

ZPŮSOBY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

(DÍLČÍ VÝSLEDKY ŘEŠENÍ PROJEKTU CZ.3.01.2012.221.002
„SYSTEMY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V ČESKÝCH ORGANIZACÍCH“, 2013)

O INSTITUTU

Institut evaluací a sociálních analýz je první soukromý vědecko-výzkumný institut v oboru společenských věd založený v ČR. Jde o nezávislý subjekt, který byl založen podle pravidel stanovených Evropskou unií (Článek 2.2, písm. d. Rámce Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací). Institut je výzkumnou organizací dle zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací a je zapsán na Seznamu výzkumných organizací vedeném Radou pro vědu, výzkum a inovace (RVVI). Cílem Institutu je provádět základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj a šířit jejich výsledky prostřednictvím výuky, publikování nebo převodu technologií, přičemž veškerý zisk je zpětně investován do těchto činností.

Hlavními činnostmi, kterými se INESAN zabývá, jsou evaluace a sociální analýzy.

Mezi tematické okruhy, jejichž výzkumem se INESAN zabývá, patří eticky odpovědné chování, manažerská studia, ICT, životní prostředí a sociální témata.

Díky svému zázemí v oblasti metodologie aplikovaného společenskovedního výzkumu INESAN poskytuje také zpracování výzkumných šetření a metodologických analýz. INESAN rovněž poskytuje odborné služby při tvorbě metodických nástrojů pro evaluaci, realizuje samotná evaluační šetření, podílí se na přípravě zadávacích dokumentací, recenzuje jednotlivé dokumenty vztahující se k evaluaci a k metodologii společenskovedního výzkumu.

Publikace, expertízy, odborná stanoviska a posudky, které INESAN vydává, nejsou ovlivněny postoji donorů a zadavatelů a jsou nezávislým pohledem expertů INESANu.

O PROJEKTU

Hlavním cílem projektu CZ.3.01.2012.221.002 „**Systémy měření výkonnosti v českých organizacích**“ je analýza současných systémů, metod a přístupů k měření výkonnosti v organizacích v ČR.

Mezi dílčí cíle projektu patří zjištění míry dosahování stanovených cílů v organizacích; determinace oblastí sledování výkonnosti; rozbor využívaných ukazatelů výkonnosti; analýza problematických aspektů sledování a měření výkonnosti; sumarizace vnímaných výhod sledování výkonnosti a identifikace způsobů využívání dat o výkonnosti v organizacích.

Účelem tohoto dílčího výstupu je informovat o způsobech a metodách sledování či měření výkonnosti v českých organizacích.

SOUHRN VÝSLEDKŮ

V současné době využívají některý ze standardizovaných postupů pro systematické měření a hodnocení své celkové výkonnosti přibližně tři pětiny subjektů (62 %). Další přibližně třetina (34 %) českých organizací sleduje svou výkonnost pomocí prostého srovnání dosažených výsledků s plánem a zbývající 4 % subjektů spoléhá při sledování výkonnosti na přibližný odhad.

Z celkového počtu 38 % organizací, které žádný ze standardizovaných postupů pro měření výkonnosti nepoužívají, zvažuje jejich implementaci přibližně 16 % subjektů. Zbývající více než pětina organizací však žádné změny v tomto ohledu neplánuje a předpokládá, že bude i v budoucnu uplatňovat stávající přístup k měření a posuzování své výkonnosti.

Přibližně čtvrtina organizací používajících některý ze standardizovaných postupů pro měření výkonnosti, uvádí, že uplatňuje metodu ABC/ABM (Activity Based Costing/ Activity Based Management).

METODIKA VÝZKUMU

Údaje obsažené v tomto přehledu pocházejí z výzkumného šetření realizovaného v rámci projektu CZ.3.01.2012.221.002 Institutem evaluací a sociálních analýz (INESAN).

Sběr dat byl realizován v České republice v květnu 2012. K výběru organizací byla použita technika stratifikovaného náhodného výběru. Výběrový soubor tvoří české podnikatelské subjekty.

V rámci provedeného výzkumného šetření bylo realizováno a analyzováno celkem 331 interview s vedoucími představiteli jednotlivých organizací (ředitelé, CEO, CFO).

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Struktura podle odvětví:

Celkem 48 % organizací tvoří průmyslové podniky, 20 % organizací tvoří subjekty z odvětví utilit a telekomunikací a zbylých 32 % tvoří ostatní organizace (např. z oblasti stavebnictví, obchodu a služeb).

Struktura podle velikosti organizace:

Polovinu výběrového souboru (50 %) tvoří malé organizace, tj. subjekty s méně než 100 zaměstnanci, 32 % jsou střední organizace se 100 až 249 zaměstnanci a 18 % tvoří velké organizace s 250 a více zaměstnanci.

Struktura podle existence poboček:

56 % organizací nemá žádné pobočky, 34 % subjektů má pobočky pouze v ČR, 8 % organizací má pobočky v ČR i v zahraničí, a 2 % organizací mají pobočky jen v zahraničí.

Struktura podle výše obrátu:

V případě 25 % organizací výše posledního známého obrátu (tedy za rok 2011) nepřesahovala 50 mil. Kč, 17 % organizací dosáhlo obrátu ve výši 50–99 mil. Kč, 41 % organizací vykázalo obrát ve výši 100–499 mil. Kč a 17 % mělo obrát vyšší než 500 mil. Kč.

ZPŮSOBY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

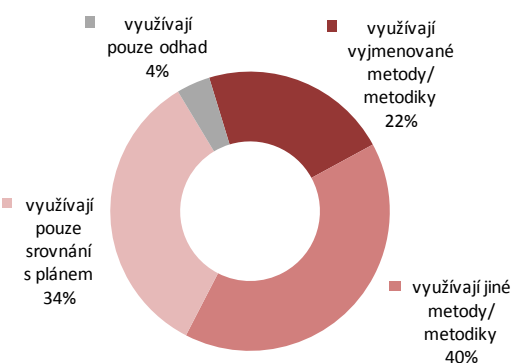
DÍLČÍ VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

Přibližně tři pětiny zkoumaných subjektů (62 %) uvedly, že ke sledování své celkové výkonnosti v současnosti využívají některý ze zavedených systémů pro měření a vyhodnocování výkonnosti. V největší míře se pak jedná o subjekty, které se hodnotí jako výkonnější ve srovnání s ostatními organizacemi ze svého oboru, o velké organizace a o organizace s pobočkami.

Dále je z výsledků výzkumného šetření patrné, že další přibližně třetina subjektů (34 %) žádný takovýto ucelený systém nepoužívá, přesto však svou výkonnost sledují a vyhodnocují. Tato činnost je však založena na porovnávání některých dílčích ukazatelů s plánovanými hodnotami. Pro tyto organizace platí, že výkonnost je chápána poměrně úzce a obvykle je sledována pomocí několika dílčích ukazatelů (např. výkony, nákladovost, obrát kapitálu). Další odlišnost od organizací používajících některé z ucelených systémů pro sledování výkonnosti spočívá v tom, že sledování výkonnosti nebývá systematické a typicky je otázkám výkonnosti věnována pozornost pouze několikrát během fiskálního roku.

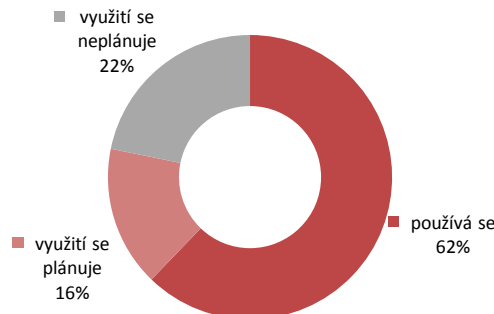
Zbývající 4 % organizací svou výkonnost řídí intuitivně a de facto ji nijak neměří.

Graf 1: Segmentace organizací podle přístupu k měření výkonnosti



Další část výzkumného šetření se zaměřuje na analýzu dynamiky používaných přístupů k měření a posuzování výkonnosti. Z tohoto hlediska představují již zmíněné tři pětiny subjektů poměrně stabilní segment, neboť tyto organizace již konkrétní systém zavedly a v současnosti je ve fázi rutinního používání. Některé subjekty sice provádějí dílčí opatření směřující ke zvýšení přesnosti poskytovaných výsledků a ke zvýšení jejich využitelnosti v navazujících procesech manažerského rozhodování, nicméně zásadní změnu používaného systému tyto organizace neplánují.

Graf 2: Použití systému, postupu či mechanismu pro systematické sledování celkové výkonnosti organizace



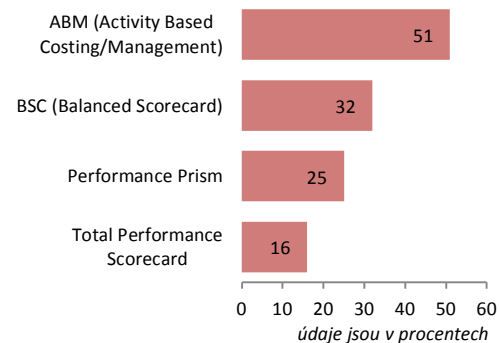
Celkem 16 % organizací použití uceleného systému plánuje a více než pětina o jeho implementaci neuvažuje, tzn., že v oblasti systémů pro měření výkonnosti neplánují žádné změny. O využití konkrétního systému sledování výkonnosti vůbec neuvažují zejména malé organizace do 100 zaměstnanců a organizace s ročním obrátem do 50 mil. Kč. Z podrobnějších výsledků je dále patrné, že změny v oblasti systémů pro měření výkonnosti neplánují jak organizace, které svou výkonnost pouze odhadují (92 %), tak také subjekty, které pro posuzování své výkonnosti využívají srovnání dosažených výsledků s plánem (54 %).

Organizace, které používají standardizované metody/metodiky měření výkonnosti, používají nejčastěji metodu **ABM (Activity Based Costing/Management)**; tuto metodu využívá více než polovina organizací.

Metoda ABC/ABM určuje nákladovou cenu a účinnost aktivit, způsoby čerpání zdrojů, nevyužité nebo nepostačující kapacity a nákladovou cenu produktů, služeb a zákazníků.

Třetina organizací používá metodu BSC (Balanced Scorecard), která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi. Soubor nástrojů poskytovaných BSC měří výkonnost ve čtyřech klíčových oblastech, a to v oblasti finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu.

Graf 3: Využívané standardizované metody či metodiky ke sledování a řízení výkonnosti



Pozn.: základ tvoří jen organizace, které využívají standardizované metody či metodiky sledování výkonnosti (62 %)

Z analyzovaných standardizovaných metod měření výkonnosti jsou dále využívány takové metody jako Performance Prism či Total Performance Scorecard.

Více než dvě pětiny subjektů používá jiné systémy pro měření a hodnocení výkonnosti. Dosažené výsledky dokládají vysokou míru fragmentace této oblasti řízení.