



Měření výkonnosti

Jak měřit, vyhodnocovat a využívat
informace o podnikové výkonnosti

- koncepce a praxe měření výkonnosti
- měření jako cesta k informacím,
nikoli datům o výkonnosti
- význam měření výkonnosti z pohledu manažera
- progresivní trendy
v systémech měření výkonnosti

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Matoušovi – i když ji asi ještě dlouho nebude potřebovat...

Obsah

O autorovi	9
Slovo recenzenta	10
Předmluva	13
1 K pojetí výkonnosti	17
1.1 Co znamená „výkonnost“	17
1.1.1 Definice výkonnosti	17
1.1.2 Pojetí výkonnosti u vlašovek a manažerů	17
1.1.3 Specifika v pojetí výkonnosti u organizací	21
1.2 Výkonnost a prospěch	23
1.2.1 Či prospěch je významný?	24
1.2.2 V jakém čase je prospěch významný?	27
1.2.3 Jaké formy prospěchu jsou významné?	30
1.3 Koncepční otázky pro měření výkonnosti	32
1.4 Úvaha na závěr jako přívažek: Výkonnost organizace s přívlastkem, či bez něj? ..	33
2 Měření výkonnosti jako proces	35
2.1 Měření – cesta k získání informace	35
2.1.1 Funkce měření	35
2.1.2 Fáze v procesu měření	36
2.1.3 Účinnost procesu měření výkonnosti	38
2.2 Základní pojmy v procesu měření výkonnosti	39
2.3 Měrné veličiny pro měření výkonnosti	41
2.3.1 Fundamentální souvislosti	41
2.3.2 Měrné veličiny v měřítkách výkonnosti	42
2.3.3 Vlastnosti měrných veličin a jejich důsledky pro měření výkonnosti	44
2.4 Diskusní fórum na závěr jako přívažek: Jaké měrné veličiny jsou nejlepší při měření výkonnosti	49
3 Uživatelé informací a jejich informační potřeby	51
3.1 Měření výkonnosti jako uživatelská redukce	51
3.1.1 Skutečnost a model	51
3.1.2 Vlastnosti modelu	51
3.1.3 Nejčastější chyby při tvorbě uživatelsky orientovaného modelu	52
3.2 Pro koho a proč měříme výkonnost	53
3.2.1 Uživatelská diferenciacie	53

3.2.2	Uživatelé informací o výkonnosti	53
3.2.3	Externí uživatelé	54
3.2.4	Interní uživatelé	56
3.2.5	Vztah externích a interních uživatelů	57
4	Výkonnost a reference neboli Benchmarking	61
4.1	Význam srovnání při měření výkonnosti	61
4.2	Východiska pro stanovení referenčních prvků	62
4.2.1	Reálné a fiktivní referenční prvky	63
4.2.2	Interní a externí referenční prvky	69
4.2.3	Výsledkově a průběhově orientované referenční prvky	72
4.2.4	Statické a dynamické referenční prvky	75
4.3	Přístupy k formulaci referenčních prvků	78
4.3.1	Optimální situace	78
4.3.2	Kompromisní řešení	78
5	Měření výkonnosti a čas	81
5.1	Výkonnost, prospěch a čas	81
5.1.1	Potřeba měření výkonnosti v čase	81
5.1.2	Čas jako parametr měření výkonnosti	81
5.1.3	Vnímání času slovníkem geometrie	82
5.2	Čas jako faktor uživatelské významnosti prospěchu	83
5.2.1	Prospěch v nekontinuálním vnímání času	83
5.2.2	Časová dimenze při stanovování cílů	84
5.3	Čas jako faktor rizika a hodnoty prospěchu	86
5.3.1	Důvody, proč platí „zítra není dnes“	86
5.3.2	Význam diskontního faktoru	86
5.4	Čas jako faktor spolehlivosti v procesu tvorby prospěchu	89
5.4.1	Podobenství o sedlákovi	89
5.4.2	Okamžik uznání prospěchu	89
5.4.3	Důsledky pro měření výkonnosti	91
5.4.4	Přístupy k měření tvorby prospěchu v čase	91
5.5	Čas jako jednotka periodizace	93
5.5.1	Stanovení délky časové periody měření výkonnosti	94
5.5.2	Pravidelnost časových period a vztahy mezi nimi	96
5.5.3	Horizontální a vertikální vztahy časových period	97
5.6	Trvanlivost informací o výkonnosti	101
6	Kompetence a nestrannost jako determinanty spolehlivosti měření výkonnosti ..	105
6.1	Co ovlivňuje spolehlivost měření	105
6.1.1	Chyba měření jako objektivní i subjektivní fenomén	105
6.1.2	Faktory spolehlivosti měření	105
6.2	Spolehlivost měření ve společenských oborech	108
6.2.1	Objekty měření ve společenských oborech	108

6.2.2	Lidský faktor v procesu měření	109
6.3	Kompetence a nestrannost subjektu provádějícího měření	111
6.3.1	Kompetence	111
6.3.2	Nestrannost	114
7	Měření podnikové výkonnosti v kontextu ekonomického vývoje	121
7.1	Přišel, viděl, změřil... ..	121
7.1.1	Potřeba historické reflexe	121
7.1.2	Potřeba uplatnění trychtýře	121
7.2	Odkud jdeme	122
7.2.1	Kde začít	122
7.2.2	Charakteristika výchozího stavu	123
7.3	Sedmdesátá a osmdesátá léta 20. století	124
7.3.1	Nová syntetická měřítka	124
7.3.2	Harmonizace účetnictví	126
7.3.3	Odpovědnostní pohled na řízení výkonnosti podniku	128
7.4	Devadesátá léta 20. století	129
7.4.1	Podnik jako investice	129
7.4.2	Podnik jako socioekonomický systém aneb Moderní manažerský návrat k tradicím v měnícím se prostředí	130
7.5	Poznámky k současnému vývoji	138
7.5.1	Informace o stavu disciplíny	138
7.5.2	Aktuální vývojové tendence	139
8	Syntetická měřítka výkonnosti	145
8.1	Syntetická a analytická měřítka	145
8.1.1	Základní souvislosti	145
8.1.2	Jsi všestranný ideál... Opravdu?!	148
8.2	Měřítka výkonnosti založená na výsledku hospodaření	150
8.3	Výsledek hospodaření	151
8.3.1	Čeho může být prospěch a oběť důsledkem	151
8.3.2	Uznání prospěchu a oběti v čase	154
8.3.3	Terminologie v oblasti vyjádření různých forem a stadií tvorby prospěchu a oběti	162
8.3.4	Úrovně výsledku hospodaření	163
8.3.5	Kritika výsledku hospodaření	165
8.4	Rentabilita výnosů a nákladů	170
8.4.1	Základní charakteristika	170
8.4.2	Vztah k rentabilitě aktiv a kapitálu	171
8.5	Rentabilita aktiv a kapitálu	171
8.5.1	Základní koncepce a podoba měřítek	171
8.5.2	Hodnocení měřítek	175
8.5.3	Neporovnatelnost měřítek rentability aktiv a kapitálu a měřítka zisk na akcii	179
8.6	Ekonomický zisk a ztráta	180

8.6.1	Základní koncepce	180
8.6.2	Ekonomická přidaná hodnota	182
8.6.3	Ekonomický zisk v odpovědnostním řízení výkonnosti	187
8.7	Syntetická prediktivní měřítka	197
8.7.1	Základní charakteristika	197
8.7.2	Představení měřítek	201
9	Analytické přístupy k měření výkonnosti	207
9.1	Potřeba analytického přístupu	207
9.1.1	Chci mapu	207
9.1.2	Co je to analýza aneb Vymezení pojmu	208
9.1.3	Proč nestačí při měření výkonnosti syntetická měřítka	208
9.1.4	Specifika analýzy ve společenských oborech	211
9.2	Základní otázky analytických přístupů k měření výkonnosti	212
9.2.1	Vymezení základních otázek	212
9.2.2	Komponentní analýza	212
9.2.3	Kauzální analýza	218
9.3	Analytické přístupy k měření výkonnosti v praxi	224
9.3.1	Pyramidový rozklad rentabilitních ukazatelů	225
9.3.2	Balanced Scorecard	230
9.4	Desatero měření výkonnosti	235
	Použité zdroje	239
	Summary	245
	Rejstřík	247

O autorovi

Ing. Jaroslav Wagner, Ph.D.

Jaroslav Wagner absolvoval magisterské i doktorské studium na Vysoké škole ekonomické v Praze. V současné době působí jako odborný asistent na Katedře manažerského účetnictví VŠE v Praze, kde se věnuje pedagogické i výzkumné činnosti v oblastech manažerského a nákladového účetnictví, controllingu a měření výkonnosti. Protože jeho ústředním profesním posláním i zájmem je pedagogická a lektorská činnost, vyučuje též v kurzech celoživotního vzdělávání pro řadu profesních a vzdělávacích organizací. Problematice měření výkonnosti se věnuje již více než deset let.



Jaroslav Wagner je spoluautorem učebnice *Nákladové a manažerské účetnictví*. Jako člen autorského kolektivu pod vedením prof. Krále se podílel na 2. vydání učebnice *Manažerské účetnictví*. S příspěvky vystupuje na řadě tuzemských i mezinárodních konferencí a svými články přispívá do odborných časopisů.

Slovo recenzenta

Pojem výkonnosti se nejčastěji spojuje se sportovním prostředím: výkonný je fotbalista, který bojuje o míč stejně úporně v prvních minutách zápasu jako těsně před závěrečným hvizdem, výkonný je tým těchto borců, válčující se železnou pravidelností své méně zdatné soupeře, značnou výkonnost má vzpěrač, jenž zdvihne nad hlavu trojnásobek své váhy, a výškař, který běžně překonává laťku vysoko nad úrovní svých očí. Ohromnou výkonnost mají železní muži a železné ženy, schopní, respektive schopné, absolvovat bez přestávky plavecký, cyklistický či běžecký maraton. Slovo „výkonnost“ je v tomto prostředí zpravidla synonymem výjimečnosti v boji člověka nejen se sebou samým a ve vzájemných kláních, ale také s časem, výškou, hmotností a jinými veličinami, měřitelnými jednotkami SI.

Výkonnost má však obdobu i v jiných, možná méně vzrušujících, ale rozhodně neméně důležitých aktivitách. Velký respekt má výkonný úředník, schopný vyřídit naši žádost rychle a bez zbytečných formalit, výkonný opravář, přicházející půl hodiny poté, co jsme ho přivolali, a odcházející po stejně krátké době s úsměvem od opravené pračky, ledničky či počítače, a také výkonný manažer, který s nadhledem řeší problémy ještě dříve, než vzniknou. Také zde má výkonnost svou konkrétní podobu: její měření je sice spojeno s méně precizními měřítky, než jsou dosažené skóre a jednotky SI, nicméně s indikátory o to příjemnějšími a působivějšími: kvalita a štěstí naší životní cesty jsou totiž tím větší, čím méně nevyřízených žádostí nám leží v mysli, čím méně spotřebičů v naší domácnosti nefunguje a čím menší trable máme v práci.

Jak je to ale s výkonností podniku a jiných ekonomických entit? Jak měřit a – návazně – jak úspěšně řídit výkonnost složitých ekonomických organismů, působících v náladovém tržním prostředí, které nezná spravedlnost v tom smyslu, že by stejně odměňovalo podniky se stejným potenciálem, měřeným v jednotkách SI, a se stejnou strukturou obdobně výkonných pracovníků?

Jakkoli jsem si vědom, že čtenářům těšícím se na praktický návod typu „Měření výkonnosti snadno a rychle“ zkazím radost, musím zdůraznit, že předkládaná kniha na výše uvedenou otázku neodpovídá jednoznačně. „Ducha“ knihy neocením po zběžném přečtení ani ti, kteří se snaží pochopit složitosti současného světa na základě „pohádkových“ černobílých vidění ve smyslu „staré – nové“, „tradiční – moderní“ či „dobré – špatné“. Co víc, „ekonomické“ měření výkonnosti je dnes složitým systémem otázek, na které se autor pokouší odpovědět velice poctivě – to je v řadě vzájemných souvislostí a u vědomí hraničních vazeb zejména na řízení výkonnosti; tato rozhraní autor ve svých úvahách spíše výrazně překračuje, než aby je nechal bez vyjádření či komentáře. Tento fakt může překvapit příznivce „rychlého“ a čtenáře, kteří sahají po knize ve volných desetiminutkách.

I odborníka, který již o měření výkonnosti něco ví, překvapí obsahová hutnost textu, jeho úspornost a provázanost. Tyto rysy jsou sice příjemné každému, kdo se chce o tématu dozvědět na co nejmenším počtu stránek co nejvíce, zároveň ale vyvolávají potřeby, kterým jsme nad čtením řady jiných knih odvykli: tuto knihu je třeba číst – nikoliv jí listovat –, text je třeba relativně intenzivně vnímat – což znamená odhánět myšlenky na vše ostatní – a nad textem je třeba přemýšlet – což je špatná zpráva pro všechny, kteří berou knihu jako uspávací prostředek, i pro ty, kteří se ztotožňují s čtením „myšlení bolí“ a rozvíjejí ho ve smyslu „není důvod si působit bolest“.

Nechci se pasovat do role myslitele, který se sice jemně, ale přesto zřetelně od těchto čtenářů distancuje; nebylo by to ode mne upřímné, a co víc, domnívám se, že sama naše podstata nám našeptává, že je krásnější žít s jednoznačnými než relativními pravdami a dobírat se významných efektů s co nejmenším úsilím. Navzdory tomu jsem si rukopis přečetl s ohromným pocitem obohacení, a pokud předchozí dva odstavce zněly tak, že chci autorovi odehnat čtenáře a vydavateli snížit objem prodeje, věřím, že se mi podaří přesvědčivě vyjádřit to podstatnější – a sice, že kniha stojí za přečtení.

To, co upoutá na první pohled, je formulační, jazyková a stylistická stránka; předmětem publikace nejsou jednoduché jevy a souvislosti, jsou však zpracovány nesmírně čtivým způsobem, který čtenářům dává možnost vniknout do problematiky měření výkonnosti až přitažlivým způsobem. Zejména tato „vlastnost“ knihy působí nejen inspirativně, ale i v tom smyslu, že se do čtení a myšlení není třeba příliš nutit.

K této skutečnosti přispívá i řada příkladů; nejen těch takzvaně seriózních, ale rovněž těch, které dokumentují obecné tendence na srovnání z jiných oblastí našeho snažení a na vzájemných analogiích, ale i nadsázkách a metaforách. Pokud je kniha zajímavá kaleidoskopem vztahů a protikladů, bylo pro mě jedním z významných rysů poznání, že i nad obsahově složitou knihou se lze usmívat, a dokonce také smát.

Pro knihu je pak příznačný i další z paradoxů – autor vychází při zpracování zvoleného tématu ze značného rozsahu literárních pramenů, jejichž šíře, variabilita přístupů a doba vzniku reflektují stavební kameny a vývoj dané problematiky. Přesto jde o dílo, které je myšlenkově velice originální. Názory a postoje všech, které autor knihy (budiž řečeno, že velice poctivě) cituje, netvoří jádro knihy; obrazně řečeno, „stojí u cesty“, kterou zaměřil a vybudoval autor, aby mu pomohly doplňujícím či vylučujícím způsobem obhájit, proč cestu vede právě tímto směrem a proč využil ten který materiál.

Pozoruhodný je i způsob, jakým autor formuluje své vlastní úvahy i hodnotící komentáře a glosy k citovaným literárním zdrojům. Ty velice noblesně, zároveň však i velmi přesvědčivě umožňují rozpoznat, k jakým názorům se autor kloní (jde-li o rozdíly v názorech různých autorů na řešenou problematiku), respektive jaký názor zastává (jde-li o jeho vlastní závěry); jakkoli zřetelné je však autorovo stanovisko, je z textu knihy zřejmé i úcta k alternativnímu názoru. Tím, že se snaží hledat nové pravdy, vyvolá kniha nutně diskusi a odlišné názory; nikoliv však kontroverzi.

Významným obsahovým rysem publikace je skutečnost, že není disciplinárně zaměřena. Volím úmyslně tuto negativní charakteristiku, neboť interdisciplinární přístup – spojení často užívané (nadužívané?) – se dnes volí i pro výstupy, které se ve svém primárně disciplinárním pohledu na realitu zabývají i hraničními vazbami k jiným disciplinárně zaměřeným úhlům zkoumání. Není divu – odborné publikace píše dnes zejména vysokoškolská učitelé, a svět vysokých škol se svými vědecko-výzkumnými ambicemi a nesporným potenciálem, ale také se svou strukturou předmětů, oborů, kateder a relativně úzce specializovaných odborníků je světem disciplín.

Svět manažerů si však dnes klade spíše přímočařejší otázku „Jak řídit podnik?“, aniž by se zabýval tím, která z disciplín ho vede správným směrem. Zřejmá tendence progresivních firem koncipovat systém řízení na bázi multidimenzionálního pohledu na podnikatelský proces vede ke stále silnější integraci všech aspektů jeho cílevědomého ovládnutí; strategického, taktického i operativního horizontu, výkonového, odpovědnostního, procesního, zákaznického a teritoriálního průřezu, organizační, plánovací, kontrolní, motivační i informační funkce a také jeho naturálně věcné a hodnotové podstaty. V knize nenajdete pojmy „interdisciplinarita“, „integrita“ či „multidimenzionalita“, ve své podstatě je však využívá a zkoumá. A právě tento pohled je výchozím bodem dalšího z jejích paradoxů: vzájemná provázanost jednotlivých průřezů bude

jistě velice blízká tvůrčím manažerům, zoceleným praxí, a to přesto, že jazyk knihy není jazykem praktika a kniha není určena jen pro praxi.

Nejen praktici, ale i ostatní čtenáři jistě ocení primárně uživatelské zaměření knihy. Hlavně s ohledem na skutečnost, že předmětem našeho zájmu jsou informace – odraz reality, jehož nejdůležitějšími funkcemi jsou odstraňovat neurčitost a dát nám schopnost se kvalifikovaně rozhodovat v naší (mimo jiné i ekonomické) cestě životem – kniha nesmírně ctí zásadu, že ne každý náš poznatek musí být nutně informací a že žádný náš poznatek není univerzálně využitelnou informací, relevantní pro řešení jakékoliv rozhodovací úlohy. V tomto smyslu se odlišuje od jiných textů, které se intenzivně zabývají úvahami na téma „Jak...“, aniž by v nich byly dostatečně vyjasněny nutně předcházející otázky „Proč...“, „Pro koho...“ a „Pro řešení jakých rozhodovacích úloh...“.

V knize lze nalézt řadu dalších protikladů: čtenáře možná překvapí datum narození autora, ne zcela korespondující s vyzrálostí myšlenek a uceleností textu; ačkoliv se v ní nehovoří o krizi, je v ní řada myšlenek dokumentujících, jak neadekvátní způsoby měření a řízení výkonnosti přispěly k jejímu vzniku či prohloubení, ale také řada inspirací na téma „jak z krize ven“, dílo obsahuje i úvahy urgentní a naléhavé, které však nejsou formulovány ve smyslu „trubme na poplach“. Pro mě však bylo největším paradoxem zjištění, že – pokud se mi v poslední době spojuje čtení odborných textů se vzdálenými analogiemi – se mi při čtení této knihy do mysli vkradl již téměř zapomenutý pocit z písňe Vladimíra Merty *Harmonie*. Nejen úvahou, že se k tomuto textu budu nucen vracet, abych ho plně pochopil (sám Merta nazývá své skladby písněmi pro x-tý poslech), ale zejména na bázi zjištění, že všechny výše uvedené protiklady mají svůj vnitřní obsah, strukturu a zejména cíl, k němuž ve vzájemné synergické harmonii spějí.

Autor knihy je nejen – jak uvádí ve své předmluvě – vysokoškolským učitelem, výzkumným pracovníkem a lektorem; ve své druhé profesi, zdánlivě těžko slučitelné s povoláním učitele účetnictví, je také pianistou. Zdá se mi, že právě paradox, který plyne ze spojení principů a zásad měření výkonnosti složitých ekonomických organismů a jejich hudebního souznění, dal vzniknout výjimečnému dílu...

Věřím, vážení čtenáři, že mi v tomto vzletném hodnocení dáte za pravdu.

V Praze 14. září 2009

Bohumil Král

Předmluva

Vážená čtenářko, vážený čtenáři,

když otevíráte tuto knihu, možná si říkáte, jestli toho o otázkách spojených s výkonností, s jejím řízením, měřením a vyhodnocováním už nebylo napsáno docela dost. A to přesto, že se jedná o tematiku velmi významnou pro každého, kdo se zajímá o vývoj a výsledky činnosti podnikatelských i nepodnikatelských subjektů. Věřte, že váš názor chápu, rozumím mu a vlastně ho spolu s vámi zastávám i já sám.

Proč tedy vůbec vzniká tato kniha? Zmapujeme-li knižní trh s publikacemi o výkonnosti, objevují se na něm – s trochou autorského zjednodušení řečeno – tituly, které můžeme roztrždit do tří typických skupin.

První skupinu představují „praktické příručky“, které mají charakter jakéhosi manuálu nebo sbírky „osvědčených receptů“, tedy jakýchsi návodů, jak postupovat v určitých manažerských situacích. Jejich přednosti jsou zřejmé – dobrá čtivost, snadná pochopitelnost, jednoduchá aplikovatelnost. Právě tyto přednosti ale určují i jejich omezení – jsou mnohdy příliš ploché na to, aby postihly celé spektrum faktorů ovlivňujících rozvoj podniku, příliš pohotové na to, aby na jejich základě mohla vzniknout manažerská vize toho, jak dlouhodobě usměrňovat a podněcovat podnik na jeho plavbě peřejnatými vodami trhu.

Do druhé skupiny publikací můžeme zařadit ty tituly, jež přibližují určitý konkrétní manažerský koncept, který autoři úspěšně realizovali ve své manažerské nebo poradenské činnosti. Tyto publikace jsou rozhodně velmi cenné – představují „živé“ a obvykle i ucelené manažerské přístupy. Navíc se – zvláště u publikací z dílen profesionálních konzultantů – jedná o přístupy, které byly odzkoušené ve větším spektru podniků, což jejich realizátorům pomohlo vyladit počáteční slabé stránky těchto konceptů a dosáhnout určité míry zobecnění jejich myšlenek tak, aby byl daný koncept přenositelný i napříč různými odvětvími a typy podniků.

Na druhou stranu je potřeba si při jejich čtení (a úvahách o případné inspiraci pro naši vlastní činnost) uvědomit, že tato vyzkoušená a vyladěná manažerská nebo controllingová řešení znamenají pro autory know-how, nehmotné aktivum, které vytvořili, které jim přináší ekonomický prospěch, a které mají proto potřebu chválit i chránit. Dovolte mi na tomto místě krátkou – a pochopitelně subjektivní – úvahu nad otázkou, jaké to může přinášet důsledky.

Na začátku takové publikace je třeba vysvětlit, jak nosný a revoluční je nově představovaný koncept, což nutně vyvolává potřebu ukázat, jak problematické a zastaralé jsou ty koncepty, které jsou v současnosti populární (nebo při ostřejší rétorice: „se nám zdály ještě donedávna dostatečné“). Podobnost s budováním módních trendů například v oděvním průmyslu proto určitě není čistě náhodná, a to včetně „figle“, že se po určité době některé předchozí trendy mohou opět „znovuobjevit“. Samozřejmě doba do dalšího znovuoobjevení musí být dostatečně dlouhá na to, aby takové šaty už většina zákazníků neměla v šatníku, protože musely uvolnit místo těm respektujícím modernější trend (pro přístupy k firemnímu řízení to platí analogicky).

Dále je třeba přesvědčit, nakolik je řešení představovaného konceptu ucelenější, efektivnější, cílenější, kvalitativně hodnotnější atp. (toto *laudatio* je možné obměnit či rozšířit podle vlastní

chuti), než jsou jiné koncepty, které se objevují na manažerském trhu současně s tím naším, a jsou proto vlastně konkurenční. A protože jsou tvůrci těchto publikací často opravdu mistry v oblasti marketingu a protože jejich výkonnost se měří objemem realizovaných prodejů jejich know-how, odvádějí při psaní publikací svoji práci opravdu dobře (stejně dobře jako řada obchodních zástupců při prodeji hrnců a pánví na zájezdech pro důchodce...).

Na obou těchto skutečnostech není v zásadě nic špatného. Je na zkušenosti a nadhledu čtenáře, aby posoudil, porovnal a samostatně se rozhodl, jakou inspiraci si odnese z kterého přístupu, místo toho, aby si nechal nasadit při prvním oslepení brýle mámení (důsledky pro podnik by asi byly závažnější než dvacet tisíc za neuváženě nakoupené hrnce...). Je bohužel pravda, že v časech těžkých, či dokonce krizových, o kterých v posledních letech mezi řadou (nejen) českých podniků „není nouze“, je udržení si nadhledu a chladné hlavy nelehkým úkolem, jehož dosažení se však obvykle jen ještě více vzdaluje emocionálně laděnými, nekoncepčními rozhodnutími „sáhnout“ po řešení, které dá naději, a tím na čas utlumí strach a obavy z budoucnosti.

Dalším, typicky marketingovým tahem autorů knih o konkrétních manažerských koncepcích je to, že publikace mají vlastně charakter jakési ochutnávky. Pokud tato ochutnávka naláká k bližšímu zájmu o daný koncept, čtenář zjistí, že realizace v podniku ve skutečnosti není možná bez najmutí firemního konzultanta nebo trenéra a bez zakoupení informačních a komunikačních technologií podporujících implementaci daného konceptu. Ani na této charakteristice publikací o konkrétních manažerských koncepcích není nic špatného. Je jen vhodné si při rozjímání nad nimi uvědomit, že jsou vlastně velmi výpravným marketingovým materiálem svých autorů nebo firem, se kterými tyto autoři spolupracují.

Třetí skupinou titulů z oblasti výkonnosti, které můžeme najít na knižním trhu, jsou učebnice pro vysoké školy a různé další vzdělávací instituce „školního“ i profesního vzdělávání. I tyto publikace mají celou řadu výhod. Jejich text je většinou velmi pěkně utříděný a metodický (vždyť jejich autoři tyto učebnice obvykle také využívají při své výuce, a mohou proto využít bezprostřední zpětnou vazbu od svých studentů a kolegů) a navíc doprovázený řadou ilustrativních příkladů a úkolů k procvičení. Na druhou stranu bývají často učebnice „šité na míru“ potřebám kurzů v konkrétních studijních programech určitých typů škol. Z toho důvodu volba témat, hloubka jejich zpracování a řešení vazeb na ostatní oblasti nemusí „mimoškolním“ čtenářům plně vyhovovat.

Publikace, kterou jste právě otevřeli, nepatří prvoplánově ani do jedné z těchto tří skupin. Její autor – vysokoškolský učitel, výzkumný pracovník a lektor – se věnuje sledování vývoje v oblasti měření výkonnosti již více než deset let. Tato kniha proto mapuje a shrnuje ty koncepty a metody, jež nejvýznamněji ovlivnily přístup k výkonnosti a způsobům jejího měření v posledních desetiletích a jejichž myšlenky se staly součástí toho, co by bylo možné označit jako „myšlenkovou bázi“ v oblasti měření výkonnosti.

Měření výkonnosti je téma, které bychom mohli popsat dvojicí – na první pohled vzájemně si odporujících – přívlastků: tradiční a moderní. Uvědomme si, že i když měření výkonnosti nebylo a u mnoha odborníků ani v současné době není považováno za samostatnou disciplínu, jeho příběh a osudy jsou dobře čitelné v historii i současnosti celé řady oborů zabývajících se (jednoduše řečeno) získáváním a komunikací informací, jako jsou finanční výkaznictví, finanční analýza, manažerské účetnictví, controlling, oceňování podniku, oceňování majetku a závazků, i jejich využitím, jako jsou finanční řízení, řízení výkonnosti, plánování a rozhodování, manažerské řídicí systémy atp.

Nicméně přehled toho nejlepšího, co bylo v oblasti měření výkonnosti v různých oblastech a disciplínách vymyšleno, by neměl být hlavním záměrem publikace. Měl by spíše sloužit jako východisko k úvahám či možná ještě lépe řečeno esejům nad koncepčními otázkami spojenými

s měřením výkonnosti. Publikace proto nenabízí pohotové odpovědi, které by okamžitě navedly manažera k řešení otázek typu „Co mám teď dělat, abych zlepšil naši výkonnost?“. Dává si spíše za cíl vytvořit prostor k zamyšlení nad tím, jakým způsobem uvažujeme o výkonnosti jako citlivém fenoménu spojeném s podnikovou činností, který se mimo jiné snažíme měřit, posuzovat a vyhodnocovat.

Víra v to, že „výkonnost existuje“, že se jí můžeme přiblížit, že můžeme konat v souladu s vírou v její moc, sílu a rozvoj, a že díky tomu může dojít k jejímu „zjevení“ v měřítkách výkonnosti, ovlivňuje – u někoho s horlivým zápalem, u jiného s určitou laxností – jednání většiny z nás. Jaká je naše motivace k zájmu o výkonnost, proč toužíme po tom, aby „se nám zjevila“, jak dlouho máme být při čekání na ni trpěliví, jakým způsobem máme její projevy sledovat, jak je máme interpretovat a jak rozhodovat na základě toho o našich dalších krocích; to jsou – v obrazném vyjádření – některé ze základních otázek, u kterých by vám tato kniha mohla pomoci při hledání odpovědi.

Komu je tedy publikace určena? Stručně řečeno všem, kteří si uvedené otázky pokládají nebo kteří je považují za významné, ať už jsou to ti, kteří informace o výkonnosti podniku využívají při svém rozhodování (tj. zejména investoři, kteří firmě poskytují kapitál, a manažeri na všech úrovních podnikové hierarchie), ti, kteří jsou odpovědní za přípravu a prezentaci těchto informací (tj. především finanční ředitelé, controlleři a účetní), nebo ti, kteří se na výkon těchto činností během svého studia připravují (tj. zejména studenti univerzit, vysokých a manažerských škol).

Pokud budete mít, vážení a odvážní čtenáři, po přečtení knihy pocit, že jste se „něco nového“ o výkonnosti a jejím měření dozvěděli, je to dobrá zpráva. Pokud budete mít pocit, že jste se při čtení neudrželi a publikace ve vás vzbudila potřebu se nad jejím obsahem zamyslet, bude to výborná zpráva pro autora a pevně věřím, že i pro vás. Nové znalosti nás sice rozvíjejí, vlastní přemýšlení ale našemu rozvoji „dává křídla“.

Příjemné počtení přeje a na vaše reakce (například na e-mailové adrese wagner@vse.cz) se těší

Jaroslav Wagner, Milovice nad Labem, červenec 2009

P. S.: Děkuji všem, kteří inspirací přispěli ke vzniku a podobě této knihy a jejichž námětů a postřehů se velmi vážím. Zvláštní poděkování patří mé manželce Zuzaně za její nekvantifikovatelnou trpělivost, díky níž mohla tato kniha vzniknout.

1 K pojetí výkonnosti

1.1 Co znamená „výkonnost“

1.1.1 Definice výkonnosti

Výkonnost představuje pojem, který jsme si zvykli používat poměrně běžně v každodenním jazyce bez ohledu na naše odborné či zájmové zaměření. Je zajímavé si povšimnout, že čím častěji určitý pojem – mnohdy v různorodých souvislostech – používáme, tím více se stává přirozenou součástí našich očekávání, že i naši partneři, s nimiž při společné komunikaci tento pojem používáme, vědí, co je vlastně jeho obsahem, a rozumějí, co jím chceme vyjádřit.

Významová podstata užívaného pojmu nám přitom může při „společné“ komunikaci docela snadno uniknout. Pokud taková situace nastane, je to v lepším případě škoda a naše komunikace se zdržuje nutností si takový pojem ještě jednou vysvětlit, v horším případě znamená takové nepochopení významné omezení smyslnosti naší komunikace a v důsledku toho i racionality společné činnosti.

Protože se pojem výkonnost používá v různých oborech od sportu po světovou ekonomiku, můžeme na otázku, **co znamená výkonnost**, najít celou řadu odpovědí. V obecném pojetí – a velmi zhuštěně vyjádřeno – **výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje 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.**

1.1.2 Pojetí výkonnosti u vlaštovek a manažerů

Takovéto vymezení výkonnosti je využitelné v podstatě pro každý živý organismus. Můžeme například popsat výkonnost páru vlaštovek stavějících hnízdo srovnáním s výkonností jiného (referenčního) páru vlaštovek, přičemž kritériem pro interpretaci můžeme stanovit třeba počet přeživších mláďat. Už na tomto „vlaštovčím“ příkladě se ukazují první fundamentální **principy spojené s pojetím výkonnosti**.

Cílovost aneb Dělat správně to správné

Předpokládám, že na otázku, podle čeho máme popsat a interpretovat výkonnost vlaštovek, většina z nás odpoví, že počet mláďat, která přežijí a budou schopna odletět na zimu do teplých

krajin, je nejspíše tím základním kritériem, které charakterizuje výkonnost vlaštovčího páru stavějícího hnízdo.

Již takováto odpověď v sobě zahrnuje jeden z axiomů spojených s výkonností (neboli východiskem), které přijímáme, aniž bychom je dokazovali. Tím axiomem je, že **činnost**, jejíž výkonnost posuzujeme, je **cílově zaměřená**, tedy že vede v budoucnosti – ať uvědoměle nebo neuvědoměle – k dosažení určitého stavu či děje nebo alespoň ke snaze se takovému výsledku přiblížit.

Pro zdůraznění cílového zaměření činnosti se může ukázat jako užitečné rozlišit dvě na sebe navazující **dimenze výkonnosti**, které jsou vlastně odpověďmi na jednoduchou otázku, co je možné udělat pro to, abychom k dosažení určitého cíle směřovali. V angličtině by rozdíl dvou základních odpovědí šlo velmi názorně ukázat pouhým přehozením dvou slov v jedné větě. První z nich „*do the right things*“ (tedy **dělat správné věci**) ukazuje na výkonnost ve smyslu volby činnosti, kterou uskutečňujeme. Tuto dimenzi výkonnosti obvykle označujeme jako **efektivnost**. Druhá z odpovědí „*do the things right*“ (tedy **dělat věci správně**) ukazuje na výkonnost ve smyslu způsobu, jakým uskutečňujeme zvolenou činnost. Tuto dimenzi obvykle označujeme jako **účinnost**.

Vlaštovky to mají na rozdíl od nás lidí v tomto ohledu docela jednoduché. Otázku, které věci jsou správné, řešit nemusí, protože ji za ně „vyřešily“ instinkty. Úkol postavit hnízdo správně zase řeší na základě zkušenosti vytvořené předchozími generacemi svého druhu, aniž by si dopředu nastavily žádoucí cílové hodnoty nebo třeba použily jako externí benchmarking to nejlepší hnízdo v okolí.

Protože lidský druh jedná mnohem méně na základě instinktů a zkušenosti získané ontogenetickým vývojem a mnohem více na základě racionality a vlastní zkušenosti (ponechme teď stranou otázku, zda je to dobře či nikoli), rozlišení těchto dimenzí výkonnosti, tedy volby činnosti a způsobu jejího uskutečnění, odpovídá i obvyklému přístupu k vymezení základních oblastí vědomé činnosti manažera, a to **rozhodování** (anglicky *decision making*) a **řízení realizace** uskutečněných rozhodnutí (anglicky *management control*)¹.

Finalita

Nicméně vraťme se zpět k hodnocení aktuální výkonnosti vlaštovek stavějících hnízdo. Pokud chceme počet přeživších mláďat použít pro popis výkonnosti toho, jakým způsobem náš vlaštovčí pár právě v tomto období staví hnízdo, a využít tuto informaci pro srovnání schopnosti různých vlaštovčích párů postavit hnízdo, dostáváme se v průběhu stavby hnízda u všech párů k nulovým hodnotám – žádné ptáče se ještě nevylíhlo, nemohlo tedy ani přežít... Takové poznání nám však těžko umožní uskutečnit jakoukoli aktuální interpretaci vlaštovčí výkonnosti.

Je přitom zřejmé proč: Hodnoty tzv. **primárních kritérií výkonnosti**, tedy měřítek, která umožní provést celkovou (finální) interpretaci a vyhodnocení výkonnosti, se totiž v ucelené popsatelné a interpretovatelné podobě projeví až po ukončení dané činnosti. Chceme-li popsat

¹ Připomeňme, že spektrum významů pojmu *řízení* je v českém jazyce velmi široké. V manažerské literatuře se využívá jak pro souhrnné označení všech činností, které provádí manažer při ovládání vývoje podniku, tedy řízení ve významu anglického *to manage*, tak pro označení té části těchto činností, která souvisí s realizací nebo přesněji řečeno s usměrňováním průběhu realizace vlastnických nebo manažerských rozhodnutí (jedná se zejména o organizační a kontrolní činnosti), tedy řízení ve významu anglického *to control*. Spojením *management control* zdůrazňujeme, že se jedná o vědomé usměrňování průběhu realizace prováděné řídicím subjektem (manažerem).

výkonnost subjektu již v průběhu činnosti (což je obvykle jeden ze základních požadavků na měření výkonnosti), bude nezbytné odvodit z primárních kritérií taková příčinně (kauzálně) související měřítka, tzv. **sekundární kritéria výkonnosti**, která budou již v průběhu uskutečňování zkoumané činnosti vykazovat nenulové hodnoty, a která budou díky tomu průběžně srovnatelná a interpretovatelná.

Co je tedy tím vhodným sekundárním kritériem, podle něhož je možné srovnávat výkonnost hnízdo stavějících vlaštovek? Rychlost a časový průběh stavby, odolnost vůči počasí, hojnost potravy nebo nedostupnost pro predátory? Je samozřejmě pravda, že pokud hnízdo nebude postaveno včas, hrozí, že na vlaštovky zbudé v tvrdém konkurenčním boji málo potravy a mláďata nestačí zesílit natolik, aby byla schopná odletět do zimoviště. Na druhou stranu, pro koho bude užitečná potrava, když nám hnízdo sfoukne vítr nebo když vejce či mláďata sežerou predátoři? Obdobný „nepřekonatelný“ rozpor argumentů pro a proti bychom asi snadno našli u kteréhokoli kritéria.

Je zřejmé, že snaha o výběr jednoho ze sekundárních kritérií nemůže přinést uspokojivé řešení a že je třeba zahrnout do sledování výkonnosti širší paletu sekundárních kritérií. Další otázkou samozřejmě je, jakým způsobem určit (ne)zastupitelnost jednotlivých kritérií a nastavit váhy dílčích kritérií v tomto vlaštovčím „scorecardu“. A protože – s trochou nadsázky řečeno – řízení organizace je obvykle minimálně stejně složité jako stavění vlaštovčího hnízda, vyžaduje popis výkonnosti průběhu podnikové činnosti takový systém měření výkonnosti, který bude založený na širší **paletě propojených a vzájemně vyvážených měřítek**. Snaha najít mezi nimi jedno, „to nejkrásnější“ (nejvýznamnější, nekomplexnější...), může proto – na rozdíl od pohádek – jen sotva skončit happy endem.

Informace o výkonnosti versus chování vlaštovky a manažera

Zkusme si položit otázku, v čem se liší účinek sledování (měření) výkonnosti hnízdo stavějících vlaštovek na průběh toho, jak staví hnízdo, od účinku sledování výkonnosti manažerů na způsob jejich práce. Je možné empiricky prokázat, že ať výkonnost vlaštovek budeme či nebudeme měřit a interpretovat, pak za předpokladu, že je sledováním nebudeme rušit, bude jejich výkonnost zcela stejná. Stejně tak je možné prokázat, že budeme-li sledovat výkonnost manažerů a výsledky svého pozorování komunikovat buď těmto manažerům, nebo dalším uživatelům, kteří mohou práci manažerů ovlivnit, výkonnost manažerů nikdy stejná nezůstane.

Činnost vlaštovek je sice cílově zaměřená, její volba i způsob uskutečňování jsou však instinktivní. Činnost manažera je též cílově zaměřená, je však obvykle zčásti instinktivní a zčásti uvědomělá. V důsledku toho **činnost manažera není neutrální** vzhledem k tomu, je-li si vědom toho, že je jeho **výkonnost sledována** (v tom je to ještě obdobné jako u vlaštovky – oba, pokud si uvědomují, že někdo sleduje průběh jejich činnosti a nejsou na toto sledování zvyklí, se chovají „jinak“), ale zejména vzhledem k tomu, jakým způsobem se **informace o výkonnosti interpretuje a komunikuje**.

Informace o výkonnosti v důsledku toho nemá neutrální vztah k průběhu děje, který popisuje. Má kromě své **popisné** (deskriptivní) **funkce i funkce usměrňující a aktivizující**, tj. ovlivňující další průběh sledovaného děje v podobě stimulace k určitému chování a jednání. Tato dvojí funkce informací o výkonnosti zásadním způsobem formuje úvahy o měření výkonnosti. **Měření výkonnosti** podniku není tedy pouze nástrojem umožňujícím popsat podnikovou výkonnost, ale současně **představuje nástroj, jehož vhodným či špatným využitím je možné pozitivně či negativně působit na chování a jednání těch osob, které mohou průběh zkoumané činnosti ovlivnit**.

Co se měří, to se také děje! Co chceš řídit, musíš umět měřit! Řekni mi, jak mě budeš měřit a hodnotit, a já ti povím, jak se budu chovat! To jsou typická hesla, se kterými se setkáváme v praxi a která ilustrují stimulující a dispoziční účinek měření výkonnosti na chování zkoumaného subjektu.

Výkonnost a sebereflexe

Dalším významným rozdílem při úvahách o rozdílech v měření výkonnosti u instinktivně se chovajících subjektů (tj. v našem příkladě u vlaštovek) a u subjektů s kombinací instinktivního a uvědomělého chování (manažerů) je **schopnost sebereflexe**, která se obvykle projevuje u druhé skupiny subjektů (rozuměj manažerů), pokud **disponují informacemi o své výkonnosti**. Kontrolovat své vlastní jednání a uvědomovat si jeho možné důsledky jsou charakteristiky, které odlišují druh *Homo sapiens sapiens* od ostatních živých organismů a které jsou natolik nepostradatelné pro fungování člověka jako sociálního druhu, že se staly součástí podmínek pro uznání svéprávnosti člověka.

Měření výkonnosti pomáhá samostatně se zkoumajícímu subjektu zprostředkovat informaci o jeho vlastní pozici, stavu i směru vývoje. Měření vlastní výkonnosti a její interpretace proto znamenají významný motivační prvek působící na činnost seberefektujícího jednotlivce nebo seberefektující společnosti.

Výkonnost a hodnotová orientace

Dovolte krátkou úvahu jako odbočku. Znamená to tedy, že z uvedených charakteristik lidského druhu (tj. cílovosti, uvědomělosti jednání a schopnosti sebereflexe) nutně vyplývá přirozená snaha, touha, úsilí... člověka po dosažení určité úrovně (kvality) vlastní výkonnosti, respektive výkonnosti sociální skupiny, jejíž je součástí? Domnívám se, že z těchto charakteristik ještě nikoli.

Zopakujme, na jakých principech je založeno výše uvedené vymezení výkonnosti. Využití referenčního prvku (může jím být činnost jiného reálného subjektu, žádoucí nebo i fiktivní – ideální – průběh činnosti atp.) a kritériální (srovnávací) škály pro interpretaci vzájemného vztahu zkoumaného subjektu a referenčního prvku znamená, že každý zkoumaný děj je při měření výkonnosti popsán jako součást soustavy uspořádané podle úrovně (kvality) výkonnosti. To, že si člověk uvědomuje své chování a jeho důsledky na výkonnost, však ještě nutně neznamená jeho snahu dosáhnout určitého postavení v jakékoli soustavě použité pro interpretaci výkonnosti.

Snaha o dosažení určité pozice ve výkonnostně uspořádané soustavě vyplývá ze stanovení hodnot, a to hodnot jednotlivce i hodnot společenského řádu, jehož je jednatel součástí. Rozlišujeme proto uvědomělé jednání, tedy jednání s vědomím důsledků pro výkonnost, od jednání cílevědomého, při kterém **snaha o dosažení určité úrovně výkonnosti vyjadřuje cílovou orientaci subjektu** na základě vlastní hodnotové struktury nebo hodnotové struktury nadřazeného řádu.

Ilustrativním příkladem pro pochopení rozdílu těchto rovin lidského jednání může být třeba chování vrcholového atleta, který si v průběhu sezony zapálí cigaretu, i když si je vědom rizika zhoršení funkce plic při závodu a rychlejšího opotřebení organismu, a tím pádem horší výkonnosti.

Jiným příkladem může být ale také třeba rozhodnutí manažera oděvní firmy nedávat zakázky na šití oděvů dodavateli, který využívá dětskou práci, i když si je vědom toho, že tím zvyšuje

náklady své firmy. Respektuje tak hodnotu základní kvality lidského života přesto, že tím snižuje výkonnost vlastní firmy.

V souvislosti s úvahou předcházejících odstavců se nabízí jedno zásadní, často zmiňované tvrzení, které se používá jako argument pro „etickou obhajobu“ orientace subjektu na vlastní cíle, a to, že základním principem, na kterém je založeno instinktivní i uvědomělé chování každého živého organismu, je princip přežít s co největším pohodlím a s co nejmenším výdejem energie, a základním kritériem pro interpretaci výkonnosti subjektu je vytvořit svou činností podmínky, které takové přežití umožňují.

Tomuto tvrzení nelze v zásadě nic vytýkat. Nabízí se však otázka, do jaké úrovně je přežití výlučnou hodnotou dominantou, která usměrňuje průběh činnosti živých subjektů. Přístupů k zodpovězení této otázky je rozhodně celá řada. Domnívám se však, že odpovědi typu „celý život je boj o přežití“ a „veškerá naše činnost je vedena snahou vytvořit podmínky pro to, abychom přežili“ je možné považovat spíše za extrémní. Podmínky života většiny společenství i jednotlivců umožňují rozvinout v průběhu jejich existence výrazně bohatší strukturu hodnot, než je pouze hodnota vlastního přežití.

Protože není cílem této publikace provádět analýzu struktury a geneze hodnot charakteristických pro „naši“ (řekněme euroatlantickou) společnost či její „většinové“ jednotlivce ani podporovat či zpochybňovat na základě těchto hodnotových principů vytvořené etické či morální kodexy, spokojme se – bez hlubší argumentace – s tvrzením, že dosažení určitého stupně výkonnosti je v „naši“ společnosti a u „většinových“ jednotlivců významným hodnotovým principem, který usměrňuje naše cílevědomé chování. Přesto považuji za adekvátní uvažovat v této souvislosti o úsilí o optimalizaci jednotlivých stránek výkonnosti spíše než o maximalizaci výkonnosti z pohledu určitých partikulárních parametrů.

1.1.3 Specifika v pojetí výkonnosti u organizací

Základní uchopení pojmu výkonnost u organizací² je v zásadě stejné jako u jakéhokoli živého organismu, jehož chování je cílově a uvědoměle orientováno na dosažení určité úrovně (kvality) výkonnosti. I u organizací představuje výkonnost charakteristiku, která popisuje průběh (způsob), jakým organizace uskutečňuje určitou činnost v podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti, přičemž interpretace výkonnosti se realizuje vyjádřením uspořádaného vztahu zkoumaného a referenčního způsobu uskutečňování činnosti podle zvolené kritériální škály.

Chceme-li však podrobněji porozumět **významu výkonnosti v životě organizace**, je třeba začít krátkým pojednáním o charakteristických rysech tohoto života. Vyjděme v něm od „okamžiku narození“.

Stejně jako u každého živého organismu začíná i u každé organizace její život zrozením. Pokud použijeme parafrázi sloganu jedné z reklam, která byla v době vzniku této knihy k vidě-

² I když se řada konkrétních situací a příkladů v této publikaci bude zaměřovat na podnikatelské subjekty, je autorovou snahou – tam, kde je to možné – pojímat problematiku výkonnosti a jejího měření takovým způsobem, který neztrácí svoji opodstatněnost ani u dalších organizovaných forem lidské činnosti. Ostatně, odhlédneme-li od právního vymezení jednotlivých typů organizace, hranice mezi podnikatelskými a „nepodnikatelskými“ subjekty se z hlediska fundamentálního chápání pojmu výkonnost, a tudíž i z hlediska uživatelského, stejně jako manažerského „zájmu“ v podstatě ztrácejí.

ní na billboardech po celé republice, „na rozdíl od lidí vzniká (nová organizace) pod přísným dohledem“. Samotný **vznik organizace je tedy důsledkem cílevědomé činnosti** toho, kdo její vznik inicioval nebo k jejímu vytvoření pomohl vytvořit podmínky. Obdobně i trvání (pokračování) její existence významně závisí – kromě utváření vnitřních vztahů – na utváření vztahů organizace k subjektům z vnějšího okolí.

Přestože není na místě přistupovat k vývoji činnosti organizace plně deterministickým způsobem, jsou pro volbu kritérií výkonnosti organizace významně určující **představy těch subjektů, jež jsou v určitém zájmovém vztahu k organizaci** a jichž může být různě velký, a navíc mění se počet.³ Například Atkinson (Atkinson, 1997) chápe moderní organizaci jako komplexní síť smluv (dohod), které specifikují nebo implikují obojí: co organizace očekává od každé skupiny tzv. stakeholders,⁴ i co naopak každá skupina stakeholders očekává od organizace za svoji spolupráci. Jak připomíná profesor Svoboda (Svoboda, 1998), důsledkem této různorodosti vztahů je **multivariabilita cílů**, charakteristická svou vnitřní rozporností.

Hledání primárního kritéria

Otázka stanovení **primárního⁵ kritéria** pro měření a zejména interpretaci výkonnosti organizace proto patří z pochopitelných důvodů k jedné z nejčastěji diskutovaných otázek, a to na všech úrovních od filozoficko-politické, přes eticko-morální až po vnitropodnikovo-manažerskou. Různorodých odpovědí je možné nalézt opravdu velmi širokou škálu, přičemž jednotlivé odpovědi se obvykle částečně překrývají a současně částečně vylučují.

Protože řada z těchto pohledů je dobře známa a protože není cílem této publikace provádět ani jejich podrobný výčet ani jejich hodnocení (natož výčet a diskusi ještě rozšiřovat), uvedme jen pro „vyvolání asociace“ některé typické výroky, se kterými se v odpovědích na otázku, podle čeho nebo podle koho by mělo být primární kritérium výkonnosti organizace odvozeno, můžeme setkat:

- Organizace by měla respektovat exkluzivitu, výlučnost cílů...; můžeme přitom doplnit „koho“ podle vlastní chuti.
- Cíle organizace by měly odrážet její odpovědnost vůči...; opět můžeme podle vlastní chuti doplnit „vůči komu nebo čemu“.
- Realitou je hierarchický charakter vztahů mezi různorodými cíli organizace s určitou cílovou dominantou cílů...; doplňme „koho“.
- Snahou organizace je dosáhnout dlouhodobé vyváženosti cílů všech nebo určité skupiny.

³ Existují různé názory na otázku, zda organizaci je možné považovat spíše za subjekt, který samostatně rozhoduje a jedná, tj. ovlivňuje svoji současnou a budoucí existenci na základě vlastní vůle (samozřejmě při uvědomění si vnitřních potřeb a znalosti vnitřního a vnějšího prostředí), nebo za subjekt, jehož jednání je plně usměrňováno (determinováno) jeho okolím.

⁴ V českém jazyce neexistuje bohužel žádný výstižný pojem, který by byl odpovídající pro překlad anglického *stakeholders*, pojmu, jenž se často používá v protikladné dvojici s pojmem *shareholders* s cílem upozornit na široké spektrum subjektů, které mají zájem na určitém vývoji činnosti organizace. Nechceme-li pro *stakeholders* využívat přejatý anglický výraz, je možné použít opisné označení, jako například zájmové skupiny v okolí podniku nebo účastníci koalice.

⁵ „Primárního“ rozumějme ve smyslu jeho celostnosti a konečnosti.

Subjektivita v pojetí výkonnosti organizace

Přes svoji rozdílnost v zásadě všechny odpovědi explicitně či implicitně předpokládají, že **výkonnost není zcela objektivním způsobem uchopitelná**, tedy že není univerzálně uchopitelnou, „bezrozpornou“ charakteristikou průběhu činnosti organizace. Rozdílnost představ jednotlivých zájmových skupin o tom, jaká kritéria mají být využita pro srovnání a interpretaci a jaký průběh činnosti má být stanoven jako referenční, má za nevyhnutelný následek **subjektivitu v pojetí výkonnosti**.

Je třeba si uvědomit, že přístup k pojetí výkonnosti závisí vždy na **vztahu** (relaci) **zájmové skupiny k organizaci** a jejích **preferencích** i na povaze vztahů zájmových skupin mezi sebou a je pro měření výkonnosti a interpretaci informací o výkonnosti zcela zásadní. Nejen při interpretaci informací, ale již při samotném získání (změření) informací o výkonnosti organizace je proto třeba znát zřetelnou odpověď na otázku, **pro koho nebo z pohledu koho výkonnost organizace měříme a interpretujeme**.

Pragmatickou, ale přitom adekvátní reakcí na problém dopadu rozpornosti cílů jednotlivých stakeholderů organizace na měření výkonnosti je úvaha, že střetávání zájmů různých stakeholderů se **odráží ve formulaci strategie** této organizace a jejích strategických cílů. Skutečnost, že organizace dokázala formulovat svoji strategii, je projevem schopnosti najít mezi těmito rozpornými cíli – ať už těmi, které považuje za prioritní, nebo těmi, které považuje spíše za omezující – styčné body a z nich vyplývající pro všechny (více či méně) přijatelný kompromis.

Pokud tedy není možné nebo účelné měřit výkonnost činnosti organizace z více uživatelských pohledů (například proto, že by takové víceprůřezové měření bylo příliš náročné nebo není požadovaný pohled jednotlivých stakeholderů dostatečně konkretizován), je nejlepším řešením **měřit a posuzovat výkonnost** činnosti právě **ve vztahu ke strategickým cílům** organizace, tedy z hlediska způsobu a rozsahu, v jakém se daná činnost přibližuje strategickým cílům.

1.2 Výkonnost a prospěch

Ještě jeden princip bývá většinou názorů na výkonnost – přes jejich různorodost, relativnost a subjektivitu – společný, a tím je chápání **výkonnosti jako cesty k dosažení** (nebo konkrétněji vytvoření) **prospěchu**. Východiskem při stanovení kritérií pro interpretaci výkonnosti je tedy tvorba, tvůrčí přístup jako základní princip lidské činnosti. Popisujeme-li výkonnost činnosti určitého subjektu, předpokládáme, že tato činnost je již ze své podstaty **činností konstruktivní, produktivní**, tedy takovou, která vytváří, buduje, generuje, udržuje a rozvíjí atp., nikoli činností destruktivní, kontraproduktivní, tedy takovou, která rozbíjí či ničí.

Důsledkem konstruktivní činnosti je – obecně řečeno – **prospěch**. Prospěch můžeme popsat jako takový **projev (důsledek) určité činnosti, který zvyšuje kvalitu života** živého organismu nebo společenství živých organismů v reálném světě. Pojem prospěch představuje univerzální **hodnotovou kategorii**, která souvisí s cílevědomou činností a která je základním východiskem pro úvahy o podobě kritérií, na jejichž základě interpretujeme výkonnost.

Přes přijetí prospěchu jako základního cílového principu, kterým by měla být orientována snaha o dosažení výkonnosti, existují při interpretaci výkonnosti organizace mezi jednotlivými zájmovými skupinami rozdíly v představách o tom, **jak prospěch vymezit a jak stanovit zá-**

doucí vývoj jednotlivých parametrů prospěchu. Tyto rozdíly se ukazují zejména v přístupech k řešení následujících otázek:

- Čí prospěch (tj. prospěch „pro koho“) lze považovat za významný?
- Jak souvisí významnost dosaženého prospěchu s časovým obdobím?
- Jaké formy prospěchu lze považovat za významné?

Pojďme se podstatou a možnostmi odpovědi na tyto otázky nyní zabývat podrobněji.

1.2.1 Čí prospěch je významný?

Tato otázka je bezprostředním důsledkem vzájemného střetávání stanovisek jednotlivých zájmových skupin a příznakem pro různorodost (tzv. multivariabilitu) cílů organizací. Odpověď každé **zájmové skupiny** přitom odráží její **uplatňovanou hodnotovou orientaci**, a může se proto nacházet na velmi širokém spektru, které se navíc může v průběhu času měnit.

Celostní přístup

Jedním z krajních pólů na této paletě přístupů je **celostní přístup**, založený na myšlence „prospěch jiného subjektu je stejně významný jako prospěch můj, **důležitý je celkový dosažený prospěch pro všechny**“. Vrcholovou hodnotovou kategorií tohoto přístupu je kvalita, respektive úroveň, celkového prospěchu za celé společenství neboli za všechny zájmové skupiny.

Kdybychom se nad uvedeným altruistickým přístupem k pojetí významnosti prospěchu chtěli více zamyslet, napadne nás nejspíše navazující otázka, zda způsob **distribuce prospěchu** mezi jednotlivé subjekty ovlivňuje jeho celkovou kvalitu. Pro ilustraci toho, kam směřuje tato otázka, použijme jednoduchý příklad: Když víme, že dvě domácnosti mají dohromady dvě auta, je pro celkovou úroveň prospěchu domácností podstatné, má-li každá jedno nebo jedna z nich obě?

I u této otázky může hodnotové zaměření zájmové skupiny znamenat různý způsob odpovědi na význam distribuce prospěchu mezi zájmové skupiny, a to od odpovědi typu „optimem je všem stejně“, které ctí rovnostářský přístup, přes sociálně orientované „je potřeba každé skupině zajistit alespoň určitou minimální úroveň prospěchu“ až po zcela nezúčastněné „je jedno pro koho, hlavně když je toho prospěchu celkově co nejvíce“.

Vymezení Paretovského optima

V ekonomické teorii je asi nejznámějším „klasickým“ pohledem na tuto záležitost vymezení tzv. **Paretovského optima**. To se vymezuje jako takový stav, kdy není možné prostřednictvím žádného tzv. **Paretovského zlepšení** zvýšit prospěch jedné skupiny, aniž by to vedlo ke snížení prospěchu jiné skupiny.

V manažerské praxi z tohoto přístupu vychází například strategie označovaná jako „**win-win**“, tedy strategie s cílem dosáhnout oboustranného prospěchu, a to jak pro sebe, tak pro subjekt, se kterým jsme ve vzájemném vztahu.

Proč je ale princip Paretovského optima spíše teorií než prakticky uplatňovaným přístupem? Zejména proto, že předpokládá, že v situaci, kdy určitá změna v distribuci prospěchu – motivovaná zvýšenou úrovní celkového prospěchu – povede ke zhoršení situace určité skupiny,

potom skupina (či skupiny), jejíž (jejichž) prospěch se zvýšil, poskytne (poskytnou) dotčené skupině kompenzaci.

Již ve čtyřicátých letech minulého století reagoval na tuto situaci i v teorii **Hicks** (Hicks, 1932), který reformuloval situaci optima s tím, že optimální situace je taková, kdy při uvedené změně v distribuci prospěchu subjekt, který si polepšil, **může změnu vykompenzovat skupině**, která si pohoršila, a přitom by pro něj tato změna byla výhodná, což je vznešeněji formulovaná varianta výše uvedené odpovědi „je jedno pro koho, hlavně když je toho prospěchu co nejvíce“.

Rozdíl v obou přístupech se může názorně ilustrovat na jednoduchém **příkladu** podnikatele, který si najímá pět zaměstnanců na manuální práci. Předpokládáme, že daná činnost přináší podnikateli peněžně vyjádřitelný prospěch ve výši pěti jednotek a každému zaměstnanci prospěch ve výši dvou jednotek. Podnikateli se nabízí příležitost zakoupit stroj, na jehož obsluhu by byli potřeba pouze dva zaměstnanci a který by zvýšil produktivitu práce tak, že by se prospěch pro podnikatele zdvojnásobil na deset jednotek. Třem zaměstnancům, které by musel propustit, nabízí jiný zaměstnavatel práci, za kterou jim chce dát pouze jednu jednotku prospěchu. Přiblíží se daná opatření optimu v Hicksově pojetí? Ano, protože celkový dosažený prospěch se zvýší z patnácti ($5 + 5 \times 2 = 15$) na sedmáct ($10 + 2 \times 2 + 3 \times 1 = 17$), a i kdyby podnikatel třem propuštěným zaměstnancům kompenzoval snížení prospěchu, ještě stále se mu opatření vyplatí, protože mu přinese místo pěti sedm jednotek prospěchu. Opatření však není cestou přiblížení k Paretovského optima, protože třem zaměstnancům se sníží prospěch a přitom se nepředpokládá reálné uskutečnění příslušné kompenzace.

Partikulární přístup

Druhou z krajních variant odpovědi na otázku, či prospěch je významný, je odpověď „**nic než prospěch pro určitou konkrétní skupinu**“. V přístupu založeném na této variantě odpovědi je interpretace výkonnosti určité činnosti založena výhradně na prospěchu pro daný subjekt („můj prospěch“) nebo pro skupinu, jejíž zájmy sleduji (například „pro moje děti“ nebo „pro mého klienta“). Prospěch ostatních zájmových skupin je uvažován pouze tehdy, jedná-li se o faktor ovlivňující úroveň prospěchu zkoumající zájmové skupiny, a to buď jako omezení, nebo jako zdroj jeho růstu.

Optimum prospěchu se podle tohoto přístupu odvozuje od úrovně prospěchu pro partikulární skupinu bez ohledu na celkovou úroveň prospěchu i jeho distribuci. Ilustrujme tento přístup opět na **příkladu** podnikatele a jeho zaměstnanců. Předpokládáme, že se podnikateli nabízí tři možnosti, kam investovat kapitál. První přinese celkový prospěch ve výši dvaceti pěti jednotek, přičemž patnáct jednotek z toho připadne podnikateli a deset zaměstnancům; druhá přinese celkový prospěch dvacet pět jednotek, z toho sedmáct podnikateli a osm zaměstnancům; třetí přinese třicet jednotek, z toho patnáct podnikateli a patnáct zaměstnancům.

Seřadíme-li tyto varianty podle partikulárního dopadu na prospěch podnikatele, bude jako nejlepší hodnocena druhá varianta, která mu přináší sedmáct jednotek prospěchu, a o pořadí na druhém a třetím místě není možné rozhodnout, protože obě mu přinášejí stejnou úroveň prospěchu a prospěch pro ostatní subjekty není z jeho pohledu významný. Připomeňme, že jak celková úroveň prospěchu, tak úroveň prospěchu pro zaměstnance jsou při uplatnění tohoto přístupu pro hodnocení zcela irelevantní.

Kompromisní přístupy

Mezi uvedenými krajními variantami přístupů k významnosti prospěchu se samozřejmě nachází celá **řada dalších variant přístupů**, které obvykle mají za cíl „zjemnit“ vyhocenost variant