komponent identifikovaných prostřednictvím literární rešerše).

Výzkumná metoda: Pro získání dat byla zvolena metoda elektronického dotazníkového šetření. 51 dotazníků však nebylo respondentům doručeno. Celková návratnost dotazníků byla 10,1%, tj. 126 podniků. Pro výpočet velikosti vzorku ze základního souboru a následné návratnosti byly použity vzorce uvedené v [39]. Dotazník využitý v tomto šetření je součástí přílohy A této práce. Šetření bylo uskutečněno v závěru roku 2015.

Charakteristika analyzovaného vzorku podniků: Základní soubor tvořily podniky z pěti nejkonkurenceschopnějších odvětví v České republice, které byly identifikovány na základě žebříčku TOP 100 firem v ČR¹ v roce 2014 (Obr. 3).



Obr. 3: Procentní podíl oslovených podniků

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, publikováno v [199]

Pro naplnění cílů šetření byla stanovena ještě dvě kritéria pro výběr podniků z výše uvedených odvětví: 1. všechny podniky aktivně podnikající na území ČR s obratem ve výši 30 mil. a více Kč, 2. počet zaměstnanců nad 50 osob. Jednalo se tedy o střední a velké podniky, neboť u nich lze předpokládat rozvinutost SMV. Takto definovaný základní soubor byl identifikován pomocí databáze Magnus Web. Základní soubor tedy zahrnoval celkem 1 295 podniků.

Vzorek podniků, které se zúčastnily dotazníkového šetření, lze charakterizovat dle obratu, počtu zaměstnanců a typu vlastnictví. Dle obratu lze podniky rozdělit na dvě skupiny, přičemž 52 % spadá do skupiny 30 - 199,99 mil. Kč a 48% s obratem 200 mil. a více Kč. Dle počtu zaměstnanců byly podniky rozděleny na následující skupiny: středně velké podniky s 50 – 250 zaměstnanci (50 %), střední až velké podniky s 251 – 500 zaměstnanci (15 %) a s 501 a více zaměstnanci (35 %). Dle typu vlastnictví sestává vzorek podniků z 53 % podniků s tuzemským vlastníkem, 46 % podniků vlastněných plně či částečně zahraničním subjektem a 1 % státních podniků. Vzhledem k anonymnímu vyplňování dotazníkového šetření nelze respondenty charakterizovat dle odvětví.

Podrobné výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v [199].

¹ Žebříček udává vždy 100 nejvýznamnějších firem ČR na základě jednotlivých kritérií za aktuální rok, více viz <http://www.czechtop100.cz/>

3.2 Role systému měření výkonnosti

SMV sehrávají v podniku různé role, které však nejsou stejně významné. V teoretické části práce jsou uvedeny nejčastěji citované role SMV, se kterými se setkáme v odborné literatuře, jimiž jsou implementace a revize strategie, poskytování propojení, měření a hodnocení výkonnosti, sledování pokroku a nástroj pro interní komunikaci a motivaci [58], [67], [143]. Odpovědi podniků (zahrnutých do 1. šetření) týkající se role SMV se shodují s průzkumy autorů zabývajících se touto problematikou, jež jsou uvedeny v literární rešerši této práce. Téměř polovina podniků se vyjádřila, že jejich SMV naplňuje v podniku roli tvorby, implementace či revize strategie. Dále jsou podniky velmi často uváděny role kontrolní, informační a zvyšování produktivity. Vzhledem k tomu, že rolí, které SMV v podniku zastává, je v literatuře uváděna celá řada, byly pro lepší přehlednost výsledky šetření rozděleny do 5 oblastí podle členění Franco-Santos a kol. [58].

Podle provedené analýzy je pro podniky jednoznačně nejvýznamnější oblast strategického řízení, která zahrnuje dlouhodobé plánování a směřování organizace, formulaci strategie a výkonů. Konkrétně ji jmenuje třináct podniků. Následně deset podniků uvádí kontrolní a informační roli, které spadají do oblasti měření výkonnosti. Již méně často je podniky zmiňována oblast učení se a zlepšení. V rámci ní dva podniky uvádí zvyšování produktivity, dva vyhodnocování efektivity procesů, další dva podniky odhalování chyb a natavení nápravných opatření a jeden svou odpověď nespécifikuje. Čtyři podniky uvádí, že jednou ze základních funkcí jejich SMV je poskytnout informace pro odměňování, což lze zařadit do skupiny rolí ovlivňující chování. Poslední nejméně často uváděnou skupinou rolí je oblast komunikace, kterou zmiňují pouze tři podniky. Stejný počet podniků taktéž zmiňuje srovnávání s konkurencí.

Moderní SMV by měl být zaveden jako nástroj pro řízení strategie a monitoring obchodních výsledků [71]. Tento požadavek však splňuje pouze třináct zkoumaných podniků, u kterých SMV naplňuje roli strategického nástroje a funguje na všech třech úrovních řízení. Souhrnně lze konstatovat, že role, které SMV v analyzovaných podnicích zastává, jsou různorodé. Mimo role strategické je nejčastěji naplňována role kontrolní a informační a učení se a zlepšení. Často opomíjenou rolí je odměňování na základě výkonu, přičemž například Tsang a kol. uvádějí, že SMV musí být propojen se systémem odměňování [214].

S rolemi SMV, které v podniku zastává, úzce souvisí i otázka využívání informací získaných na základě měření výkonnosti. Zajímavým zjištěním je, že sedmnáct podniků uvádí, že informace získané ze SMV využívá pro plánování budoucích výkonů, ale pouze třináct

podniků spatřuje roli SMV ve strategickém řízení. Tento rozpor může být způsobem neznalostí problematiky měření výkonnosti nebo tím, že si respondenti neuvědomili otázku strategického řízení v kontextu rolí, které SMV naplňuje.

3.3 Úroveň fungování systému měření výkonnosti

Výkonnostní měřítko by měla být integrována do všech funkcí a v rámci celé hierarchie podniku [150]. Úroveň zavedení SMV ve zkoumaných podnicích je ovlivněna skutečností, zda se jedná o mateřskou společnost či o společnost dceřinou. V rámci 1. šetření bylo v analyzovaném vzorku celkem šest podniků dceřiných a čtrnáct mateřských. U poloviny dceřiných společností, lze sledovat, že strategickou úroveň řeší mateřská společnost a do kompetencí dceřiné společnosti patří měření výkonnosti pouze na nižší úrovni. Tato situace je typická především pro české podniky. Dvě z těchto dceřiných společností mají SMV zavedený pouze na té nejnižší, tj. operativní úrovni a jedna jak na úrovni operativní, tak i na úrovni taktické. Zbylé tři dceřiné společnosti sledují výkonnost na všech úrovních. Dvě z nich mají zahraničního vlastníka a jedna českého. Ze čtrnácti mateřských společností využívá na celopodnikové úrovni SMV deset společností. U ostatních SMV funguje pouze na dvou či jedné úrovni, přičemž úroveň operativní je zcela vynechána. Na druhé straně úroveň strategická je až na jednu výjimku zastoupena vždy. Je zřejmé, že pro dosažení maximálně efektivního SMV, je třeba jej aplikovat na všechny tři úrovně řízení. To však splňuje pouze třináct podniků ze zkoumaného vzorku. Pokud tyto výsledky propojíme s otázkou týkající se rolí, které SMV ve sledovaných podnicích zastává, je možné konstatovat, že u stejného počtu podniků SMV naplňuje strategickou roli a na této úrovni je i aplikován.

3.4 Měření výkonnosti jako nástroj pro implementaci a revizi strategie

Východním bodem strategického řízení výkonnosti podniků je definování strategie, která vyjadřuje, čeho chce podnik v budoucnosti dosáhnout a prostřednictvím jakých činností. V posledních dvou desetiletích bylo stále více a více pozornosti věnováno problematice měření výkonnosti jako nástroje pro implementaci a revizi strategie. Proto je třeba zabývat se identifikací vztahu mezi měřením výkonnosti a podnikovou strategií.

Všechny sledované podniky charakterizované v rámci 2. šetření mají stanovenou dlouhodobou strategickou koncepci včetně cílů a postupů se zaměřením na zákazníka. Daleko zajímavějším zjištěním však je, že pouze tři podniky mají strategickou koncepci stanovenou na časové období 10 let a sedm podniků na časové období 5 let. Ostatní polovina respondentů uvedla, že časové období stanovení strategie je v rozmezí do 3 let, z toho šest podniků má

definovanou strategickou koncepcí pouze na 1 rok. Zde došlo s manažery k diskusi, zda se tedy nejedná spíše o taktiku než o strategii. Z doplňujících otázek vyplynulo, že strategie v delším horizontu je nadefinována pouze v hrubých obrysech a detailněji je rozpracována na období jednoho roku. Bohužel manažeři dvou podniků časové omezení strategie v rámci rozhovoru neuvodili.

Tyto výsledky korespondují s moderním pojetím strategie, které je uváděno v současné literatuře. Původní pojetí prezentuje strategii jako cestu k jednoznačně vytyčenému cíli. V dnešním rychle se měnícím prostředí musí být manažerský přístup ke strategii dynamický, flexibilní a inovační. Moderní strategii tak např. Jirásek [102] přirovnává ke střelbě na pohyblivý cíl, přičemž i střelce je v pohybu. Dytrt [48] k tomuto doplňuje, že délka strategie není obecně dána, ale vyplývá ze specifických podmínek prostředí, ve kterém se podnik nachází a manažerových schopností vývoje trendy analyzovat a prognózovat.

Pozitivním zjištěním také je, že téměř všechny podniky, vyjma jednoho, mají ke strategii nadefinována strategická měřítka výkonnosti, která zajišťují její implementaci. Tyto výsledky potvrzují nastavený trend, kdy měření výkonnosti vychází ze strategických cílů podniku. Porovnáme-li tyto výsledky s výzkumnými studii provedenými v českých podnicích v posledních letech [116] [194] [198], lze konstatovat, že má tento trend neustále rostoucí tendenci.

V rámci provedeného 3. šetření téměř všechny podniky, kromě jednoho, potvrdili, že jejich měření výkonnosti je založeno na vizi a strategických cílech. Na první pohled by se mohlo zdát, že setkání v praxi se středním nebo velkým podnikem, jehož SMV není propojen se strategií, je rarita. Bohužel následná hlubší analýza SMV ukazuje, že v podnicích vždy ne všechny strategické cíle jsou skutečně měřeny. Shrňme-li, můžeme říci, že současné SMV jsou založeny na podnikové strategii, ale ne pro všechny strategické cíle jsou definována měřítka výkonnosti.

3.5 Model, rámec či metoda využívaná pro měření

Při identifikování současné podoby SMV bylo zjišťováno jaký model, rámec či metodu využívají podniky pro měření výkonnosti. V rámci 1. šetření bylo zjištěno, že pouze tři podniky zavedly metodu BSC či SMV vytvořily na základě jejich principů. Dva podniky popisují model pro SMV jako komplexní, který je založen na zahrnutí KPI do tvorby strategických plánů. Čtyři podniky uvádějí, že mají vytvořen vlastní model, který se opírá zejména o ukazatele z finanční analýzy. Jedenkrát se u zkoumaných podniků objevila aplikace

modelu EFQM, lean managementu, procesního řízení a benchmarkingu. Zbylých šest podniků odpovědělo, že žádný model pro měření výkonnosti nevyužívá, ale pouze sledují vybrané ukazatele.

Lze tedy konstatovat, že pouze třetina zkoumaných podniků využívá některý ze strategických SMV, jako je BSC, EFQM či model vycházející z jejich principů. Na druhé straně třetina analyzovaných podniků nevyužívá žádný z komplexních modelů a třetina se při řízení výkonnosti spoléhá pouze na ukazatele finanční. Výsledky průzkumu, který v roce 2005 provedl Truneček a kol. [213] mezi 139 českými podniky, ukazují, že BSC patří mezi nejméně využívané techniky měření výkonnosti. Pouhých 11 % podniků model BSC plně využívá a 40 % podniků ho ani nezná. Stejně tak výsledky tohoto šetření ukazují, že pouze tři podniky ze zkoumaného vzorku využívají model BSC. Překvapivým zjištěním je, že podniky, až na jednu výjimku, nevyužívají ani model EFQM, který byl vytvořen pro potřeby evropských podniků a v západní Evropě je často zaváděn.

V rámci 2. šetření byly dále pro komplexnější zhodnocení měření výkonnosti a současně i konkurenceschopnosti u vybraných podniků zjišťovány konkrétní nástroje, metody a způsoby, které používají pro určování konkurenční pozice. Nejčastěji svou konkurenční pozici v odvětví zjišťují podniky prostřednictvím finanční analýzy (třináct podniků) a benchmarkingu (sedm podniků). Z komplexních metod měření výkonnosti jeden podnik využívá metodu Balanced Scorecard. Čtyři podniky uvedly jako metodu zjišťování konkurenční pozice metody používané k provedení strategické analýzy a to SWOT analýzu (tři podniky) a Porterovu analýzu (jeden podnik). Zmíněny také byly průzkumy trhu, zpětná vazba od obchodních zástupců, prostřednictvím různých informačních portálů či odborných periodik. Zajímavým zjištěním je, že výsledky průzkumu se příliš neliší od závěrů obdobných studií provedených v českých podnicích v předchozích letech [84] [213]. Balanced Scorecard je stále, i přes svůj nebývalý rozmach ve světě, velmi málo využíván. Stejně tak překvapivým zjištěním bylo poměrně nízké využívání Benchmarkingu pro měření konkurenceschopnosti, který dle studie společnosti Bain & Company, provedené v roce 2013 [8], dlouhodobě patří mezi nejvyužívanější nástroje podporující strategické řízení².

Na základě komparace vybraných šetření charakterizovaných v podkapitole 3.1, lze po provedení detailní analýzy jednotlivé modely nebo metody pro měření výkonnosti rozdělit do samostatných skupin, kterými jsou: komplexní přístupy, soubor KPI a měření výkonnosti

² Společnost Bain and Co. provádí pravidelně od roku 1993 výzkum zaměřený na identifikaci a zhodnocení 25 nejpoužívanějších manažerských nástrojů a to z hlediska míry jejich využití v podnikové praxi a z hlediska uspokojení manažerů s aplikací těchto nástrojů. Respondenti jsou z více než 70 zemí Severní a Jižní Ameriky, Evropy, Asie, Afriky a Středního východu.

založené na finančních ukazatelích. Za komplexní přístupy jsou zde považovány metody Balanced Scorecard a model EFQM, neboť jsou to nástroje pro měření a hodnocení výkonnosti a současně také pro její řízení.

Následující tabulka (Tab. 1) ukazuje četnost využívání různých modelů/metod pro měření výkonnosti ve sledovaných podnicích v letech 2011 – 2013.

Tab. 1: Četnost využívání modelů/metod/přístupů pro měření výkonnosti

Soubor modelů	Četnost využívání jednotlivých modelů v letech:		
	2011	2012	2013
Komplexní přístupy	33 %	15 %	10 %
Soubor KPI	50 %	40 %	50 %
Financial indicators	17 %	45 %	40 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, publikováno v [196]

Výše uvedená tabulka ukazuje, že stále velké procento českých podniků používá pro měření výkonnosti především finanční ukazatele, doplněné nanejvýš sledováním spokojenosti zákazníků. V prvním roce šetření, tento podíl byl nejnižší, neboť v rámci tohoto šetření byly zkoumány pouze velké výrobní podniky, vycházející z předpokladu, že začátek hlavního vývoje SMV (1991-2000) souvisel především s výrobními operacemi [205]. Ve stejné době, je zde nejvyšší procento využití komplexních přístupů, a sice metody BSC. V dalších šetřeních byla vždy alespoň polovina podniků středních, což se odráží v daných výsledcích. Poněkud překvapivým zjištěním je malé procento využívání komplexních přístupů k měření výkonnosti. Ze všech dotazovaných podniků, pouze jeden používá model EFQM pro měření výkonnosti, ostatní využívají přístupy založené na metodě BSC.

Podniky, které byly zahrnuty do skupiny měřící výkonnost na základě souboru KPI byly dále podrobeny detailní analýze. Zkoumanými oblastmi byly ty, ve kterých byly definovány konkrétní KPI. Celkově lze konstatovat, že dvě třetiny z nich mají měřítka stanovená ve všech hlavních perspektivách metody BSC (finanční, zákaznická, procesní a zaměstnanecká). Doposud ovšem jedna třetina podniků nestanovuje měřítka v oblasti měření výkonu zaměstnanců. Ačkoli mnoho výzkumných studií potvrdilo silný vztah mezi řízením lidských zdrojů a přístupem zaměstnanců na straně jedné a výkonnosti podniku na straně druhé [5] [73], uvádí Guryn několik důležitých výzkumných šetření o tom, že ukazatele řízení lidských zdrojů ještě nejsou běžně využívány v posuzování efektivity řízení lidských zdrojů a jeho vlivu na výsledky podniku [73]. Velmi často se ovšem tyto podniky zabývají specifickými nástroji, které také přispějí ke zlepšení výkonnosti, jako je např. Lean management, procesní analýzy a benchmarking.

Shrneme-li získané výsledky provedené komparace, je možné konstatovat, že komplexní přístupy jsou stále málo využívány v českých podnicích. Nicméně, lze identifikovat stále rostoucí trend v použití souboru KPI, který se snaží poskytovat "vyrovnaný" pohled na hodnocení výkonnosti podniku. Řízení výkonnosti pouze na základě finančních ukazatelů postupně klesá, využívá ho méně než 40 % z dotazovaných podniků. Ve srovnání s dříve provedenými studii [52] [84] [121] [209], kde měření na základě finančních ukazatelů stále ještě převažovala v praxi českých podniků, nyní u těchto dotazovaných podniků převládá měření výkonnosti na základě souboru KPI.

3.6 Soubor měřítek výkonnosti

V rámci identifikace současné podoby systému měření a řízení výkonnosti je dále také nutné zaměřit se na studium jedné ze základních komponent SMV, a to na identifikaci vhodného souboru měřítek výkonnosti, dále také na oblasti, ve kterých jsou měřítka využívána, na kaskádování měřítek a vazbu výkonu na politiku odměňování.

3.6.1 Měřítka výkonnosti

V českých podnicích se ještě stále setkáváme se skutečností, kdy manažeři pro své rozhodování používají výhradně tradiční finanční měřítka. Jak je uvedeno v literární rešerši, která je součástí této práce, tradiční finanční měřítka již nejsou pro pochopení výkonnosti v dynamickém, ekonomickém prostředí dostačující. Bylo tedy zajímavé zabývat se otázkou, zda manažeři vybraných podniků zahrnutých do 1. šetření stále ještě preferují finanční ukazatele pro rozhodování a řízení výkonnosti.

Jedenáct manažerů z dvaceti označilo finanční ukazatele za významnější. Jako důvody uvedli, že pomocí finančních ukazatelů dosahují finanční stability, a že přes čísla lze zaměstnancům nejlépe ukázat dopady jejich jednání. Sedm z nich se o nefinančních ukazatelích vůbec nezmiňuje, jeden uvádí, že firma postrádá „měřitelnost měkkých dovedností“ a teprve je plánuje zavést. Sedm manažerů považuje finanční a nefinanční ukazatele za stejně významné. Tito manažeři uvedli, že finanční výsledky jsou determinovány měřítky nefinančními, a že finanční ukazatele pouze odrážejí čísla, ale nejsou schopny říci, ve kterých oblastech podnik chybuje a co by měl zlepšit. Je možné konstatovat, že tyto manažeři chápou význam nefinančních měřítek v moderním SŘV, tak jak je uveden v teoretických východiscích. Ve dvou případech manažeři dokonce uváděli, že jsou pro ně nefinanční měřítka významnější. Důvodem bylo zaměření se zejména na kvalitu a dále skutečnost, že cílovou hodnotu finančních měřítek stanoví holding, pro pobočku je tedy na rozdíl od nefinančních oblastí

neovlivnitelná. Vzhledem k tomu, že v těchto případech jsou uváděny i konkrétní příklady nefinančních měřítek, které pro své rozhodování manažeři využívají, lze předpokládat, že nefinanční měřítka jsou v těchto zkoumaných podnicích plně integrována do SMV.

Pokud se podrobněji zaměříme na finanční ukazatele, z klasických ukazatelů finanční analýzy za nejvýznamnější podniky považují ukazatele poměrové. Tento fakt uvádí čtrnáct manažerů, kteří nejčastěji pro analýzu využívají ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Šest z nich ještě svoji odpověď doplňuje o ukazatele absolutní. Tři respondenti za nejvýznamnější považují ukazatele rozdílové, zejména pak čistý pracovní kapitál. Pouze v jednom podniku se pro analýzu využívá Altmanovo Z-skóre. Dva manažeři na tuto otázku vůbec neodpověděli.

Výsledky provedeného šetření tedy poukazují na skutečnost, že finanční měřítka jsou pro podniky stále významnější než nefinanční měřítka. Podle výsledků studie provedené Fibírovou [52] používá nefinanční měřítka výkonnosti pouze 35 % dotázaných podniků, oproti tomu absolutní finanční ukazatele používá 89 % dotázaných podniků a poměrové finanční ukazatele 60,2 % z dotazovaných společností. Významnost finančních ukazatelů potvrzuje i studie provedená Hultem a kol. [86], který zkoumal 94 studií publikovaných v letech 1995 – 2005 zaměřených na posuzování výkonnosti mezinárodně působících podniků. V této studii byly v 52 % případů v podnicích využívány ukazatele založené na tržbách, ve 42 % případů to byla subjektivně vnímaná výkonnost respondentem, 44 % využívalo tržní podíl, 29 % rentabilitu aktiv a 26 % poté jiný ukazatel ziskovosti. Pouze 20 % pak využívá jako ukazatel výkonnosti produktivitu či vztahuje výkonnost ke konkurenci. Oproti tomu studie provedené [109] [156] ukazují, že nefinanční ukazatele jsou stále více integrovány do SMV. A to vzhledem k faktu, že v současné době je udržitelná hodnota pro akcionáře tvořena nefinančními faktory, jako je věrnost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, interní procesy či inovace [37]. Nicméně, autorem provedená analýza naznačuje, že dosud pouze méně než 50 % manažerů oceňuje význam nefinančních ukazatelů pro rozhodování a řízení výkonnosti.

Otázkou, které konkrétní ukazatele jsou pro hodnocení dlouhodobé podnikové výkonnosti nejvhodnější, se zabývali Šiška a Lízalová [208]. Jejich výzkum testoval vybrané ukazatele na tříletých řadách účetních údajů publikovaných více než 4 tisíci tuzemskými podniky zaměstnávajícími více než 20 zaměstnanců. Pomocí shlukové analýzy identifikovali jako nejvhodnější ukazatele ziskovosti a ukazatele růstu, konkrétně to byly ukazatele rentability aktiv a růstu aktiv a rentabilita tržeb (očistěná o riziko meziročního kolísání) a růst tržeb.

Mezi nejčastěji užívané hodnotové ukazatele v praxi patří Ekonomická přidaná hodnota (EVA), Hodnota přidaná trhem (MVA) a hodnotový ukazatel CFROI. Ze zkoumaných podniků pouze tři provazují finanční analýzu s tvorbou hodnoty pro zákazníka a to pomocí ukazatele EVA. Čtrnáct respondentů uvádí, že žádný z výše uvedených ukazatelů nepoužívá. Třetina z nich dokonce ani o jejich zavedení neuvažuje, neboť klasické finanční ukazatele jsou pro jejich rozhodování dostačující. Jeden respondent na tuto otázku uvedl, že se v podniku používají dynamické a statické modely pro hodnocení efektivity investic a jejich návratnosti. Zbylí dva manažeři tuto otázku pojali komplexně a uvedli, že v podniku mají zavedenou metodu Balanced Scorecard a Benchmarking.

Udržitelná hodnota pro akcionáře je v dnešní době tvořena nefinančními faktory, jako jsou loajalita zákazníků, spokojenost zaměstnanců, interní procesy či inovace [7]. Z provedené analýzy však vyplývá, že prozatím pouze polovina manažerů docenuje význam nefinančních ukazatelů pro rozhodování a řízení výkonnosti. Tito manažeři uvedli i konkrétní příklady nefinančních měřítek, proto lze předpokládat, že do SMV těchto podniků jsou tato nefinanční měřítka plně integrována.

Jak již bylo řečeno, efektivní SMV by měl být vytvořen pomocí všech vhodných měřítek – finanční a nefinanční měřítka, interní a extermé, měřítka zaměřená na kontrolu a zlepšení, a další. Výsledky 3. šetření poukazují na skutečnost, že 8 z 10 dotázaných podniků využívá finanční a nefinanční měřítka, stejně jako interní a externí. Další dvě společnosti spoléhají hlavně na finanční ukazatele. Bohužel podrobnější analýza ukázala, že měřítka výkonnosti zaměřená na zlepšení jsou stále ještě raritou v SMV sledovaných podniků. Měřítka vztahující se k zlepšování zaměstnanců a inovací byly identifikovány pouze v SMV dvou podniků.

Za jednu z příčin těchto zjištění můžeme považovat, že manažeři neidentifikují logické vztahy mezi klíčovými měřítky výkonnosti. Pouze 1 z dotázaných společností vytváří strategickou mapu a 1 stanovuje částečně kauzální vztahy v popisu jednotlivých měřítek výkonnosti. V ostatních sledovaných podnicích tyto vztahy nebyly identifikovány a jejich identifikace zůstává na úrovni zdánlivé hypotézy.

Stejně tomu tak bylo i v podnicích zahrnutých do 2. šetření. I přesto, že všechny podniky uvedly, že měření výkonnosti v jejich podniku vychází ze strategie, z hlubší analýzy vyplynulo, že pouze dva z nich mají prokazatelně nadefinována měřítka výkonnosti ke všem strategickým cílům a sestavují strategickou mapu. Z provedené analýzy jasně vyplývá, že současný management zkoumaných podniků nevěnuje dostatečnou pozornost odhalení logických vazeb mezi využívanými ukazateli výkonnosti. Není odhalován vztah mezi

kvalifikací a motivací zaměstnanců, klíčovými procesy a vývojem spokojeností zákazníků. Pokud přeci jen jsou tyto vztahy v podniku zkoumány, většinou zůstávají na úrovni vyslovených hypotéz.

Komunikace a pochopení strategie je úzce spojeno s kaskádováním strategických měřítek na nižší hierarchické úrovni. Například, Kaplan a Norton [108] [109] tvrdí, že pouze tehdy, když zaměstnanci a manažeři nižší úrovně rozumí a souhlasí se strategií a metodami její implementace mohou se teprve plně soustředit na plnění každodenních úkolů v podniku. Proto je velmi důležité stanovit cíle a měřítka na operativní úrovni. Analýza interních materiálů sledovaných podniků, charakterizovaných v rámci 3. šetření, potvrdila, že pouze 4 podniky kaskádují strategická měřítka výkonnosti na operativní úroveň. Zbylá část sledovaných podniků má na operativní úrovni stanovena měřítka související s finančními ukazateli, produkcí a produktivitou zaměstnanců. Ale nelze zde hovořit o skutečném kaskádování strategických měřítek napříč podnikem.

Jsou-li provozní měřítka výkonnosti využívána v systému odměňování, mohou pomoci ještě lépe komunikovat cíle a plány podniku, takže manažeři nižší úrovně a zaměstnanci znají své specifické role v implementaci strategií [109] [129] [130]. Kromě toho mohou také výkonnostní cíle stimulovat a motivovat zaměstnance, aby vyvinuli úsilí k realizaci organizační strategie, což v konečném důsledku povede ke zlepšení organizační výkonnosti [186]. Pouze ve 2 ze zkoumaných podniků jsou měřítka výkonnosti plně integrována do politiky odměňování. V jiných podnicích je pouze v některých odděleních založen systém odměňování na individuálních cílech a měřítkách výkonnosti.

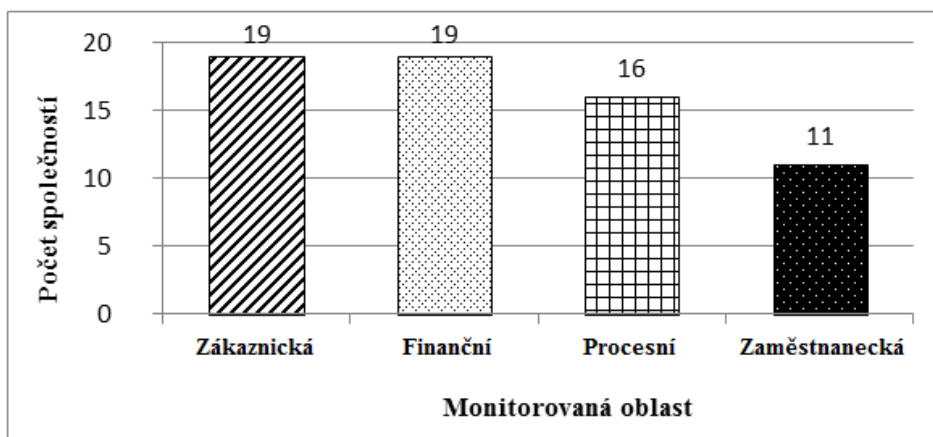
Vznikající proud výzkumných studií poukazuje na skutečnost, že SMV může být efektivně využit nejen k realizaci strategie, ale i pro formování procesu její formulace [28], [67]. Bohužel využívání měřítek výkonnosti pro reformulaci strategie je v praxi omezeno. Navzdory skutečnosti, že 8 z 10 podniků uvedli, že reformulují strategii na základě měřítek výkonnosti, následná analýza odhalila velký rozpor mezi odpovědí a realitou. Pouze v 5 dotazovaných podnicích je možné zmapovat celý proces hodnocení klíčových měřítek výkonnosti, revizi strategie a její reformulování.

3.6.2 Oblasti využívání měřítek

S aplikací nefinančních měřítek úzce souvisí i oblasti, ve kterých podniky pomocí nich výkonnost sledují. Nejčastěji zmiňovanou oblastí u podniků zahrnutých do 1. šetření je kvalita v kontextu perspektivy zákazníků (šest respondentů), a to zejména měřítka týkající se spokojenosti zákazníků, počtu reklamací, interní a externí zmetkovosti, nedodání zboží

k zákazníkovi, průměrné doby zpoždění ve dnech či počtu nedokončených zakázek. V rámci oblasti kvality se tedy podniky zabývají pouze kvalitou zboží a služeb, nikoliv kvalitou procesů a řízení firmy, které mohou být hlavní příčinou nekvalitních výrobků či služeb. Tři respondenti uvádí oblast výroby a to např. vliv používaných technologií na objem výroby či ukazatele využití strojů. Podniky, které mají zaveden model BSC, shodně odpověděly, že sledují odchylky od standardu hodnocení a svoji odpověď dále nerozvádí. Pouze tři respondenti zmiňují oblast zaměstnanců a to konkrétně ukazatele produktivity, fluktuace, procento nemocnosti a spokojenosti. Měření výkonnosti týkající se zaměstnanců, zákazníků či procesů se ve zkoumaném vzorku tedy objevuje jen velmi vzácně, oblast inovací nebyla uvedena ani jednou. Čtyři respondenti na tuto otázku vůbec neodpověděli.

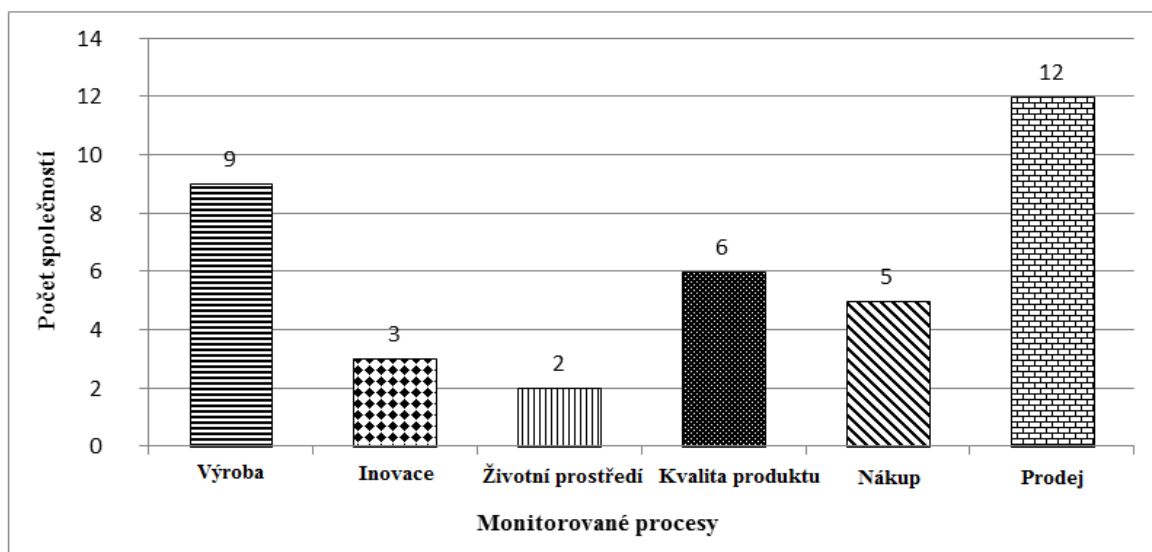
Výsledky 2. provedeného šetření tyto závěry potvrzují a současně vyvrací. Následující graf (Obr. 4) zobrazuje, kolik podniků sleduje danou oblast pomocí strategických měřítek výkonnosti. Na tomto místě je třeba zdůraznit, že pouze devět firem ze sledovaného vzorku bylo výrobních. Všechny sledované podniky, které propojily měření výkonnosti se strategií, mají měřítka výkonnosti nadefinovaná v oblasti financí a zákazníků. V oblasti financí se zejména jedná o absolutní ukazatele, ukazatele nákladové efektivity a ukazatele finanční analýzy. Pouze jeden ze sledovaných podniků používá k měření finanční výkonnosti moderní ukazatel „rentability“ EVA. Značně se mezi sledovanými podniky liší i rozsah nadefinovaných měřítek v oblasti zákazníků. Většinou se týkají pouze spokojenosti či tržního podílu na relevantním trhu. Pouze 4 podniky z analyzovaného vzorku mají měřítka nadefinována i pro udržení a ziskovost zákazníků, příkladem je Index loajality CLI či Index NPS (Net Promoters Score). Přičemž většina autorů (např. [17]) doporučuje pro efektivní řízení vztahů se zákazníky s vazbou na jejich udržení rozřadit je dle jejich loajality a ziskovosti.



Obr. 4: Oblasti, ve kterých mají sledované podniky nadefinována strategická měřítka výkonnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, publikováno v [195]

Ještě větší rozdíly jsou patrné v oblasti procesů (Obr. 5), kde většina firem doplňuje svá finanční a zákaznická měřítka, měřítka prodeje, výroby, jakosti, a nákupu. Trochu překvapivým zjištěním je, že pouze tři podniky mají nadefinována měřítka výkonnosti v rámci inovačního procesu.



Obr. 5: Strategická měřítka výkonnosti procesů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, publikováno v [195]

V oblasti nákupu a prodeje se jedná zejména o optimalizaci nákladů a hodnocení dodavatelů. V oblasti výroby se sleduje především spotřeba k technicko-hospodářským normám, efektivita nákladů, zajištění toku materiálu, dodržování zásad štíhlé výroby (Lean management) a neustálé zkvalitňování výrobního procesu. V rámci inovačního procesu se sleduje počet inovací a náklady na ně. Z hlubší analýzy interních podnikových dokumentů vyplynulo, že pouze pět firem charakterizuje a sleduje všechny procesy, které jsou klíčové pro dosažení zákaznických a finančních cílů.

Nejméně podniků má nadefinována měřítka v oblasti zaměstnanecké výkonnosti. V oblasti zaměstnanců jsou nejčastěji sledovány ukazatele, jako je průměrná mzda, počet pracovníků, produktivita práce a náklady na vzdělávání.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že u zkoumaných podniků již nepřevládá monitorování finanční oblasti, tak jako v obdobných výzkumných studiích [52] [121] [134], ale sledování finanční a zákaznické oblasti je vyrovnané. Naopak stále se potvrzuje fakt, že nadefinování měřítek výkonnosti v oblasti zaměstnanců, zůstává pro zkoumané podniky problematické.

4. provedené šetření také poukazuje na fakt, že se sledování výkonnosti v dotazovaných podnicích v různých oblastech stává pomalu vyrovnanější. 6 podniků z 10 již vytvořily SMV se strategickými měřítky výkonnosti v oblasti finanční, zákaznické, procesní i zaměstnanecké. Všechny podniky sledují výkonnost v oblasti finanční a zákaznické, 7 v oblasti procesní a 6 v zaměstnanecké oblasti. Tyto výsledky ukazují, že dotazované podniky již primárně nesledují pouze finanční sektor. Nicméně stále zůstává problematická otázka definování měřítek výkonnosti v oblasti zaměstnanců a inovačních procesů.

Měřítka výkonnosti by měla poskytovat „vyrovnaný obraz o činnostech podniku a měla by být multidimenzionální [150]. Pokud však měřítka výkonnosti v určitých oblastech chybí, například v oblasti zákazníků, zaměstnanců či inovací, tak jako u zkoumaných podniků, nelze říci, že SMV komplexní obraz poskytuje.

Na základě komparace vybraných šetření charakterizovaných v podkapitole 3.1, byly dále souhrně zkoumány oblasti a používaná měřítka výkonnosti v dotazovaných podnicích, a to vzhledem k faktu, že zvyšující se podíl využívání nefinančních měřítek úzce souvisí s oblastí, v níž je pomocí nich výkonnost měřena. Konkrétní měřítka výkonnosti a četnost jejich použití je uvedeno v Tab. 2.

Tab. 2: Konkrétní měřítka výkonnosti a četnost jejich použití

Oblast měření výkonnosti	2011	2012	2013
<i>Finanční výkonnost</i>			
Tradiční finanční ukazatele	100 %	100 %	100 %
Ukazatele založené na hodnotě (EVA, MVA, CFROI)	33 %	15 %	10 %
<i>Zákaznická výkonnost</i>			
Zákaznické stížnosti	100 %	90 %	75 %
Spokojenost zákazníků	100 %	75 %	95 %
Udržení zákazníků	33 %	35 %	20 %
<i>Interní procesy</i>			
Inovační procesy	33 %	20 %	40 %
Operační procesy (kvalita, včasnost, náklady)	100 %	100 %	100 %
<i>Zaměstnanecká výkonnost</i>			
Spokojenost zaměstnanců	50 %	35 %	30 %
Produktivita práce	83 %	70 %	60 %
Udržení zaměstnanců	17 %	20 %	25 %
Dovednosti zaměstnanců	33 %	35 %	25 %
Zapojení zaměstnanců	17 %	10 %	25 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, publikováno v [196]

Výše uvedené výsledky v mnoha ohledech stále odpovídají průzkumu Lingle a Scheemanna z roku 1996 [126], který zjistil, že měřítka finanční výkonnosti jsou zahrnuta v pravidelném přezkoumání vedením u 98 % dotázaných podniků, provozní výkonnost v 82 %, spokojenost zákazníků v 76 % a výkonnost zaměstnanců v 57 % dotázaných podniků.

Silná kritika tradičních SMV a důvěra manažerů ve finanční ukazatele vedla ke kladení většího důrazu na "moderní" finanční ukazatele založené na hodnotovém řízení. Avšak jak uvádí Venanzi [216], o více jak 10 let později se paradoxně tento scénář změnil jen málo. Stále zůstávají nejvíce využívána tradiční finanční měřítka a další ukazatele, jako je např. EVA, se používají jen zřídka [72]. Tento fakt potvrzuje i nedávná studie provedená U.S. National Association of Corporate Directors boardrooms, ze které vyplývá, že pouze 16 % podniků používá ukazatele založené na hodnotě jako finanční ukazatele v kompenzačních plánech [40].

3.7 Informace získané měřením a způsob jejich využití

Pro dotvoření celkového obrazu o současné podobě systému měření a řízení výkonnosti bylo vhodné také zjistit, jak hodnotí podniky svůj SMV zejména v otázce informací, které jim poskytuje a jak jsou tyto informace využívány.

V podnicích charakterizovaných v 1. šetření bylo zjištěno, že využití SMV koresponduje s jeho rolemi. V zásadě lze podniky rozdělit do tří skupin. Podniky, které využívají informace pro plánování budoucnosti tj. především vytvoření strategických plánů společnosti; podniky, které díky informacím ze SMV sledují a hodnotí minulost; a podniky, u kterých využití informací pokrývá obě oblasti. Přičemž dle McGee [139] by měl kvalitní SMV poskytovat data jak pro sledování výkonnosti v minulosti, tak i pro plánování budoucích výkonů. Jedenáct podniků uvádí, že informace využívají pro hodnocení dosažených hodnot s plánem, tedy pro kontrolu. Stejný počet podniků získané informace využívá pro řízení podniku v budoucnosti, tedy pro vytvoření strategických plánů. Mnohdy jsou získané informace porovnávány s konkurencí a na základě získaných výsledků jsou vytvářeny plány do budoucna. K výše uvedené skupině podniků lze přiřadit dalších šest podniků, které uvádí, že získané informace využívají pro stanovení návrhů ke zlepšení. Celkem tedy sedmnáct podniků získané informace využívá pro plánování budoucích výkonů. Zmíněny byly ještě následující oblasti využívání informací: motivace a odměňování zaměstnanců, komunikace a jednání s potenciálními zákazníky, sledování trendů vývoje či hodnocení návratnosti investic.

Čtrnáct respondentů hodnotí informace, které získají pomocí SMV jako dostatečné, ale současně zde spatřují i prostor pro zlepšení. Konkrétně v oblasti informačních technologií, v častějších měření a hodnocení, v zavedení externího benchmarkingu či obecněji v možnosti využití novějších metod měření výkonnosti. Dva z těchto respondentů shodně spatřují prostor pro zlepšení zejména v komunikaci a získávání informací od zaměstnanců, kteří podnik a jeho činnosti znají nejlépe. Jedná se o podniky, jejichž SMV je založen na modelu BSC. Čtyři zkoumané podniky jsou se svými SMV plně spokojeni a dle odpovědí jejich manažerů není co zlepšovat. Dva z nich mají zaveden komplexní SMV, přičemž jeden využívá model BSC a jeden EFQM. U těchto respondentů je spokojenost s informacemi, které SMV poskytuje, na místě. Přestože využívají moderní metody pro řízení výkonnosti, SMV je nezbytné neustále zkvalitňovat a přizpůsobovat obchodním trendům. Jeden z respondentů, který je s informacemi spokojen, však využívá k měření výkonnosti pouze soubor finančních ukazatelů. V tomto případě lze doporučit zvážení změny přístupu k měření výkonnosti podniku. Pouze jeden respondent považuje informace, které získává ze svého SMV, za nedostatečné a uvádí, že ne všechny procesy jsou měřitelné a některé činnosti jsou v podniku vykonávány nárazově. Jeden respondent na tuto otázku neodpověděl.

Souhrně tedy konstatovat, že téměř dvě třetiny zkoumaných podniků jsou s informacemi, které jim SMV poskytuje spokojeni, ale uvědomují si i prostor pro zlepšení. Ten velmi často

spatřují v oblasti zlepšení informačních technologií podporujících SMV či v zavedení novějších metod měření výkonnosti. Z výše uvedeného vyplývá, že lze spatřovat v zavedení moderních metod měření výkonnosti ve zkoumaných podnicích velký potenciál.

Stejně tak i v rámci 2. šetření bylo zjišťováno, k čemu jsou informace získané měřením ve sledovaných podnicích využívány. Současně byl dán manažerům prostor pro zhodnocení, zda jim tyto informace poskytují dostačující obrázek o výkonnosti, tedy konkurenceschopnosti podniku nebo zda zde spatřují určitý prostor pro zlepšení. Na tuto otázku odpovědělo pouze sedmnáct manažerů. Při rozhovoru bylo patrné, že hledání odpovědi na tuto otázku je pro manažery nejtěžší. Současně se manažeři ve svých odpovědích nejvíce rozcházeli. Pouze čtyři z nich uvedly, že jsou tyto informace využívány k revizi strategie, a tři ke zvýšení povědomí o podniku u zákazníků. Vždy dva manažeři považují tyto informace za významné pro zvýšení prodeje svých produktů, k tvorbě nových inovací, k upevnění pozice na trhu a ke zlepšení komunikace se zákazníky. Dále bylo uvedeno, že jsou informace využívány k neustálému zlepšování všech podnikových procesů, k řízení a plánování, k poučení se z chyb, ke zkvalitnění práce, k vytvoření nových nabídek, ke zlepšení kvality služeb a ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

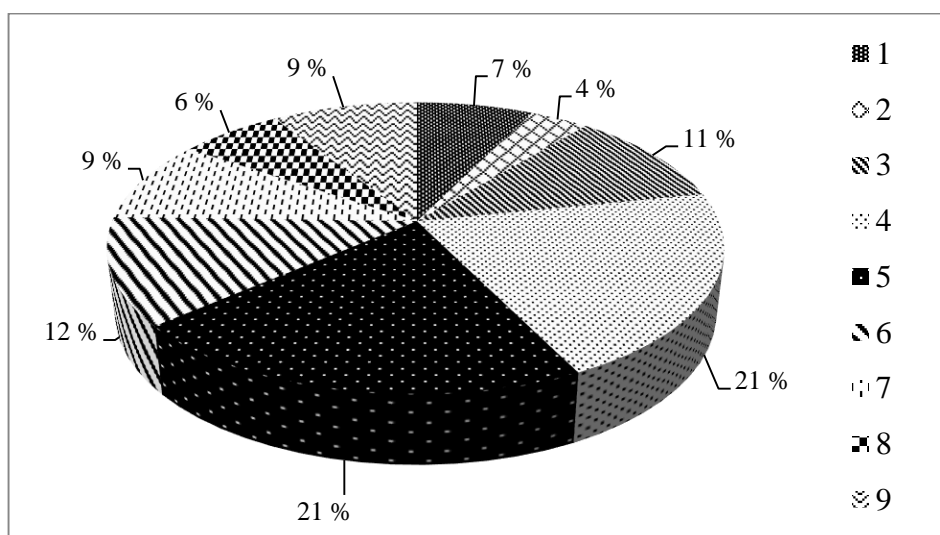
Šest manažerů zhodnotilo získávané informace za nedostatečné a spatřují v této oblasti prostor pro zlepšení, zejména v oblasti využívání modernějších metod a nástrojů. Bohužel ostatní manažeři (11) na tuto otázku neodpověděli. Tři manažeři jsou se získanými informacemi spokojeni, což odpovídá i výsledkům předchozí analýzy, neboť u těchto podniků je SŘV vytvořen v souladu s teoretickými východisky.

3.8 Základní komponenty systému měření a řízení výkonnosti

Otley [158] za hlavní komponenty systému měření a řízení výkonnosti považuje cíle, strategie, cílové hodnoty, odměňování a informační toky. Na základě rešerše literatury lze tyto komponenty detailněji rozpracovat na stanovení mise, vize, strategických cílů, měřítek výkonnosti a jejich cílových hodnot, definování vazeb mezi měřítky výkonnosti, rozpad na individuální cíle a měřítko a jejich propojení s politikou odměňování a revize strategie. Na základě syntézy poznatků získaných z rešerše literatury byl tedy identifikován výše uvedený soubor komponent či charakteristik tvořících efektivní SŘV. Následně bylo pomocí provedeného 4. šetření charakterizováno v rámci podkapitole 3.1 zkoumáno, zda současné SŘV korespondují s charakteristikami efektivního SŘV.

Z výsledků provedeného šetření vyplývá, že většina podniků má již nadefinovány základní komponenty, ze kterých vychází strategické řízení, tedy misi (55%), vizi (66%) a strategické cíle (87%). Velké množství podniků (80%) má také nadefinována měřítka výkonnosti a cílové hodnoty, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Méně jak polovina (45%) podniků má strategické cíle a měřítka kaskadována až na individuální úroveň. Zajímavým zjištěním je, že 54% respondentů uvedlo, že jejich SMV je propojen se systémem odměňování. Tento výsledek je pravděpodobně ovlivněn tím, že u některých respondentů provázanost s politikou odměňování existuje, pouze však na strategické úrovni, tedy na úrovni nejvyššího či středního managementu. Tito respondenti tak nutně nemusí mít strategické cíle rozloženy až na nejnížší hierarchickou úroveň. Nejméně zavedenými komponenty v SMV ve zkoumaných podnicích jsou definování logických vazeb mezi měřítka výkonnosti (pouze 23%) a revize strategie na základě získaných výsledků z měření výkonnosti (30%). Na otázku týkající se skladby komponent SŘV bohužel neodpovědělo 16 respondentů.

Efektivní SŘV výkonnosti definovaný na základě provedené literární rešerše obsahoval celkově tedy devět komponentů. Následující graf ukazuje, že ze všech devíti komponentů sestává SŘV pouze u 9% podniků a z osmi komponent či sedmi u 15% podniků. Naopak 22% podniků má sestaven SŘV z méně než čtyřech komponentů. U nejvíce podniků (42%) SŘV sestává ze čtyř či pěti a u 12% ze šesti komponentů. Četnost komponent efektivního SŘV vyjádřená v procentech je patrná z následujícího grafu (Obr. 6).



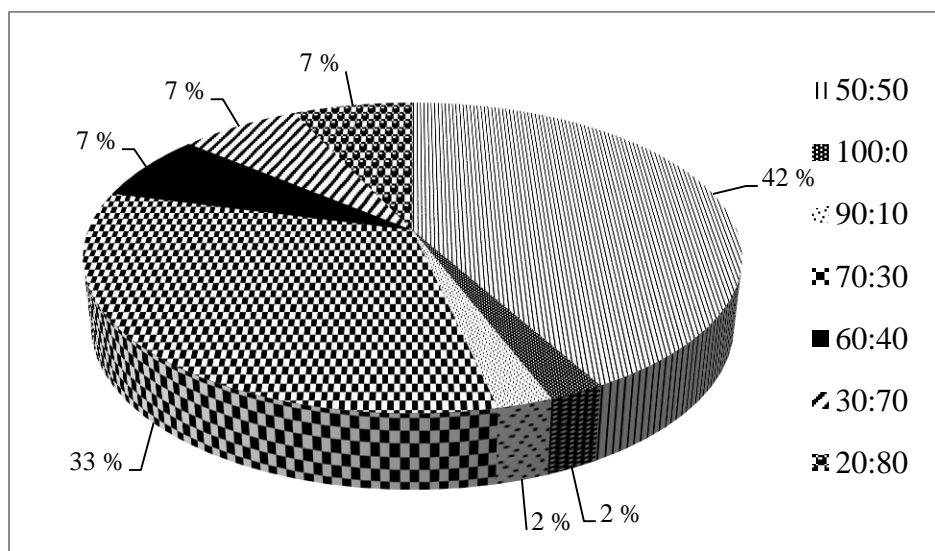
Obr. 6: Četnost komponent efektivního systému měření a řízení výkonnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, publikováno v [199]

Dvě z výše uvedených charakteristik byly v dotazníkovém šetření zkoumány podrobněji, a to z důvodu jejich problematického zavádění v praxi [197]. První z nich je porozumění

kauzálních vztahů mezi cíli či měřítky. Proto bylo zjišťováno, jakým způsobem podniky zkoumají logické vazby mezi využívanými měřítky výkonnosti. V předchozí otázce týkající se komponentů SMV bylo zjištěno, že určováním logických vazeb se v praxi zabývá pouhých 23% zkoumaných podniků. Z těchto podniků 68% definuje vazby pomocí strategické mapy a 32% je charakterizuje v rámci popisu každého měřítka. Na tomto místě je však třeba zdůraznit, že 77% podniků určování logických vazeb mezi cíli či měřítky nevěnuje pozornost. Na tuto otázku neodpovědělo 16 respondentů. Takto vysoké procento podniků, které se logickými vazbami vůbec nezaobírá, je skutečně zážející, neboť výzkum týkající se modelování kauzalit naznačuje, že strategické mapy mohou značně zjednodušit a usnadnit komunikaci v rámci komplexních systémů [57], [197].

Britští autoři Bitici a spol. uvádějí, že významnou charakteristikou efektivního systému měření a řízení výkonnosti je, aby rozlišoval mezi kontrolními a zlepšovacími měřítky. To se však stále ukazuje jako problematické, neboť KPI jsou převážně kontrolní měřítka, které odrážejí minulou výkonnost. Mimoto, měřítka na zlepšení (leading measures) nejsou často integrována, ani dostatečně neodrážejí „soft issues“, které určují budoucí výkonnost [175]. Na základě identifikování této „measurement gap“ byla pozornost věnována využívání měřítek zaměřených na kontrolu a na zlepšení. U 62 % podniků obsahuje systém měření a řízení výkonnosti oba dva typy měřítek, u 38% nikoliv. Na tuto otázku bohužel neodpovědělo nejvíce respondentů, tedy 35. Následně bylo zjišťováno, v jakém poměru jsou tato měřítka využívána. Z odpovědí respondentů, kteří byli schopni tento poměr určit, vyplývají následující výsledky (viz Obr. 7). 42% podniků využívá obě tyto kategorie měřítek ve stejném poměru, u 44 % podniků však stále převládají výsledková měřítka nad zlepšovacími. Pouze u 14 % podniků je situace opačná a tyto podniky více akcentují měřítka zlepšovací.



Obr. 7: Poměr měřítek obsažených v systému měření výkonnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, publikováno v [199]

Touto problematikou se zabývala i následující otázka, která se již konkrétně věnovala významu měřítek zaměřených na zlepšení, a to, zda respondenti vnímají stejně významně měřítka týkající se inovací a angažovanosti zaměstnanců jako například měřítka týkající se tržního postavení a zákazníka. Bohužel více jak polovina (57 %) podniků upřednostňuje trh a zákazníka nad inovacemi a angažovaností zaměstnanců, tedy typickými měřítky zaměřenými na zlepšení. 43 % podniků tato měřítka vnímá opačně a 68 % z nich uvedlo konkrétní příklady těch, která v podniku měří. U inovací se jednalo zejména o měřítka počtu inovací, podíl inovací na tržbách, efektivnost využití inovací a kaizeny a kroužky jakosti. U angažovanosti zaměstnanců respondenti nejčastěji uváděli počet zlepšovacích návrhů, počet realizovaných návrhů a inovační soutěže. Na tuto otázku neodpovědělo 18 respondentů.

Závěrem lze konstatovat, že soudobé SŘV ve zkoumaných podnicích, neobsahují komponenty logické vazby mezi cíly a měřítka výkonnosti a revizi strategie. Nespĺňují tedy charakteristiky efektivního SŘV (definované v rámci literární rešerše), neboť nepodporují porozumění kauzálních vztahů a nemění se dynamicky se strategií. Problematickým také zůstávají hierarchické a křížové vazby cílů a měřítek výkonnosti na motivační aspekty.

Určováním logických vazeb se v praxi zabývá pouhých 23 % zkoumaných podniků. Je třeba zvýšit využívání strategických map, pro lepší znázornění kauzálních vztahů proměných v rámci systému [12] a vývojových diagramů [222] při vývoji systému měření a řízení výkonnosti. Stejně tak ještě stále není vyrovnané využívání měřítek na zlepšení vedoucí k proaktivnějšímu přístupu k řízení výkonnosti.

U pouhých 62 % podniků je SMV složen z obou typů měřítek, tedy z měřítek zaměřených na kontrolu (lag measures) a na zlepšení (lead measures). Při detailnější analýze bylo zjištěno, že 57 % ze zkoumaných podniků stále upřednostňuje měřítka týkající se trhu a zákazníka nad inovacemi a angažovaností zaměstnanců, které jsou považovány za typická měřítka zaměřená na zlepšení. V soudobých SRV je tedy třeba značně posílit roli měřítek týkajících se leadershipu, vzdělávání zaměstnanců, inovací, schopností, znalostí a osobního rozvoje.

3.9 Klíčové požadavky pro návrh úspěšného systému měření a řízení výkonnosti

Na základě komparace vybraných šetření charakterizovaných v podkapitole 3.1, lze uvést shrnutí názorů manažerů sledovaných podniků na to, jak by měl být efektivní systém měření a řízení výkonnosti vyvíjen či zlepšen, aby dokázal reagovat na globální trendy a měnící se role obchodu. Z rozhovorů často vyplynulo, že mnozí manažeři si nejsou plně vědomi všech složek, které by měly moderní systémy měření a řízení výkonnosti obsahovat, tak, jak je uvedeno v literatuře. Odpověď na tuto otázku byla pro manažery značně komplikovaná. Jejich názory týkající se klíčových charakteristik efektivně vytvořeného systému měření a řízení výkonnosti lze shrnout do následujících bodů:

- jednoduchý a přehledný systém, který přispívá k lepšímu sledování všech strategických cílů,
- zapojení všech hierarchických úrovní, měřítka by měla být integrována prostřednictvím organizační hierarchie,
- propojení s politikou odměňování - nástroj pro motivaci zaměstnanců,
- existence IT systémů, které umožňují sběr, analýzu a vykazování požadovaných údajů,
- schopnost předávání znalostí a školení zaměstnanců.

Na druhou stranu překvapivě ani jednou nebyly zmíněny logické vazby (vztahy příčina a následek) mezi jednotlivými strategickými měřítky výkonnosti. V podnicích, které nepoužívají komplexní přístupy k řízení výkonnosti, se neprojevuje žádný vztah mezi dovednostmi a motivací zaměstnanců nebo klíčovými procesy a rozvojem spokojenosti zákazníků. A pokud tyto vztahy jsou v podnicích zkoumány, obvykle zůstávají na úrovni vyslovených hypotéz. Nejnovější trendy uvedené v současné literatuře, kterými jsou využití systémové dynamiky, modelování a simulace, byly uvedeny v rámci rozhovorů pouze jednou.

3.10 Závěry z provedených šetření

Závěrem lze konstatovat, že rostoucí tlak na konkurenceschopnost podniků v globalizujícím prostředí vede manažery ke snaze neustále zvyšovat výkonnost podniků a posilovat jeho postavení na trhu. Výkonnost zejména v kontextu zákazníků se tak stává stěžejním tématem pro diskusi. Z výsledků provedeného šetření je patrné, že sledované podniky si uvědomují, že jejich strategická koncepce musí být dynamická, flexibilní a musí rychle reagovat na změny v dnešním konkurenčním prostředí.

Podniky si také uvědomují, že implementace strategické koncepce musí být zajištěna prostřednictvím strategických měřítek nadefinovaných v klíčových oblastech měření výkonnosti. Sledování výkonnosti v jednotlivých oblastech se stává vyrovnanějším. Oblast financí již není dominantní, ale je doplňována sledováním jak oblasti zákazníků, tak i procesů. Není překvapivé, že všechny sledované podniky používají tradiční finanční měřítka, však překvapivé je, že moderní finanční ukazatele založené na hodnotovém managementu se stále používají jen zřídka. V oblasti zákaznické jsou běžně využívána měřítka jako např. stížnosti a spokojenost zákazníků, naopak udržení zákazníka sledují dotazované podniky jen vyjíměčně. Stejná situace nastává v oblasti vnitřních procesů, kde podniky měří provozní procesy, ale měřítka v inovačních procesech jen zřídka kdy. V oblasti zaměstnanců sledují podniky produktivitu práce, ale měřítka, jako je spokojenost zaměstnanců, schopnost udržet si zaměstnance nebo zaměstnanecké dovednosti jsou nepoměrně méně využívány. Lze tedy konstatovat, že měřítka výkonnosti zaměřená na zlepšení nejsou v českých podnicích v současné době téměř vůbec využívány.

Ve srovnání s dříve provedenými průzkumy různých autorů byl identifikován také neustále rostoucí trend v používání sady KPI, jejímž cílem je poskytnout "vyvážený" pohled na hodnocení výkonnosti podniku. Bohuže komplexní přístupy k řízení výkonnosti stále nejsou v dotazovaných společnostech často používány. Z tohoto důvodu by měly podniky zaměřit svou pozornost zejména na řízení výkonnosti než jen na její pouhé měření.

Neuspokojivým zjištěním je také fakt, že manažeři podniků v České republice nemají povědomí o některých z hlavních trendů identifikovaných v současné literatuře.

Především dynamika a flexibilita SMV, která by měla stimulovat neustálé zlepšování výkonnosti podniku, jakož i důraz na udržitelnost a všechny zainteresované strany stále chybí.

Problematickým stále zůstává nadefinování měřítek výkonnosti v oblasti zaměstnanců a to i přesto, že předchozí výzkumy prokázaly, že jedním z nejčastějších důvodů pro řízení

výkonnosti podniku je ovlivňování chování zaměstnanců, jejich motivace a odměňování. S tím úzce souvisí i odhalování logických vazeb mezi klíčovými ukazateli výkonnosti. Právě zde lze spatřovat největší nedostatek v měření výkonnosti ve sledovaných podnicích.

Shrneme-li výše uvedené závěry, můžeme konstatovat, že české podniky prozatím nejsou schopny v dostatečné míře reagovat na trendy vývoje v oblasti měření a řízení výkonnosti a nevyužívají plný potenciál SMV. Jejich současné systémy měření a řízení výkonnosti nesplňují všechny náležitosti, které by měl efektivní SŘV splňovat. Je třeba, aby měření výkonnosti v podnicích probíhalo systematicky, bylo vyvážené a byla zahrnuta současně i měřítka na zlepšení. Více jak polovina manažerů zkoumaných podniků si ovšem uvědomuje, že zde existuje značný prostor pro zlepšení. Lze tedy očekávat v oblasti využívání systémů měření a řízení výkonnosti v českých podnicích změny.

4 IDENTIFIKACE INTERNÍCH A EXTERNÍCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH SYSTÉM ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

S efektivním systémem řízení výkonnosti (SŘV) velmi úzce souvisí také faktory, které ovlivňují jeho vývoj a neustálé zlepšování. Z teoretických východisek uvedených v rámci literární rešerše vyplývá, že bohužel stále není zcela jasné, jaké faktory ovlivňují úspěšný vývoj, implementaci, využití a neustálé zlepšování SŘV v podnicích.

V rámci této kapitoly jsou tedy proto pomocí provedeného šetření identifikovány a analyzovány interní a externí faktory, které ovlivňují implementaci a neustálé zlepšování SŘV v podnicích. Součástí je také analýza jednoho z vybraných externích faktorů. Poroznost je věnována ovšem především interním faktorům, neboť ty mohou podniky přímo řídit a ovlivňovat, proto je součástí této kapitoly také detailní analýza vybraných interních faktorů. Na závěr této kapitoly jsou definovány klíčové interní a externí faktory ovlivňující SŘV.

4.1 Identifikace interních a externích faktorů

V rámci provedeného šetření bylo zjišťováno, které interní a externí faktory ovlivňují implementaci a neustálé zlepšování SŘV včetně jejich intenzity vlivu.

Toto šetření bylo provedeno v měsíci březnu roku 2016. Pro získání dat byla zvolena metoda elektronického dotazníkového šetření [190]. Dotazník využitý při tomto šetření je součástí přílohy B této práce.

Základní soubor zahrnoval všechny velké výrobní podniky a podniky poskytující služby, které aktivně podnikají na území České republiky s obratem ve výši 30 mil. a více Kč a počtem zaměstnanců nad 250 osob. Jednalo se tedy o velké podniky, neboť u nich lze předpokládat rozvinutost SŘV. Takto definovaný základní soubor byl identifikován pomocí databáze Magnus Web. Základní soubor tedy zahrnoval celkem 1 809 podniků.

Všechny tyto podniky byly osloveny prostřednictvím e-mailového kontaktu uvedeného v databázi podnikatelských subjektů Magnus Web. 367 dotazníků však nebylo respondentům doručeno, vzhledem k nefunkčnosti e-mailového kontaktu. Reprezentativnost dotazníkového šetření byla vyhodnocena podle návratnosti. Celková návratnost dotazníků byla 11,37 %, tj. 164 podniků. Pro výpočet návratnosti byly použity vzorce uvedené v [39].

Podniky, které se zúčastnily dotazníkového šetření, lze charakterizovat dále dle předmětu činnosti a typu vlastnictví. Vzhledem k blíže nespecifikovaným a nepřesným odpovědím respondentů týkající se předmětu činnosti či dokonce jejich neuvedením nelze podniky blíže

charakterizovat dle předmětu činnosti. Lze pouze konstatovat, že vzorek podniků sestává z podniků s předmětem činnosti spadající do kategorií CZ NACE³: A, B, C, D, F, G, H, J, K. Dle typu vlastnictví sestává vzorek podniků z 35,8 % podniků s tuzemským vlastníkem, 61,7 % podniků vlastněných plně či částečně zahraničním subjektem a 2,5 % státních podniků. Vzhledem k anonymnímu vyplňování dotazníkového šetření nelze podniky dále blíže charakterizovat.

Dotazník byl vyplněn převážně řediteli či manažery na nejvyšší případně střední úrovni řízení.

Závěry z provedeného šetření

V rámci interních faktorů byly detailně analyzovány tyto vybrané interní faktory: Podniková kultura, Organizační struktura, Kvalita procesů, Úroveň a kvalita IT systémů. Z provedeného šetření je patrné, že všichni respondenti se shodli na tom, že právě tyto uvedené interní faktory mají vliv na implementaci a neustálé zlepšování SŘV. Následující tabulka (Tab. 3) následně uvádí procentní podíl odpovědí respondentů týkající se intenzity vlivu u jednotlivých interních faktorů. Intenzita vlivu je ohodnocena stupněm 1 – 5, kde 1 znamená nejnižší intenzita vlivu, 2 nižší intenzita vlivu, 3 střední intenzita vlivu, 4 vyšší intenzita vlivu a 5 nejvyšší intenzita vlivu.

Tab. 3: Intenzita vlivu jednotlivých interních faktorů

Interní faktory	Intenzita vlivu				
	1	2	3	4	5
Podniková kultura	1,23 %	4,94 %	25,93 %	41,98 %	25,93 %
Organizační struktura	4,94 %	14,81 %	27,16 %	24,69 %	28,40 %
Kvalita procesů	3,70 %	2,47 %	12,35 %	25,93 %	55,56 %
Úroveň a kvalita IT systému	2,47 %	7,41 %	19,75 %	35,80 %	34,57 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016, publikováno v [97]

Výsledky týkající se intenzity vlivu jednotlivých interních faktorů poukazují na skutečnost, že nejvíce respondentů (více jak 80 %) se domnívá, že vyšší či nejvyšší intenzitu vlivu na implementaci a neustálé zlepšování SŘV, má interní faktor Kvalita procesů. Za další významně vlivný faktor (s vyšší a nejvyšší intenzitou vlivu) považují Úroveň a kvalitu IT systémů (více jak 70 % respondentů) a stejně tak faktor Podniková kultura (více jak 67 % respondentů). Naopak faktor Organizační struktura považuje za významně ovlivňující implementaci a neustálé zlepšování SŘV nejméně respondentů (více jak 53 %).

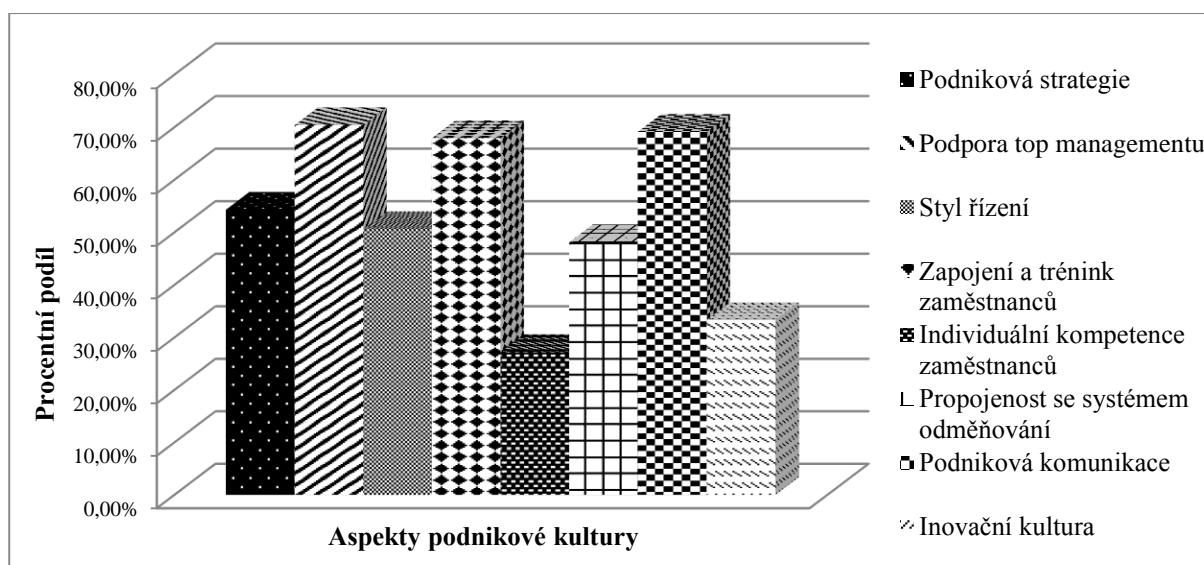
³ Klasifikace ekonomických činností dle Českého statistického úřadu – viz <http://www.nace.cz/> nebo https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace.

Dále byl dán v dotazníku respondentům prostor pro uvedení dalších interních faktorů, které dle jejich názoru ovlivňují implementaci a neustálé zlepšování SŘV včetně uvedení intenzity vlivu daného faktoru. Většina respondentů žádné další konkrétní interní faktory neuvedla. Zbylí respondenti nejčastěji uváděli tyto interní faktory: kompetence zaměstnanců, dostupnost kvalitních zaměstnanců, motivační politika, organizovanost procesů, zájem Top managementu, úroveň a kvalita IT systémů, komunikace uvnitř podniku. Většinu z jimi navržených interních faktorů lze ovšem považovat za aspekty faktoru Podniková kultura, který byl detailně rozebrát v další části dotazníku. Téměř většina respondentů bohužel neuvedla u navržených interních faktorů intenzitu vlivu, lze pouze předpokládat, že je považují za významné.

Vzhledem ke komplexnosti a složitosti těchto vybraných interních faktorů (Podniková kultura, Organizační struktura, Kvalita procesů a Úroveň a kvalita IT systémů) ovlivňujících implementaci a neustálé zlepšování systémů řízení výkonnosti, byly tyto faktory v rámci šetření dále detailně analyzovány.

U faktoru Podniková kultura bylo zjišťováno, které konkrétní aspekty podnikové kultury mají dle názoru respondentů největší vliv na implementaci a neustálé zlepšování SŘV.

Obr. 8 uvádí, jaké konkrétní aspekty podnikové kultury považují respondenti za nejvýznamnější.



Obr. 8: Nejvýznamnější aspekty podnikové kultury

Zdroj: vlastní zpracování, 2016, publikováno v [97]

Z výsledků je zřejmé, že nejvíce respondentů (cca 70 %) považuje za nejvýznamnější tyto aspekty podnikové kultury: Podpora top managementem, Podniková komunikace a Zapojení

zaměstnanců a jejich výcvik. Na významnost aspektu Podpora top managementem poukazuje i studie provedená [113]. Polovina respondentů pak přisuzuje největší vliv aspektům – Firemní strategie, Styl řízení a Propojenost se systémem odměňování. Přičemž řada studií poukazuje na význam a benefity plynoucí z vazby politiky odměňování na přímý výkon zaměstnanců, např. [103] a další. Naopak pouze třetina respondentů se domnívá, že zásadní vliv na implementaci a neustálé zlepšování SRV mohou mít aspekty podnikové kultury – Individuální kompetence zaměstnanců a Inovační kultura.

Další faktor, Kvalita procesů, byl ve sledovaných podnicích detailněji analyzován prostřednictvím stanovených tvrzení, která jsou charakteristická pro procesy pro měření a řízení výkonnosti jednotlivých podnikových činností. Respondenti měli z těchto jednotlivých tvrzení označit pouze ta tvrzení, která jsou charakteristická pro takovéto procesy probíhající v jejich podniku. V Tab. 4 je uveden procentní podíl počtu respondentů, kteří souhlasí, že pro jejich podnik jsou jednotlivá uvedená tvrzení platná.

Tab. 4: Procentní podíl respondentů souhlasících s jednotlivými tvrzeními týkající se kvality procesů

Tvrzení	Procentní podíl respondentů
Provádíme pravidelný přezkum nastavení procesů a měřítek výkonnosti v rámci procesů.	49,4 %
Provádíme systematickou revizi procesů a měřítek výkonnosti s cílem maximálního souladu s vytyčenými strategickými cíli a naší strategií.	53,1 %
V našich procesech jsou integrována měřítka výkonnosti zaměřená na zlepšení.	42,0 %
Studium a pochopení podnikových procesů nás vede k jejich účinnému řízení a pomáhá nám identifikovat interní a externí spouštěče změn.	25,9 %

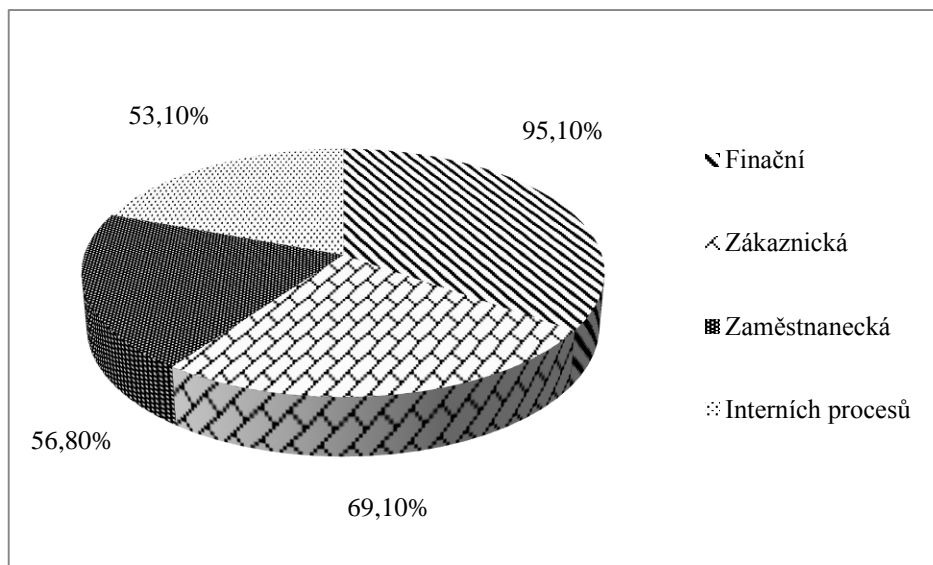
Zdroj: vlastní zpracování, 2016, publikováno v [97]

Na základě odpovědí respondentů lze konstatovat, že pouze přibližně polovina sledovaných podniků provádí systematickou revizi procesů a měřítek výkonnosti k zajištění maximálního souladu s vytyčenými strategickými cíli a pravidelný přezkum nastavení procesů a měřítek výkonnosti v rámci procesů. Přičemž správná definice, nastavení a provádění revize procesů pro měření a řízení výkonnosti a měřítek výkonnosti je klíčovým předpokladem pro účinné řízení interního faktoru Kvalita procesů. Dále lze konstatovat, že pouze 42 % sledovaných podniků má ve svých procesech integrována měřítka výkonnosti zaměřená na zlepšení a jejich systémy lze tak označit za “vyvážené” [109], [151]. Poněkud šokujícím zjištěním je, že pouze 25,9 % respondentů se domnívá, že studium a pochopení podnikových procesů může vést k jejich účinnému řízení a pomoci identifikovat interní a externí spouštěče změn.

U faktoru IT systémy bylo zjišťováno, zda zavedený sofistikovaný informační systém pro měření a řízení výkonnosti poskytuje sledovaným podnikům dostatek informací pro řízení a odpovídá kladeným požadavkům. 72,8 % respondentů uvedlo, že je se svým IT systémem spokojeno, poskytuje jim tedy dostatek informací rozhodných pro řízení podniku a odpovídá jejich nárokům. Zbýlý počet respondentů spatřují ve svých IT systémech nejčastěji tyto konkrétní nedostatky: nedostatečná flexibilita, finanční náročnost při jeho pořízení, nedostatečná dynamika, nepropojenost s hodnocením výkonnosti zaměstnanců a politikou odměňování, při sběru dat se objevují duplicity, nekompatibilita s dalšími zavedenými podnikovými IT systémy, problém integrity, nebo že není uživatelsky příjemný.

I přesto, že 72,8 % respondentů uvedlo, že je spokojeno s IT systémem zavedeným v jejich podniku, při bližším zkoumání toho, zda tento systém považují za flexibilní, bylo zjištěno, že značná část z nich ho považuje za neflexibilní. Flexibilitu IT systému je konkrétně myšleno, zda lze v rámci tohoto systému provádět revizi nastavení procesů, strategických, taktických a operativních cílů, cílových hodnot, jejich měření a vyhodnocování apod., tj. snadno měnit vstupní atributy či své požadavky na formu výstupních dat. Z celkového počtu oslovených respondentů se 61,7 % respondentů domnívá, že jejich IT systém lze označit za flexibilní, zbývajících 38,3 % respondentů ho považují za neflexibilní.

Dále bylo zajímavé zabývat se otázkou, v jakých konkrétních klíčových oblastech (finanční, zákaznická, zaměstnanecká, interní procesy) je IT systém sledovaných podniků schopen sběru dat, analýzy, reportování a vyhodnocování operačních cílů a využívání zdrojů (Obr. 9).



Obr. 9: Oblastí, ve kterých je IT systém schopný monitorovat výkonnost

Zdroj: vlastní zpracování, 2016, publikováno v [97]

Z Obr. 9 je patrné, že IT systémy sledovaných podniků jsou schopné sběru dat, analýzy, reportování a vyhodnocování operačních cílů a využívání zdrojů převážně ve finanční oblasti (95,1 %) a zákaznické oblasti (69,1 %). Překvapivým a pozitivním zjištěním je, že více jak polovina podniků má IT system, který je schopen sběru dat, analýzy, reportování a vyhodnocování operačních cílů a využívání zdrojů v oblasti zaměstnanců a interních procesů.

Dále bylo šetření zaměřeno na externí faktory. Zde bylo zjišťováno, které konkrétní externí faktory ovlivňují implementaci a neustálé zlepšování SŘV a jaká je jejich intenzita vlivu. Jednalo se konkrétně o tyto externí faktory: Kulturní rozdíly (Potřeba zohlednění kulturních rozdílů v dceřiných podnicích v jednotlivých zemích řízených mateřským podnikem skrze unifikovaný SŘV.), Rostoucí požadavky zákazníků, Rostoucí síla konkurence, Rozvoj informačních technologií.

Všichni oslovení respondenti považují výše uvedené externí faktory za faktory mající vliv na implementaci a neustálé zlepšování SŘV. V následující tabulce (Tab. 5) je uveden procentní podíl odpovědí respondentů týkající se intenzity vlivu u jednotlivých externích faktorů. Intenzita vlivu je ohodnocena stupněm 1 – 5, kde 1 znamená nejnižší intenzita vlivu, 2 nižší intenzita vlivu, 3 střední intenzita vlivu, 4 vyšší intenzita vlivu a 5 nejvyšší intenzita vlivu.

Tab. 5: Intenzita vlivu jednotlivých externích faktorů

Externí faktory	Intenzita vlivu				
	1	2	3	4	5
Kulturní rozdíly	27,16 %	19,75 %	29,63 %	17,28 %	6,17 %
Rostoucí požadavky zákazníků	3,70 %	4,94 %	14,81 %	35,80 %	40,74 %
Rostoucí síla konkurence	3,70 %	4,94 %	22,22 %	32,10 %	37,04 %
Rozvoj IT	4,94 %	8,64 %	23,46 %	43,21 %	19,75 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016, publikováno v [97]

Z výsledků týkající se intenzity vlivu jednotlivých externích faktorů je patrné, že největší význam (vyšší a nejvyšší intenzita vlivu) respondenti přisuzují Rostoucím požadavkům zákazníků (76,54 % respondentů), Rostoucí síle konkurence (69,14 %) a Rozvoji informačních technologií (62,96 %). Naopak externímu faktoru Kulturní rozdíly respondenti přisuzují nejmenší vliv na implementaci a neustálé zlepšování SŘV (vyšší a nejvyšší intenzitu vlivu tomuto faktoru přisuzuje pouze 23,45 % respondentů).

Na závěr mohli respondenti také uvést další externí faktory, které dle jejich názoru ovlivňují implementaci a neustálé zlepšování SŘV včetně uvedení intenzity vlivu daného faktoru. Většina respondentů žádné další konkrétní interní faktory neuvedla. Zbylí respondenti nejčastěji uváděli tyto externí faktory: legislativní změny, trh práce a tlak na snižování nákladů při zachování kvality.

4.2 Detailní analýza jednoho z vybraných externích faktorů

Jak již bylo uvedeno v rámci literární rešerše, vlivem globalizace dochází stále častěji k unifikaci SŘV. Za unifikované SŘV lze označit jednotné globální systémy používané jednotlivými dceřinými společnostmi. Tato unifikace vyvolává ovšem potřebu zohlednění kulturních rozdílů v SŘV. Jak ukázal předchozí výzkum, existuje velký rozpor mezi teorií a praxí. Manažeři českých podniků si neuvědomují významnost kulturních rozdílů v řízení podniků.

V návaznosti na tato zjištění bylo realizováno dotazníkové šetření, které proběhlo v měsíci únoru 2014 v délce jednoho měsíce. V dotazníku byly nejprve uvedeny faktografické údaje o podniku, jako např. právní forma podnikání, předmět činnosti, obrat, počet zaměstnanců, forma vlastnictví, výčet zemí, se kterými podnik spolupracuje, pozice respondenta, apod.

Dále byl dotazník věnován problematice zohlednění kulturních rozdílů v systémech měření a řízení výkonnosti, kde byla zjišťována např. frekvence spolupráce podniku se zahraničními partnery, styl řízení u zahraničních partnerů, jejich přístup k nejistotě, přístup ke změnám, způsob, jakým zahraniční partneři provádí kontrolu plánu, dosahování cílů, využívání

stimulačních metod a technik, hodnoty a vlastnosti, které mají, a zejména, zda podnik identifikuje kulturní rozdíly u podniků ze zemí, se kterými spolupracuje, a jsou-li, tak jakým způsobem je případně zohledňuje ve svém systému měření a řízení výkonnosti.

Základní soubor zahrnoval všechny výrobní podniky v České republice – 123 533 výrobních podniků [4]. Pro získání vzorku respondentů byl použit nenáhodný záměrný výběr.

Bylo osloveno celkem 54 výrobních podniků podnikajících v České republice. Struktura vzorku byla tvořena kapitálovými obchodními společnostmi z České republiky, jejichž předmětem činnosti je výroba, a současně u těchto podniků existuje předpoklad vztahu k tématu průzkumu (např. předpoklad, že podniky mají zavedený SMV a SŘV, že používají v rámci globální sítě podniků unifikovaný SŘV, že mohou identifikovat potřebu zohlednění kulturních rozdílů ve svých SŘV). Vztah vybraných podniků k tématu průzkumu byl zjištěn dříve provedenou sekundární analýzou.

Podrobné výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v [83].

Výsledky dotazníkového šetření

Reprezentativnost dotazníkového šetření byla vyhodnocena podle návratnosti a podle složení respondentů. **Návratnost dotazníkového šetření** činila 11 %, pro výpočet byly použity vzorce v [39].

Podle složení podniků (respondentů), dle faktografických údajů, nejvíce odpovídaly tyto podniky:

- Sledovaný faktografický údaj – právní forma podnikání.

původní vzorek – 31 podniků s právní formou a.s., 23 podniků s právní formou s.r.o.

konečný vzorek – 2 podniky s právní formou a.s., 4 podniky s právní formou s.r.o.

Jako referenční právní forma podnikání byla stanovena právní forma podnikání a. s. vzhledem k zastoupení vyššího počtu podniků v původním vzorku.

Referenční právní forma podnikání – a. s. = $\frac{31}{2} = 15,50$, tj. 15,50 x méně je podniků s právní formou a. s. v konečném vzorku oproti původnímu vzorku.

$\frac{23}{15,50} = 1,48$ – požadovaný počet podniků s právní formou s.r.o. v konečném vzorku.

V konečném vzorku jsou zastoupeny 4 podniky s právní formou s. r. o.

Na základě výše uvedených skutečností lze konstatovat, že konečný vzorek neodpovídá původnímu vzorku a je zkreslený. Více odpovídaly podniky s právní formou s.r.o.

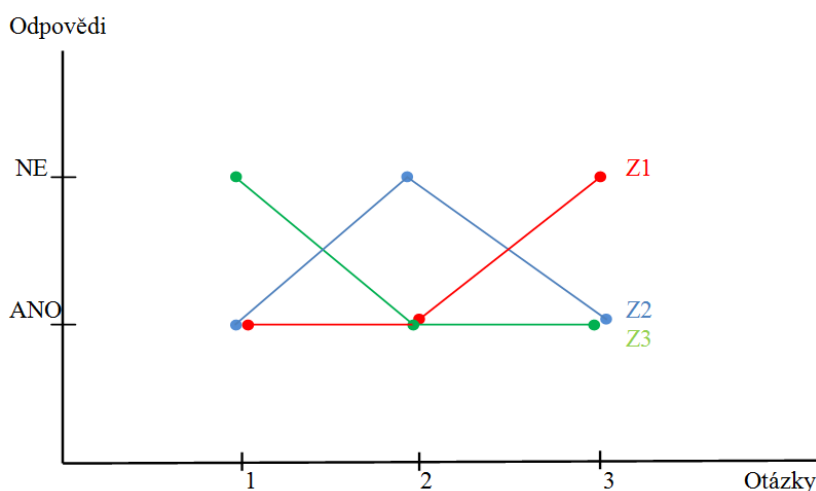
- Sledovaný faktografický údaj – lokalita (sledována dle krajů):

původní vzorek – 28 podniků z Pardubického kraje, 13 podniků ze Středočeského kraje, 9 podniků z Královéhradeckého kraje, 2 podniky z Olomouckého kraje, 1 podnik z Jihomoravského kraje, 1 podnik z kraje Vysočina.

konečný vzorek – 3 podniky z Pardubického kraje, 1 podnik z Olomouckého kraje, 1 podnik z Jihomoravského kraje, 1 podnik z kraje Vysočina. Postup výpočtu je obdobný jako u sledování faktografického údaje – právní forma podnikání.

Výstupy z dotazníkového šetření jsou po metodologické stránce zajištěny pomocí reliability, validity a triangulace [49]. Pro zajištění přesnosti a spolehlivosti výzkumného nástroje byla vybrána metoda Shoda mezi posuzovateli – byly srovnávány dva podniky z Pardubického kraje se stejnou právní formou podnikání (s. r. o.). Z 29 položek v dotazníku odpověděli tyto podniky shodně na 17 položek. V procentuálním vyjádření je shoda mezi podniky dána poměrem: $\frac{17}{29} * 100 = 58,62 \%$. Platí, že čím lepší shoda mezi posuzovateli, tím vyšší reliability. Na základě téměř 60% shody mezi posuzovateli (podniky), lze usoudit, že výzkumný nástroj není dostatečně reliabilní.

Pro ověření platnosti a schopnosti výzkumného nástroje přinášet požadovaná zjištění a výsledky byla vybrána Konstruktová validita – porovnání výsledků šetření týkající se zohlednění kulturních rozdílů v SŘV podniků s teoretickým konstruktem uvedeným v [2]. Z dotazníkového šetření vyplývá, že vybrané české podniky nezohledňují ve svém SŘV kulturní rozdíly. Pro zvýšení validity dat byly použity tři rozdílné zdroje dat – provedené dotazníkové šetření, studie [2] a [176], a provedena triangulace (viz Obr. 10).



Obr. 10: Triangulace

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, publikováno v [83]

Legenda:

Otázky:

1. Jsou dle Vašeho názoru Vaši zahraniční partneři přístupní změnám?
2. Dbají Vaši zahraniční partneři na striktní dodržování stanovených metod ve svých podnicích?
3. Mají stejná očekávání i od Vašeho podniku?

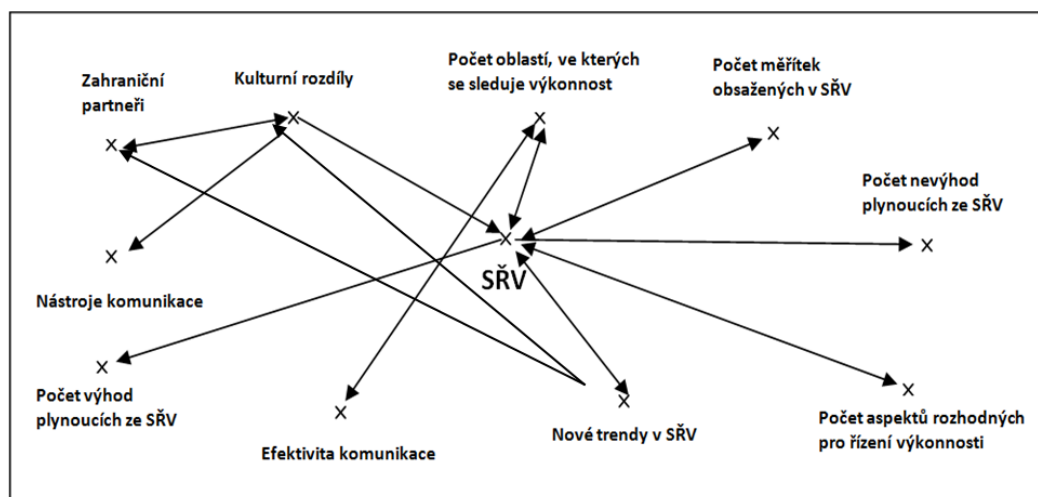
Zdroje:

Z1- dotazníkové šetření

Z2- Agiunis, 2012 [2]

Z3- Rosinski, 2011 [176]

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že si české podniky sice uvědomují důležitost kulturních rozdílů, ale nezohledňují je ve svých SŘV. Na základě výše uvedených výsledků byl sestaven soubor doporučení. Jedním z výstupů je výzkumné pole (viz Obr. 11), kde ústřední proměnnou je SŘV. Dekompozicí vazeb jednotlivých proměnných, ovlivňující nebo ovlivňované SŘV lze poskytnout podniku přehled o souvislostech některých významných procesů v rámci SŘV.



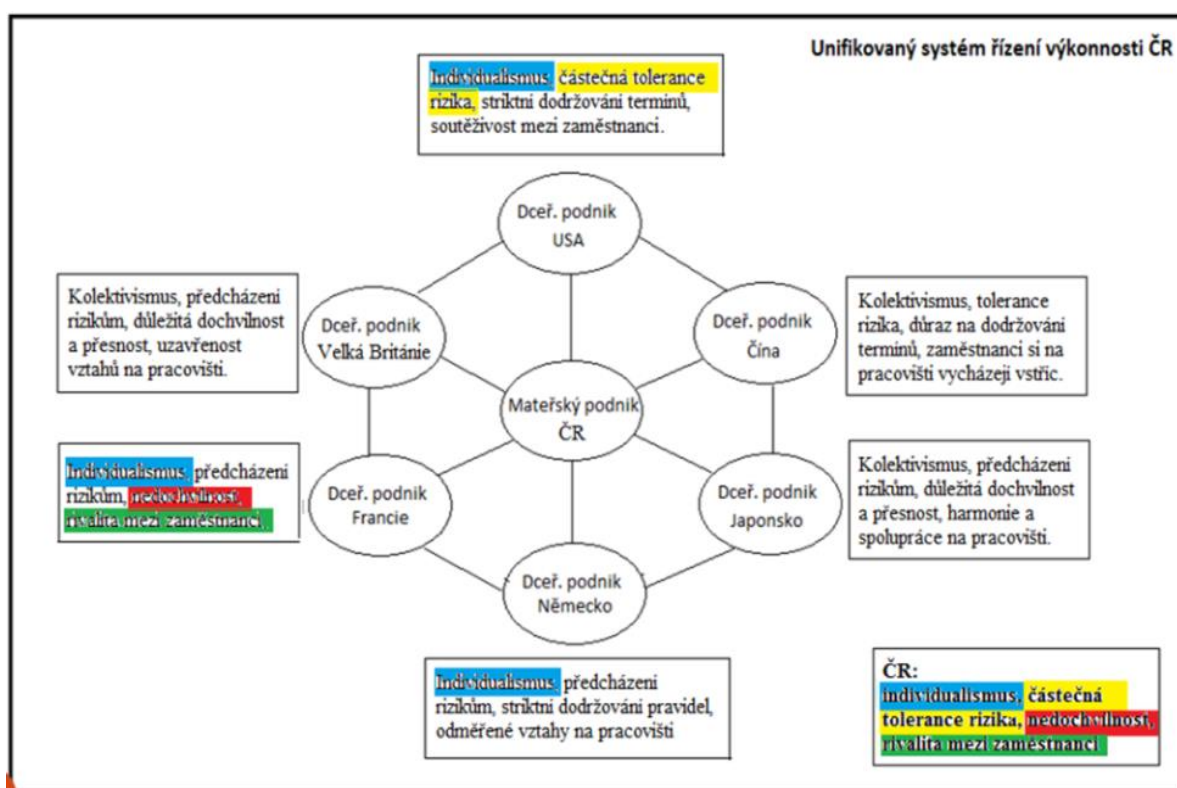
Obr. 11: Výzkumné pole zahrnující kulturní rozdíly

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, publikováno v [83]

Statistická interpretace vztahů znázorněných mezi proměnnými ve výzkumném poli může být realizována pomocí:

- Nepravé korelace – zdá se, že proměnná zahraniční partneři koreluje s proměnnou kulturní rozdíly, ale ve skutečnosti jsou jen shodně ovlivňovány třetí proměnnou – novými trendy.
- Vývojové sekvence: proměnná – kulturní rozdíly ovlivňující ústřední proměnnou SŘV je určována nepozorovanou proměnnou – zahraniční partneři.
- Chybějícího středního členu – mezi nezávisle proměnnou – zahraniční partneři a závisle proměnnou – SŘV je původně nepozorovaná proměnná – kulturní rozdíly.
- Dvojí příčiny – SŘV ovlivňuje více proměnných, než se původně předpokládalo.

Soubor doporučení sestavený na základě studia kulturních rozdílů jednotlivých zemí poskytuje názorně následující modelové vyjádření (viz Obr. 12) unifikovaného SŘV ČR.



Obr. 12: Návrh grafického vyjádření unifikovaného systému řízení výkonnosti ČR

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, publikováno v [83]

Schéma vychází z fungování několika dceřiných podniků, které mají mateřský podnik v ČR a jsou zde barevně označeny shodné charakteristiky ČR s jinými zeměmi. V ČR je vypjatý individualismus, shodně tomu je také i v USA, ve Francii a v Německu. Co se týká částečné tolerance rizika, má ČR nejbližší k USA. Češi jsou většinou nedochvilní stejně jako Francouzi. A co se týká vztahů na pracovišti, panuje značná rivalita jako ve Francii. Jak je ze schématu patrné existují značné kulturní rozdíly v zemích zejména Japonska, Číny, Velké Británie, ale i Německa a je tedy nutné tyto kulturní rozdíly v SŘV zohlednit. Chování a řízení systému

v zemích se značnými kulturními rozdíly musí být přizpůsobeno tamním podmínkám a zvyklostem, příkladem pro vhodné začlenění kulturních rozdílů v rámci unifikovaného SŘV v ČR mohou být zahraniční zkušenosti a doporučení.

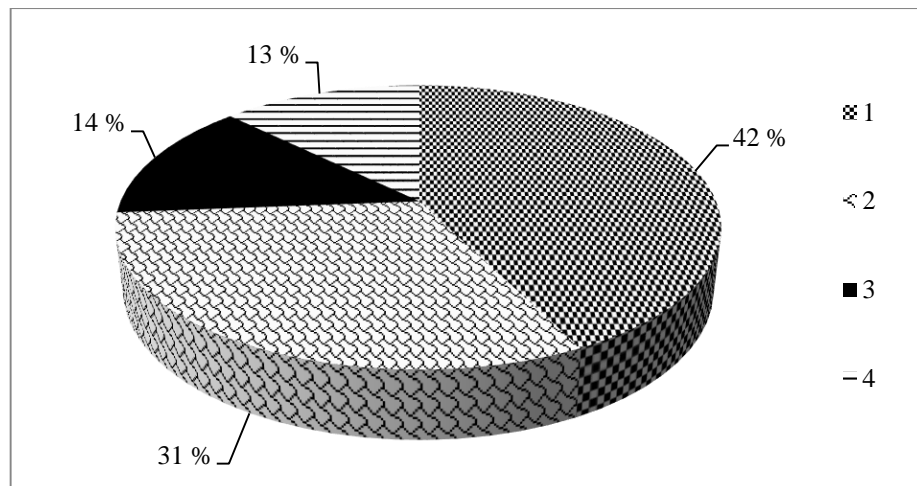
Závěrem lze konstatovat, že kulturní rozdíly jsou podniky považovány za důležité, nicméně ve svých SŘV je nezohledňují. Z toho plyne, že české podniky stojí před výzvou zahrnout tento nový trend do svých SŘV.

4.3 Detailní analýza interních faktorů

Vzhledem k významnosti interních faktorů bylo dále vhodné provést jejich detailní analýzu.

Tato detailní analýza byla provedena v rámci šetření charakterizovaného v podkapitole 3.1. Za klíčové jsou považovány ty interní faktory, které byly nejčastěji uvedeny v odborné literatuře a současně byly identifikovány v podkapitole 4.1, tedy: podniková kultura zaměřená na výkonnost, kompetentní pracovníci s pravomocí měnit SŘV, kvalitní proces přezkoumání a modifikace měřítek výkonnosti a flexibilní informační systémy využívané pro sběr, analýzu a reporting dat.

Nejdříve byla pozornost věnována podnikové kultuře zaměřené na výkonnost, zlepšování se a učení. V řadě dalších šetření se totiž ukazuje, že tento faktor sehrává při implementaci SŘV nejvýznamnější roli [161]. Nejvíce respondentů takto zaměřenou podnikovou kulturu vytváří schopností poučit se z chyb a přizpůsobit se měnícím se okolnostem (79 %), informace získané z měření výkonnosti využívá k rychlému jednání a k revizi strategie a procesů 43 % podniků, viditelný závazek a podporu vrcholového vedení 42 % a konzistentní komunikaci a demonstrování přínosu systému měření a řízení výkonnosti 32 %. Z těchto výsledků vyplývá, že komunikace je ještě stále podceňovaným aspektem při vytváření kultury zaměřené na výkonnost a proto se velmi často setkáváme se selháním implementace systému měření a řízení výkonnosti. Přičemž Atkinson uvádí, že využití komunikace pokroku a přínosu je jedním z nedůležitějších prostředků k úspěšné implementaci. Níže uvedený graf (Obr. 13) znázorňuje, kolik procent respondentů zahrlo všechny čtyři aspekty podnikové kultury zaměřené na výkonnost. Vidíme, že se jedná o pouhých 13 % respondentů, naopak 42 % respondentů řídí pouze jeden ze zmíněných aspektů kultury zaměřené na výkonnost. 31 % respondentů využívá dva ze zmíněných aspektů a 14 % tři. Na tuto otázku neodpovědělo 15 respondentů.



Obr. 13: Míra aspektů podnikové kultury zahrnutá do systému řízení výkonnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, publikováno v [199]

S podnikovou kulturou zaměřenou na výkonnost úzce souvisí i další faktor, a to lidé. Zejména, zda mají zaměstnanci pravomoc měnit nastavení systému měření a řízení výkonnosti a pokud ano, zda k tomu mají k dispozici vhodné nástroje. 69 % podniků uvedlo, že mohou systém měření a řízení výkonnosti měnit a 31 % tuto pravomoc nemá. Z těch, kteří mají pravomoc systém měnit, má 79 % i vhodné nástroje. Toto zjištění je velmi pozitivní a koresponduje s předchozím faktorem podnikovou kulturou zaměřenou na výkonosti, neboť ta je nejčastěji ve zkoumaných podnicích vytvářena schopností poučit se z chyb a přizpůsobit se měnícím se okolnostem. V dalším výzkumu je však třeba věnovat se i otázce, zda mají zaměstnanci pro tuto změnu potřebné znalosti a dovednosti.

Třetím faktorem, který byl zkoumán, je existence a kvalita procesu pro přezkoumání, modifikaci a zavádění měřítek výkonosti. Na tuto otázku bohužel nebylo schopno odpovědět 60 % respondentů. Již z toho lze usuzovat, že řízení tohoto faktoru je v praxi značně problematické. 40 % respondentů se pokusilo proces přezkumu měřítek výkonosti charakterizovat, ale k jasnému popsání jednotlivých kroků tohoto procesu došlo pouze u 5 % z nich. Ostatní respondenti charakterizovali tento proces velmi stručně či jen částečně a nelze je objektivně považovat za podniky, které tento proces efektivně řídí. Nejčastěji respondenti revidují měřítka 1x za rok.

Posledním faktorem, kterému se šetření věnovalo, je existence informačních systémů využívaných pro sběr, analýzu a reporting získaných údajů. Hodnocena byla zejména jejich flexibilita, která umožní snadnou změnu těchto činností. 87 % respondentů považuje informační systémy využívané v jejich podnicích za flexibilní a pouze 13 % nikoliv. Ti, kteří je považují za neflexibilní, nepovažují za flexibilní celý systém měření a řízení výkonnosti,

neboť je řízen na centrální úrovni a představuje globální nástroj, který neumožňuje přizpůsobit hodnocení konkrétní lokalitě. Na tuto otázku neodpovědělo 19 respondentů.

4.4 Stanovení interních a externích klíčových faktorů ovlivňujících systém řízení výkonnosti

Na základě identifikace interních a externích faktorů ovlivňujících SŘV pomocí literární rešerše a provedeného dotazníkového šetření v podkapitole 4.1 byly stanoveny interní a externí klíčové faktory mající vliv na implementaci, neustálé zlepšování, souhrnně tedy kvalitu SŘV a zároveň i jeho subsystému SMV.

Za **klíčové interní faktory** považuje autor práce tyto: **Kvalita procesu** – je nutné zabezpečit komplexní přístup k vývoji, jasně definovat a nastavit proces systému řízení výkonnosti. **IT systémy** – zajištění sofistikovaných informačních systémů a technologií, které jsou pomocníky pro měření a řízení výkonnosti procesů. **Řízení lidských zdrojů** – způsob zapojení zaměstnanců, vazba jejich výkonu na politiku odměňování, dovednosti zaměstnanců, jejich trénink, a další. **Podniková kultura** – prostřednictvím podnikové kultury top management vyhláší veřejný závazek a podporu pro měření a řízení výkonnosti, zajišťuje konzistentní komunikaci a přenos znalostí učení se z chyb a přizpůsobení se měnícímu se prostředí. Interní faktory může podnik přímo řídit a ovlivňovat je.

Ovšem vliv podniku na externí faktory je minimální. Nicméně externí faktory významně podnik ovlivňují a je třeba, aby je podnik neustále sledoval prostřednictvím různých analýz a studií. Za **klíčové externí faktory** považuje autor práce tyto: **Kulturní rozdíly** – vzhledem k rostoucí globalizaci dochází k unifikaci SŘV, podniky uplatňují jednotné řízení výkonnosti ve všech svých pobočkách po celém světě a v souvislosti s tím roste potřeba zohlednění kulturních rozdílů v dceřiných podnicích v jednotlivých zemích řízených mateřským podnikem skrze univerzální SŘV. **Rostoucí požadavky zákazníků** – vzhledem k faktu, že požadavky zákazníků neustále rostou a zákazníci se chovají neloajálně a impulsivně, je třeba, aby podnik prostřednictvím různých výzkumných setření a marketingových analýz neustále zjišťoval, co zákazníci chtějí, jaké mají požadavky. Dále je nezbytné, aby podnik v kroku stanovení vyváženého souboru KPI měl nadefinována měřítka sledující spokojenost zákazníka, ziskovost zákazníka a udržení zákazníka. Dalším externím faktorem je **Rostoucí síla konkurence** – zásadní je také, aby podnik neustále sledoval konkurenci ve svém oboru, prováděl různé srovnávací analýzy, benchmarking, apod. Posledním klíčovým externím faktorem je **Rozvoj informačních technologií** – podnik musí také sledovat vývoj informačních technologií, aby informační systém a technologie, které využívá pro realizaci

výkonu své podnikové činnosti a také k jeho měření a řízení, byly moderní a hlavně dostačující k vykonávání všech těchto činností. Protože tyto informační systémy a technologie mohou zaměstnancům v podniku značně ulehčit práci, zefektivnit podnikovou komunikaci a mají mnoho dalších výhod.

5 STANOVENÍ ROZVINUTOSTI SYSTÉMU MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Tato kapitola se zabývá úrovní rozvinutosti současných systémů měření a řízení výkonnosti v českých podnicích.

Úroveň rozvinutosti systému měření a řízení výkonnosti vychází jednak z faktu, z jakých komponent je složen a jednak z toho, na jaké úrovni jsou v podniku řízeny klíčové faktory ovlivňující jeho vývoj a neustálé zlepšování, tedy jeho kvalitu.

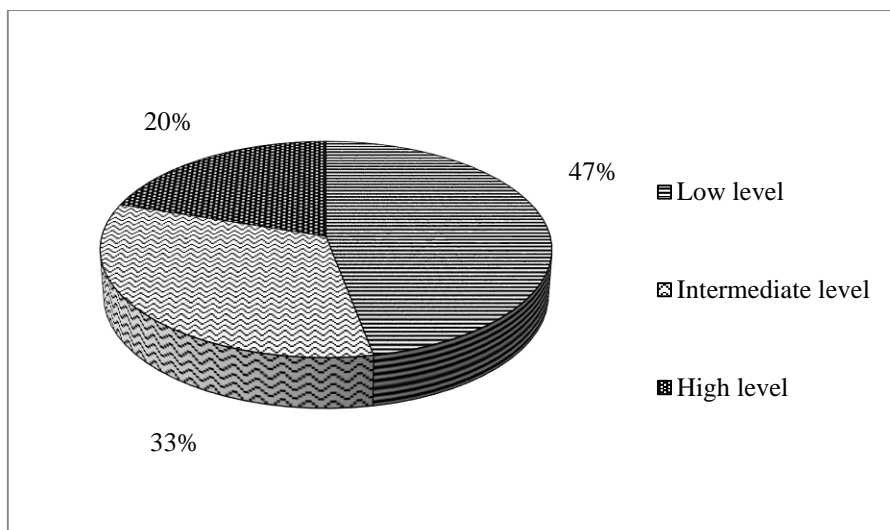
5.1 Na základě počtu obsažených komponent

Rozdělení podniků dle naplnění základních charakteristik efektivního systému měření a řízení výkonnosti uvedeného v rámci literární rešerše vychází z předchozí analýzy komponentů SŘV ve zkoumaných podnicích uvedené v podkapitole 3.1.

Tyto charakteristiky byly definovány na základě literární rešerše následovně, systém měření a řízení výkonnosti musí:

- mít strategické cíle a měřítka odvozeny z mise či vize,
- být zaveden jako nástroj implementace strategie,
- mít stanoveny cílové hodnoty měřitek, kterých má být dosaženo v plánovaném období,
- podporovat porozumění kauzálních vztahů mezi měřítky,
- mít výkonnostní měřítka začleněna do celé hierarchie a všech funkcí,
- být propojen se systémem odměňování,
- dynamicky se měnit se strategií a změnami ve vnitřním a vnějším prostředí.

Podniky, jejichž systém měření a řízení výkonnosti splňuje 1-2 charakteristiky byly označeny jako podniky s nízkým stupněm rozvinutosti, podniky se 3-5 charakteristikami jako podniky se středním stupněm rozvinutosti, a 6-7 charakteristik jako podniky s vysokým stupněm rozvinutosti efektivního SŘV. Na základě takto provedené analýzy lze konstatovat, že 47 % podniků má nízký stupeň rozvinutosti, 33 % podniků střední stupeň rozvinutosti a 20 % podniků vysoký stupeň rozvinutosti SŘV (viz Obr. 14).



Obr. 14: Stupeň rozvinutosti systémů řízení výkonnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, publikováno v [200]

5.2 Na základě počtu klíčových řízených interních faktorů

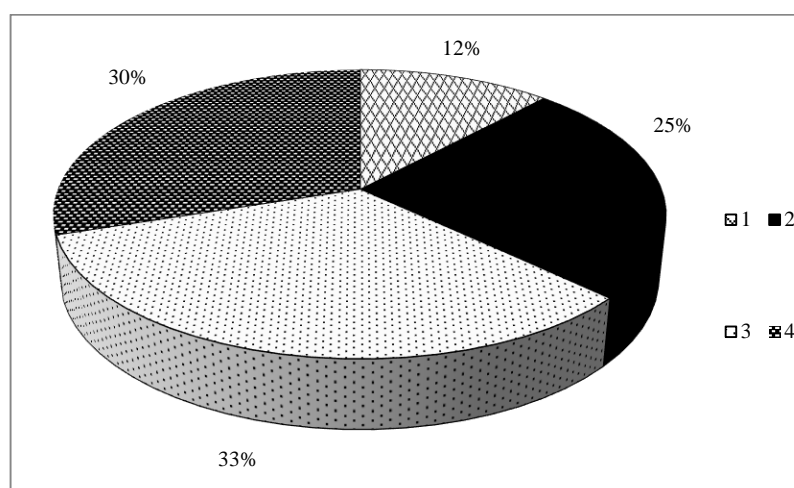
Jak již bylo uvedeno v přechozích dvou kapitolách, s efektivním SŘV velmi úzce souvisí především interní faktory, které ovlivňují jeho vývoj a neustálé zlepšování. Proto byla dále ve zkoumaných podnicích (charakterizovaných v podkapitole 3.1) určována úroveň řízení těchto klíčových interních faktorů. Za klíčové jsou považovány interní faktory uvedené v kap. 4.4, tedy: podniková kultura zaměřená na výkonnost, řízení lidských zdrojů, kvalitní proces přezkoumání a modifikace měřítek výkonnosti a flexibilní informační systémy využívané pro sběr, analýzu a reporting dat.

Jak již bylo naznačeno v rámci rešerše literatury, podniková kultura zaměřená na výkonnost v sobě zahrnuje řadu aspektů, které ji utvářejí. Pro zkoumání úrovně řízení tohoto faktoru, bylo nejprve nutné tyto aspekty vymezit. Aspekty byly vymyzeny dle studií [7] a [112], které se v klíčových bodech shodují a poskytují komplexní pohled na tuto problematiku. Jedná se o viditelný závazek a podporu vrcholového vedení, schopnost učit se z chyb a přizpůsobit se měnícím se okolnostem, využívání informací získaných z měření výkonnosti k rychlému jednání, revizi strategie a procesů a konzistentní komunikaci a demonstrování přínosu SŘV. Podniky, u kterých byly identifikovány alespoň dva ze zmíněných aspektů, byly označeny jako firmy, které tento faktor řídí. Všechny čtyři aspekty podnikové kultury řídí pouhých 13 % podniků, tři aspekty 14 %, dva 31 % a pouze jeden ze zmíněných aspektů 42 % podniků. Jedná se o faktor, který stojí v popředí zájmu zkoumaných podniků. Stejně tak faktor zajištění kompetentních pracovníků s pravomocí měnit SŘV, který s podnikovou kulturou velmi úzce souvisí. Řízení tohoto faktoru bylo identifikováno u 69 % procent zkoumaných podniků.

Nejčastěji řízeným faktorem však je vývoj flexibilního informačního systému využívaného pro sběr, analýzu a reporting dat. 87 % podniků je přesvědčeno, že takovýmto informačním systémem disponuje.

Naopak charakterizovat proces pro přezkoumání, modifikaci a zavádění měřítek výkonosti bylo schopno pouze 20 % podniků. Přičemž 60 % podniků se o tuto charakteristiku vůbec nepokusilo a na tuto otázku neodpovědělo, u zbylých 20% podniků není možné tento proces považovat za kvalitní, neboť nebyly schopni popsat jeho jednotlivé kroky.

Pokud řízení klíčových faktorů vyhodnotíme souhrně (viz Obr. 15), lze konstatovat, že všechny čtyři faktory řídí pouze 12 % zkoumaných podniků a tři faktory 25 % podniků. Je to tedy jen o trochu více než třetina podniků. Nejvíce respondentů řídí dva faktory 33 % či pouze jeden faktor 30 %.



Obr. 15: Počet řízených klíčových faktorů ovlivňujících kvalitu fungování systému řízení výkonosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, publikováno v [200]

Na základě určení úrovně řízení klíčových faktorů ovlivňujících kvalitu fungování SŘV již bylo možné přistoupit k ověření níže definované hypotézy.

H_0 : Stupeň rozvinutosti efektivního systému řízení výkonosti není závislý na počtu řízených klíčových faktorů.

H_A : Stupeň rozvinutosti efektivního systému řízení výkonosti je závislý na počtu řízených klíčových faktorů.

Pro testování této hypotézy byly podniky rozděleny na základě dvou kritérií: úroveň rozvinutosti SŘV (nízká, střední a vysoká) podle počtu obsažených komponent a podle počtu řízených klíčových interních faktorů (viz Tab. 6).

Tab. 6: Pozorovaná četnost O_{ij}

Stupeň rozvinutosti	Počet řízených klíčových faktorů				
	1 faktor	2 faktory	3 faktory	4 faktory	Celkem
Nízký	28	18	5	2	52
Střední	8	11	15	2	36
Vysoký	1	5	7	9	22
Celk.	36	34	27	13	110

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, publikováno v [200]

Pro testování nezávislosti byl použit výše uvedený Pearsonův χ^2 -test nezávislosti. Z tohoto důvodu byly vypočítány očekávané četnosti (Tab. 7)

Tab. 7: Očekávané četnosti E_{ij}

Stupeň rozvinutosti	Počet řízených klíčových faktorů				
	1 faktor	2 faktory	3 faktory	4 faktory	Celkem
Nízký	17.01818	16.07273	12.76364	6.14545	52.0000
Střední	11.78182	11.12727	8.83636	4.25455	36.0000
Vysoký	7.20000	6.80000	5.40000	2.60000	22.0000
Celk.	36.00000	34.00000	27.00000	13.00000	110.0000

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, publikováno v [200]

Hodnota testovacího kritéria Pearsonova χ^2 -testu nezávislosti je v tomto případě $\chi^2 = 42,357$ a příslušná p-hodnota je v podstatě rovna nule, což jednoznačně svědčí o zamítnutí nulové hypotézy ve prospěch hypotézy alternativní. Cramerův koeficient $V = 0,439$, což značí středně silnou závislost.

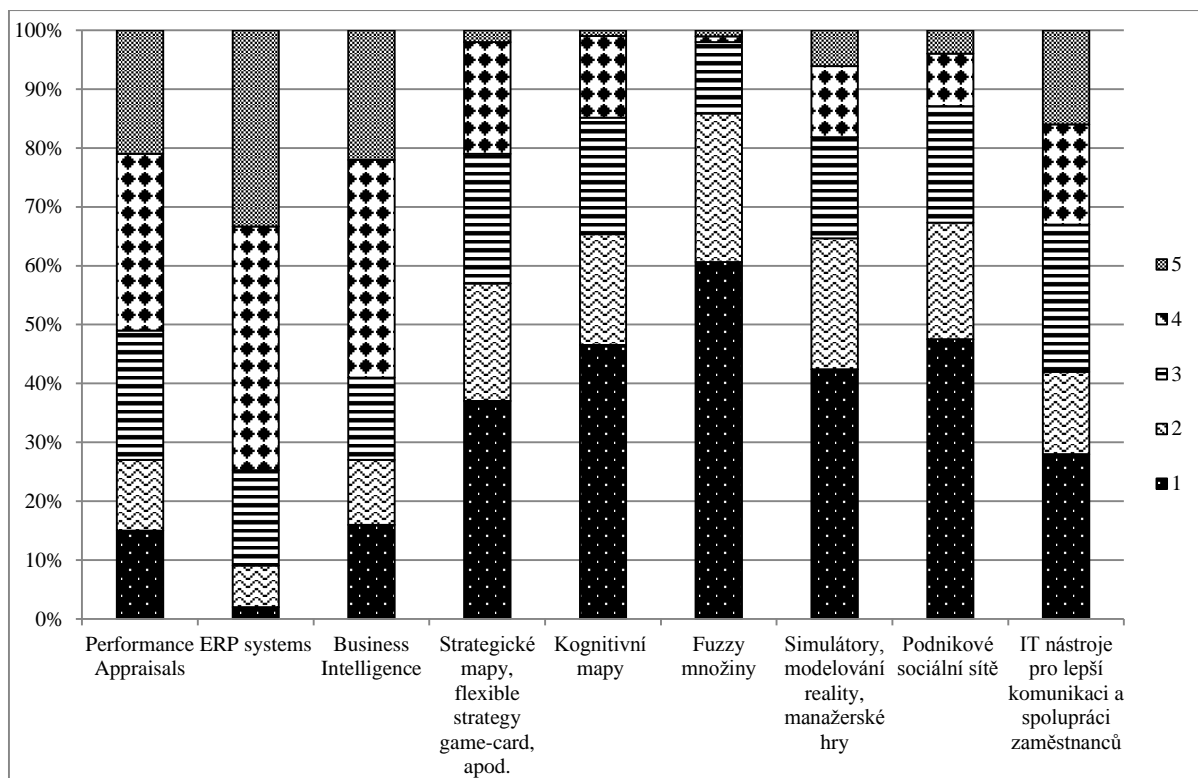
Můžeme tedy tvrdit, že stupeň rozvinutosti efektivního SŘV je závislý na počtu řízených klíčových faktorů.

V tomto případě má také smysl zkoumat, zda je intenzita závislosti u zkoumaných veličin v obou směrech srovnatelná. K tomu nám poslouží hodnoty Somersova d . Pokud posuzujeme, jak je stupeň rozvinutosti efektivního SŘV podmíněn počtem řízených klíčových faktorů, dostáváme hodnotu $d = 0,444$. Pokud naopak zkoumáme, jak je počet řízených klíčových faktorů podmíněn rozvinutostí efektivního SŘV, získáváme vyšší hodnotu $d = 0,510$.

Rozvinutost systému řízení vede k většímu počtu řízených klíčových faktorů, tedy čím je systém rozvinutější tím větší pozornost je v podniku věnována klíčovým faktorům.

6 NÁSTROJE PŘÍSPÍVAJÍCÍ K ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI JAKO CELKU

Za účelem zajištění udržitelnosti SŘV by měl podnik, jak již bylo řečeno, pracovat neustále na jeho **zefektivnění**. K zefektivnění SŘV jako celku podniku mohou sloužit různé **nástroje**. Autor této práce definuje **skupiny nástrojů zaměřených na jednotlivé oblasti v podniku v rámci provedené literární rešerše v podkapitole 1.4.3**. Následně je prostřednictvím provedeného dotazníkového šetření, charakterizovaného v podkapitole 4.1, zjišťováno, zda mají manažeři českých podniků o těchto skupinách nástrojů povědomí, zda jsou v českých podnicích využívány a také jakou intenzitu vlivu na zefektivnění SŘV jako celku dle názoru dotazovaných manažerů tyto nástroje mají. Na základě výsledků z provedeného šetření bylo zjištěno, že všechny podniky používají nástroje využívané v rámci definovaných oblastí. Otázkou však zůstává, zda jsou v těchto podnicích tyto nástroje skutečně využívány k zefektivnění SŘV. Následující graf (viz Obr. 16) ukazuje intenzitu vlivu jednotlivých skupin nástrojů na zefektivnění SŘV jako celku. Intenzita vlivu je ohodnocena stupněm 1 – 5, kde 1 znamená nejnižší intenzita vlivu, 2 nižší intenzita vlivu, 3 střední intenzita vlivu, 4 vyšší intenzita vlivu a 5 nejvyšší intenzita vlivu.



Obr. 16: Intenzita vlivu jednotlivých skupin nástrojů na zefektivnění systému řízení výkonnosti jako celku

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016, publikováno v [97]

Následující tabulka (Tab. 8) uvádí podrobné číselné vyjádření intenzity vlivu jednotlivých skupin nástrojů, rozdělených dle využití v rámci jednotlivých oblastí v podniku, na zefektivnění SŘV jako celku ve sledovaných podnicích.

Tab. 8: Stupně intenzity vlivu jednotlivých skupin nástrojů na zefektivnění systému řízení výkonnosti jako celku

Nástroje	Intenzita vlivu				
	1	2	3	4	5
Performance Appraisals	15 %	12 %	22 %	30 %	21 %
ERP systémy	2 %	7 %	16 %	41 %	33 %
Business Intelligence	16 %	11 %	14 %	37 %	22 %
Strategické mapy, flexible strategy game-card, apod.	37 %	20 %	22 %	19 %	2 %
Kognitivní mapy	47 %	19 %	20 %	14 %	1 %
Fuzzy množiny	60 %	25 %	12 %	1 %	1 %
Simulátory, modelování reality, manažerské hry	42 %	22 %	17 %	12 %	6 %
Podnikové sociální sítě (např. Yammer, Jive Software, IBM Connections a další)	48 %	20 %	20 %	9 %	4 %
IT nástroje pro lepší komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci (např. Cisco WebEx, Microsoft SharePoint, a další)	28 %	14 %	25 %	17 %	16 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016, publikováno v [97]

Z výše uvedené tabulky je patrné, že respondenti přisuzují vyšší či nejvyšší intenzitu vlivu (74 % respondentů) na zefektivnění SŘV IT nástrojům poskytujícím souhrnné informace pro řízení podniku a umožňujícím zpracování dat (např. ERP systémy).

Necelých 60 % respondentů pak přisuzuje vyšší a nejvyšší intenzitu vlivu nástrojům Business Intelligence poskytujícím souhrnné informace pro řízení podniku a zajišťujícím dynamiku prováděných procesů. Za další skupinu nástrojů, která má zásadní vliv na zefektivnění SŘV (s vyšší a nejvyšší intenzitou vlivu - 51 % respondentů) lze považovat nástroje na podporu hodnocení a řízení výkonnosti zaměstnanců (např. Performance Appraisals).

Třetina respondentů (33 %) poté přisuzuje vyšší a nejvyšší intenzitu vlivu IT nástrojům pro lepší komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci.

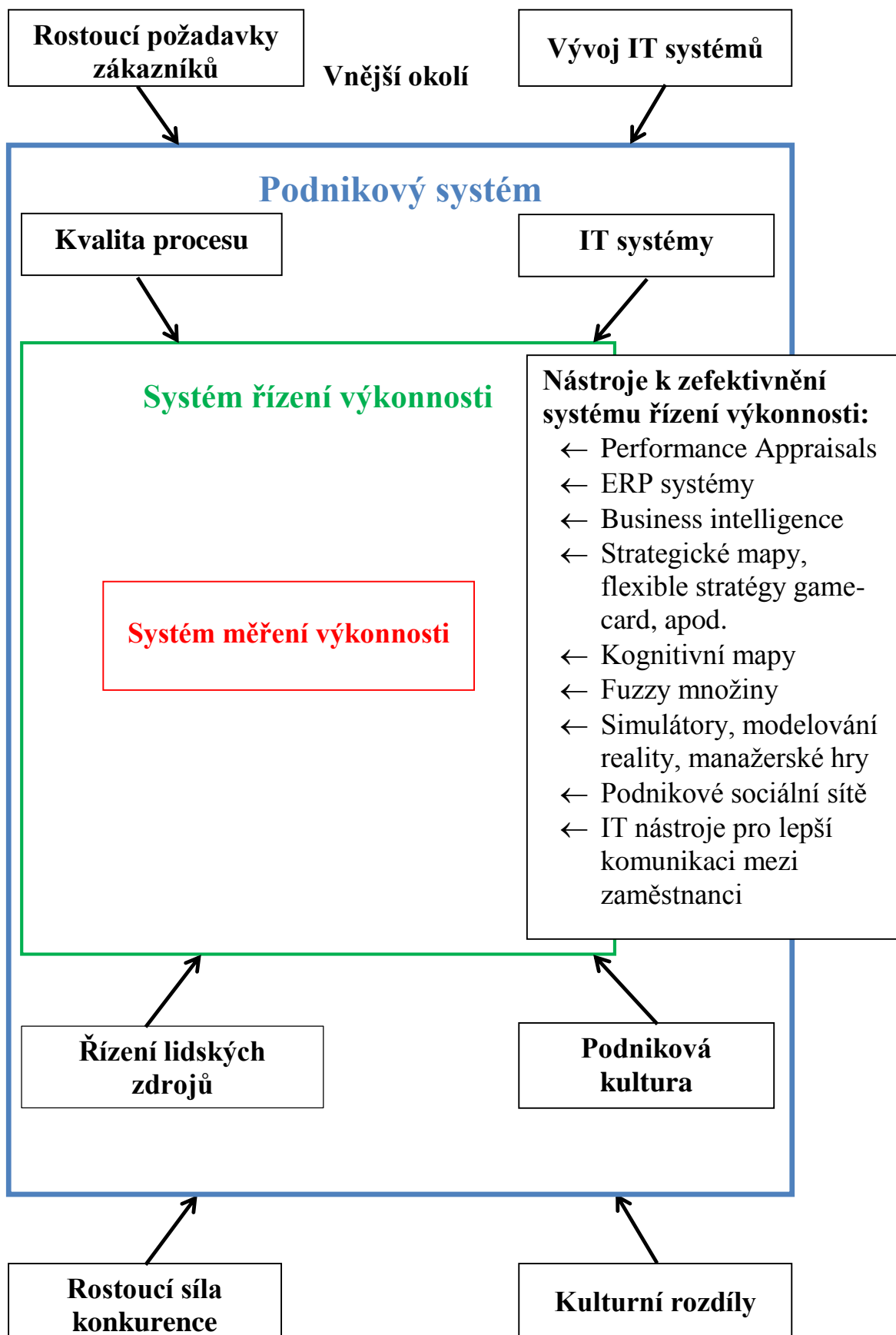
Naopak nejméně vlivnou skupinou nástrojů jsou tzv. Fuzzy množiny - matematický nástroj sloužící k popisu pravděpodobných, nejistých nebo neurčitých jevů (vyšší a nejvyšší intenzitu vlivu označilo pouze 2 % respondentů).

Stejně tak vliv nástrojů pro usnadnění a zefektivnění podnikové komunikace obecně - Podnikové sociální sítě; nástroje pro umožnění vizualizace strategie, znázornění kauzálních vztahů a souvislostí (např. Kognitivní a strategické mapy); a nástroje pro vzdělávání a výcvik zaměstnanců, manažerů, trénink manažerských dovedností (např. simulátory, modelování reality, manažerské hry) považují respondenti za zanedbatelný. Nejvyšší a vyšší stupeň intenzity vlivu označila u těchto nástrojů necelá pětina respondentů.

Závěrem lze konstatovat, že existence vyspělého SŘV v podniku je pouze jeden rozměr řízení výkonnosti podniku. Zásadní je také zajištění jeho udržitelnosti. To znamená, že je nutné vzhledem k současné dynamice podnikatelského prostředí provádět systematickou revizi jednotlivých komponentů obsažených v tomto systému. Sledování vývoje SŘV, odhalení faktorů a souvislostí, které ovlivňují zavádění a neustálé zlepšování SŘV, by mělo být pro podniky prioritou.

7 NÁVRH SYSTEMATICKÉHO PROCESU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

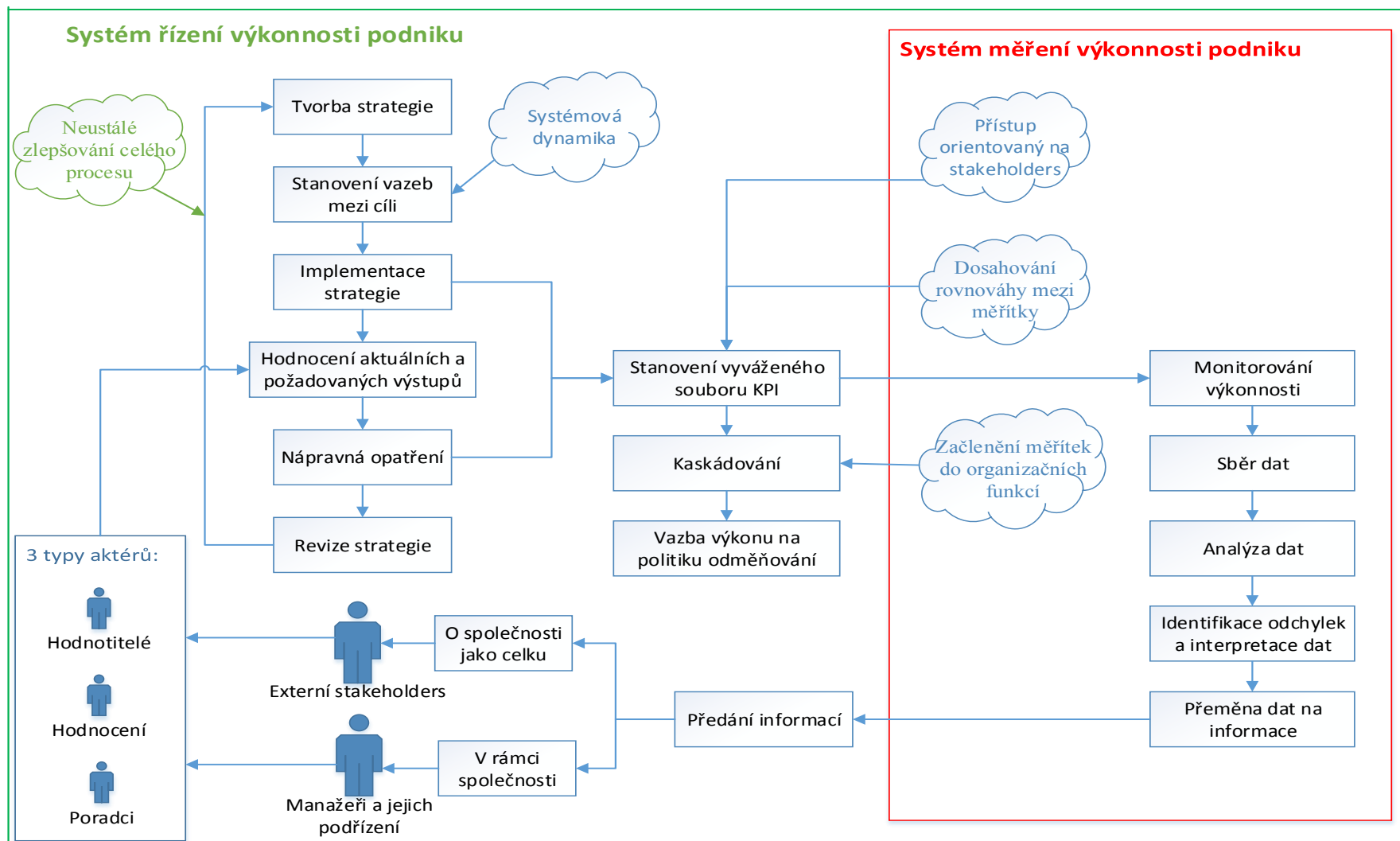
Pro potřeby této práce definuje autor na základě teoretických východisek a poznatků uvedených v této práci, systematický proces řízení výkonnosti takto: **„Systematický proces řízení výkonnosti podniku je takový process, který zahrnuje systém řízení výkonnosti podniku, faktory ovlivňující jeho kvalitu a nástroje přispívající k jeho zefektivnění.“** Grafické znázornění tohoto procesu řízení výkonnosti je patrné z Obr. 17.



Obr. 17: Návrh systematického procesu řízení výkonnosti

7.1 Návrh systému řízení výkonnosti

Na základě identifikace základních komponent SŘV uvedených v podkapitole 3.8 a v rámci literární rešerše je navržen SŘV. Jeho grafické znázornění je patrné z následujícího Obr. 18.



Obr. 18: Návrh systému řízení výkonnosti

SŘV se skládá z těchto základních na sebe navazujících kroků:

Důležitou součástí SŘV je SMV, který tvoří jeho subsystém.

Prvním krokem v rámci SŘV je **tvorba strategie podniku**, která zahrnuje stanovení mise, vize a strategických cílů.

Dále je nutné stanovit **vazby mezi cíli** pomocí strategické mapy, kauzální mapy a systémové dynamiky. Pomocí strategické a kauzální mapy může být stanoven chybějící cíl či cíle (a v návaznosti na to i měřítko či měřítka v SMV) a může tak být poskytnut vyvážený pohled na podnik, a prostřednictvím systémové dynamiky pak lze chápat fungování celého systému – všech proměnných v systému a vztahů mezi nimi, následně je možné měnit tyto proměnné, ovlivňovat jejich chování a řídit je.

Dalším navazujícím krokem je **implementace této strategie**, která je zajištěna prostřednictvím stanoveného vyváženého souboru KPI.

Stanovení vyváženého souboru KPI je zajištěno prostřednictvím **přístupu orientovaného na stakeholders**, který by měl vést k vyváženému pohledu každého jednotlivého stakeholdera. Dále také pomocí dosahování **rovnováhy mezi měřítky** (poměr měřítek: finanční/nefinanční, minulé/budoucí výkonnosti, leading/lagging, interní/externí, orientovaných na akcionáře/stakeholders) a zároveň **vyváženým pokrytím všech oblastí výkonosti** (finanční, zákaznická, zaměstnanecká, interních procesů).

Měřítka v rámci stanoveného vyváženého souboru KPI musí být současně kaskádována na nižší hierarchické úrovně. Měřítka výkonosti musí být začleněna do organizačních funkcí prostřednictvím hierarchie podniku. Dalším navazujícím krokem v rámci SŘV je tedy **kaskádování**, jenž je nutné provádět zejména vzhledem k vazbě výkonu zaměstnance na politiku odměňování. A to vzhledem k faktu, že nejčastějším důvodem pro řízení výkonosti je ovlivňování chování zaměstnanců, jejich motivace a odměňování. Proto je dalším významným krokem **vazba výkonu na politiku odměňování**.

Prostřednictvím vyváženého souboru KPI je dále v rámci subsystému měření výkonosti výkonost **monitorována** prostřednictvím **sběru, analýzy, a identifikace odchylek a interpretace dat**. Následně dochází k **přeměně dat na informace a jejich předání**.

Informace jsou v rámci SŘV předávány na **dvou úrovních**, první – jedná se o **informace o společnosti jako celku**, které jsou předány **externím stakeholderům**, a druhá – jedná se o **informace v rámci společnosti**, které jsou předány **manažerům podniku a jejich**

podřízeným. Na obou úrovních existují tři typy aktérů: hodnotitelé (manažeři, externí aktéři), **hodnocení** (střední management, podnik obecně) a **zhodnotitelé** (osoba nebo instituce, která hodnotí efektivnost a účinnost měření výkonnosti, procesu reportování a požadovaných výstupů).

Jednotliví aktéři hodnotí aktuální a požadované výstupy v kroku **hodnocení aktuálních a požadovaných výstupů**. Na základě tohoto zhodnocení je nutné **stanovit nápravná opatření**. Odchylky mohou být způsobeny **špatným nastavením vyváženého souboru KPI**, v tom případě je nutné jej **přenastavit**, nebo je nutné provést **revizi strategie a reformulovat strategické cíle**.

7.2 Faktory ovlivňující kvalitu systému řízení výkonnosti

Podrobná charakteristika těchto faktorů je uvedena v podkapitole 4.4.

7.3 Nástroje přispívající k zefektivnění systému řízení výkonnosti

Podrobná charakteristika jednotlivých skupin nástrojů přispívající k zefektivnění SRV jako celku je uvedena v kapitole 6.

8 OVĚŘENÍ MOŽNOSTI ZAVEDENÍ SYSTEMATICKÉHO PROCESU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Možnost zavedení navrženého systematického procesu řízení výkonnosti v českých podnicích byla ověřena pomocí zpracování případových studií formou polostrukturovaných rozhovorů provedených na třech vybraných podnicích. Dva z těchto podniků jsou výrobní a jeden nevýrobní čili poskytující služby. Všechny tři podniky lze dle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 [35] považovat za velké podniky (nad 250 zaměstnanců, nad 50 mil. Eur). Oba výrobní podniky jsou součástí zahraničního koncernu či holdingu, jedná se o české dceřiné společnosti velké zahraniční mateřské společnosti.

Vztah vybraných podniků k tématu průzkumu byl zjištěn dříve provedenou sekundární analýzou. Vzhledem k tomu, že se jedná o velké podniky a současně byly tyto podniky již dříve zahrnuty do realizovaných výzkumných šetření, která prokázala vysokou rozvinutost jejich systému měření a řízení výkonnosti, byly identifikovány jako nejvhodnější pro ověření možnosti zavedení systematického procesu řízení výkonnosti.

Polostrukturované rozhovory byly provedeny v měsíci červnu tohoto roku ve výše charakterizovaných podnicích s několika manažery oddělení controllingu, financí, kvality a výroby ve sledovaných podnicích. Otázky pokládané při rozhovoru se věnovaly třem oblastem: návrhu SŘV, interním a externím faktorům ovlivňující implementaci, vývoj a neustálému zlepšování tohoto systému, tedy jeho kvalitě, a skupinám nástrojů, které přispívají k zajištění jeho zefektivnění a tím i udržitelnosti. Konkrétní znění základních otázek pokládaných při rozhovorech je součástí přílohy C této práce.

Všichni manažeři se shodli na tom, že navržené schéma odpovídá tomu, jak by měl dle jejich názoru vypadat a fungovat efektivní SŘV v praxi. Současně nenalézají žádné základní kroky, které by v tomto návrhu chyběly. Návrh tohoto SŘV lze tedy považovat za komplexní.

Za klíčové nedostatky svých systémů řízení považují zejména dosahování rovnováhy mezi jednotlivými typy měřítek, vyvážené pokrytí všech oblastí výkonnosti a vazbu výkonnosti na politiku odměňování. Tyto nedostatky lze obecně pokládat za jedny z nejkritičtějších problémů soudobých SŘV. Další problém vyskytující se zejména v rámci SMV sledovaných podniků je spojen s efektivním využíváním dat. Podniky v současné době disponují různými IT nástroji, které jsou schopné zajistit sběr dat, ovšem často se potýkají s problémem, že nedokáží identifikovat z velkého množství sběru dat data klíčová. Tyto uvedené nedostatky

Lze považovat za zásadní problémy či bariéry zavádění uvedeného návrhu SŘV či jeho jednotlivých částí v těchto podnicích.

Na otázku řízení externích a interních faktorů ovlivňující implementaci, vývoj a neustálé zlepšování SŘV, tedy jeho kvalitu, manažeři odpověděli, že řídí všechny externí i interní faktory. Při dalším pokládání otázek zaměřených na podrobnosti týkající se řízení těchto faktorů však vyplynulo, že ne všechny faktory jsou ve zkoumaných podnicích řízeny v plném rozsahu. Konkrétně mají podniky největší problémy s řízením faktoru kvalita procesu. Při řízení tohoto faktoru je pro podniky problematické zejména zajištění provádění revize a neustálé zlepšování procesu. U podniku poskytujícího služby je také problematické řízení lidských zdrojů, v tomto podniku chybí zejména zaměstnanci, kteří by disponovali dovednostmi a znalosti spojenými s řízením výkonnosti a existuje zde nedostatečná provázanost výkonu zaměstnanců na politiku odměňování, neboť cíle a měřítka výkonnosti nejsou kaskádována na nižší hierarchické úrovni. Hledání odpovědí na tyto dodatečné otázky byly pro manažery velice problematické. Jeden z podniků uvedl jako další významný externí faktor legislativu, a to zejména ve smyslu rozdílnosti legislativy mezi různými státy a nutnosti přispůsobení uplatňovaného jednotného řízení změnám v legislativě v jednotlivých státech.

Dále z rozhovorů vyplynulo, že většinu skupin nástrojů, které společně s klíčovými externími a interními faktory tvoří systematický proces řízení výkonnosti, manažeři znají a jsou využívány v jejich podniku pro zefektivnění SŘV jako celku. Jedinou skupinou nástrojů, kterou neznají a nevyužívají, jsou Fuzzy množiny. V jednom ze sledovaných podniků pak nejsou využívány i Kognitivní mapy. Žádné další skupiny nástrojů, jejichž zavedení by přispívalo k zefektivnění SŘV jako celku, nebyly manažery identifikovány. Obecně lze konstatovat, že manažeři považují navrhovaný výčet skupiny nástrojů zaměřených na jednotlivé oblasti v podniku za komplexní.

Všichni dotazovaní manažeři se shodli na tom, že lze návrh systematického procesu řízení výkonnosti považovat za dobře strukturovaný, snadno pochopitelný a především komplexní. V otázce možnosti zavedení takto navrženého systematického procesu řízení výkonnosti v podmínkách jejich podniku, se manažeři vyjádřili pozitivně, ovšem vidí zde řadu překážek spojených zejména s disponováním dostatečných znalostí o měření a řízení výkonnosti podniku, neschopností zajistit vyváženost měřítek výkonnosti či efektivně využívat naměřená data.

Závěrem lze tedy konstatovat, že dle názorů manažerů zkoumaných podniků lze navrhovaný systematický proces řízení výkonnosti považovat za komplexní a realizovatelný v podmínkách českých podniků.

9 POKRAČOVÁNÍ V DALŠÍM VÝZKUMU

Dosažené výsledky této disertační práce byly předány manažerům podniků, které byly vybrány pro ověření návrhu systematického procesu řízení výkonnosti a mohou tak sloužit pro případné budoucí zlepšení jejich zavedeného systému měření a řízení výkonnosti, řízení klíčových externích a interních faktorů a zavedení některých dalších nástrojů k zefektivnění fungování tohoto systému. Dva z těchto podniků vjadřily zájem o případnou další spolupráci a podporu v této oblasti.

Vzhledem k širší oblasti měření a řízení výkonnosti zde existuje prostor pro další výzkumná šetření. Tato budoucí výzkumná šetření by se mohla týkat např. těchto oblastí:

- Podrobně rozpracovat jednotlivé kroky navrhovaného systému měření a řízení výkonnosti, definovat procesy, úkoly, odpovědnost na jednotlivých úrovních řízení a dokumentaci ke každému kroku.
- Zabývat se detailní analýzou souboru měřítek využívaných v praxi českých podniků a identifikací způsobů vedoucí k zajištění jejich vyváženosti.
- Zabývat se problémem procesu revize strategie na základě výsledků získaných měření výkonnosti.
- Detailně analyzovat úroveň řízení klíčových externích a interních faktorů v podnicích, tj. sledování aktuálního stavu, identifikace konkrétních dopadů těchto faktorů na podnik, jakým způsobem jsou tyto faktory zohledňovány v rámci SŘV, apod. Dále také zkoumat kauzalitu a míru závislosti jednotlivých klíčových faktorů výkonnosti pomocí statistických metod, konkrétně regresní a korelační analýzou.
- Zkoumat rozdílnost výrobních podniků a podniků poskytující služby, neboť je evidentní, že v rámci obou skupin těchto podniků existují specifické podmínky.

Problematika měření a řízení výkonnosti podniku prochází neustálým vývojem vzhledem k dynamice podnikatelského prostředí. Navrhovaný systematický proces řízení výkonnosti ovšem v sobě obsahuje prvky, které zaručují jeho udržitelnost a lze ho tedy považovat obecně za dlouhodobě platný.

10 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Výsledkem této disertační práce je návrh systematického procesu řízení výkonnosti, identifikace faktorů ovlivňujících jeho kvalitu a definování skupin nástrojů umožňující jeho neustálé zlepšování, které jsou možné zavést v podmínkách českých podniků.

Přínosy této disertační práce je vhodné a účelné hodnotit ze tří vzájemně provázaných hledisek:

Teoretické přínosy

- Provedení detailní analýzy a kritického zhodnocení české i zahraniční literatury v oblasti tématu – identifikace problematických míst a inovativních trendů.
- Zmapování současné podoby systémů měření a řízení výkonnosti českých podniků.
- Charakteristika navrženého systematického procesu řízení výkonnosti.
- Návrh SŘV.
- Identifikace a charakteristika faktorů ovlivňující kvalitu SŘV.
- Definování nástrojů umožňující neustálé zlepšování navrhovaného systému.

Praktické přínosy

- Ověření platnosti stanovených hypotéz.
- Vytvoření systematického procesu řízení výkonnosti, který je využitelný v podnicích.
- Vytvořený systematický proces pravděpodobně bude sloužit jako podklad pro praktické využití v podnicích s předpokladem dalšího vývoje.
- Výsledky disertační práce mohou sloužit jako podklad pro další vědecké zkoumání.

Pedagogické přínosy

- Využití disertační práce jako podklad pro tvorbu skript, publikací s aspektem na moderní pojetí hodnocení a řízení výkonnosti podniku.
- Vybrané části práce mohou sloužit jako podkladový materiál pro výuku.
- Disertační práce může sloužit jako podklad pro zadávání a zpracování diplomových prací.

ZÁVĚR

Klíčovým předpokladem úspěchu v dnešním tvrdém konkurenčním boji je schopnost odlišit se od konkurence. Manažeři převážné většiny firem poměrně dobře ví, v čem konkrétně by měla být jejich firma lepší, aby dosáhla vyšší konkurenceschopnosti. Nedostatečná úroveň znalostí teorie moderního managementu a nedostatky v systémovém myšlení jim ovšem brání dokázat odlišit firmu od jejich konkurentů. Problematickou oblastí pro podniky je také uplatňování systémového přístupu v oblasti měření a řízení výkonnosti. Neustálé změny v podnikatelských podmínkách, jako například změny v konkurenční situaci, v technickém a technologickém vývoji, změny hodnot ve světě práce, ve společnosti a v neposlední řadě změna postojů k životnímu prostředí, vyznačující se tlakem na snižování zdrojové náročnosti, poté mění požadavky na SŘV, a to v koncepci a metodách řízení, v informačním zajištění a profesní kvalifikaci manažerů.

Měření a řízení výkonnosti podniku prostřednictvím komplexních SŘV podpořených informačními technologiemi začíná být v dnešním tvrdém konkurenčním prostředí předpokladem úspěchu. Z tohoto důvodu se tato disertační práce zabývá analýzou současné podoby systémů měření a řízení výkonnosti v středních a velkých českých podnicích, identifikací a analýzou externích a interních faktorů ovlivňujících kvalitu SŘV a skupinami nástrojů, jejichž zavedení přispívá k zefektivnění systému jako celku. Následně je pak na základě těchto zjištění navržen systematický proces řízení výkonnosti.

Závěrem lze konstatovat, že turbulentní prostředí, v němž podniky působí, vedlo k potřebě pochopit, jak lze SMV používat tak, aby byly podniky na trhu schopny obstát. Je možné konstatovat, že oblast teorie měření výkonnosti podniků se vyvíjí v souladu s vývojem globálních a obchodních trendů. Výsledky šetření ovšem ukazují, že situace v českých podnicích tomuto vývoji neodpovídá. Podniky v ČR dostatečně nereagují na trendy vývoje v této oblasti a nevyužívají plný potenciál SMV. V jejich současných SMV se prozatím v dostatečné míře nenachází principy, které by měl efektivní SŘV splňovat. Je třeba, aby měření výkonnosti v podnicích probíhalo systematicky, bylo vyvážené, tj. probíhalo na všech hierarchických úrovních a ve všech oblastech a byla zahrnuta současně i měřítka na zlepšení. Pozornost podniků by se měla přesunout z pouhého měření výkonnosti na efektivní řízení výkonnosti podniku. Podniky by měly být schopny zachytit dynamickou povahu trhu a podnikového prostředí obecně a zahrnout tyto proměnné do svých systémů měření a řízení výkonnosti. Pozitivním aspektem však je, že si stále více manažerů uvědomuje, že zde

existuje značný prostor pro zlepšení a lze tedy očekávat v oblasti využívání systémů měření a řízení výkonnosti v českých podnicích změny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AHMED, I., SULTANA I., Paul, S., AZEEM, A., Employee performance evaluation: a fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 62, No. 7, pp. 718-734. 2013.
- [2] AGUINIS, H., JOO H., GOTTFREDSON, R., K. Performance management universals: Think globally and act locally. In *Business Horizons*, 2012, pp. 385-392.
- [3] ALLHOFF, D., ALLHOFF, W. *Rétorika a komunikace*. 14. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 108-172. ISBN 978-80-247-2283-2.
- [4] Aneri.cz [online]. 2014 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://www.neri.cz/cs/business-information/pocty-firem-v-cr/>.
- [5] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Kloubek. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 802 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [6] ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [7] ATKINSON, M. Developing and using a performance management framework: a case study. *Measuring business excellence*, vol. 16, no. 3, 2012, pp. 47-56. Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047 j.
- [8] Bain and Company (2014), Top 10 Management tools. Available from: http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp.
- [9] BAND, W. The Forrester wave: CRM suites for large organizations, Q2 2010 [WWW page]. Available form: http://www.forrester.com/rb/Research/wave%26trade%3B_crm_suites_for_large_organizations%2C_q2/q/id/55828/t/2.
- [10] BANDARA, W. *Process Modelling Success Factors and Measures*, Queensland University of Technology, Brisbane. 2007.
- [11] BANKER, R. D., CHANG, H., PIZZINI, M. J. P. "The Balanced scorecard: judgmental effects of performance measures linked to strategy". *Journal Accounting Review*. vol. 79 (1), 2004, pp. 1-23.
- [12] BARNABE, F. "A system dynamics-based balanced scorecard to support strategic decision making", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 60, no. 5, 2001, pp. 446-473. DOI: 10.1108/17410401111140383.
- [13] BATESON, J. E. G., HOFFMAN, K. D. *Managing Services marketing*. Fort Worth, TX: Dryden Press. 1999.
- [14] BELDI, A., CHEFFI, W., DEY, P. K. Managing customer relationship management projects: The case of a large French telecommunications company. *International Journal of Project Management* 28, 2010, pp. 339–351.
- [15] BENEŠ, M. WP č. 5/2006: Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. 2006. ISSN 1801-4496.
- [16] BENTO, A., BENTO, B. Factors affecting the outcomes of performance management systems, *Journal of Information Technology Management*, vol. 17, no. 2, 2006, pp. 23-32.

- [17] BEST, R. J. *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. 4th ed., New Jersey: Prentice Hall. 2005. ISBN 0-13-146956-8.
- [18] BITITCI, U. S. Measuring your way to profit. *Management Decision*, vol. 32 no. 6, 1994, pp. 16-24. DOI: 10.1108/00251749410065088.
- [19] BITITCI, U. S., CARRIE, A. S., MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. In *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, nos 5/6, 1997, pp. 522-34. ISSN 0144-3577.
- [20] BITITCI, U. S., CARRIE, A. S., TURNER, T. *Integrated Performance Measurement Systems: Structure and Dynamics*. Business Performance Measurement. Theory and Practice. Cambridge, Cambridge University Press. 2006.
- [21] BITITCI, U. S., GARENGO, P., DORFLER, V., NUDURUPATI, S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. In *International Journal of Management Reviews*, 2012, no 14, pp. 305–327, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x.
- [22] BITITCI, U.S., MENDIBIL, K., NUDURUPATI, S., GARENGO, P., TURNER, T. Dynamics of performance measurement and organizational culture, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 26, no. 12, 2006, pp. 1325-1350.
- [23] BITITCI, U. S., TREVOR, T., BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20 no. 6, 2000, pp. 692-704. DOI: 10.1108/01443570010321676.
- [24] BITITCI, U. S., TURNER, T. *Integrated performance measurement systems: Structure and dynamics*. In *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press, 2002. ISBN 052-180-342X.
- [25] BLANCHARD, K., BALLARD, J., FINCH, F. *Customer mania! It's NEVER Too Late to Build a Customer-Focused Company*. New York: Free Press. 2004. ISBN: 0-74327-028-2.
- [26] BLANCHARD, B. S., FABRYCKY, W. J. *Systems Engineering and Analysis*, 4th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ. 2006.
- [27] BOURNE, M.C.S., BOURNE, P.A. *Instant Manager: Balanced Scorecard*. Hodder and Stoughton, London.
- [28] BOURNE, M., MILS, J., WILCOX, M., NEELY, A., PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, iss: 7, 2000, pp. 754 – 771.
- [29] BOURNE, M., NEELY, A. Why measurement initiatives succeed and fail: the impact of parent company initiatives, in Neely, A. (Ed.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, 2002, pp. 145-155.
- [30] BUŘEŠ, V. *Systémové myšlení pro manažery*. 1. Vyd. Praha: Professional Publishing, 264 p. 2011. ISBN 978-80-7431-037-9.
- [31] BURNEY, L., HENLE, C., WIDENER, S. A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- an in-role performance, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, nos. 3/4, 2009, pp. 305-321.

- [32] BUTLER, A. et al. Linking the Balanced Scorecard to strategy. In Long Range Planning, 1997, no 30, pp. 242 – 253. ISSN 0024-6301.
- [33] CLAUS, L., HAND, M. L. Customization decisions regarding performance management systems of multinational companies: An empirical view of Eastern European firms. In International Journal of Cross Cultural Management, 2009, pp. 237-258.
- [34] COLLIS, D. J. Research Note: How valuable are organizational capabilities. Strategic Management Journal, Winter 1994, vol. 15, special issue, pp. 143-152. ISSN 01432095.
- [35] Commission Regulation (EC) No. 800/2008, 6. 8. 2008. Official Journal. European union. 9. 8. 2008.
- [36] COX, A., MARCHINGTON, M., SUTTER, J. Embedding the Provision of Information and Consultation in the Workplace: A Longitudinal Analysis of Employee Outcomes in 1998 and 2004, DTI Employee Relations Research Series, no. 72, Department of Trade nad Industry, London, 2007.
- [37] CUMBY, J., CONROD, J. Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry. Journal of Intellectual Capital, vol. 2, no. 3, 2000, p. 261.
- [38] Czso.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-12]. Available from: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomicky_cinnosti_%28cz_nace%29.
- [39] ČERMÁK, V. Výběrové statistické zjišťování. Praha: SNTL/Bratislava: Alfa. 1980, 396 s.
- [40] DALY, K. Corporate performance metrics to top board agendas. Finan Exec. vol. 27 no. 1, 2011, pp. 50-53.
- [41] DE TONI, A., TONCHIA, S. Strategic planning and firms competencies: Traditional approaches and nex perspectives. International Journal of Operations and Production Management, 2003, vol. 23, iss. 9, pp. 947-976. ISSN/ISBN 01443577.
- [42] DICKIE, J. Why CRM projects fail, Tech. Rep. 2000. Available from: <<http://www.Wrstwave.net>>.
- [43] DIXON, J.R., NANNI, A.J. VOLLMANN, T.E. The New Performance Challenge – Measuring Operations for World-Class Competition, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL. 1990, 199 p. ISBN 9781556233012.
- [44] DLUHOŠOVÁ, D. Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku.2007. Dostupné z: http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/rocnik-/prispevky/dokumenty/S154_Dluhosova_Dana.pdf.
- [45] DRUCKER, P. F., MEDEK, P. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000. ISBN: 80-7261-021-X.
- [46] DUCHOŇ, B. Inženýrská ekonomika. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xiii, 288 p. 2007. ISBN 978-80-7179-763-0.
- [47] DUMOND, E. J. Making best use of performance-measures and information. In International Journal of Operations & Production Management, 1994, vol. 14, no. 9, pp. 16-31. ISSN 0144-3577.

- [48] DYTRT, Z. Dobré jméno firmy. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 2006, 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [49] EFQM: Introducing Excellence. (2003), Brussels: European Foundation for Quality Management.
- [50] ERNST, H. HOYER, W. KRAFTT, M., KRIEGER, K. Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (2), 2011, pp. 290–306.
- [51] ERPforum.cz. Available from: <http://www.erpforum.cz/>. Citation quot.: [2016-06-04].
- [52] FIBÍROVÁ, J. Koncepce a využití hodnotových kritérií řízení výkonnosti. Sborník příspěvků: Koncepce a praxe řízení výkonnosti. Praha : VŠE, 2007, s. 21-41. ISBN 80-245-1222-8.
- [53] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: Aspi. 2005, s. 264. ISBN 80-7357-084-X.
- [54] FIGGE, F. et al. “The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 11 no. 5, 2002, pp. 269-284. DOI: 10.1002/bse.339.
- [55] FISHER, J. Use of Nonfinancial Performance Measures. *Journal of Cost Management*, Spring 1992, pp. 31-38.
- [56] FITZGERALD, et al. Performance Measurement in Service Businesses, The Chartered Institute of Management Accountants, 1991. London.
- [57] FORZA, C., SALVADOR, F. Assessing some distinctive dimensions of performance feedback information in high performing plants. In *International Journal of Operations & Production Management*, 2000, vol. 20, no. 3, pp. 359-85. ISSN 0144-3577.
- [58] FRANCO-SANTOS, M., BOURNE, M. An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures, *Production Planning and Control*, vol. 16, no. 2, 2005, pp. 114-124.
- [59] FRANCO-SANTOS, M., KENNERLEY, M. et al. Towards a definition of a business performance measurement system. In *International Journal of Operations & Production Management*, 2007, vol. 27, no 8, pp. 784 – 801. ISSN 0144-3577.
- [60] FRIGO, M.L., KRUMWIEDE, K.R. Balanced scorecards: a rising trend in strategic performance measurement“, *Journal of Strategic Performance Measurement*, vol. 3, no. 1, 1999, pp. 42-4.
- [61] GARENGO, P., BITITCI, U. Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 27, no.8, 2007, pp. 802-825.
- [62] GARTNER. CRM success is in strategy and implementation, not software. Dostupné z: <<http://www.gartner.com>>. 2003.
- [63] GATES, S. Aligning Strategic Performance Measures and Results. In *The Conference Board*, New York, NY, 1999.
- [64] GAVORA, P., 2000. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.

- [65] GHALAYINI, A.M., NOBLE, J.S. The Changing Basis of Performance Measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 8, 1996, pp. 63-80.
- [66] Giga Information Group (2001), Inc., Seven out of ten CRM projects fail, *Computing* 16.
- [67] GIMBERT, X., BISHE, J., MENDOZA, X. The role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. In *Long Range Planning*, 2010, vol. 43, no. 4, p. 477–497. ISSN 0024-6301.
- [68] GITOMER, J. *Customer Satisfaction Is Worthless: Customer Loyalty is Priceless: How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They Know*. Austin: Bard Press. 1998.
- [69] Goldman Sachs. The BRICs Nifty 50: The EM and DM winners, Goldman Sachs Global Strategy Report, 4 November 2009. Available at: <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/nifty-50-doc.pdf> (accessed 9 April 2010).
- [70] GOMES, C.F., YASIN, M.M., LISBOA, J.V. Performance measurement practices in manufacturing firms revisited. *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 31 no. 1, 2011, pp. 5-30. DOI: 10.1108/01443571111098726.
- [71] GRADY, M. W. Performance measurement: implementing strategy. In *Management Accounting*, 1991, vol. 72, no. 12, pp. 49-53.
- [72] GRAHAM, J. R., HARVEY, C. R., RAJGOPAL, S. The economic implications of corporate financial reporting. *J Account Econ*, vol. 40 no. 3, 2005, p. 73. DOI: 10.1016/j.jacceco.2005.01.002.
- [73] GURYN, H. Raport IBM Business Consulting Servicec “Kapital ludski przewaga, konkurecyjna firmy” – najnowsza analiza kondycji HRM na świecie. *Personel I zaradzanie*, no. 3. 2006. ISSN 0026-8720.
- [74] HABR, J., VEPŘEK, J. *Systémová analýza a syntéza*, SNTL, Praha. 1986. ISBN 04-340-86.
- [75] HÁLEK, L., PALATOVÁ, D., ŠKAPA, D. R., *Systémy řízení*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. 2005. ISBN 80-210-3650-8.
- [76] HÁŠA, S. *Řízení pracovního výkonu: Možnosti, limity, horizonty*. Deloitte. 2007. (PREZENTACE 22. 10. 2007).
- [77] HEMMER, T. On The Design And Choices Of "Modern" Management Accounting Measures. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 8, 1996, pp. 87-116.
- [78] HENRI, J.R., *Organisational culture and performance measurement systems*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, no. 1, 2006, pp. 77-103.
- [79] HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. *Strategic Management – Competitiveness and Globalization*. 2. ed. St. Paul: West Publishing Company, 1997, 717 p. ISBN 0-314-20112-2.
- [80] HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. *Strategic Management – Competitiveness and Globalization: Concepts*. 6. ed. South – Western College Pub, 2004, 544 p. ISBN 0324275307.

- [81] HORČIČKA, A., JELÍNKOVÁ, L. Zvyšování výkonnosti lidských zdrojů zavedením manažerské hry. In *Trendy v podnikání*. Plzeň: Západočeská univerzita. 2013. ISSN: 1805-0603.
- [82] HORČIČKA, A., JELÍNKOVÁ, L. Modern Approaches to Knowledge Management. In *International Scientific Days 2014. Improving Performance of Agriculture and the Economy: Challenges for Management and Policy. Conference Proceedings*. 21 – 23. May, 2014. High Tatras, Slovak Republic. pp. 118 – 134. ISBN 978-80-552-1186-2.
- [83] HORČIČKA, A., JELÍNKOVÁ, L. Consideration of Cultural Differences in the Performance Management Systems in Czech Enterprises. In *Journal Procedia Economics and Finance (Elsevier)*, 2014, vol. 12, pp. 221 – 233. DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00339-6.
- [84] HORO VÁ, M. HRDÝ, M. Aktuální problémy strategického finančního řízení podniků v ČR. *Ekonomie a Management*, roč. 10, č. 4, 2007, s. 80-86. ISSN 1212-3609.
- [85] HRADECKÝ, P. Využití simulací pro výuku. In *Sborník příspěvků z vědeckého semináře s mezinárodní účastí „Aktivní metody formy výuky s využitím simulačních her na českých a zahraničních školách“*. VŠE, Jindřichův Hradec, 2002.
- [86] HULT, G. T. M., et al. An assesment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*. vol. 39, 2008, pp. 1064 – 1080. Available from: <https://global.broad.msu.edu/hult/publications/jibs08b.pdf>
- [87] HUYETT, W. I., VIRGUE, S. P. “Extreme competition”, *McKinsey Quarterly*, no. 1. 2005.
- [88] CHAN, Y.C.L. Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada, *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 17, no. 3, 2004, pp. 204-221.
- [89] CHAN, S. L. IP, W. H., CHO, V. A model for predicting customer value from perspectives of product attractiveness and marketing strategy. *Expert Systems with Applications* 37, 2010, pp. 1207–1215.
- [90] CHECKLAND, P. *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester. DoD Systems Management College (2001), *Systems Engineering Fundamentals*, Defense Acquisition University Press, Fort Belvoir, VA. 1990.
- [91] CHENHALL, R.H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directons for the future, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, nos 2/3, 2003, pp. 127-168.
- [92] CHOW, CH. V. VAN DER STEDE, W.A. The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures. *Management Accounting Quarterly*, vol. 7 no. 3, 2006, p. 8.
- [93] ICTmanazer.cz. Dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2012/04/tipy-na-nastroje-pro-podnikovou-tymovou-spolupraci/>. Citováno:[2016-05-15].
- [94] ITTNER, C. D., LARCKER, D. F. "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction". *Journal of Accounting Research*, 36(Suppl.), pp. 1–35, 1998a.

- [95] ITTNER, C., LARCKER, D., RANDALL, T. Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. In *Accounting, Organizations and Society*, 2003, vol. 28, nos 7/8, pp. 715-41. ISSN 0361-3682.
- [96] JELÍNKOVÁ, L. Význam kulturních rozdílů v systémech řízení výkonnosti. In *Hradecké ekonomické dny 2014*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. s. 395-401. ISBN: 978-80-7435-366-6.
- [97] JELÍNKOVÁ, L. Factors influencing the Implementation and Continuous Improvement of the Performance Management System. 8th International Conference „The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed World. EBEEC 2016, Split, Croatia, May 5-8, 2016.
- [98] JELÍNKOVÁ, L., FUKA, J., KNĚŽÁČKOVÁ, R. Development of Human Capital by Playing Management Game. In 5th International Conference on Development, Energy, Environment, Economics. Italy, Florence. November 22-24, 2014. WSEAS. pp. 170-176 ISBN 978-960-474-400-8. ISSN 2227-4588.
- [99] JELÍNKOVÁ, L., FUKA, J., KNĚŽÁČKOVÁ, R. Management game “Strategic Challenge” and its development, improving and suitability for using in education process. 10th International Technology, Education and Development Conference March 7th-9th, 2016 — Valencia, Spain. INTED2016 Proceedings, IATED Academy, pp. 7896-7906. ISBN: 978-84-608-5617-7. ISSN: 2340-1079.
- [100] JELÍNKOVÁ, L., MYŠKOVÁ, R., A Systems Approach to Measuring and Managing Company Performance. Proceedings of Energy, Environment, Development and Economics. Conferences of INASE.org in Zakynthos, Greece, July 16-20, 2015. pp. 308-313. ISSN 2227-4359, ISBN 978-1-61804-324-5.
- [101] JELÍNKOVÁ, L., STRÍTESKÁ, M. Selected Components affecting Quality of Performance Management Systems, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 2014, pp. 251-259. ISBN 978-975-461-514-2.
- [102] JIRÁSEK, J. Strategie: umění podnikatelských vítězství. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 2002, 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- [103] JOHANSON, U., SKOOG, M., BACKLUND, A., ALMQVIST, R. Balancing dilemmas of the balanced scorecard, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 19, no. 6, 2006, pp. 842-857.
- [104] JOHNSON et al. Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability. *Industrial Marketing Management* no. 41, 2012, pp. 1094–1105.
- [105] KADLÍK, P. Employee Empowerment. *Moderní řízení*. 2012, roč. 12, č. 3, s. 46-47.
- [106] KAGIOGLOU, M., COOPER, R., AOUAD, G. Performance management in construction: a conceptual framework. *Construction Management and Economics*, vol. 19, 2001. pp. 85–95.
- [107] KANJI, G. K., SÁ, P.M. Kanjis business scorecard, *Total Quality Management*, vol. 13, no. 1, 2002, pp. 13-27. DOI: 10.1080/09544120120098537.
- [108] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 1992, 71–79 pp.

- [109] KAPLAN, R., NORTON, D. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. In *Harvard Business Review*, 1996, January-February, pp. 75-85. ISBN 0-87584-651-3.
- [110] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 4. vyd. 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- [111] KEEGAN, D. P. et al. Are your performance measures obsolete? *Management Accounting (US)*, vol. 70, no. 12, 1989, pp. 45 – 50.
- [112] KENNERLY, M., NEELY, A. Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations nad Production Management*. vol. 23, no. 2, 2003, pp. 213-229. DOI 10.1108/0144370310458465.
- [113] KENNERLY, M., NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 11, 2002, pp. 1222-1245.
- [114] KERAMATI, A., MEHRABI, H., MOJIR, N. A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation., *Industrial Marketing Management* 39, 2010, pp. 1170–1185.
- [115] KINCAID, J.W. *Customer Relationship Management: Getting itRight!* Prentice-Hall PTR, Upper Saddle River. 2003.
- [116] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., CHODŮR, M. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [117] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. East publishing, 1988, s. 16 – 18.
- [118] KOŽENÁ, M., JELÍNKOVÁ, L. Specifics of Performance Measurement and management manufacturing company. In *International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts*. Bulgaria, Albena. 2014, vol. 2, 8 p. ISBN: 978-619-7105-26-1. ISSN 2367-5659. DOI: 10.5593/sgemsocial2014B22.
- [119] KOŽENÁ, M., JELÍNKOVÁ, L. Performance Management System and Tools contributing to its Iprovement. In *International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts*. Bulgaria, Albena. 2016 (článek přijat, sborník dosud nevydán).
- [120] KOŽENÁ, M., JELÍNKOVÁ, L. Customer Value as a Tool for Increasing Company competitiveness. In *International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts*. Bulgaria, Albena. 2016 (článek přijat, sborník dosud nevydán).
- [121] KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení a měření výkonnosti v podmínkách českých podniků*. Sborník příspěvků: *Koncepce a praxe řízení výkonnosti*. Praha: VŠE, 2007, s. 103 – 120. ISBN 80-245-1222-8.
- [122] KRŠÁKOVÁ, Z.: *Manažerské hry*. Bratislava: EKONÓM, 2005. 83 s. ISBN 80-225-1957-X.
- [123] KUBANOVÁ, J., *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Bratislava: Statis. 2003. ISBN 80-85659-31-X.
- [124] LACKO, B. *Systémový přístup*. 2015 [cit. 2015-05-12]. Available from: [http://lacko.uvadi.cz/eseje/ Systemovy_pristup.doc.pdf](http://lacko.uvadi.cz/eseje/Systemovy_pristup.doc.pdf). 2014.

- [125] LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. In *International Journal of Production Economics*, 1995, vol. 41, no. 1-3, pp. 23-35. ISSN 0925-5273.
- [126] LINGLE, J., SCHIEMANN, W. From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? *Management Review*, vol. 85, 1996, pp. 56-61.
- [127] LIMA, E. P., GOUVEA DA COSTA, S. E, MUNIK, J., ANGELIS, J. J. Operations performance measurement systems roles. In *Proceedings of the 2010 Industrial Engineering Research Conference*. A. Johnson and J. Miller, 2010.
- [128] LYNCH, R. L., CROSS, K. F. *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*, BasilBlackwell, Oxford. 1991, 268 p. ISBN: 978-1-55786-718-6.
- [129] MALINA, M. A., SELTO, F. H. "Communication and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard." *Journal of Management Accounting*, vol. 13(1), 2001, pp. 47–90.
- [130] MALINA, M. A., SELTO, F. H. *Causality in Performance Measurement Models*. Working paper, Naval Postgraduate School. 2004.
- [131] MALTZ, A. C. et al. Beyond the balanced scorecard: refining the search for organizational success measures, *Long Range Planning*, vol. 36, no. 2, 2003, pp. 187-204. DOI: 10.1016/S0024-6301(02)00165-6.
- [132] Managementstudyguide.com.cz. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/performance-appraisal.htm>. Citováno dne:[2016-06-05].
- [133] MARINIČ, P. *Konkurenceschopnost a její měření*. Praha: Oeconomica. 2005, 42 p. ISBN 80-245-0981-4.
- [134] MARR, B. *Business Performance Management: Current State of the Art*. In Cranfield University, School of Management. 2004. Available from: URL <<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1222/1/BPR.pdf>>.
- [135] MARR, B., SHIUMA, G. Business Performance Measurement – Past, Present and Future. In *Management Decision*. vol. 41. no. 8, 2003, pp. 680-687.
- [136] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. Praha: Ekopress, 2001, 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- [137] MASKEL, B. H. *Performance measurement for world class manufacturing: a model for American companies*, Productivity Press, Cambridge. 1991, 408 p. ISBN 9780915299997.
- [138] MASKELL, B. Performance measures for world class manufacturing, *Management Accounting (UK)*, May, 1989, pp. 32-3.
- [139] MCGEE, J. V. *What Is Strategic Performance Measurement?*. In Ernst & Young Center for Business Innovation, 1992, Boston, MA.
- [140] MEDORI, D., STEPPE, D. A framework for auditing and enhancing performance measurement systems, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, no. 5, 2000, pp. 520-533. DOI 10.1108/01443570010318896.
- [141] MELNYK, A., BITITCI, U., PLLATS, K., TOBIAS J., ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, Vol. 25, pp. 173-186. 2014.

- [142] Mi-gmbh.de [online]. 2013 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://mi-gmbh.de>.
- [143] MICHELLI, P., MANZONI, J. F. Strategic Performance Measurement : Benefits, Limitations and Paradoxes. In Long Range Planning, 2010. ISSN 0024-6301.
- [144] MIKOLÁŠ, Z. Podnikání a konkurenceschopnost. In Trendy v podnikání. Plzeň: Západočeská univerzita. 2012. ISBN 978-80-261-0100-0.
- [145] Mis.eller.arizona.edu. Available from: <https://mis.eller.arizona.edu/what-is-mis>. Citation quot.: [2016-06-05].
- [146] MOHAMED, R., HUI, W.S., RAHMAN, I.K.A., AZIZ, R.A. Strategic performance measurement system design and organisational capabilities, Asia-Pacific Management Accounting Journal, vol. 4, no. 1, 2009, pp. 35-63.
- [147] NÁHLOVSKÝ, P. Vedení zdola nahoru. Moderní řízení. 2012, roč. 12, č. 2, s. 68-70.
- [148] NEELY, A. The evolution of performance measurement research: development in the last decade and a research agenda for the next. International Journal of Operation & Production Management, 17(11), 2005, pp. 1131-52.
- [149] NEELY, A. et al. The performance prism in practice, Measuring Business Excellence, vol. 5, no. 2, 2001, pp. 6-12.
- [150] NEELY, A.D., GREGORY, M. J. and PALTTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda, International Journal of Operations and Production Management, vol. 15, no. 4, 1995, pp. 80-116.
- [151] NEELY, A., KENNERLY, M., ADAMS, C. Performance measurement frameworks: a review, in Neely, A. Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice, Cambridge University Press, Cambridge, 2002, pp. 143-162.
- [152] NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press. 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [153] NENADÁL, J. a kol. Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: Od teorie k praxi. Národní informační středisko pro podporu jakosti. 2004. ISBN 80-02-01686-6.
- [154] Nita, B. Requirements for Performance Management Systems: A Delineation of the Comprehensive Set of Criteria. European Financial and Accounting Journal, Vol. 3, No. 3, pp. 6-22. 2008.
- [155] NÖLLKE, M., TOMEK, G. Rozhodování: jak činit správná a rychlá rozhodnutí. Praha: Grada, 2003. 108 s. ISBN 80-247-0411-0.
- [156] OBST, O. Základy obecného managementu. 1. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 74 p. 2006. ISBN 80-244-1365-5.
- [157] OCHRANA, F. Metodologie vědy - Úvod do problému. Praha: Karolinum. 2013. 158 s. ISBN 9788024616094.
- [158] OTLEY, D. T. Performance management: a framework for management control systems research. In Management Accounting Research, 1999, vol. 10, no. 4, pp. 363-82. ISSN 1044-5005.
- [159] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1. vyd. Praha: Linde. 2005. ISBN 80-86131-63-7.
- [160] PAYNE, A. FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. Journal of Marketing, 69, 2005, pp. 167-176.

- [161] PEDERSEN, E.R.G., SUDZINA, F. Which firms use measures? Internal and external factors shaping the adoption of performance measurement systems in Danish firms. *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 32, no. 1, 2012, pp. 4-27.
- [162] PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2001. ISBN 80-86119-64-5
- [163] PITTNER, K. Základem řízení jsou informace. *Moderní řízení*. 2011, roč. 11, č. 7, s. 60-61.
- [164] PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985. ISBN 0-684-84146-0.
- [165] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*, 1. vyd., Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s, ISBN 80-85605-12-0.
- [166] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: GRADA, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- [167] PROROK, V. *Tvorba rozhodování a analýza v politice*. Vyd. 1. Praha: Grada, 189 p. 2012. ISBN 978-802-4741-796.
- [168] PŘIBYL, M. *Etika a její role v řízení vztahu se zákazníkem*. UTB-Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky. Disertační práce. 2012.
- [169] PŘIBYSLAVSKÝ, J. *Performance Management – cesta k vítězství*. Sborník konference Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví. pp. 181-191. 2006. ISBN 80-245-1070-7.
- [170] Případová studie. *Kabinet informačních studií a knihovnictví* [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: http://kisk.phil.muni.cz/wiki/P%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1_studie.
- [171] PUNCH, K. F. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál. 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9
- [172] QUINN, J. B. et al. *Beyond products: service-based strategy*, *Harvard Business Review*, 1990, pp. 58-68.
- [173] RAMPERSAD, H. K. *Total performance scorecard: the way to personal integrity and organizational effectiveness*, *Measuring Business Excellence*, vol. 9, no. 3, 2005, pp. 21-35. DOI: 10.1108/13683040510616943.
- [174] RICHARDS, K. A., JONES, E. *Customer relationship management: Finding value drivers*. *Industrial Marketing Management*, vol. 37, 2008, pp. 120-130.
- [175] ROBINSON, H. S., CARRILLO, P.M., ANUMBA, C.J., AL-GHASSANI, A.M. *Review and implementation of performance management models in construction engineering organizations*, *Construction Innovation*, no. 5, 2005, pp. 203–217. ISSN: 1471-4175.
- [176] ROSSINSKI, P., *Koučování v multikulturním prostředí: Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press. 2011. ISBN 978-80-7261-195-9.
- [177] ROŠICKÝ, S., MAREŠ, S., ŠTYRSKÝ, J., HÁLEK, V., KRUPA, V. *Marketing XXL*. Bratislava: DonauMedia. 2010. ISBN 978-80-89364-14-5.

- [178] Rozhovor. Kabinet informačních studií a knihovnictví [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://kisk.phil.muni.cz/wiki/Rozhovor>.
- [179] SEARCY, C. Application of a systems approach to sustainable development performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*. vol. 57, no. 2, 2008, pp. 182-197. DOI 10.1108/17410400810847429.
- [180] SEARCY, C. Updating corporate sustainability performance measurement system, *Measuring Business Excellence*, vol. 15, no. 2, 2011, pp. 44-56. DOI: 10.1108/13683041111131619.
- [181] SEETHAMRAJU, R., MARJANOVIC, O. Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study, *Business Process Management Journal*, Vol. 15 No. 6, 2009, pp. 920-936.
- [182] SELDEN, L., COLVIN, G. *Angel Customers and Demon Customers*. Portfolio, New York: Penguin. 2003.
- [183] SHARMA, M. K., BHAGWAT, R., DANGAYACH, G. S. Practice of performance measurement: experience from Indian SMEs. In *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2005, vol. 1, no. 2, pp. 183-213. DOI: 10.1504/IJGSB.2005.008014.
- [184] SCHARLAU, CH. *Trénink úspěšné komunikace: Jak uspět v každém rozhovoru v práci i osobním životě*. Praha: Grada, 2010, s. 33-57. ISBN 978-80-247-3301-2.
- [185] SCHNEIER, C. E. Performance measurement and management: A tool for strategy execution. *Human resource management*. vol. 30, Issue 3, 1991, pp. 279- 301. DOI: 10.1002/hrm.3930300302. ISSN 0090-4848.
- [186] SIMONS, R. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Texts and Cases*. London: Prentice-Hall, 2000, 792 p. ISBN 978-01323.
- [187] SIVADAS, E., BANKER-PREWITT, J. L. An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28(2), 2000, pp. 73-82.
- [188] SOLAŘ, J. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně. Fakulta Podnikatelská. 2000. 113 s. ISBN 80-214-1722-6.
- [189] SOLE, F. A management model and factors driving performance in public organisations. *Measuring Business Excellence*. Vol. 13, Issue 4, 2009.
- [190] SOMR, M. *Základní metody výzkumu*. 2007. Dostupné z: http://www.eamos.cz/amos/kat_ped/externi/.../zakladni_metody_vyzkumu.doc.
- [191] Spojení zaměstnanců se zákazníky. *Moderní řízení*. 2012, roč. 12, č. 3, 76 s
- [192] STEWART, G. B. *The Quest for Value: The EVA Management Guide*, Harper Business, New York, NY. 1991, ISBN 0-88730-418-4.
- [193] STIVERS, B. P., COVIN, T. J., HALL, N. G., SAMLT, S. W. "How nonfinancial performance measures are used". *Management Accounting*, vol. 79 no. 8, ProQuest, 1998, p. 44.
- [194] STŘÍTESKÁ, M. Key Features of Strategic Performance Management Systems in Manufacturing Companies, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2012, pp. 1103-1110. ISSN 1877-0428.

- [195] STRŽÍTESKÁ, M., JELÍNKOVÁ, L. Strategic Performance Management with Focus on the Customer, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 2014, pp. 77-86. ISBN 978-975-461-514-2.
- [196] STRŽÍTESKÁ, M., JELÍNKOVÁ, L. Trends in Performance Management: Comparison and summary of surveys. In Finance and Performance of firms in Science, Education and Practice. April 23 – 24, 2015, pp. 1443- 1479. ISBN 978-80-7454-482-8.
- [197] STRŽÍTESKÁ, M., JELÍNKOVÁ, L., The Characteristics of Effective Performance Measurement System: Case Study Analysis. Proceedings of Energy, Environment, Development and Economics. Conferences of INASE.org in Zakynthos, Greece, July 16-20, 2015. pp. 290-295. ISSN 2227-4359, ISBN 978-1-61804-324-5.
- [198] STRŽÍTESKÁ, M., SVOBODA, O. Survey of Performance Measurement Systems in Czech Companies. E+M Ekonomie a Management, vol. 15, no. 2, 2012, s. 68-83. ISSN: 1212-3609.
- [199] STRŽÍTESKÁ, M., ZAPLETAL, D., JELÍNKOVÁ, L. The Level of Development of Performance Measurement and Management Systems in Czech Companies: A Questionnaire. E&M Economics and Management. (Článek podán 17. 12. 2015, probíhá recenzní řízení).
- [200] STRŽÍTESKÁ, M., ZAPLETAL, D., JELÍNKOVÁ, L. Key Aspects influencing the Effectiveness of Performance Management System. Journal of Business Economics and Management. (Článek podán 8. 6. 2016, probíhá recenzní řízení).
- [201] STRŽÍTESKÁ, M., ZEMANOVÁ, B., JELÍNKOVÁ, L. Řízení výkonnosti v českých podnicích. In Nové trendy v podnikové ekonomice a managementu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. s. 45-59. ISBN 978-80-7395-840-4.
- [202] STRŽÍŽOVÁ, V. Systémové pojetí (hospodářské) organizace. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 239 p. 2007. ISBN 978-80-245-1265-5.
- [203] SUCHÝ, J. Kde je klíč ke zlepšovatelství zaměstnanců. Úspěch. 2010, roč. 10, č. 4, s. 6-9.
- [204] SURESHCHANDAR, G. S., LEISTEN, R. Holistic scorecard: strategic performance measurement and management in software industry, Measuring Business Excellence, vol. 9 no. 2, 2004, pp. 12-29. DOI: 10.1108/13683040510602849.
- [205] SUSHIL. Flexible strategy game-card, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 11, Nos 1/2, 2010, pp. iii-iv.
- [206] Systemdynamics.org [online]. 2013 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: <http://systemdynamics.org>.
- [207] Systemonline.cz Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/business-intelligence/>. Citováno dne: [2016-06-04].
- [208] ŠIŠKA, L., LÍZALOVÁ, L. Výběr ekonomických ukazatelů pro měření dlouhodobé výkonnosti podniku. Journal of Competitiveness. Vol. 1. 2011.
- [209] ŠKODÁKOVÁ, P. Návrh modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů. UTB Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky. Disertační práce. 2009.
- [210] ŠKOLUDOVOVÁ, J. Podnikové sociální sítě a jejich role v managementu lidských zdrojů. Univerzita Pardubice: Fakulta ekonomicko-správní. Theses, 2015.

- [211] TANGEN, S. Performance measurement: from philosophy to practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 15, no. 8, 2004, pp. 726-737.
- [212] TATICCHI, P. Business performance measurement and management: implementation of principles in SMEs and enterprise networks. In PhD thesis, University of Perugia, Perugia, 2008.
- [213] TRUNEČEK, J. a kol. Analýza systému podnikového řízení. Praha: VŠE, Katedra managementu, 2005. Dostupný z: http://www.rulik.org/synergie/data/03_vychoziempudaje.pdf.
- [214] TSANG, A. H. C., JARDINE, A. K. S., KOLODNY, H. Measuring maintenance performance: a holistic approach. In *International Journal of Operations & Production Management*, 1999, Vol. 19, No. 7, pp. 691-692. Doi: 10.1108/01443579910271674. ISSN: 0144-3577.
- [215] TUROK, I. Cities, Regions and Competitiveness. In: *Regional Competitiveness. Association of Regional Observatories*. 2004 Dostupné z: <http://www.regionalobservatories.org.uk>.
- [216] VENANZI, D. Financial Performance Measures and Value Creation: The State of the Art, *SpringerBriefs in Business*, 2012. DOI: 10.1007/978-88-470-2451-9_2.
- [217] WAGNER, J. Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada Publishing. Měření výkonnosti jako proces, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [218] WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada. 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [219] WAGNEROVÁ, I. Psychologie práce a organizace. Praha: Grada. 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-1.
- [220] WILDENER, S. K. Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation. *Management Accounting Research*, Vol. 17, No. 2, pp. 198 – 221. 2006.
- [221] YADAV, N., SUSHIL, SAGAR, M. Performance measurement and management frameworks: Research trends of the last two decades, *Business Process Management Journal*, vol. 19, no. 6, 2013, pp. 947-970. DOI 10.1108/BPMJ-01-2013-0003.
- [222] YADAV, N., SUSHIL. Development of Flexible Strategy Game-card: A Case Study. *Systemic Flexibility and Business Agility*. pp. 83-96. 2014.
- [223] YAMAKAWA, T., AHMED, S., KELSTON, A. The BRICS as drivers of global consumption, *Goldman Sachs global economics, commodities and strategy research*. 2009. Available at: <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/drivers-of-global-consumption- doc.pdf> (accessed 6 August 2009).
- [224] ZEITHAMEL, V. A., BITNER, M. J. *Services marketing*. New York: McGraw-Hill. 2000.
- [225] Zpětná vazba 360: jak začít? *Moderní řízení*. 2011, roč. 11, č. 10, s. 98-99.
- [226] Zvyšování výkonnosti firemních procesů: KPI - Key performance indicator. *INTER - INFORMATICS*. *Mereniprocessu.cz* [online]. Praha [cit. 2012-11-05]. Dostupné z: <http://www.mereniprocessu.cz/zvysovani-vykonnosti-firemnich-processu.html>.

VLASTNÍ PUBLIKACE AUTORA SOUVISEJÍCÍ S TÉMATEM PRÁCE

- [1] HORČIČKA, A., JELÍNKOVÁ, L. Zvyšování výkonnosti lidských zdrojů zavedením manažerské hry. In *Trendy v podnikání*. Plzeň: Západočeská univerzita. 2013. ISSN: 1805-0603.
- [2] HORČIČKA, A., JELÍNKOVÁ, L. Modern Approaches to Knowledge Management. In *International Scientific Days 2014. Improving Performance of Agriculture and the Economy: Challenges for Management and Policy*. Conference Proceedings. 21 – 23. May, 2014. High Tatras, Slovak Republic. pp. 118 – 134. ISBN 978-80-552-1186-2.
- [3] HORČIČKA, A., JELÍNKOVÁ, L. Consideration of Cultural Differences in the Performance Management Systems in Czech Enterprises. In *Journal Procedia Economics and Finance (Elsevier)*, 2014, vol. 12, pp. 221 – 233. DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00339-6.
- [4] JELÍNKOVÁ, L. Význam kulturních rozdílů v systémech řízení výkonnosti. In *Hradecké ekonomické dny 2014*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. s. 395-401. ISBN: 978-80-7435-366-6.
- [5] JELÍNKOVÁ, L. Factors influencing the Implementation and Continuous Improvement of the Performance Management System. 8th International Conference „The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed World. EBEEC 2016, Split, Croatia, May 5-8, 2016.
- [6] JELÍNKOVÁ, L., FUKA, J., KNĚZÁČKOVÁ, R. Development of Human Capital by Playing Management Game. In *5th International Conference on Development, Energy, Environment, Economics*. Italy, Florence. November 22-24, 2014. WSEAS. pp. 170-176 ISBN 978-960-474-400-8. ISSN 2227-4588.
- [7] JELÍNKOVÁ, L., FUKA, J., KNĚZÁČKOVÁ, R. Management game “Strategic Challenge” and its development, improving and suitability for using in education process. 10th International Technology, Education and Development Conference March 7th-9th, 2016 — Valencia, Spain. INTED2016 Proceedings, IATED Academy, pp. 7896-7906. ISBN: 978-84-608-5617-7. ISSN: 2340-1079.
- [8] JELÍNKOVÁ, L., MYŠKOVÁ, R., A Systems Approach to Measuring and Managing Company Performance. *Proceedings of Energy, Environment, Development and Economics*. Conferences of INASE.org in Zakynthos, Greece, July 16-20, 2015. pp. 308-313. ISSN 2227-4359, ISBN 978-1-61804-324-5.
- [9] JELÍNKOVÁ, L., STRÍTESKÁ, M. Selected Components affecting Quality of Performance Management Systems, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 2014, pp. 251-259. ISBN 978-975-461-514-2.
- [10] KOŽENÁ, M., JELÍNKOVÁ, L. Specifics of Performance Measurement and management manufacturing company. In *International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts*. Bulgaria, Albena. 2014, vol. 2, 8 p. ISBN: 978-619-7105-26-1. ISSN 2367-5659. DOI: 10.5593/sgemsocial2014B22.

- [11] KOŽENÁ, M., JELÍNKOVÁ, L. Performance Management System and Tools contributing to its Improvement. In International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts. Bulgaria, Albena. 2016 (článek přijat, sborník dosud nevydán).
- [12] KOŽENÁ, M., JELÍNKOVÁ, L. Customer Value as a Tool for Increasing Company competitiveness. In International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts. Bulgaria, Albena. 2016 (článek přijat, sborník dosud nevydán).
- [13] STRŽÍTESKÁ, M., JELÍNKOVÁ, L. Strategic Performance Management with Focus on the Customer, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 2014, pp. 77-86. ISBN 978-975-461-514-2.
- [14] STRŽÍTESKÁ, M., JELÍNKOVÁ, L. Trends in Performance Management: Comparison and summary of surveys. In Finance and Performance of firms in Science, Education and Practice. April 23 – 24, 2015, pp. 1443- 1479. ISBN 978-80-7454-482-8.
- [15] STRŽÍTESKÁ, M., JELÍNKOVÁ, L., The Characteristics of Effective Performance Measurement System: Case Study Analysis. Proceedings of Energy, Environment, Development and Economics. Conferences of INASE.org in Zakynthos, Greece, July 16-20, 2015. pp. 290-295. ISSN 2227-4359, ISBN 978-1-61804-324-5.

Kapitola v knize

- [16] STRŽÍTESKÁ, M., ZEMANOVÁ, B., JELÍNKOVÁ, L. Řízení výkonnosti v českých podnicích. In Nové trendy v podnikové ekonomice a managementu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. s. 45-59. ISBN 978-80-7395-840-4.

Příspěvky přijaté do recenzního řízení

- [17] STRŽÍTESKÁ, M., ZAPLETAL, D., JELÍNKOVÁ, L. The Level of Development of Performance Measurement and Management Systems in Czech Companies: A Questionnaire. E&M Economics and Management. (Článek podán 17. 12. 2015, probíhá recenzní řízení).
- [18] STRŽÍTESKÁ, M., ZAPLETAL, D., JELÍNKOVÁ, L. Key Aspects influencing the Effectiveness of Performance Management System. Journal of Business Economics and Management. (Článek podán 8. 6. 2016, probíhá recenzní řízení).

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazníkové šetření

Příloha B – Dotazníkové šetření

Příloha C – Řízený rozhovor

Příloha A – Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane,

dovolte mi, abych Vás požádala o spolupráci na dotazníkovém šetření s názvem Faktory ovlivňující konkurenceschopnost a kvalitu procesu řízení výkonnosti podniku, které je organizováno pod záštitou Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Výsledky průzkumu budou použity výhradně pro vědecko-výzkumné účely.

Základním předpokladem úspěšnosti podniku v dnešním dynamickém konkurenčním prostředí je nalezení konkurenční výhody. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda tvoří jeden z klíčových faktorů výkonnosti firmy. Vytvoření a zajištění komplexního systému informací, který dokáže stanovit stupeň podnikové výkonnosti a identifikovat faktory mající vliv na její vývoj, je pro firmu zásadní.

Protože se jedná o relativně nové, ne příliš prozkoumané téma, rozhodli jsme se provést dotazníkové šetření, jehož cílem je zmapovat současný stav problematiky řízení výkonnosti firem.

Jsem si vědoma toho, že nemáte času nazbyt a proto dotazník obsahuje pouze nezbytné otázky a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut času.

V případě jakýchkoliv dotazů kontaktujte Ing. Lucii Jelínkovou (lucie.jelinkova@upce.cz).

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním dotazníku.

Ing. Lucie Jelínková

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Fakulta ekonomicko-správní

Univerzita Pardubice

Dotazníkové šetření: Faktory ovlivňující kvalitu procesu řízení výkonnosti podniku

Prosím vyplňte tyto údaje:

Název společnosti: (nemusíte uvádět)	
Kontakt: (nemusíte uvádět)	
Vaše pozice ve firmě:	
Převažující předmět činnosti: (případně CZ-NACE)	
Obrat (v mil. Kč)	<input type="checkbox"/> 30-59,99 mil.
	<input type="checkbox"/> 60-99,99 mil.
	<input type="checkbox"/> 100-199,99 mil.
	<input type="checkbox"/> 200 mil. a více
Počet zaměstnanců	<input type="checkbox"/> 50-150
	<input type="checkbox"/> 151-250
	<input type="checkbox"/> 251-500
	<input type="checkbox"/> 501 a více
Typ vlastnictví	<input type="checkbox"/> tuzemský vlastník
	<input type="checkbox"/> zahraniční vlastník
	<input type="checkbox"/> částečně ve vlastnictví zahraniční firmy
	<input type="checkbox"/> státní
	<input type="checkbox"/> ostatní

Prosím vybranou odpověď zakřížkujte.

1. Jak dlouho máte již zaveden Systém měření výkonnosti?	
<input type="checkbox"/>	nemáme zaveden
<input type="checkbox"/>	méně než 1 rok
<input type="checkbox"/>	1 – 3 roky
<input type="checkbox"/>	3 – 5 let
<input type="checkbox"/>	více jak 5 let

2. Z jakých komponent se skládá proces řízení výkonnosti ve Vašem podniku?	
<input type="checkbox"/>	mise
<input type="checkbox"/>	Vize
<input type="checkbox"/>	strategické cíle
<input type="checkbox"/>	měřítko výkonnosti
<input type="checkbox"/>	definice vazeb mezi měřítky výkonnosti
<input type="checkbox"/>	cílové hodnoty
<input type="checkbox"/>	rozpad na individuální cíle a měřítko
<input type="checkbox"/>	vazba na systém odměňování
<input type="checkbox"/>	revize strategie

3. Jakým způsobem zkoumáte logické vazby mezi využívanými měřítky výkonnosti?	
<input type="checkbox"/>	Nezkoumáme
<input type="checkbox"/>	pomocí strategické mapy
<input type="checkbox"/>	jsou definovány v rámci popisu každého měřítka

4. Obsahuje Váš systém měření výkonnosti měřítko zaměřená na kontrolu i na zlepšení, v jakém poměru?		
<input type="checkbox"/>	ano, uveďte prosím v jakém poměru:	
<input type="checkbox"/>	Ne	

5. Popište proces pravidelného hodnocení existujících měřítek výkonnosti? Jak často revizi měřítek provádíte?

Stručný popis procesu pravidelného hodnocení existujících měřítek výkonnosti:

Frekvence provádění revize měřítek:

6. Jakým způsobem vytváříte podnikovou kulturu zaměřenou na výkonnost, zlepšování a učení se?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | viditelný závazek a podpora vrcholového vedení |
| <input type="checkbox"/> | konzistentní komunikace a demonstrace přínosu systému měření výkonnosti |
| <input type="checkbox"/> | schopnost poučit se z chyb a přizpůsobit se měnícím se okolnostem |
| <input type="checkbox"/> | využívání informací získaných z měření výkonnosti k rychlému jednání, k revizi strategie a procesů |

7. Jsou pro Vás měřítka týkající se inovací a zainteresovanosti zaměstnanců stejně důležitá jako například měřítka týkající se tržního postavení a oblasti zákazníků? A měříte je?

- | | | |
|--------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> | ano, | |
| | příklady měřítek týkajících se inovací: | |
| | příklady měřítek týkajících se zainteresovanosti zaměstnanců: | |
| <input type="checkbox"/> | ne, ale měříme je | |
| | příklady měřítek týkajících se inovací: | |
| | příklady měřítek týkajících se zainteresovanosti zaměstnanců: | |
| <input type="checkbox"/> | ne, neměříme je | |

8. Považujete Váš SMV za flexibilní, umožňující snadnou změnu měřítek či cílových hodnot? Pokud ne, uveďte, jak by podle Vás měl být tento systém nastaven.

<input type="checkbox"/>	Ano	
<input type="checkbox"/>	ne, stručná charakteristika nastavení systému:	

9. Mají ve Vaší firmě pracovníci pravomoc měnit nastavení tohoto systému a mají zároveň k dispozici vhodné nástroje k provedení změny? Pokud ano, na jaké úrovni řízení se tito pracovníci nachází?

<input type="checkbox"/>	ano, mají zároveň k dispozici vhodné nástroje	úroveň pracovníků:
<input type="checkbox"/>	ano, nemají ale k dispozici vhodné nástroje	úroveň pracovníků:
<input type="checkbox"/>	Ne	

Příloha B – Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane,

základním předpokladem úspěšnosti podniku v dnešním dynamickém konkurenčním prostředí je dosahování určité úrovně podnikové výkonnosti a její systematické řízení prostřednictvím vyspělého sofistikovaného systému řízení výkonnosti. Pro zvýšení jeho efektivnosti je třeba soustředit se na identifikaci a analýzu faktorů ovlivňující jeho implementaci a neustálé zlepšování a stejně tak i nástrojů pro jeho zefektivnění.

Vzhledem k významnosti a aktuálnosti této problematiky jsem se rozhodla realizovat dotazníkové šetření, které je organizováno pod záštitou Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Výsledky šetření budou použity výhradně pro vědecko-výzkumné účely.

Dovolte mi, abych Vás požádala o spolupráci na tomto šetření. Dotazník vyplňte prosím pod následujícím odkazem

<https://www.surveio.com/survey/d/S7H9W5A5F9L7D8S4U>

Jsem si vědoma toho, že nemáte času nazbyt a proto dotazník obsahuje pouze nezbytné otázky a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut času.

V případě jakýchkoliv dotazů mě prosím kontaktujte prostřednictvím e-mailu: lucie.jelinkova@upce.cz.

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním dotazníku.

Ing. Lucie Jelínková

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Fakulta ekonomicko-správní

Univerzita Pardubice

Faktory ovlivňující implementaci a neustálé zlepšování systému řízení výkonnosti podniku a nástroje vedoucí k jeho zefektivnění

Cílem tohoto dotazníkového šetření je identifikovat interní a externí faktory mající vliv na implementaci a neustálé zlepšování systému řízení výkonnosti podniku. Zároveň provést analýzu vybraných klíčových interních faktorů, neboť tyto faktory může svým jednáním podnik ovlivnit a na základě jejich hlubšího studia a poznání je i řídit. Dále se toto šetření zabývá identifikací nástrojů pro zefektivnění systému řízení výkonnosti podniku jako celku.

1. Které z níže uvedených interních faktorů dle Vašeho názoru ovlivňují implementaci a neustálé zlepšování systému řízení výkonnosti Vašeho podniku a jaká je jejich intenzita vlivu? Ohodnoťte Vámi vybrané faktory na bodové stupnici 1-5 (1 nejméně významné, 5 - nejvíce významné)

	1	2	3	4	5
Organizační kultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizační struktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita procesů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úroveň a kvalita využívaného informačního systému pro měření a řízení výkonnosti podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jiné interní faktory - uveďte konkrétně které, včetně intenzity vlivu.

Zbývá 250 znaků

2. Které konkrétní aspekty podnikové kultury mají dle Vašeho názoru největší vliv na implementaci a neustálé zlepšování systému řízení výkonnosti podniku?

- Firemní strategie
- Podpora top managementem
- Styl řízení
- Zapojení zaměstnanců a jejich výcvik
- Individuální kompetence zaměstnanců
- Propojenost se systémem odměňování
- Podniková komunikace
- Inovační kultura

3. Poskytuje Vám Váš sofistikovaný informační systém pro měření a řízení výkonnosti dostatek informací pro řízení výkonnosti Vašeho podniku, odpovídá Vaším nárokům?

- Ano
- Ne

4. Pokud považujete Váš informační systém za nedostatečný, uveďte prosím, v čem spatřujete jeho nedostatky.

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

5. Ve kterých klíčových oblastech je Váš informační systém schopen sběru dat, analýzy, reportování a vyhodnocování operačních cílů a využívání zdrojů

- Finanční
- Zákaznická
- Zaměstnanecká
- Interní procesy

6. Považujete Váš informační systém za flexibilní? Lze v rámci tohoto systému provádět revizi nastavení procesů, strategických, taktických a operativních cílů, cílových hodnot, jejich měření a vyhodnocování apod., tj. snadno měnit vstupní atributy či své požadavky na formu výstupních dat?

- Ano
- Ne

7. Vyberte, prosím, tvrzení, která jsou charakteristická pro procesy pro měření a řízení výkonnosti jednotlivých podnikových činností Vašeho podniku:

- Provádíme pravidelný přezkum nastavení procesů a měřítek výkonnosti v rámci procesů.
- Provádíme systematickou revizi procesů a měřítek výkonnosti s cílem maximálního souladu s vytyčenými strategickými cíli a naší strategií.
- V našich procesech jsou integrována měřítka výkonnosti zaměřená na zlepšení.
- Studium a pochopení podnikových procesů nás vede k jejich účinnému řízení a pomáhá nám identifikovat interní a externí spouštěče změn.

8. Které z níže uvedených externích faktorů dle Vašeho názoru ovlivňují implementaci a neustálé zlepšování systému řízení výkonnosti Vašeho podniku a jaká je jejich intenzita vlivu? Ohodnoťte Vámi vybrané faktory na bodové stupnici 1-5 (1 nejméně významné, 5 – nejvíce významné)

	1	2	3	4	5
Kulturní rozdíly - Potřeba zohlednit kulturní rozdíly v dceřiných podnicích v jednotlivých zemích řízených mateřským podnikem skrze univerzální systém řízení výkonnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rostoucí požadavky zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rostoucí síla konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozvoj informačních technologií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jiné - uveďte konkrétně které, včetně intenzity vlivu.

 Napište větu

Zbývá 250 znaků

9. Které z níže uvedených nástrojů využíváte v rámci Vašeho systému řízení výkonnosti k jeho zefektivnění a jaká je dle Vašeho názoru jejich intenzita vlivu na zefektivnění tohoto systému jako celku? Ohodnoťte Vámi vybrané nástroje na bodové stupnici 1-5 (1 nejméně významné, 5 – nejvíce významné)

	1	2	3	4	5
Performance Appraisals - Systematické hodnocení výkonnosti zaměstnanců, včetně jejich dalšího rozvoje a kariérního růstu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ERP systémy - Informační systémy pro řízení podniku, poskytují souhrnné informace o chodu podniku ve stanovených časech a ve formální podobě (účetní kniha, výkaz majetku, fakturace apod.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business Intelligence (BI) - Poskytují souhrnné informace pro řízení podniku. Součástí je i oblast Data Warehouse (datové sklady - informační základna pro BI), a také Management Information System (MIS), programy spadající mezi takzvané Manažerské informační systémy, jež zpracovávají nesetříděné údaje z databází. Tyto nástroje jsou účinné zejména v oblasti zpracování dat (reporting, analýzy, grafy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategické mapy, flexible strategy game-card, apod. - Účinné nástroje pro vizualizaci strategie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kognitivní mapy - Nástroj pro znázornění souvislostí a kauzálních vztahů (příčina-následek).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fuzzy množiny - Účinný matematický nástroj k popisu pravděpodobných, nejistých nebo neurčitých jevů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Simulátory, modelování reality, manažerské hry - Nástroje pro vzdělávání a výcvik zaměstnanců, manažerů, trénink manažerských dovedností.

Podnikové sociální sítě (např. Yammer, Jive Software, IBM Connections a další)

IT nástroje pro lepší komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci (např. Cisco WebEx, Microsoft SharePoint, MindTouch, LiquidPlanner, ConceptShare, Workspace a další)




Máte zájem o zaslání výsledků tohoto šetření? Pokud ano, uveďte, prosím, Váš e-mail:

 Napište větu

Zbývá 250 znaků

Vaše pozice v podniku:

 Napište větu

Zbývá 250 znaků

Převažující předmět činnosti (případně CZ-NACE):

 Napište větu

Zbývá 250 znaků

Typ vlastnictví firmy:

- Tuzemský vlastník
- Zahraniční vlastník
- Částečně ve vlastnictví zahraniční firmy
- Státní

ODESLAT DOTAZNÍK 

Příloha C – Řízený rozhovor

Základní otázky k řízenému rozhovoru týkající se ověření návrhu systematického procesu řízení výkonnosti:

1. Odpovídá Váš systém řízení výkonnosti tomuto návrhu?
2. Nalézáte v tomto návrhu nějaké kroky, které nejsou obsažené ve Vašem systému řízení výkonnosti? Pokud ano, které to jsou?
3. Jste schopen identifikovat nějaké nedostatky, které podle Vás tento návrh systému řízení výkonnosti má?
4. Součástí takto navrženého systému řízení výkonnosti jsou i externí a interní faktory ovlivňující implementaci, vývoj a neustálé zlepšování tohoto systému. Řada výzkumných šetření poukazuje na skutečnost, že vliv těchto faktorů na řízení výkonnosti je nesporný. Zabýváte se řízením těchto uvedených faktorů? Pokud ano, uveďte kterých.
5. Jste schopni identifikovat ještě další faktory ovlivňující implementaci, vývoj a neustálé zlepšování systému řízení výkonnosti, které zde nejsou uvedeny?
6. Neméně důležitou součástí navrženého systému řízení výkonnosti jsou i uvedené nástroje či skupiny nástrojů, jejichž zavedení přispívá k zefektivnění systému řízení výkonnosti jako celku. Máte povědomí o všech těchto skupinách nástrojů?
7. Využíváte některé z těchto uvedených skupin nástrojů?
8. Jste schopni identifikovat ještě další nástroje či skupiny nástrojů, které zde nejsou uvedené?
9. Považujete takto navržený systematický proces řízení výkonnosti za dobře strukturovaný, snadno pochopitelný a především komplexní?
10. Domníváte se, že je možné takto navržený systematický proces řízení výkonnosti zavést v podmínkách Vašeho podniku? Pokud ne, uveďte důvod či důvody.
11. Jste schopen již nyní identifikovat zásadní problémy či bariéry v případě zavádění tohoto návrhu systematického procesu řízení výkonnosti či jeho části ve Vašem podniku.