

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Řízení firmy prostřednictvím KPI

Company Management using KPIs

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Oldřich Bronec, CSc.

SUSHKO

BOHDAN

**2021**



# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Sushko** Jméno: **Bohdan** Osobní číslo: **477628**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Řízení firmy prostřednictvím KPI**

Název bakalářské práce anglicky:

**Company Management using KPIs**

Pokyny pro vypracování:

Cíle práce: popis a hodnocení řízení reálné firmy prostřednictvím KPI  
Přínosy práce: zkvalitnění řízení firmy podle KPI, přenos zkušeností z českého do ukrajinského prostředí firemní praxe  
Obsah práce: Úvod; Teoretická část (implementace, řízení, hodnocení efektivity pomocí KPI, vliv takového způsobu řízení na firmu. Důležité ukazatele, historie a základní pojmy); Praktická část (základní informace o firmě, sběr informací, výsledky toho průzkumu); Návrh na zlepšení řízení prostřednictvím KPI; Zhodnocení výsledků a závěr.

Seznam doporučené literatury:

VETLUŽSKYCH, Elena. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. Альпина Диджитал, 2008; КЛОЧКОВ, Алексей. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Эксмо. Москва, 2010; ARMSTRONG, Michael. Performance management : key strategies and practical guidelines. Chartered Institute of Personnel and Development. London and Philadelphia, 2005; PARMENTER, DAVID. Key Performance Indicators. Wiley. New Jersey, 2015; ВИШНЯКОВА, Марина. KPI. Внедрение и применение. Питер. Санкт-Петербург, 2019; MARR, Bernard. Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know. FT Press, 1st edition. 2012; SMITH, Bernie. KPI Checklists. Metric Press. 2012

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Oldřich Bronec, CSc., institut manažerských studií MÚ**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021** Termín odevzdání bakalářské práce: **13.05.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

Ing. Oldřich Bronec, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.  
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

SUSHKO, BOHDAN. *Řízení firmy prostřednictvím KPI*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Ing. Oldřichovi Broncovi, CSc. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

# Abstrakt

Tato bakalářská práce zkoumá téma řízení firmy pomocí KPI. V teoretické části je pozornost věnována základním informacím o klíčových ukazatelích výkonnosti, a to: hlavním charakteristikám indikátorů, úloze těchto indikátorů v řízení společnosti a základním principům při výběru potřebných KPI. Také v teoretické části najdete podrobný akční plán implementace systému KPI ve společnosti.

V praktické části se čtenář seznámí s malou ukrajinskou společností, která plánuje implementaci KPI poté, co si uvědomila, že zaměstnanci nepracují efektivně. Budou popsány cíle společnosti, budou rozpracovány klíčové ukazatele pro zaměstnance obchodního oddělení a na základě nových ukazatelů bude vypočítána jejich mzda. K dispozici bude také plán implementace a seznam zaměstnanců, kteří za jednotlivé fáze odpovídají

## Klíčová slova

KPI, PI, KRI, řízení firmy, implementace KPI, BSC, cíle společnosti

# Abstract

This bachelor thesis examines the topic of business management using KPIs. In the theoretical part, attention is paid to basic information about key performance indicators, namely: the main characteristics of indicators, the role of these indicators in the management of the company and the basic principles in selecting the necessary KPIs. Also, in the theoretical part you will find a detailed action plan for the implementation of the KPI system in the company.

In the practical part, the reader gets acquainted with a small Ukrainian company that plans to implement KPIs after realizing that employees do not work effectively. The company's goals will be described, key indicators for sales department employees will be developed and their salary will be calculated on the basis of new indicators. A plan for the implementation phases and the staff responsible for them will also be available.

## Key words

KPI, PI, KRI, company management, implementation of KPI, BSC, company goals

# Obsah

Úvod .....	8
1. Teoretická část .....	9
1.1. KPI - klíčové ukazatele výkonnosti .....	9
1.1.1. Charakteristika efektivních KPI .....	10
1.1.2. Úloha klíčových ukazatelů výkonnosti ve strategickém řízení podniku .....	11
1.1.3. Struktura a klasifikace KPI .....	15
1.1.4. Vývoj systému KPI .....	24
1.2. Metodika implementace systému KPI .....	29
2. Praktická část .....	45
2.1. Popis společnosti .....	45
2.2. Analytická část .....	46
2.3. Návrhová část .....	52
2.4. Závěr k praktické části .....	61
Závěr .....	62
Citace .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Seznam obrázků .....	64
Seznam tabulek .....	65

# Úvod

Vzhledem k obtížné ekonomické situaci na Ukrajině musí její vedení vyvinout veškeré úsilí k udržení stability ve společnosti. Manažeři musí plánovat akce společnosti na nějakou dobu předem.

V dnešní době se stalo módním i pro malé společnosti plánování a stanovování strategických cílů.

Ve skutečnosti kromě systému KPI existuje mnoho dalších metod sloužících k monitorování a řízení personálu. Systém KPI je ale nejběžnější, kvůli jeho relevanci a popularitě jsem si vybral toto téma.

Tento systém je založen na strategii společnosti a volbě strategických cílů společnosti, ale také i na jejich jasné formulaci a vývoji způsobů, jak těchto cílů dosáhnout pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti. Klíčové ukazatele výkonu (KPI) jsou systém hodnocení, který společnosti umožňuje určit dosažení strategických a taktických cílů.

Systém KPI je v první řadě nezbytný pro to, aby manažeři mohli hodnotit své zaměstnance. Pomáhá analyzovat pozici organizace jako celku a každého jednotlivého zaměstnance v daném okamžiku. V případě zaměstnanců je nám nápomocna k pochopení, zda jeho aktuální pozice odpovídá cílům společnosti.

Mezi cíle systému KPI patří: zaměření celé společnosti na konkrétní obecné cíle, zohlednění vlivu vnějšího prostředí, stanovení parametrů pro personální hodnocení, identifikace vztahů mezi zaměstnanci společnosti, motivace zaměstnanců a vytváření vnitřního prostředí příznivého pro efektivní činnost zaměstnanců.

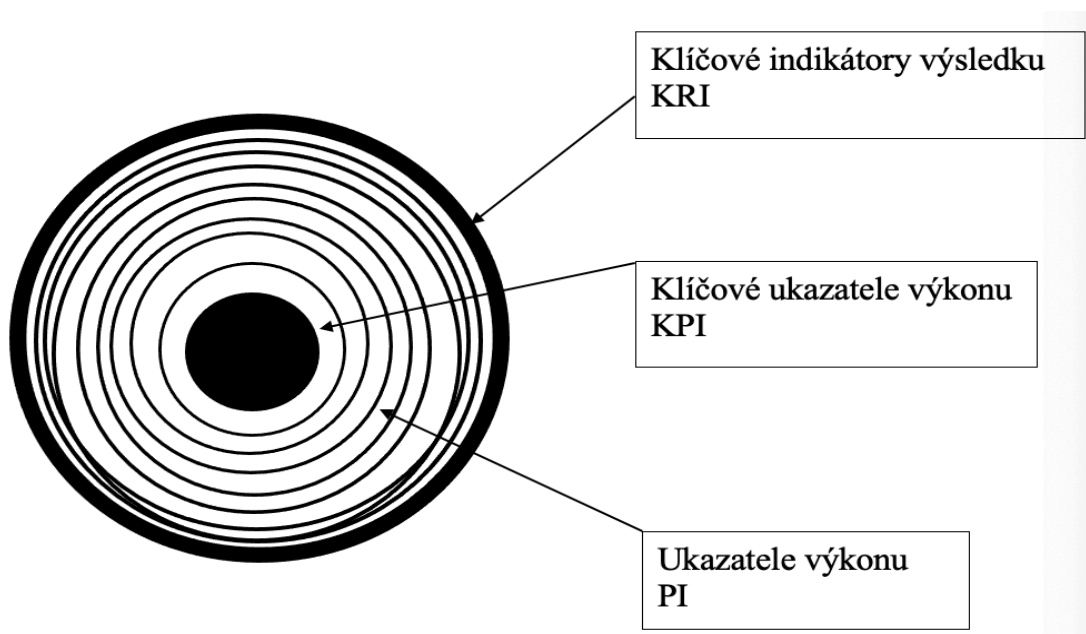
KPI je jednou z metod, pomocí kterých můžete analyzovat, jak efektivně zaměstnanci pracují na dosažení cílů organizace. KPI jsou často používány většími firmami, které zaměstnávají mnoho lidí, jež pracují na různých odděleních. Použití klíčových ukazatelů výkonu výrazně zjednodušuje monitorování výkonu všech divizí organizace.

S KPI jsme schopni řídit a provádět úpravy procesu. Je důležité stanovit zaměstnancům cíle a motivovat je k jejich dosažení.



# 1. Teoretická část

## 1.1. KPI - klíčové ukazatele výkonnosti



Obrázek 1 - Tři typy ukazatelů výkonnosti společnosti (Parmenter, 2015)

Co jsou klíčové indikátory výsledku (KRI)? KRI jsou metriky, které jsou často zaměňovány s KPI.

Společným rysem těchto indikátorů je, že jsou výsledkem velkého počtu akcí prováděných mnoha zaměstnanci a útvary, proto se používá výraz „výsledek“. A jsou to vynikající zobecňující ukazatele, proto termín „klíč“. Poskytují přesné informace o tom, zda se vaše společnost pohybuje správným směrem a správnou rychlostí. Poskytují představenstvu nebo managementu informace o pokroku při provádění strategie firmy. Tato opatření lze snadno identifikovat a často jsou již nahlášena řídicímu orgánu.

Skutečnost, že KPI jsou často zaměňovány s KPI, vytváří problém, který si mnoho společností neuvědomuje. Nemohou pochopit, proč produktivita klesá a je mimo kontrolu manažerů. Tyto KPI, které jsou kontrolovány maximálně jednou za měsíc nebo čtvrtletně, vám řeknou, pouze pokud organizace dosáhla potřebných výsledků. Tyto ukazatele nám tedy pomohou přesně s hodnocením výkonnosti naší společnosti, ale nepomohou nám s včasnými změnami v této činnosti. (Parmenter, 2015)

Ukrajinské společnosti v poslední době ve své manažerské praxi stále častěji používají výraz KPI.

Klíčové ukazatele výkonu (KPI) jsou systém hodnocení, který umožňuje organizaci určit dosažení strategických a taktických cílů. (Parmenter, 2015)

Bohužel ne ve všech případech dospějí ukrajinské společnosti po zavedení KPI do praxe k výsledku, jaký očekávaly. Řada faktorů, které mohou být důvodem neúspěšné aplikace KPI, zahrnuje nesprávný výběr indikátorů i chyby při zavádění a implementaci tohoto systému.

KPI poskytují managementu organizace prostředky, pomocí kterých lze měřit kvalitu, efektivitu a úroveň řízení. Poskytuje úplné pochopení toho, jak úspěšně organizace směřuje ke svým strategickým cílům. Zaměstnanci, kteří vytvářejí zprávy o výsledcích své práce na určitých ukazatelích, tak mají příležitost porovnat výsledky s klíčovými ukazateli a posoudit skutečnou účinnost jejich příspěvku k dosažení globálních obchodních cílů. (Vetlužských, 2014)

Vzhledem k tomu, že KPI poskytuje úplný obrázek o efektivitě, tak bývá tento systém využíván ke správě platebního systému zaměstnanců.

Úkolem systému klíčových ukazatelů výkonu a vyváženého scorecardu je tedy převést strategii společnosti do komplexního souboru ukazatelů výkonu, který určuje hlavní parametry systému měření a řízení. Soubor indikátorů definuje základ pro vypracování strategie společnosti a zahrnuje kvantitativní charakteristiky informující zaměstnance o hlavních faktorech úspěchu včera, dnes i zítra. Vyšší management řídí energii, schopnosti a znalosti zaměstnanců k řešení dlouhodobých problémů.

Pro možné určení, zda je formulovaný indikátor klíčovým indikátorem výkonnosti, je nutné tento indikátor „zapadnout“ do prokrustovského lože strategické mapy společnosti. Jinými slovy bychom řekli, že klíčový indikátor výkonu logicky vyplývá z obsahu cílů a strategických iniciativ. (Vetlužských, 2014)

### **1.1.1. Charakteristika efektivních KPI**

Systém KPI je efektivní, protože je charakterizován následujícími body:

- Příslušenství adresy. Každý KPI musí být přiřazen konkrétnímu zaměstnanci nebo týmu. Tato osoba nebo tým bude výhradně odpovědná za splnění nebo nesplnění tohoto indikátoru.
- Správná orientace. Klíčové ukazatele výkonnosti by měly být postaveny na základě předem stanovených strategických cílů. Podle toho budou ukazatele odrážet pokrok směrem k určitým cílům společnosti.
- Dosažitelnost. Stanovené ukazatele a normy musí být dosažitelné. Cíle by mělo být dosaženo provedením určitých akcí a úsilí. Zároveň doba pravděpodobnosti jejich implementace by měla být minimálně 70 - 80 %.

- Otevřenost vůči akci. Jednou z hlavních myšlenek KPI je, že s pomocí dat získaných denně je možné a nutné provádět úpravy akcí. Díky aktuálním informacím může vedení reagovat na odchylky v čase a zabránit negativním výsledkům.
- Poskytování předpovědí. Klíčové ukazatele výkonu (KPI) ukazují hodnotu a náklady na ty akce, které vedou ke skvělým výsledkům.
- Omezenost. Klíčové ukazatele výkonu by měly být zaměřeny na dosažení určitých prioritních cílů a úkolů, místo aby pronásledovaly vše najednou.
- Snadné vnímání. Klíčové ukazatele výkonu by měly být snadno srozumitelné. Pokud zaměstnanec nechápe, z čeho se konkrétní ukazatel skládá, tak nebude schopen pochopit, jak toho dosáhnout.
- Rovnováha a propojenost. KPI by měly být vyvážené a doplňkové, neměly by překážet nebo bránit.
- Dostupnost. KPI by měly být kdykoli k dispozici všem ve společnosti. To zvyšuje úroveň poctivosti a otevřenosti společnosti. Každý zaměstnanec může vidět, jak konkrétní akce vedou k dosažení společných cílů.
- Posílení vhodnými individuálními pobídkami. Metriky by měly motivovat zaměstnance k produktivnějším činnostem. Společnost může využít vliv klíčových ukazatelů výkonnosti při výpočtu mezd a procenta bonusů v něm.
- Relevance. Každý KPI časem ztrácí svůj význam. Je nutné ukazatele pravidelně revidovat v půlročních intervalech.
- Přiměřenost. Z vnějšku to vypadá jako absurdní charakteristika, ale zároveň je to ta nejdůležitější. V tomto bodě se většina společností mýlí a vybírá absolutně nevhodné ukazatele pro své cíle nebo současnou situaci. (Kločkov, 2010)

### **1.1.2. Úloha klíčových ukazatelů výkonnosti ve strategickém řízení podniku**

Systém KPI je nezbytný ve společnostech, aby pochopily, jak klíčové ukazatele výkonnosti v současnosti korelují s dlouhodobými a strategickými cíli. KPI jsou tedy neoddělitelně spojeny se strategií společnosti. Jedná se o nástroj, který pomáhá při efektivním řízení společnosti. (Vetlužských, 2014)

Moderní trh staví společnosti před poměrně těžkou volbu, buď držet krok s dobou a uvědomovat si realitu tržních vztahů, nebo jít do bankrotu. Urychlení změny - společnosti musí pracovat rychleji, zdůrazňovat

své konkurenční výhody, rychleji vylepšovat své produkty a služby. Dnes se stalo módou rozvíjet strategii i v malých společnostech, které chtějí společnost efektivněji řídit a rozvíjet. (Vetlužských, 2014)

Nejprve je důležité definovat pojmy. Slovo „strategie“ pochází ze starořeckých slov stratos (armáda) a agein (olovo). Dohromady tvoří slovo strategos, tedy velitel. Zpočátku byla strategie chápána jako válečné umění, jelikož války byly nejdůležitějšími událostmi v životě lidí. Pojem „strategický“ se nakonec začal používat ve smyslu „nejdůležitější“, „určující“. Dnes používáme toto slovo jako samostatný termín, který nesouvisí s vedením války. Když však mluvíme o strategických rozhodnutích, tak máme na mysli rozhodnutí, jež jsou pro podnikání klíčová. Strategické rozhodnutí má dlouhodobé globální důsledky. (Kločkov, 2010)

Lze zdůraznit, že strategie není technologie nebo proces. Strategie je cíl, jehož dosažení vám umožní vytvořit novou hodnotu - pro zákazníky, majitele i zaměstnance (jen pro společnost). Můžeme jednoznačně říci, že je velmi obtížné najít dvě společnosti se stejným přístupem ke strategii a stanovení cílů. Nezáleží na tom, zda společnost upřednostňuje finance, klienty, interní obchodní procesy nebo školení a rozvoj vlastních zaměstnanců. Bohužel, nebo možná naštěstí v podnikání nemůžeme zvládnout to, co nelze spočítat či měřit. (Drucker, 2006) K tomu použijeme Balanced Scorecard (BSC), který však není nástrojem pro stanovení strategie, ale pomůže nám vyvážit všechny důležité prvky pro úspěšné fungování společnosti, které byly zmíněny výše:

- Finanční činnosti.
- Vztah se zákazníkem (součást klienta).
- Interní obchodní procesy.
- Vzdělávání a rozvoj.

Každá společnost musí definovat svou strategii, stanovit si konkrétní cíle, rozdělit je na samostatné úkoly a vypracovat plán konkrétních akcí k jejich dosažení. To vše by mělo být provedeno na základě poslání, podnikových hodnot a vize organizace. Toho lze dosáhnout pomocí Balanced Scorecard (BSC). Díky tomuto nástroji může společnost každému zaměstnanci přiřadit úkoly k dosažení společného velkého cíle. (Vetlužských, 2014) Jedním z problémů ukrajinských společností je nedostatek podnikové kultury a dlouhodobé vize, případně její nedodržování. Jsou strašně daleko od reality.

Strategické řízení je takové řízení, které se opírá o lidský potenciál jako základ organizace. Orientuje výrobní činnosti na požadavky zákazníků, pružně reaguje a provádí včasné změny v organizaci, které splňují výzvu prostředí a umožňují dosažení konkurenčních výhod, což společně umožňuje přežití

organizace v dlouhodobém horizontu při dosahování svých cílů. Vypracování vyváženého bodového přehledu je důležitým krokem ve strategickém řízení a provádění strategie. (Bowman, 1997)

Dnes je pojem Performance Management stále častěji slyšet, stejně jako systém managementu podle cílů (Management by Objectives nebo MBO). Řízení podle cílů je jednou z metod manažerské činnosti, která se rozšířila v Evropě a Spojených státech v 60. letech. Pojem management podle cílů poprvé zmínil jeho autor Peter Drucker v roce 1954 ve své knize „The Practice of Management“. Pokud definujete principy, které spojují tyto dva systémy, pak je to organizace podnikových procesů, hodnocení produktivity a efektivity zaměstnanců a zaměření na výsledky za účelem zlepšení celkové efektivity celého podniku. (Kločkov, 2010)

Základním principem systému Performance Management je stanovení cílů, které sestupují shora dolů. Nejprve definujeme cíle firmy. Tyto cíle určíme pro oddělení nebo sub-oddělení. Další jsou cíle pro konkrétní tým. Poslední stanoví cíle pro každého zaměstnance. Je velmi důležité, aby cíle každého jednotlivého zaměstnance odpovídaly cílům celé společnosti a vedly k dosažení jejích cílů.

Nejnámějším způsobem stanovení cílů je SMART. V souladu s tím musí všechny cíle odpovídat tomuto formátu.

Tento termín není v žádném případě nový, ale přesto uvedu dekodování této zkratky. SMART je specifická, měřitelná, dosažitelná, relevantní, časově omezené. Jinými slovy, cíl musí splňovat následující podmínky:

- Charakteristický
- Měřitelný
- Dosažitelné
- Relevantní
- Časově omezený

Pouze tento formát stanovení cílů zvyšuje motivaci zaměstnanců k jejich dosažení. Důležitým bodem je rozumné rozdělení cílů - shora dolů. Když zaměstnanec jasně rozumí cílům společnosti a zároveň si uvědomí příčinný následek svých cílů i záměrů se strategií společnosti, tak je namotivován k rozvoji vlastních schopností. *Úloha klíčových ukazatelů výkonnosti ve strategickém řízení podniku [online]. [cit. 2021-4-8]. Dostupné z: <http://www.managfine.ru/mfines-631-2.html>*

Klíčové ukazatele výkonnosti by měly přímo souviset s taktickými a strategickými cíli organizace a konkrétního funkčního oddělení společnosti. Bez ohledu na to, jak ambiciózní jsou cíle manažerů a vlastníků, tak nedosažitelné ukazatele nejsou povoleny. Zaměstnanci, jejichž úkolem je dosáhnout

určitých cílů, musí mít příslušnou kompetenci. Normy musí být skutečné, aby podporovaly akci. Klíčové ukazatele výkonnosti organizace jsou zaváděny postupně, s přihlédnutím k rozsahu společnosti.

Úkolem systému KPI a systému vyváženého skóre je převést strategii společnosti do komplexního souboru ukazatelů jejích činností, který určuje hlavní parametry systému měření a řízení. Co budeme měřit? Úroveň dosažení cílů. Soubor indikátorů zahrnuje kvantitativní charakteristiky informující zaměstnance o hlavních faktorech úspěchu v současnosti i v budoucnosti. Klíčové ukazatele výkonu umožňují charakterizovat výsledek, o který by měl zaměstnanec jevit zájem (jakou práci by měl dělat, v jakém množství a jak dlouho) a také posoudit užitečnost každého zaměstnance pro společnost.

Chybou některých společností je, že stanovují pouze ty úkoly pro zaměstnance a hodnotí je pouze na těch ukazatelích, které lze měřit. Na jedné straně je to oprávněné, protože každý úkol by měl být formulován jasně. Popište, jak bude měřen výsledek. Na druhé straně je základním předpokladem konceptu vyváženého scorecardu to, že tradiční finanční a ekonomické ukazatele nestačí k určení strategického úspěchu společnosti a poskytnutí zpětné vazby. K vyřešení těchto problémů je nutné mít „vyváženější“ sadu indikátorů výkonnosti společnosti v různých rovinách, což vám umožní kontrolovat faktory ovlivňující tyto indikátory, nejen sledovat výsledky. Úspěšné sledování pokroku směrem ke strategickým cílům společnosti se nezaměřuje na minulá hodnocení výkonnosti. Je nutné vzít v úvahu ty indikátory, jež ovlivní výsledky společnosti v budoucnu. (Vetlužských, 2014)

Implementace systému KPI ve společnosti tedy probíhá v několika fázích. Pořadí fází je rozhodující a jeho změna negativně ovlivňuje výkon systému jako celku. Jasně formulovaná strategie popisuje hlavní kroky, které by měly být podniknuty k dosažení stanovených cílů a požadovaných výsledků. Strategie společnosti by měla být rozdělena do konkrétních strategických iniciativ, v jejichž rámci jsou identifikovány úkoly pro jednotlivé strukturální jednotky. Nejdůležitějším prvkem této fáze je stanovení priorit strategických iniciativ a koordinace mezi odděleními. V tomto případě je vyzvána k záchraně strategická mapa společnosti, která jasně zobrazí, jak jsou integrované cíle čtyř složek přidány k jedné strategii. Ilustrují vztah příčina-účinek. (Vetlužských, 2014)

V roce 2004 zveřejnila Harvard Business Review výsledky studie provedené za účelem identifikace úspěšných zaměstnanců a hledání nejlepších metod motivace, které se zúčastnili vedoucí pracovníci a zaměstnanci více než tisíce společností. Ukázalo se, že v průměrné společnosti pracuje 5 % zaměstnanců vždy dobře, stejný počet (5 - 7 %) zaměstnanců vždy špatně a pro zbývajících 88 % efektivně funguje správné stanovení cílů vždy vyžadováno s povinnou kontrolou nad jejich implementací.

Zájem zaměstnanců o dosahování výsledků a řešení zadaných úkolů je možné posílit pouze jejich propojením s peněžitou odměnou vyplácenou při dosažení výsledků. (Kločkov, 2010)

Systém klíčových ukazatelů výkonu je integrovaným přístupem k řízení organizace a zajišťuje provádění strategie společnosti.

### **1.1.3. Struktura a klasifikace KPI**

David Parmenter, autor slavné knihy Klíčové ukazatele výkonu, uvádí, že vývoj, implementace a aplikace rozhodujících ukazatelů „identifikuje klíčové ukazatele výkonu (KRI), organizace by neměla mít více než 10 kusů, klíčové ukazatele výkonu (KPI) z nich také nejvýše 10 a ukazatele výkonu (PI), z nichž zpravidla jich je mnoho, ale ne více než 80. Klíčové ukazatele výsledků (KRI) se používají pro plánování a kontrolu, což indikuje stav věcí obecně ve společnosti. KPI a PI se používají k motivaci personálu k dosažení strategických a taktických cílů organizace. Četné ukazatele výkonu (PI) vám řeknou, co máte dělat, a KPI vám řeknou, jak dramaticky zlepšit produktivitu.“ PARMENTER, David. *Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs*. 3. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-1-119-01984-8.

Ačkoli David Parmenter tvrdil, že v podstatě neexistují žádné finanční KPI, obecně se systém KPI chápe jako systém finančních a nefinančních ukazatelů, které ovlivňují kvantitativní nebo kvalitativní změnu výsledků ve vztahu ke strategickému cíli (nebo očekávanému výsledku). Vyrovnaný scorecard zahrnuje KPI požadované pro každý objekt kontroly (strukturální, funkční jednotky) a metodiku jejich hodnocení. Tyto systémy nebo techniky tvoří základ pro rozhodování. Jsou založeny na hodnocení efektivity společnosti a jsou zaměřeny na dosažení jejích strategických cílů. Je však třeba poznamenat, že tato technika je pouze nástrojem, který usnadňuje proces přijímání manažerských rozhodnutí poskytováním managementu plnohodnotných informací, ale v žádném případě není univerzálním lékem pro řešení systémových problémů společnosti. (Kločkov, 2010) Tato technika nepomůže určit, ve které oblasti se objevily nedostatky a čemu bychom měli věnovat pozornost.

V praxi se zpravidla rozlišují následující typy KPI:

Kvantitativní a kvalitativní klíčové ukazatele, které umožňují hodnocení činností, vytváření střednědobých a dlouhodobých předpovědí pro každou společnost, musí být stanoveny individuálně, s přihlédnutím ke specifikům odvětví, postavení na trhu, strategickým cílům a obchodní taktice.

Kvantitativní ukazatele slouží k objektivnímu posouzení kvantitativně vyjádřených výsledků pomocí různých opatření např. peněz, objemu výroby, času, počtu lidí, procent atd.

Kvalitativní ukazatele jsou prezentovány ve formě bodů nebo hodnocení, tj. je jejich cílem hodnotit kvalitativní výsledky organizace (oddělení, zaměstnance), subjektivně pomocí úsudků (např. „velmi špatné“, „špatné“, „dobré“ atd.) a skóre (např. 1, 2, 3, 4 atd.). (Kločkov 2010)

Zde nejsou žádné hotové recepty, s výjimkou některých doporučení:

- omezené množství;
- jednota pro celou společnost;
- měřitelnost, schopnost dát indikátor v číselném vyjádření;
- přímá vazba na kritické faktory úspěchu;
- ovladatelnost, tj. schopnost ovlivňovat faktory;
- motivační pobídka pro zaměstnance.

Koncept řízení výkonu je založen na koncepcích zaostávajících a předních KPI.

Zpožděné KPI mají historickou povahu a jsou určeny k měření minulých událostí. Patří sem většina finančních ukazatelů. Zpožděné KPI jsou výsledkem systému jako celku a obvykle se objevují v manažerských nebo účetních zprávách nejvýše jednou za měsíc. Mezi hlavní ukazatele patří ukazatele týkající se rozvoje zaměstnanců, interních technologických i obchodních procesů, PR a vztahů se zákazníky.

Zaostávající bývají počítány na základě výsledků práce za určité poměrně dlouhé období. Jsou nevratné a řadí se zde např. hodnota podniku, čistý zisk, výnosy, podíl na trhu, fixní a variabilní náklady, index spokojenosti zákazníků, produktivita práce atd. (Kločkov, 2010)

Předstihové nebo provozní ukazatele, které vám umožní řídit stav věcí během sledovaného období za účelem dosažení stanovených cílů na jeho konci. Řadíme zde pojmy jako např. objem prodeje, průměrná dodací lhůta, zákaznická základna, procento vnitřních vad, intenzita a objem reklamy, pohledávky a závazky atd. Jedná se o indikátory mezivýsledků práce za určité, relativně krátké, časové období. Hodnoty předních indikátorů ovlivňují hodnoty odpovídajících zaostávajících indikátorů.

Jak bylo uvedeno výše, existují metriky a ukazatele pro hodnocení týmu nebo oddělení a pro každého zaměstnance zvlášť. To je dostatečně důležité, abychom plně pochopili, jak každý jednotlivec přispívá k úspěchu týmu a dosažení jeho cílů.

Individuální ukazatele jsou ukazatele osobní efektivity a efektivity každého zaměstnance. Jedná se o ty ukazatele, které může konkrétní zaměstnanec ovlivnit uplatněním duševního a fyzického úsilí, za které nese osobní odpovědnost.



Skupinové ukazatele (tým) - jedná se o ukazatele, které charakterizují obecné informace o jednotce (skupina, organizace jako celek). Popisuje výsledky závislé na skupinovém úsilí. (Kločkov, 2010)

Následující rozdělení ukazatelů již známe. Jedná se o finanční a nefinanční ukazatele.

Finanční ukazatele hodnotí finanční výkonnost organizace (oddělení, zaměstnanec). Zařazujeme zde např. výnosy, čistý zisk, tržby v peněžním vyjádření, ziskové rozpětí, ziskovost, obrat (aktiva, zásoby, závazky a pohledávky), likviditu atd.

Nefinanční ukazatele hodnotí nefinanční výkonnost organizace (oddělení, zaměstnanec). Mluvíme o pojmech jako např. objemový prodej, podíl na trhu, úroveň konkurenční výhody, spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, doba realizace, doba výrobního cyklu, produktivita práce, fluktuace zaměstnanců atd. (Kločkov, 2010)

Struktura systému KPI se určuje v závislosti na strategii společnosti. Také v závislosti na účelu implementace systému KPI v podniku. Pro každý vypracovaný strategický cíl jsou vypracovány klíčové ukazatele výkonu (Key Performance Indicator - KPI). Výběrem KPI, které jsou ve skutečnosti ukazateli souladu úrovně aktuální výkonnosti se strategickými cíli společnosti, měřítkem dosažitelnosti těchto cílů, získá společnost vyvážený krátkodobý a střednědobý obraz cíle, finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti. Rád bych ještě jednou zdůraznil, že finanční ukazatele jsou samozřejmě důležité, protože odrážejí finanční složku BSC. Bylo by nesprávné hodnotit efektivitu rozvoje podnikání výhradně dle výše zisku. (Vetlužských, 2014)

Při vývoji metod řízení založených na KPI je nutné klasifikovat ukazatele do:

- KPI, které jsou strategické;
- KPI, které jsou normativní.

Mělo by být zřejmé, že klasifikace indikátoru jako strategického nebo normativního, závisí na strategii společnosti zvolené vedením. Pokud dosažení cílových hodnot KPI, které mají strategický charakter, významně změní postavení společnosti, pak je třeba hodnoty KPI s regulační povahou udržovat na té či oné úrovni. Dalo by se říci, že každý den. Jako příklad strategických KPI můžeme uvést ukazatele, jako je kapitalizace, podíl na trhu, zatímco ukazatele, jako je míra fluktuace zaměstnanců, mají regulační povahu.

Strategické metriky by měly odrážet konkurenční výhodu společnosti. (Kločkov, 2010)

Konkurenční výhodou je získání silnější pozice na trhu ve srovnání s pozicemi konkurence, čehož je dosaženo poskytováním větších výhod spotřebitelům.

Konkurenční výhodou je pozitivní rozdíl od konkurence. To by mělo být pro klienta takovou výhodou, že si vybere produkt nebo službu naší společnosti.

Vysoká úroveň klíčových ukazatelů výkonnosti strategického typu ve společnosti znamená dosažení strategického cíle. Každý strategický ukazatel výkonnosti organizace prokazuje určitou konkurenční výhodu.

Klíčové ukazatele výkonnosti normativního typu mají dočasnou povahu, což znamená, že jsou vázány na určité časové období. Dospěli jsme k závěru, že pokud jsou klíčové indikátory strategického typu odpovědné za dosažení cíle, pak jsou klíčové indikátory normativního typu odpovědné za splnění úkolů nezbytných k dosažení cíle. (Vetlužských, 2014)

Taková klasifikace klíčových ukazatelů výkonnosti je důležitá, protože koreluje se strukturou rozložení finančních a dalších zdrojů společnosti k dosažení cíle.

Chcete-li použít scorecard při řízení víceúrovňových společností s potřebou „kaskádových“ cílů, je vhodné rozdělit KPI na:

- indikativní ukazatele (ukazatele);
- imperativní (kontrolní) ukazatele.

Počet orientačních KPI koreluje s cíli příslušných služeb a strukturálních jednotek. Příkladem takových KPI mohou být ukazatele rychlosti toku dokumentů, počet specializovaných seminářů za sezónu atd. Orientační ukazatele jsou tedy přední i opožděné.

Kontrolní KPI jsou stanoveny na nejvyšší úrovni řízení a jejich počet odpovídá počtu projekcí, ve kterých jsou určeny všechny ukazatele. Kontrolní KPI mají výlučně odložený charakter a jsou hlavními ukazateli, kterými vyšší úroveň řízení řídí práci nižší úrovně řízení. (Vetlužských, 2014)

Existuje také několik běžných způsobů použití indikátorů:

1. Instrumentální. Klíčové ukazatele výkonu (KPI) se používají k vytvoření základu pro implementaci určitých ad hoc rozhodnutí v organizaci. Takový systém je implementován tak, aby efektivně plnil jakýkoli úkol přidělený společnosti.

2. Konceptní. Tato metoda se používá ke změně myšlení zaměstnanců. Účelem implementace tohoto systému je vybudovat firemní kulturu, aby se každý zaměstnanec mohl spojit se společností a jednat směrem k dosažení cílů společnosti.

3. Symbolické. Tato metoda probíhá v těch firmách, které již vytvořily cíle a používají tento systém k dosažení svých cílů. (Vetlužských, 2014)

Kritéria pro stanovení klíčových ukazatelů výkonu jsou takové. Můžeme říct, že neexistují žádné univerzální KPI. Samozřejmě existují požadavky, které KPI musí splňovat, ale přesto je pro každou společnost nutné zvolit vlastní ukazatele i způsob implementace. (Kločkov, 2010)

Při vývoji efektivního systému KPI je každý ukazatel výkonu hodnocen podle kritérií. Jinými slovy je nutné zkontrolovat, zda je formulovaný indikátor skutečně klíčový i spolehlivý, a zda jej lze použít jako vodítko při hodnocení výkonu. (Parmenter, 2015)

Existuje mnoho různých kritérií, zde jsou některá:

- Ukazatel by měl odrážet míru dosažení strategických cílů firmy.
- Ukazatel musí odrážet hlavní obchodní proces organizace.
- Indikátor by měl ovlivňovat rozhodování managementu a rozhodnutí by naopak měla záviset na indikátoru.
- Mělo by být možné spravovat indikátor, což znamená, že manažeři společnosti mohou svým jednáním a úsilím změnit hodnotu indikátoru v rámci svých odpovědností.
- Ukazatel má potenciálně silný kauzální vztah s ostatními ukazateli.
- Indikátor by měl být snadno vypočitatelný.
- Informace, na jejichž základě se vytváří zpráva o určitém ukazateli, by nemělo být obtížné shromáždit.
- Indikátor by měl mít ekonomický smysl, pokud je považován za komplex podnikových indikátorů.
- Indikátor by měl být srozumitelný těm lidem, jejichž práce bude na základě tohoto indikátoru sledována.
- Bez indikátoru je nemožné učinit odpovídající strategická rozhodnutí.

Kritéria jsou nezbytná k určení, zda jim ukazatele odpovídají, a jestli by měl být ukazatel zahrnut do celkového systému KPI vyvinutého pro společnost. Mnoho společností používá při své práci nesprávná kritéria a mylně je nazývají klíčovými ukazateli výkonu. Společnosti s 20 a více KPI nemají koncentraci a konzistenci, takže mají tendenci dělat méně, než by mohly. Jen velmi málo společností je skutečně schopných ovládat své skutečné KPI. Organizace často nemají jasné rozdělení KPI na strategické a regulační. (Parmenter, 2015)

V důsledku toho je obtížné najít klíčové ukazatele z celé sady ukazatelů výkonu. Výsledkem je kontrola nevýznamných ukazatelů. Velké množství práce je provedeno, ale nevede k žádným konečným výsledkům.

Nyní se podívejme na několik výše uvedených kritérií:

### **1.1.3.1. Klíčové ukazatele výkonu musí být měřitelné a měřeny stejným způsobem**

Můžeme to formulovat tak, že indikátory by měly mít stejný systém měření. Společnost musí být schopna jasně měřit každý klíčový ukazatel výkonnosti. Toto měření by mělo být v jednom systému hodnocení těchto ukazatelů. Jediným způsobem, jak tento problém vyřešit, je obecná dohoda vedoucích různých strukturálních divizí. Kromě toho by měly být vyvinuty jednotné standardy a metody, např. pro převod měn, bonusové systémy, rozdělování mezd. Tyto standardy lze začlenit do příloh regulační dokumentace pro implementaci KPI, aby na jejich základě mohli pracovat všichni zaměstnanci společnosti.

Měli bychom také poznamenat, že je důležité analyzovat a porozumět údajům získaným za určité časové období na klíčových ukazatelích výkonu. Pro interpretaci dat jsou analyzovány skutečné výsledky práce podle několika parametrů.

Účinnost: poměr výsledku k použitým zdrojům.

Relativní výkon: na bodové stupnici (nepřijatelné, nízké, plánované, vedení).

Vhodné pro účel: do jaké míry výsledek odpovídá stanoveným cílům společnosti.

Soulad s normou: jak blízko jsou získané výsledky standardu, kterého chce společnost dosáhnout.

Analýza dynamiky: jak se společnost vyvíjí ve srovnání s předchozími obdobími: roste, klesá nebo stagnuje.

(Parmenter, 2015)

### **1.1.3.2. Klíčové ukazatele výkonnosti by měly být založeny na aktuálních datech**

Dokonce ani dobře navržené KPI nebudou moci vykonávat svou funkci, pokud k jejich určení nejsou potřebné žádné informace. Vedení společností si často mylně myslí, že databáze obsahují všechna data potřebná k použití toho či onoho ukazatele. Je však nutné mít absolutní jistotu, že indikátor bude sledován na základě spolehlivých informací ukazujících skutečný stav věcí. I když je klíčový ukazatel výkonu strategicky důležitý, tak je neměřitelný a nelze o něm získat úplný obraz spolehlivých informací. V tomto ohledu by společnost měla tento ukazatel revidovat. Alternativou může být řešení problému sběru dat a

jejich kvalitního a správného zpracování. To je jednoznačně jeden z nejdůležitějších úkolů při jednání s KPI. (Parmenter, 2015)

### **1.1.3.3. Klíčové ukazatele výkonu by měly být jasné a snadno použitelné**

Pokud si zaměstnanec nedokáže zapamatovat, natož uvědomit si klíčové ukazatele, nebude schopen vykonávat své činy v souladu s nimi. Místo motivace nastane demotivace zaměstnanců. Pokud jsou KPI nemožné, tak management nemůže očekávat kvalitní práci, která povede k dosažení strategických cílů společnosti za předpokladu, že jsou KPI neměřitelné. Důvodem je skutečnost, že vedení není schopno jednoznačně posoudit opatření a provádění určitých ukazatelů. Systém indikátorů může být pro společnost nejen neúčinný, ale také je schopen zapříčinit určité škody, což může mít za následek nové obtíže při dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů. (Parmenter, 2015)

### **1.1.3.4. Počet klíčových indikátorů by měl být konečný**

Nejen konečný, ale omezený a malý. Jednou z nejčastějších chyb v praxi je příliš mnoho indikátorů na zaměstnance. To ztěžuje definování strategických a regulačních KPI. V některých firmách je pro jednu pozici nastaveno více než tucet klíčových ukazatelů výkonu a všechny jsou propojeny s motivačním systémem. Ve výsledku se zvyšuje čas strávený shromažďováním a zpracováním informací. Pokud jsou všechny KPI stejně důležité, pak odměna závisí na příliš mnoha faktorech, jejichž podíl nepřesahuje 10 % - a to je prahová hodnota, pod kterou zaměstnanec přestane vnímat indikátor jako ovlivňující jeho příjem. Zaměstnanci navíc mohou soustředit své úsilí na metriky, které lze snadno provést a nevyžadují ohromné úsilí. Výsledkem je, že systém „proklouzne“ a je nepravděpodobné, že přinese pozitivní efekt! S tímto vývojem událostí vyžaduje systém optimalizaci. Počet klíčových ukazatelů výkonu by měl být snížen! (Parmenter, 2015)

Studie zjistila, že společnosti v průměru používají 64 indikátorů, zaměstnanec pracuje pouze s 16. Současně většina organizací používá méně než 20 indikátorů a pro sledování bylo identifikováno 7 indikátorů.

Doporučený počet KPI pro bonusový systém: 10-12 pro generálního ředitele; 5-7 pro oddělení a jeho vedoucí; 3-7 pro oddělení a jeho vedoucí; 3-5 na individuální úrovni. (Kločkov, 2010)

### **1.1.3.5. Systém klíčových ukazatelů výkonnosti by měl odpovídat podnikové kultuře společnosti.**

Firemní kultura je také důležitým faktorem při vytváření a implementaci KPI. Pro vybudování efektivního systému klíčových ukazatelů výkonnosti, musí být založeny na podnikové kultuře společnosti, jejích hodnotách. To znamená, že je nutné vypracovat jednotnou terminologii, která je jednoznačně srozumitelná všem zaměstnancům a nezpůsobuje kontroverze či nedorozumění, např. kodex standardů chování a určitě jej spojit s odměňováním.

V tomto duchu je třeba okamžitě zdůraznit, že pro rozvoj efektivního systému KPI je nutné zlepšit informační kanály komunikace mezi managementem a zaměstnanci společnosti, zlepšit komunikační procesy mezi zaměstnanci, vyvinout podnikové standardy, vyškolit zaměstnance pro zpětnou vazbu a efektivně sdělení. (Parmenter, 2015)

### **1.1.3.6. Díky použití systému klíčových ukazatelů výkonu získávají zaměstnanci další oprávnění.**

Systém KPI je vynikajícím nástrojem v rukou manažera k motivaci zaměstnanců. Po dokončení plánu a dosažení cíle může zaměstnanec počítat nejen s peněžním bonusem, ale za účelem motivace může vedení předložit k posouzení jeho kandidaturu na povýšení nebo získání důležitějších i zajímavějších projektů.

Zavádění systému klíčových ukazatelů výkonu by nemělo smysl, pokud by zaměstnanci nemohli na základě jeho výsledků podniknout žádné kroky, nedokázali zlepšit úroveň plnění KPI, efektivitu a úroveň kompetencí a plánovat svou kariéru. (Parmenter, 2015)

### **1.1.3.7. Klíčové ukazatele výkonu musí zůstat relevantní**

Po zavedení systému KPI je nutné neustále kontrolovat, zda zaměstnanec nadále efektivně vykonává svoji práci. Jakmile bude systém implementován, měli byste být připraveni pravidelně kontrolovat své KPI. Použití některých klíčových indikátorů může skutečně vést k neplánovaným výsledkům, zatímco jiné indikátory mohou časem ztratit svou relevanci. Pokud se zaměstnanci domnívají, že daný ukazatel nekoreluje s cílem společnosti, je zastaralý, pak klesá jejich motivace i výkon, což má za následek snížení efektivity rozvoje celé společnosti. Mohou také nastat problémy s výběrem měření indikátorů, protože neexistují žádné statistiky a dynamika jejich změn. (Parmenter, 2015)

Přirozeně je nutné vyhodnotit klíčové ukazatele výkonnosti pro soulad s kritérii podle nějakého měřitelného systému, bodu nebo procenta. Můžete určit konkrétní váhu jednoho nebo druhého KPI na bodové stupnici závažnosti, s přihlédnutím k tomu, kolik bodů indikátor během analýzy obdrží. Čím více bodů indikátor získá, tím je pravděpodobnější, že souvisí s klíčovým indikátorem výkonu.

Pokud klíčové ukazatele výkonu splňují kritéria, stejně jako při analýze ukazatelů pomocí vybraných kritérií, může systém KPI vést k významnému zvýšení efektivity společnosti.

Soulad s vybranými kritérii však také nezaručuje správnost a účinnost výsledného systému klíčových indikátorů. Systém klíčových ukazatelů by měli vypracovat manažeři společnosti. Všichni zaměstnanci by se měli podílet na vývoji systému. Kontrolu i opravy by měl provádět vedoucí podniku a vývojáři by měli vzájemně komunikovat. V každé strukturální jednotce lze klíčové ukazatele výkonnosti správně rozvíjet, avšak pokud každá jednotka vytvoří ukazatele odděleně od ostatních, nebude možné navázat nezaměnitelné vztahy a pokrýt všechny obchodní procesy společnosti. Kromě toho může vývoj indikátorů v úzkých skupinách přinést ve finální verzi velké množství indikátorů, ačkoli pro jejich efektivní aplikaci ve společnosti by mělo být přiděleno jen několik desítek indikátorů. (Vetlužských, 2014)

Kompetentní distribuce klíčových ukazatelů výkonnosti podle organizační struktury společnosti je zárukou, že současné činnosti v každé strukturální jednotce jsou prováděny správným směrem, a přispívá k dosažení cíle. (Parmenter, 2015)

Balanced Performance Scorecard (BSP) poskytuje manažerovi nástroj k dosažení požadovaných výsledků v náročném konkurenčním prostředí – prostředí, ve kterém dnes působí všechny organizace. Proto je zásadní jasné pochopení cílů, záměrů i způsobů, jak jich dosáhnout a vyřešit. Vyvážený systém ukazatelů neboli kritérií zkoumá cíle a strategii společnosti prostřednictvím hranic určitého komplexního systému pro hodnocení jejich činností. V neposlední řadě poskytuje určitou metodiku pro vytvoření systému strategických kritérií a systému řízení. Hlavní důraz v BSC je stále kladen na hodnocení dosahování finančních výsledků, které je doplněno finanční výkonností přímých exekutorů. BSC hodnotí výkon společnosti na základě čtyř vyvážených parametrů: finance, vztahy se zákazníky, interní obchodní procesy a školení a profesionální rozvoj personálu. S pomocí BSC můžete nejen analyzovat finanční výsledky, ale zároveň se podílet na vytváření nových příležitostí a regulovat pořízení nehmotného majetku pro další růst. (Kaplan, Norton, 1996)

Hlavním rozdílem mezi klíčovými ukazateli výkonu a kritérii, podle nichž bývá ve světě obvyklé hodnocení výsledků práce, je orientace systému KPI na strategické cíle organizace a jejich dosažení, zatímco ukrajinská kritéria nekorelují se strategií společnosti i hodnocením, hlavně taktických úkolů. BSC (Balanced

Scorecard) nebo Balanced Scorecard (BSC) je efektivní nástroj pro strategické a provozní řízení, který umožňuje korelovat strategické cíle společnosti s obchodními procesy a každodenními akcemi zaměstnanců na každé úrovni řízení. Tento jedinečný systém - výsledek výzkumu R. Kaplana a D. Nortona - umožňuje integrovat finanční a nefinanční ukazatele ekonomické aktivity společnosti, čímž určuje míru efektivity, rovnováhu cílů a jejich kauzální vztah. BSC navíc identifikuje příčinné vztahy existující mezi cíli a klíčovými ukazateli, a jak se to odráží ve strategické mapě společnosti. (Kaplan, Norton, 1996)

Hlavní rozpor spojený s organizací vývoje a implementace KPI spočívá v tom, že strategie společnosti a definice jejích cílů jsou výsadou i odpovědností vrcholového vedení společnosti, vlastníků podniků, zatímco implementací strategie se zabývají zaměstnanci na úrovni strukturálních divizí. Nedostatečná výměna informací mezi vedením společnosti a zaměstnanci, zejména kvůli informačnímu přetížení na úrovni řízení, znemožňuje kontrolu plnění strategických úkolů ze strany personálu. (Vetlužských, 2014)

Na druhé straně nedostatek konkrétních strategických cílů pro zaměstnance a absence vhodného motivačního systému vedou k tomu, že výkonní umělci nekoordinují své akce s globálními cíli společnosti a nemají schopnost orientovat se ve strategických podmínkách. Nejslabším článkem při implementaci strategie společnosti, který samozřejmě není soběstačný, jsou informační kanály komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Přesněji řečeno, dva prvky této interakce ve skutečnosti představují cyklus řízení - vertikální „vedení - personál“ a vertikální „personál - vedení“. Nedokonalost tohoto informačního kanálu způsobuje naléhavou potřebu nástrojů, které by naplnily rozhodovací proces adekvátními a dostatečnými informacemi. To nám umožňuje označit systém klíčových ukazatelů výkonu i vyvážený scorecard jako nové nástroje řízení, které tvoří základ pro rozhodování na základě hodnocení efektivity činnosti společnosti a zaměřené na dosažení jejích strategických cílů. (Vetlužských, 2014)

#### **1.1.4. Vývoj systému KPI**

Tradiční metody, jako je „klasická“ certifikace personálu, již nesplňují dnešní požadavky. K úspěchu v dnešním obchodním světě potřebují podniky inovativní nástroje a postupy řízení, které se zaměřují na stanovení cílů a identifikaci osobních odpovědností zaměstnanců. Technologie řízení podle cílů, podporovaná kompetentními věcnými pobídkami, pomáhá motivovat zaměstnance k novým grandiózním úspěchům a kreativnímu sebezdokonalování.



### 1.1.4.1. Zásady vývoje systému KPI

KPI je systém, který se používá k dosažení hlavních cílů organizace, např. k přilákání a udržení zákazníků (klientů), zvýšení profesionality zaměstnanců, zvýšení příjmů a snížení nákladů. Všechny tyto hodnoty vyznává celkové řízení kvality.

Lze rozlišit následující požadavky na formulaci KPI:

- zaměření na strategické cíle;
- důvěryhodnost: informace použité k výpočtu KPI, musí být objektivní a úplné;
- požadovaná úroveň složitosti výpočtu: výpočty KPI musí být zaměstnancům srozumitelné;
- včasnost: hodnota KPI musí být k dispozici ve správný čas v souladu s vybraným obdobím pro stanovení hodnoty KPI;
- dosažitelnost plánované hodnoty KPI;
- dostupnost pro použití ve vyváženém systému ukazatele (BSC);
- sledovatelnost: mělo by být možné ověřit vypočítaný výsledek;
- propojenost a práce na společném výsledku: KPI by měly být navrženy tak, aby nevyvolávaly konflikty a nezdravou konkurenci v organizaci, zaměstnanci musí pracovat jako jeden tým pro plnění společných cílů.

Jak ukazuje praxe, tak společnost potřebuje 15–20 ukazatelů, divize asi 7-10, jeden zaměstnanec ne více než 5.

Jak jsme si poznamenali v předchozí kapitole, v KPI je jen malý teoretický vývoj. Metodika vývoje klíčových ukazatelů výkonnosti v ruských nebo ukrajinských zdrojích má převážně poradní charakter. Existují také překlady zahraniční literatury, ale máme důvod pochybovat o správnosti překladu, a ještě více o přizpůsobení materiálů post-sovětské ekonomice. (Kločkov, 2010)

V současné době neexistují žádná univerzální a jednotná ustanovení o tom, jak rozvíjet systém KPI v organizaci. Různí autoři navrhuje použít vlastní vývojové metody, které se budou řídit některými pravidly a principy. Neexistují však žádné informace o tom, jak je nutné aplikovat doporučený vývoj v ukrajinských společnostech, taktéž neexistují žádné údaje o výsledcích implementace systému KPI v organizacích ani neexistují žádné časově ověřené informace. (Vetlužských, 2014)

V této kapitole poskytneme obecné informace o metodách, pravidlech a principech vývoje systému KPI v ruských a ukrajinských společnostech, které v současné době navrhuje ruští autoři.

D. Parmenter (2015) zdůraznil 4 základní principy:

- Princip partnerství;
- Princip přenosu úsilí do hlavního směru;
- Princip integrace procesů pro hodnocení indikátorů, podávání zpráv a zlepšování výkonu;
- Princip sladění ukazatelů výkonnosti se strategií.

Pojďme se podrobněji zabývat každým z uvedených principů.

#### **1.1.4.2. Princip partnerství**

Pro maximální účinnost implementace je nutná interakce mezi všemi zaměstnanci firmy. To znamená mezi vedením, interními zaměstnanci, externími konzultanty nebo dočasnými pracovníky, zákazníky a dodavateli.

To vyžaduje:

Dosáhněte porozumění mezi výše uvedenými účastníky vztahu.

Získejte souhlas a připravenost implementovat změny.

Buďte připraveni přijmout a prosazovat účinné dohody s odbory, zástupci zaměstnanců a samotnými zaměstnanci.

Společné stanovení dlouhodobých cílů, tvorba strategie zlepšování a systém KPI.

Zapojit rozvoj hlavních dodavatelů a zákazníků, aby bylo zajištěno zohlednění jejich zájmů. (Parmenter, 2015)

#### **1.1.4.3. Princip přenosu úsilí do hlavního směru**

Pro zvýšení efektivity je podle tohoto principu vyžadováno zmocnění zaměstnanců. Především ti, kteří jsou přímo zapojeni do hlavní oblasti.

Princip znamená:

Lepší přístup zaměstnanců ke strategickým informacím.

Zavedení systému vertikální komunikace ve společnosti.

Delegování pravomocí na zaměstnance při přijímání provozních rozhodnutí.

Přenos odpovědnosti za výběr a vývoj ukazatelů výkonnosti, klíčových ukazatelů výkonnosti.

Budování systému dalšího odborného vzdělávání. (Parmenter, 2015)

#### **1.1.4.4. Princip integrace procesů měření, hlášení a zlepšování výkonu**

Vyvinutý systém pro hodnocení klíčových ukazatelů výkonu by měl být korelován s kritérii vykazování a vázán na výsledky práce a produktivity.

Je důležité nejen vyvinout systém KPI, ale také pravidelně a systematicky pořádat kontrolní schůzky.

Propojení hodnocení výkonu a výkaznictví je nezbytné k zajištění flexibility organizace, schopnosti rychle se přizpůsobit měnícím se podmínkám a efektivitě celé společnosti. K dosažení stanovených cílů musí být systém KPI lakonický, kompaktní a zaměřený na výsledky. (Parmenter, 2015)

#### **1.1.4.5. Princip sladění ukazatelů výkonnosti se strategií**

Každý KPI by měl být spojen se strategickým cílem společnosti. K dohodě na indikátorech a strategiích je nutné formulovat cíle, poslání, určovat hodnoty společnosti a filozofii. Každý zaměstnanec si musí každý den pamatovat, pro jaký cíl v organizaci pracuje a co musí udělat, aby ho dosáhl. (Parmenter, 2015)

Další principy zdůraznil A. Vichrov (2005):

#### **1.1.4.6. Princip integrace systému KPI a rozpočtu organizace.**

Důležitost tohoto principu je odůvodněna skutečností, že cíl každé organizace je vyjádřen ve formě výsledku, kterého musí společnost dosáhnout za určité časové období. Dosažení cíle je zajištěno určitými zdroji, které nutně zahrnují finanční složku. Bez finančních prostředků je nemožné dosáhnout cíle organizace.

Vzhledem k tomu, že klíčové ukazatele výkonnosti souvisejí s cíli společnosti, měly by být také spojeny s rozpočtem, aby bylo možné získat konkrétní informace o zdrojích k dosažení cíle.

Pokud navíc hovoříme o klíčových ukazatelích výkonu jako o ukazatelích efektivitě společnosti, tak je nutné měřit nejen pracovní výsledky, ale také zdroje, které umožňují rozpočtování.

Systém KPI je často navržen tak, aby motivoval zaměstnance společnosti. Motivace může být nehmotná i hmotná. To značí souvislost s financováním společnosti.

Po analýze zkušeností zahraničních společností s implementací systému KPI můžeme vyzdvihnout některé další principy vývoje a implementace systému KPI pro úspěšnou implementaci projektu. (Vichrov, 2005)

#### **1.1.4.7. Princip pravidelného a včasného sběru údajů**

Tento princip stanoví, že systém klíčových ukazatelů výkonnosti může přinést pozitivní výsledky v organizaci, pouze pokud jsou shromážděny potřebné informace v plném rozsahu a odrážejí skutečnou situaci systematicky i včas.

Za tímto účelem by měl být vyvinut nejen systém a zdůrazněny klíčové ukazatele výkonu, ale také program a technologie sběru dat. (Vichrov, 2005)

#### **1.1.4.8. Princip jednoduchosti**

Název principu mluví sám za sebe. Vyvinutý systém by měl být srozumitelný všem, formulován v podnikovém jazyce a vysvětlen každému zaměstnanci společnosti.

Formulář pro podávání zpráv by měl být pohodlný, prostředky pro přenos a shromažďování informací by měly být funkční, mobilní a schopné změny v krátké době. (Vichrov, 2005)

#### **1.1.4.9. Princip motivace vůdce**

Bez ohledu na to, jak užitečný, kompetentní a slibný je systém KPI vyvinut, tak jeho implementace závisí především na hlavě společnosti.

Dokud se vedoucí společnosti zajímá o vývoj a implementaci systému, funguje to. Jakmile vůdce ztratí zájem, účinnost klesá, a nakonec úplně zmizí.

Důležitým principem pro vývoj a implementaci systému klíčových ukazatelů výkonnosti v organizaci je udržení zájmu o tento systém mezi vrcholovými manažery společnosti. Pouze v tomto případě mohou dobré podniky poskytnout požadovaný výsledek a zvýšit produktivitu organizace. (Vichrov, 2005)

## 1.2. Metodika implementace systému KPI

### **Krok 1.** Získejte podporu a podporu od vrcholového manažerského týmu

Tým vrcholového managementu by měl být plně zapojen do vývoje a implementace systému KPI v jejich organizaci, stejně jako do jakéhokoli vyváženého skóre, ve kterém budou produktivní. Pouze aktivní podpora členů týmu vedení vytváří správné prostředí, ve kterém lze úspěšně implementovat změny. Nejprve však musíte nejvyššímu managementu vysvětlit důležitost i potřebu používání a neustálého sledování ukazatelů výkonnosti pro efektivní řízení společnosti.

Podpora vrcholných vedoucích kateder znamená, že si po celou dobu prací na projektu musí každý týden vyhradit dostatek času na zpětnou vazbu s členy projektového týmu k navrhovaným indikátorům během týdenní zprávy o programu, pro komunikaci s projektovým týmem o rozhodujících KPI, pro návštěvy, kde se KPI již úspěšně používají, pomoc projektovému týmu při vytváření databází a systémů pro podávání zpráv. Implementaci KPI lze také provádět na systémech a programech, které již ve společnosti existují, a používat je až do konečného zavedení nových nástrojů, které mohou zefektivnit systém výkaznictví a analýzy dat.

Klíčové kroky k získání podpory od vrcholového manažerského týmu:

- 1) Jmenování externího koordinátora. Jedná se o osobu, která bude mít zkušenosti s implementací tohoto systému. Musí udržovat zájem vrcholového managementu o tento projekt, odpovídat na otázky, které vyvstávají, a také neustále doprovázet tento projektový tým.
- 2) Externí koordinátor by měl vést seminář s týmem vrcholového managementu.
- 3) Vedení schůzky pro cílovou skupinu. Tohoto semináře se účastní celé představenstvo společnosti i zaměstnanci, kteří se tohoto projektu mohou potenciálně zúčastnit. Vytvoří se projektový program a vrcholový řídicí tým jmenuje členy projektového týmu. (Parmenter, 2015)

### **Krok 2.** Vytvoření projektového týmu pro implementaci rozhodujících KPI

Nyní je nutné vytvořit projektový tým. V závislosti na velikosti společnosti se doporučuje vytvořit tuto skupinu 2-4 osob. Tito zaměstnanci budou do projektu zapojeni po celou svou pracovní dobu a o průběhu prací mají za úkol podávat zprávy přímo generálnímu řediteli. Tato skupina by měla být kombinací mladých i energických zaměstnanců, kteří se v budoucnu ucházejí o vedoucí pozice, a zkušenějších zaměstnanců. Do projektového týmu byste však neměli zahrnovat vedoucí pracovníky, protože tomuto projektu nebudou moci věnovat veškerý svůj čas.

Klíčové úkoly při vytváření projektového týmu pro implementaci rozhodujících KPI

1) Externí koordinátor pomáhá sestavit interní projektový tým. Pracovníci projektového týmu jsou vybíráni velmi pečlivě. Tito lidé musí mít komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, schopnost dělat věci a vynikající znalosti jak o své organizaci, tak o odvětví, ve kterém působí.

2) Externí koordinátor zajišťuje, aby členové týmu pracovali na projektu na plný úvazek.

3) Externí koordinátor vybírá koordinátory. Najde lidi, kteří budou odpovědní za sdělování informací o jejich pracovní oblasti a za získávání zpětné vazby k odvedené práci.

4) Externí koordinátor vypracuje plán tříd s projektovým týmem pro implementaci KPI a provede je. Na těchto zasedáních externí koordinátor připravuje a školí skupinu interních konzultantů, kteří budou schopni předávat informace o systému KPI na jejich odděleních. Je rozumné takto postupovat ve společnosti s více než 3000 zaměstnanců. (Parmenter, 2015)

**Krok 3.** Změňte firemní kulturu a organizujte procesy v souladu s heslem „prostě to udělejte!“

Většina vůdců se bojí jednat a realizovat velké projekty. Mají obavu, že nedosáhnou očekávaných výsledků. Na principu „prostě to udělejte!“ je mnohem lepší jednat a dělat chyby, než se zapojovat do nekonečných analýz a úvah. Manažeři také často chtějí, aby veškerou tuto práci prováděl externí konzultant. Tento úkol by však měl provádět projektový tým zaměstnanců ze samotné společnosti.

Klíčové úkoly při organizaci procesů a podnikové kultury, které splňují zásadu „prostě to udělejte!“

1) Poskytovat podporu a školení pro týmy, aby si vytvořily vlastní metriky výkonu.

2) Zavedení moratoria na všechny stávající KPI. Všechny společnosti již mají ukazatele, podle kterých společnost hodnotí svou efektivitu. Všechny tyto ukazatele by měly být přezkoumány a roztrženy podle struktury do KPI, KRI, PI. Musíte také postupně upustit od indikátorů, které nesouvisí s projektem.

3) Dodržování základních principů. Po projednání všech otázek týkajících se vývoje a používání KPI je nutné provést analýzu korespondence všech fází a čtyř základních principů:

1. Partnerství

2. Přenesení úsilí do hlavního směru

3. Integrace metrik, výkaznictví a procesů zlepšování výkonu

4. Sladit výkon se strategií

4) Schválení projektu a jeho plánu se zúčastněnými stranami. Plán zavedení KPI je vyvíjen ve spolupráci s manažery, zaměstnanci společnosti, hlavními dodavateli a spotřebiteli. V této fázi bude společnost schopna odstranit mnoho obav ze všech stran, protože jejich názor bude zohledněn.

5) Stanovení složek vyváženého skóre. (Parmenter, 2015)

#### **Krok 4.** Vývoj holistické strategie rozvoje KPI.

Každá implementace KPI ve společnosti je jedinečná, protože je založena na mnoha faktorech. Není možné použít stejnou metodu na dvě různé firmy. Proto je vyvíjen společně se všemi zúčastněnými stranami a pod dohledem externího koordinátora s přihlédnutím ke zkušenostem s implementací v jiných firmách. Kombinace toho všeho se stává účinnou implementací nového systému.

Klíčové úkoly pro definování holistické strategie rozvoje KPI

1) Upřesnění stávající kultury hodnocení indikátorů. Je velmi důležité dobře porozumět tomu, jak se nyní indikátory hodnotí, pochopit jeho silné a slabé stránky.

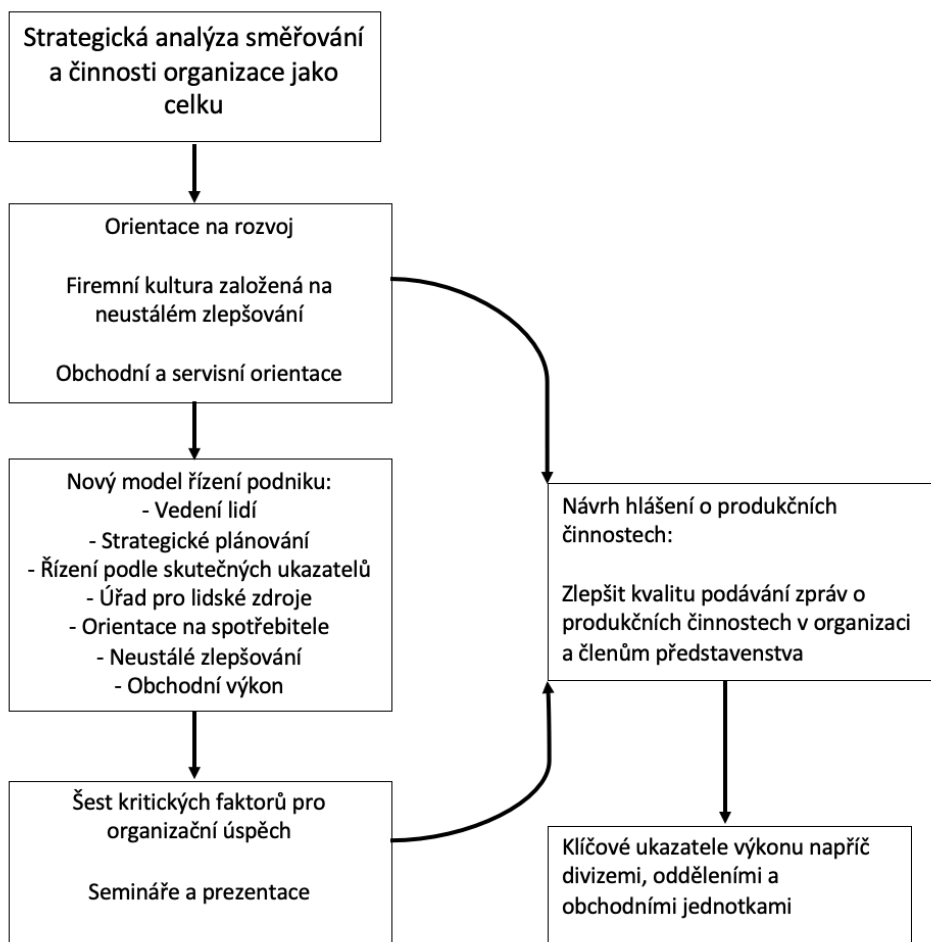
2) Postupný přístup k implementaci projektu KPI. Čím vyšší je počet zaměstnanců v organizaci, tím déle trvá proces implementace systému. Ve společnosti s maximálně 500 zaměstnanci trvá proces implementace 16 týdnů.

3) Jakmile projekt začne, zkuste dodržet 16týdenní harmonogram dokončení každé fáze, aby zaměstnanci i vedení neztratilo zájem o implementační projekt. Je nutné intenzivně projít všemi fázemi zakončené finálním dokončením.

4) Buďte flexibilní ohledně požadované rychlosti projektu. Se zavedením nového systému mohou nastat určité problémy, a proto nebude v celé organizaci probíhat vše hladce. Načasování úkolů se může lišit v závislosti na potřebách různých oddělení.

Na obrázku vidíte, jak byly KPI integrovány nebo sladěny se strategiemi změn a vylepšení.

(Parmenter, 2015)



**Obrázek 2 - Vysvětlení výhod systému KPI zaměstnancům (Parmenter, 2015)**

#### **Krok 5.** Vysvětlení výhod systému KPI zaměstnancům.

Musíme připravit zaměstnance na změnu. Úkolem projektového týmu a týmu vrcholového vedení bude přesvědčit zaměstnance o potřebě změny, vysvětlit výhody nového systému a vzbudit zájem lidí, aby se na změně podíleli.

Klíčové úkoly při vysvětlování výhod systému KPI zaměstnancům:

- 1) Provádění průřezového průzkumu personálu. Ve výsledku bude jasné, jaké otázky mají zaměstnanci a co je v novém systému znepokojuje.
- 2) Zaměřte se na transformaci prostřednictvím podpory PR. Je nutné ukázat lidem, že systém, který společnost zavádí, je skutečně efektivnější než ten, který byl dříve. Je vhodné požádat o pomoc externí PR specialisty.
- 3) Použijte vizi k tomu, abyste zaměstnance zaujali. Po zavedení nového systému je nutné ukázat zaměstnancům, jak změnit jejich život k lepšímu. Na začátku však musí projektový tým prokázat nadšení.



4) Proved'te ukázky zaměstnanců.

Vysvětlení výhod systému KPI zaměstnancům zvyšuje zájem většiny zaměstnanců o projekt v celém průřezu. (Parmenter, 2015)

**Krok 6.** Identifikace celofiremních kritických faktorů úspěchu.

Kritické faktory úspěchu určují ty aspekty činnosti společnosti, které jsou odpovědné za její zdraví a vitalitu. Výběr kritických faktorů je velmi subjektivní, takže účinnost závisí na úrovni analytických dovedností těch, kteří proces provádějí.

Klíčové výzvy při identifikaci kritických faktorů úspěchu v rámci celé společnosti:

1) Zvažte strategické plánovací dokumenty. Zajistěte, aby navrhované kritické faktory úspěchu řešily všech šest z následujících Balanced Scorecard:

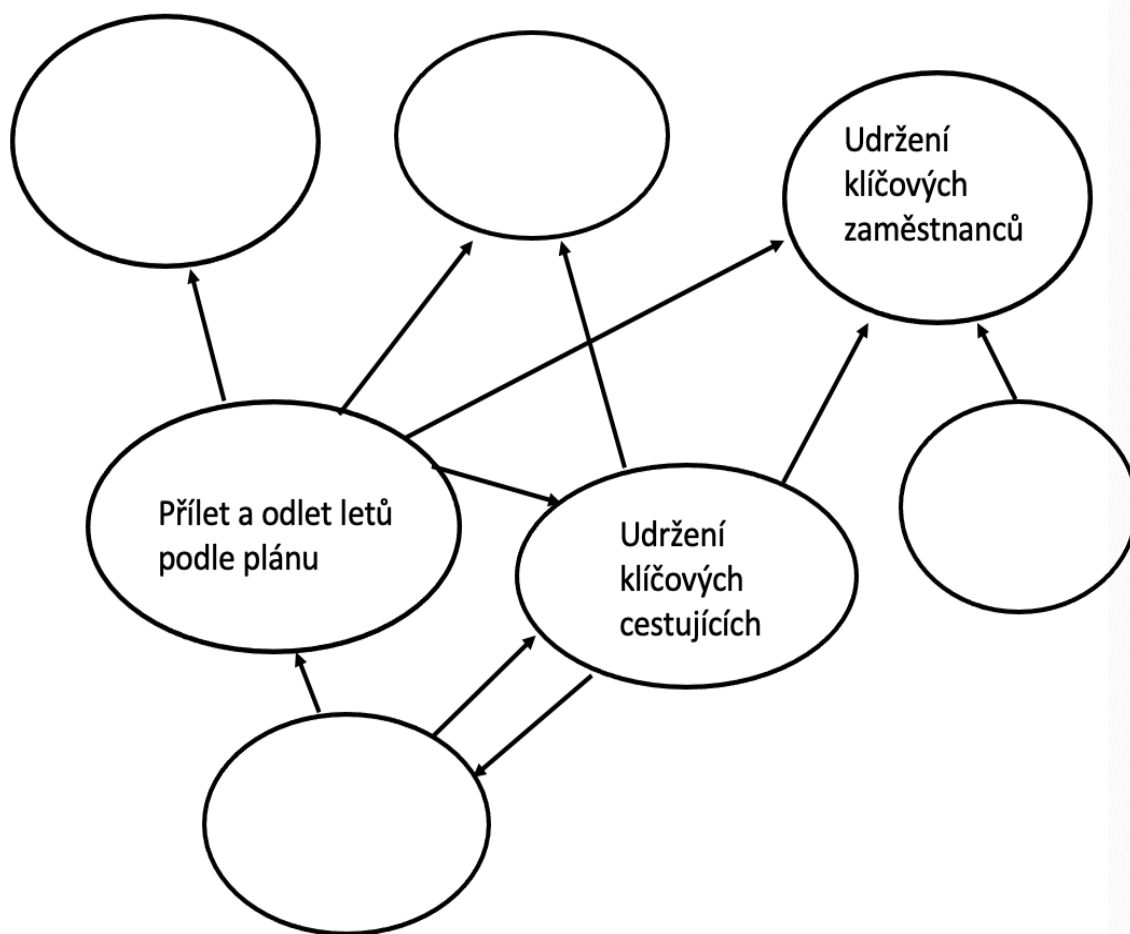
- orientace na zákazníka;
- finanční činnosti;
- vzdělávání a rozvoj;
- interní byznys-procesy;
- spokojenost zaměstnanců;
- životní prostředí a komunita.

Některé faktory se mohou týkat několika výše uvedených kategorií najednou, což je jasným znamením, že tento faktor je klíčový.

2) Projektový tým by měl vyvinout rozumný přístup k vytvoření hierarchie kritických faktorů úspěchu. Nyní zvážíme metodiku pro stanovení kritických faktorů:

- vypracování diagramu vztahu kritických faktorů úspěchu;
- využití faktorů vážení na seminářích;
- vypracování strategických map (pokud je k dispozici potřebný software);
- křížová validace kritických faktorů úspěchu k určení počtu složek BSC, které mají vliv.

Obrázek 3 ukazuje, jak lze graficky znázornit diagram vztahu kritických faktorů.



Obrázek 3 - Schéma vztahu faktorů kritického úspěchu (Parmenter, 2015)

V tabulce 1 vidíte příklad výsledků křížové kontroly kritických faktorů úspěchu s kritériem počtu komponent BSC, které ovlivňují.

Kritický faktor úspěchu	Finance	Spokojenost zákazníků	Spokojenost zaměstnanců	Vzdělávání a rozvoj	Byznys-procesy	Životní prostředí a komunita
Přílet a odlet letů podle plánu	+	+	+	+	+	Možná
Včasné a kompletní dodávky	+	+	Možná	+	+	-
Ostatní	-	+	-	-	+	+
Ostatní	+	-	-	-	-	-

Tabulka 1 - Kontrolní tabulka pro zkoumání účinků kritických faktorů úspěchu na součásti BSC (Parmenter, 2015)

3) Vedení workshopu s cílem přezkoumat kritické faktory úspěchu. Workshop zaměřený na skupiny, který brainstormuje návrh kritických faktorů úspěchu.

4) Dokončení vývoje kritických faktorů úspěchu po konzultaci se zúčastněnými stranami a pracovníky organizace. Návrhy faktorů by měly být přezkoumány ve spolupráci s týmem vrcholového managementu, představenstvem, zvolenými zástupci zúčastněných stran a samotnou fokusní skupinou.

5) Vysvětlíte lidem v organizaci význam kritických faktorů úspěchu. Jakmile budou všechny kritické faktory úspěchu identifikovány a schváleny, měly by být sděleny vedení a zaměstnancům. (Parmenter, 2015)

#### **Krok 7. Zadání ukazatelů výkonu do databáze**

Po ukazatelích nalezených od začátku projektu v důsledku komunikace s vrcholovým vedením, po prostudování archivů organizace a po každém semináři pořádaném projektovým týmem. Nalezené ukazatele produkční činnosti je nutné zadat do databáze. Tato databáze musí být přístupná všem zaměstnancům a databáze se musí neustále měnit.

Doporučuje se přidat do databáze následující pole:

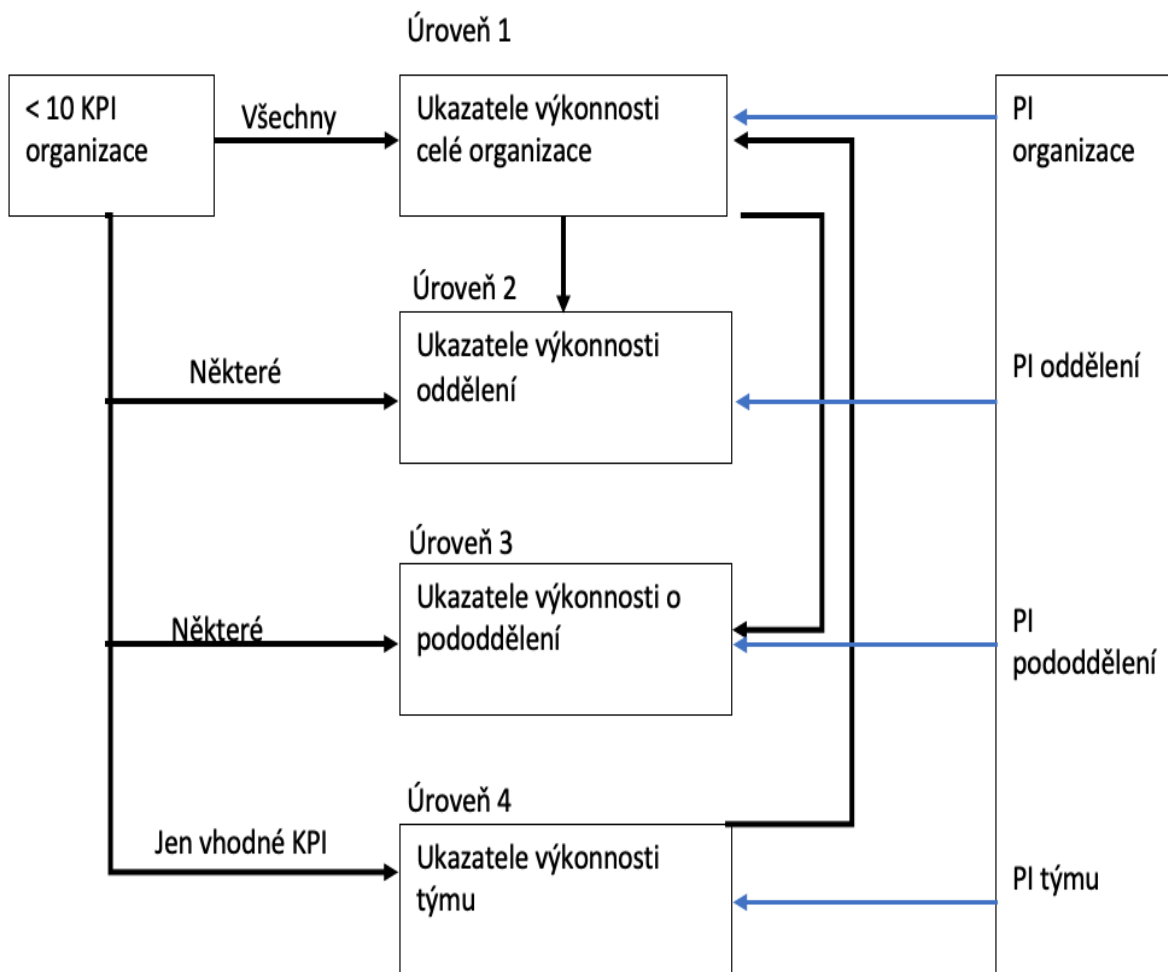
- popis výkonnostního ukazatele;
- vysvětlení metody jejího výpočtu;
- typ indikátoru (KPI, KRI, PI);
- zaměstnanec odpovědný za získání indikátoru;
- systém, ze kterého informace pocházejí;
- nezbytná upgrady pro získání dat v reálném čase;
- která složka vyváženého bodového přehledu je tímto ukazatelem ovlivněna;
- doporučený způsob zobrazení informací;
- četnost měření indikátoru;
- vztah indikátoru s kritickými faktory úspěchu;
- další orgán, který je třeba delegovat na zaměstnance, aby bylo možné přijmout okamžitá nápravná opatření;
- týmy, které se rozhodly tento ukazatel vyhodnotit;

Klíčové úkoly při zadávání ukazatelů výkonu do databáze

- 1) Vyberte uživatelsky přívětivou databázi a poskytněte k ní bezplatný přístup.
- 2) Naplňte databázi informacemi. Nové indikátory by měly být zadány ihned po jejich definici. Za tímto účelem by měli být určeni maximálně dva lidé, kteří budou odpovědní za tento proces.
- 3) Vyškolte všechny týmy, aby používaly databázi, a neustále upravujte ukazatele výkonu.
- 4) Zajistěte, aby byla u každého indikátoru vyplněna všechna pole databáze. (Parmenter, 2015)

**Krok 8.** Výběr indikátorů výkonu na úrovni týmu

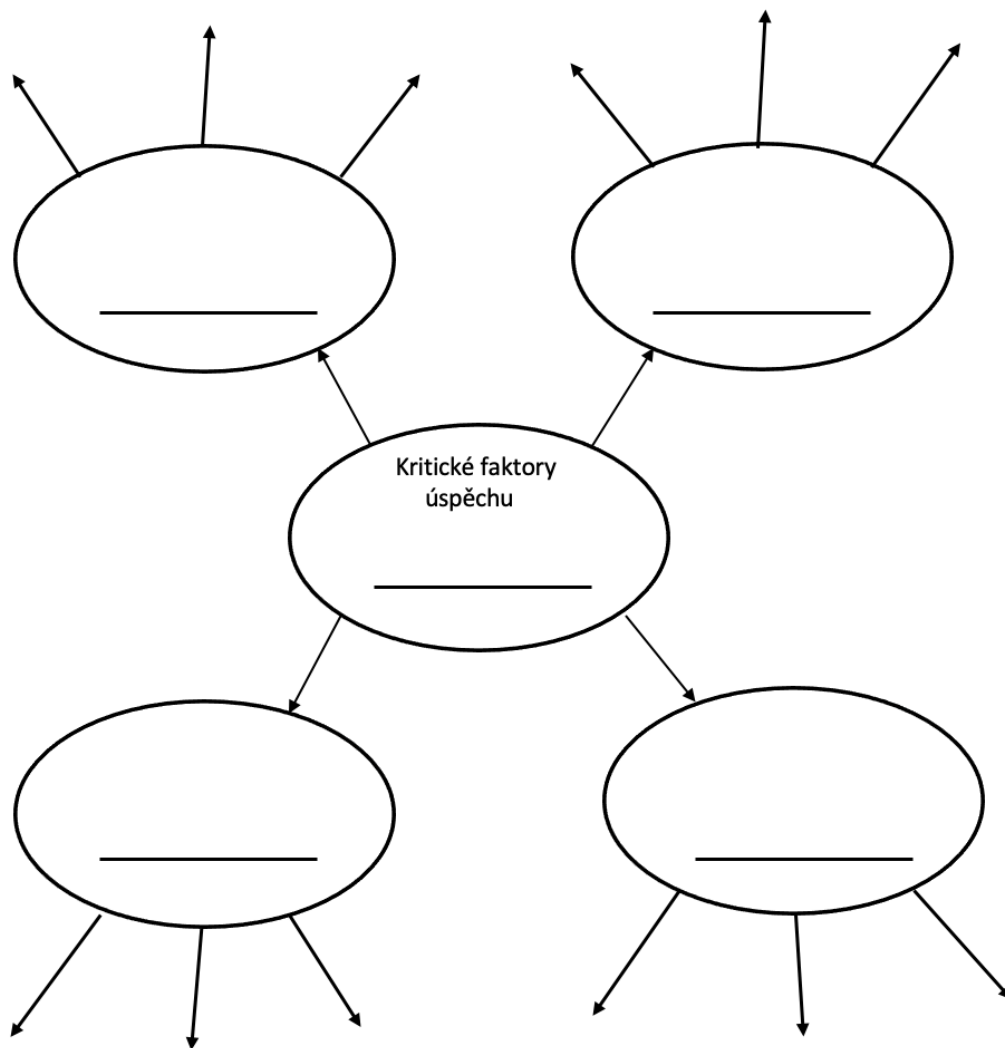
Týmové metriky budou složeny převážně z PI. Ačkoli má management tendenci zavádět KPI v celé organizaci, v praxi je nejdůležitější zabudovat tyto parametry do aktivit na úrovni týmu, kde je třeba provádět nepřetržité úpravy. Významného zvýšení produktivity společnosti je dosaženo použitím metrik na úrovni týmu. Obr. 4



**Obrázek 4 - Vztah mezi úrovněmi indikátorů produkční činnosti společnosti (Parmenter, 2015)**

Vedení společnosti vždy chce, aby každodenní akce každého zaměstnance směřovaly k naplnění strategických cílů společnosti. Bohužel tomu tak vždy není. Zaměstnanci společnosti mohou přijímat opatření, která nejsou v souladu s kritickými faktory úspěchu, jež společnost identifikovala. K této situaci dochází, protože informace o kritických faktorech úspěchu a klíčových ukazatelích výkonnosti nebyly správně a plně sděleny zaměstnancům společnosti.

1) Vedení vzdělávacích seminářů se všemi týmy. Projektový tým musí pomáhat všem týmům při výběru jejich vlastních metrik výkonu souvisejících s kritickými faktory úspěchu celé organizace. Známa metoda myšlenkové mapy bude vynikajícím pomocníkem.



**Obrázek 5 - Myšlenková mapa (Parmenter, 2015)**

2) Zachování správné kombinace historických ukazatelů, současných parametrů a budoucích ukazatelů. Metoda oddělení zaostávajících a předstihových indikátorů je nyní zastaralá. V této souvislosti je nyní zvykem dělit ukazatele KPI, KRI a PI na ukazatele minulých, současných a budoucích období. Aktuální indikátory jsou ty indikátory, které jsou sledovány nepřetržitě nebo denně. Je tedy snadné určit, že pokud je váš indikátor měřen s takovou konzistencí, pak je s největší pravděpodobností správně zvolený KPI. Pokud jde o ukazatele KRI, jedná se nejčastěji o ukazatel minulých období.

3) Umožněte vývoj ukazatelů výkonnosti týmu. Opět je třeba připomenout, že je nemožné stanovit absolutně všechny ukazatele poprvé, aby byly co nejučinnější. Proto musíte být v klidu, a dokonce mít radost z možných změn.

4) Při hodnocení způsobu výpočtu indikátoru použijte Paretovo pravidlo 80/20. V tomto případě je velmi důležitá snaha týmu i zaměstnanců, aby náklady na sběr dat u určitého indikátoru nepřekročily skutečné výhody jejich sledování. Pouze KPI jsou měřeny a podrobně hodnoceny.

5) Neztrácejte ze zřetele oblast odpovědnosti týmů. Výkonové metriky jsou zavedeny konkrétně s cílem zlepšit efektivitu týmů a vést jejich akce k faktorům kritického úspěchu. Proto může projektový tým pomoci pouze v okamžiku, kdy tým zabloudí.

6) Nepřekračujte maximum 25 ukazatelů výkonu na tým. Jeden tým je rozdělen do 25 indikátorů, protože po této hodnotě může vyvolat ztrátu cíle a přebytek nákladů na zdroje pro sledování všech těchto indikátorů. Pokud jde o KPI, pro každý tým se používá 2–5 takových indikátorů. Existují však týmy, které nebudou sledovat žádný z KPI, protože určité metriky pro ně nejsou vhodné. Vyplývá to z pochopení, že tým nemůže mít své vlastní osobní KPI, protože KPI ovlivňují aktivity celé organizace. (Parmenter ,2015)

### **Krok 9. Výběr kritických KPI pro celou organizaci**

Jakmile jsou metriky identifikovány na úrovni týmu, projektový tým pochopí, jaké metriky organizace jako celek potřebuje. Pokud jsou indikátory nalezeny na všech úrovních, je podmíněně možné rozlišit dvě úrovně, které na sebe vzájemně působí. Jedná se o úrovně 1 a 4 na obr. 4. Přenos informací probíhá v obou směrech: zdola nahoru a shora dolů. Jakmile jsou úrovně 1 a 4 v předposlední fázi, můžete začít formulovat kritéria pro divize a oddělení. To poskytne kaskádové propojení mezi metrikami.

Bez ohledu na složitost struktury organizace je důležité zabránit mechanickému sloučení parametrů činnosti týmů, divizí a oddělení i transformaci výsledného konglomerátu na indikátory celého podniku. Hledání KPI není snadný proces, protože je třeba dostat se ke kořenům problému a vyřadit všechny méně důležité ukazatele.

Klíčové výzvy při výběru kritických KPI pro celou organizaci:

1) Ujistěte se, že PI a KPI jsou vyvážené. To je určeno tím, zda PI a KPI korelují se všemi šesti pilíři BSP (zaměření na zákazníka, finance, učení a vývoj, interní obchodní procesy, spokojenost zaměstnanců a prostředí / komunita).

2) Omezte počet KPI organizace na 10 parametrů. Ve skutečnosti jen málo společností potřebuje více parametrů. Mnoha společnostem bude stačit 5 KPI.

3) Umožněte vývoj klíčových ukazatelů výkonu a ukazatelů výkonu. Společně s týmy musíte vylepšit systém.

4) Zajistěte, aby veškeré KPI měly všechny nebo většinu funkcí, které jsou charakteristické pro tento typ parametru. Charakteristika KPI:

- nefinanční ukazatele;
- sledovány denně nebo nepřetržitě;
- vyžadovat zásah generálního ředitele a vrcholových manažerů;
- vyžadovat pochopení a přiměřená nápravná opatření od všech zaměstnanců;
- převzít odpovědnost konkrétní osoby nebo týmu;
- mít významný dopad na kritické faktory úspěchu a více než jednu složku vyváženého bodového hodnocení;
- mít pozitivní dopad na ostatní ukazatele výkonnosti organizace.

Organizační KPI jsou metriky, které mají zásadní dopad na fungování celé organizace, stimulují včasné akce a sladí každodenní práci se strategickými cíli podniku. (Parmenter, 2015)

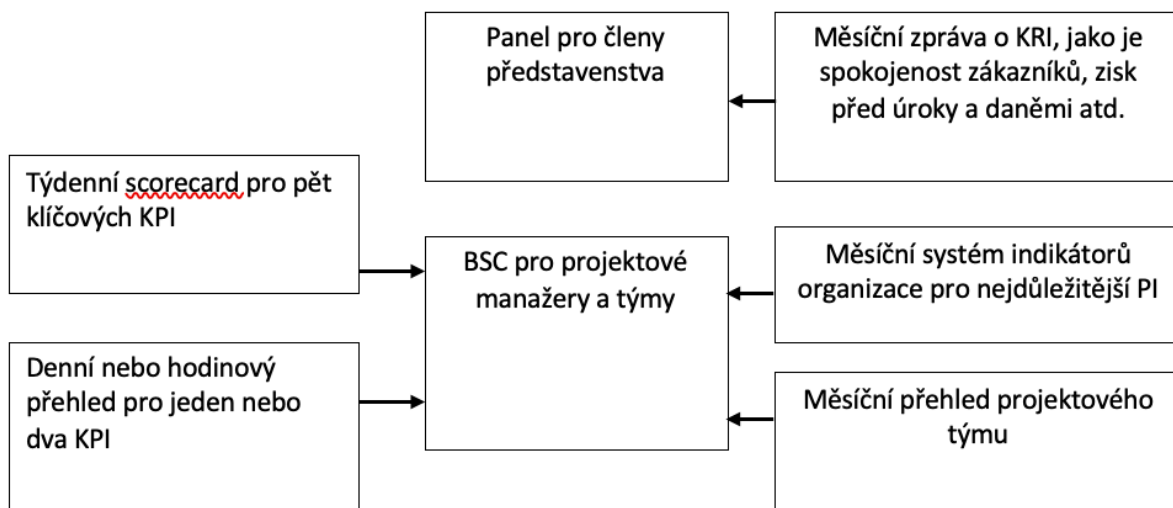
#### **Krok 10.** Vývoj struktury hlášení pro všechny úrovně

Struktura zprávy by měla být přizpůsobena potřebám každé úrovně, ať už jde o tým, oddělení, nebo celou organizaci. Musíte pochopit, že pro různé indikátory existují různé časové rámce pro jejich sledování. Proto musíte na změny v každé z nich reagovat různými způsoby. U některých KPI by měly být zprávy zasílány manažerovi denně nebo například každé dvě hodiny. Na ostatních, neméně důležitých KPI, se zprávy vytvářejí jednou týdně. Příkladem KPI, který je sledován každý týden, je počet projektů za plánem. Tento indikátor pomůže sledovat dynamiku provádění projektu a upozorní na problematiku.

Zprávy o výkonu se obvykle provádějí jednou měsíčně spolu se zprávami o výkonu pro týmy, divize, oddělení a organizaci jako celek.

Zpráva KRI se zasílá členům představenstva. Měla by se pohybovat rozsahem přibližně na jednu stránku. Na základě této zprávy mohou členové představenstva vyvodit závěry o záležitostech společnosti. Tyto zprávy se generují měsíčně. Doporučuje se vybrat pouze nejdůležitější a globální indikátory, aby nedošlo k jejich záměně s ostatními indikátory výkonu jednotlivých týmů nebo oddělení.





Obrázek 6 - Navrhovaná struktura podávání zpráv (Parmenter, 2015)

Je také důležité mít takzvanou vývěsku, na které budou zaznamenány i záúčtovány všechny ukazatele společnosti. Určitou roli hraje otevřenost a dostupnost těchto informací. Je nezbytné, aby měl každý zaměstnanec volný přístup ke všem indikátorům. Tím se zvýší odpovědnost každého jednotlivého zaměstnance za jeho část práce a za výkon na všech úrovních, což následně vyvolá zvýšení efektivity celé organizace.

Víme, že se rozvíjí oblast činnosti, které věnujeme nejvíce času, a do ní směřujeme nejvíce energie. Toto pravidlo platí i zde. Příkladem by měl být generální ředitel, který se bude každý den zaměřovat na KPI a diskutovat o správných bodech s manažery i vedoucími pracovníky. Zaměstnanci tedy budou při pohledu na takové chování jednat stejným způsobem. Tyto akce povedou k produktivnější atmosféře zaměřené na dosažení cílů společnosti.

Klíčové úkoly pro rozvoj struktury výkaznictví na všech úrovních:

- 1) Poskytněte zaměstnancům požadované školení v oblasti podávání zpráv. Je nutné vyvinout jednotný systém hlášení, který bude srozumitelný pro každého zaměstnance a vyškolí pracovníky, aby s ním pracovali.
- 2) Vytvořte soubor smysluplných grafů, které budou zaměstnancům srozumitelné.

Nejllepší je metriky zobrazit graficky. Existují pro to některá pravidla:

- velký a jasný;
- stálost - ponechat pohled na plán beze změny po dobu nejméně 6 měsíců;
- analýza trendů - zobrazí informace o určitých časových intervalech;

- pracovní rozsah hodnot - přijatelné rozmezí hodnot;
- nekomplikujte grafiku - používejte jednoduchou grafiku, která bude srozumitelná i nepřipravenému divákovi;
- rychlost aktualizace - data pro grafy musí být vždy v systému, aby bylo možné rychle aktualizovat v samotném grafu;
- dostupnost - plány by měly být dostupné všem zaměstnancům;
- klíčové kritické body - zvýrazněte klíčové body v grafu a popište je;
- uveďte názvy map;
- použijte různé barvy - pro lepší vizuální porozumění lze použít kontrastní barvy.

3) Vytvořte hierarchii zpráv pro zaměstnance, vedení a správní radu.

Zavedení dobrého systému hlášení má tu výhodu, že manažerům ušetří spoustu času. Pomocí dat získaných ze zpráv můžete rychle reagovat na vznikající problémy nebo předcházet potenciálním problémům. (Parmenter, 2015)

#### **Krok 11.** Koordinace aplikace KPI.

Hlavní odpovědností generálního ředitele a vrcholového manažerského týmu je zajistit, aby se KPI v organizaci široce šířily a staly se nedílnou součástí podnikové kultury. V opačném případě nebudou zaměstnanci tento systém sledovat a selže, jakmile se klíčoví zaměstnanci podílející se na implementaci tohoto systému rozhodnou opustit společnost. Mělo by být vytvořeno prostředí, ve kterém zaměstnanci pochopí, že v případě výsledků, které nejsou pro ústředí společnosti uspokojivé, proběhne výzva nebo setkání s úřady. Zaměstnanci udělají vše pro to, aby se těmto konverzacím vyhnuli. Na druhou stranu by si zaměstnanec s pozitivními výsledky měl uvědomit, že jeho úsilí nezůstane bez povšimnutí.

#### Klíčové úkoly pro podporu využívání KPI

- 1) Neustále přesvědčujte vrcholový manažerský tým, aby se nebál delegovat autoritu na liniové zaměstnance. Bez důvěry v podřízené klesá účinnost celého systému KPI. Zaměstnanci, kteří neobdrželi povolení, ztrácejí zájem o práci a přestávají projevovat iniciativu, což vede ke ztrátě nezávislosti.
- 2) Uspořádejte videoprezentace pro všechny zaměstnance. Video vám řekne o možných změnách klíčových metrik. Je velmi důležité, aby toto video obsahovalo odpovědi na otázky, jak budou vybrané KPI fungovat, jakým způsobem budou sbírat informace o těchto indikátorech, jaké nástroje budou použity,

jak bude management podle těchto indikátorů sledovat a hodnotit výsledky a jaké pravomoci budou mít v případě nepředvídaných situací zaměstnanci.

3) Neorientujte ukazatele výkonu pro vzdálenou budoucnost. Cíl může být buď příliš jednoduchý, nebo zcela nedosažitelný.

4) Stanovte relativní výkonnostní ukazatele srovnatelné s parametry činnosti jiných organizací. Hrozbou pro KPI je fixní metrická past. To se projevuje ve skutečnosti, že nevíme, zda cíl, který jsme si nyní stanovili, bude v budoucnu adekvátní. Může přijít okamžik, že manažerům vyplatíme bonusy za splnění plánu, protože jsme v procesu ztratili podíl na trhu. Relativní ukazatele jsou skvělým doplňkem systému KPI. Tyto ukazatele lze mimo jiné použít pro srovnání s konkurencí.

5) Ujistěte se, že organizace používá kombinaci všech typů metrik: historické a budoucí metriky i aktuální metriky. Společnosti velmi často dělají chybu, že sledují pouze ukazatele minulosti.

6) Nastavte KPI na rozsah hodnot, ne na pevné číslo. To vám umožňuje zohlednit pravděpodobné budoucí odchylky a může na výsledky reagovat spravedlivěji.

7) Použijte pravidlo „10/80/10“

- počet klíčových ukazatelů výkonnosti není větší než 10

- počet výrobních ukazatelů není větší než 80

- KPI také není větší než 10

Pokud chce společnost zdůraznit více než 10 KPI, musíte být opatrní, protože zaměření na cíl je ztraceno.

(Parmenter, 2015)

### **Krok 12.** Vyjasnění KPI, aby byly aktuální

Systém KPI je dynamický a měnící se systém, dá se říct, že jde o živý organismus. Je nemožné definovat všechny indikátory jednou a pracovat s nimi stále. V průběhu dosahování určitých cílů nebo požadované úrovně výkonu u jednoho indikátoru si tým může vybrat nové indikátory, kterými se bude řídit. Přirozeně jsou všechny inovace spojeny s novými náklady na zdroje pro implementaci indikátorů, školení zaměstnanců atd., ale jsou nezbytné. Revize a aktualizace KPI a PI provádějí pracovní skupiny systematicky, avšak ne častěji než každých šest měsíců.

## Klíčové úkoly při zlepšování KPI za účelem zachování jejich relevance

- 1) Přezkoumejte klíčové faktory úspěchu alespoň jednou ročně. V dnešním rychlém světě se za jeden rok může stát cokoli. Proto by měla být pravidelně prováděna analýza důležitosti klíčových faktorů úspěchu. Doporučuje se provádět čtvrtletně.
- 2) Provádět workshopy zaměřené na cílové skupiny k přezkoumání ukazatelů výkonu. Tento workshop přezkoumá stávající klíčové faktory úspěchu a v případě potřeby identifikuje nové. Totéž se děje s jednotlivými ukazateli založenými na těchto faktorech.
- 3) Pokračovat v konzultacích se zástupci zúčastněných stran. Je důležité neustále komunikovat a zapojovat zúčastněné strany do procesu analýzy výrobních procesů. To poskytne společnosti zpětnou vazbu. Tato zkušenost poslouží jako informace k určení dalších indikátorů a eliminaci možných problémů.
- 4) Nechte týmový výkon přizpůsobit se novému prostředí. Důležitým bodem je udržení zájmu zaměstnanců o systém KPI. K tomu musí cítit užitečnost a důležitost tohoto systému. Proto je třeba pravidelně upravovat výkonnost týmu. (Parmenter, 2015)

## 2. Praktická část

### 2.1. Popis společnosti

Společnost "P" byla uvedena na trh v roce 2010 jako plnohodnotná služba skupinového nakupování nabízející svým zákazníkům zboží a služby se slevami.

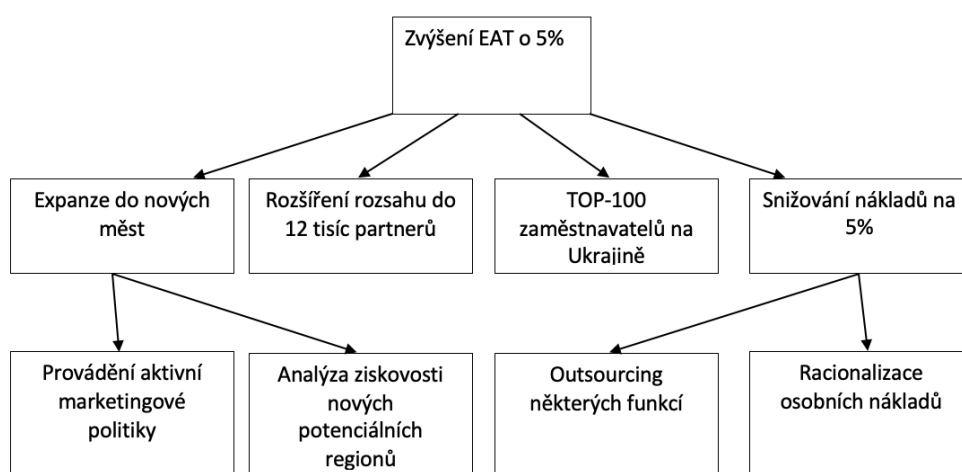
V současné době je společnost zastoupena ve 42 městech na Ukrajině i v některých městech Běloruska a pokračuje v rozšiřování svých služeb.

Jako hlavní hráč v kupónovém podnikání je počet partnerů více než 10 000 podniků.

Poslání „P“: „Dáváme lidem příležitost vést aktivní životní styl, být krásní a zdraví bez dalších nákladů. Navštěvují restaurace a kavárny, sportují a tancují ve fitness centrech, učí se novým profesím, získávají zajímavé a užitečné znalosti v úplně jiných oblastech, chodí na koncerty svých oblíbených umělců, relaxují na Ukrajině i v zahraničí – a to vše se slevami.“

Partnerské společnosti, které zveřejňují své služby se slevou na portálu, prodávají své zboží jménem společnosti "P". Tato mise je na první pohled zaměřena na jednotlivce, jejichž zájmy sahají od absolvování kurzů až po účast na koncertech, návštěvách restaurací nebo dokonce seskoky padákem. Primární faktor pro partnery společnosti je však zájem spotřebitelů. Tato platforma je výhodná pro partnery i zákazníky.

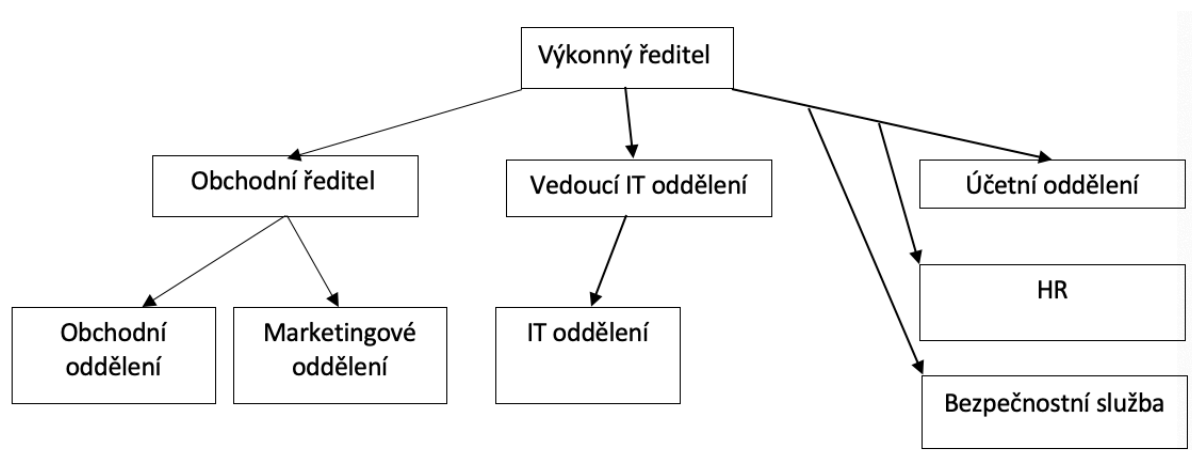
Činnost „P“, jako každá obchodní organizace, je řízena za účelem vydělat. Lze jej maximalizovat pomocí sortimentu, podílu na trhu, práce s personálem a výše nákladů. "P" plánuje své aktivity na dlouhodobé období. Strom cílů sestavený vedoucím společnosti je zobrazen na obrázku 7.



Obrázek 7 - Strom cílů podniku "P" (Vlastní zpracování)

Podle obrázku 7 je tedy zřejmé, že dosažení obecného cíle, konkrétně zvýšení zisku o 5 %, lze dosáhnout rozšířením nabídky, přítomností v regionech, umístěním na trhu práce, vstupem do TOP-100 zaměstnavatelů na Ukrajině i snížení nákladů na poskytování služeb. Racionalizací osobních nákladů můžete optimalizovat mzdové náklady, které jsou součástí nákladů na služby poskytované společností. Snižování nákladů je zase jedním z faktorů zvyšování čistého zisku – hlavním cílem „P“.

Zadání hodnocení nejlepších zaměstnavatelů na Ukrajině umožní společnosti zaujmout silnější pozici na trhu práce, najít spolehlivější značku zaměstnavatele, což přispěje ke zvýšení přílivu kandidátů na volná místa.



Obrázek 8 - Organizační struktura společnosti "P" (Vlastní zpracování)

## 2.2. Analytická část

Hlavní úkoly personálního řízení v této fázi:

### 1. Snižování osobních nákladů

Podnik se rozrostl a je nutné konsolidovat jeho vlastní organizační strukturu, aby byla v nových podmínkách úspory zdrojů co nejefektivnější.

### 2. Hodnocení efektivity zaměstnanců, identifikace rezerv na růst produktivity a kvality práce

Společnost tedy musí provádět pravidelné postupy hodnocení – certifikace personálu, pracoviště. Na základě získaných údajů lze zlepšit systémy distribuce práce, technologie činností, formy plateb a pobídky.

### 3. Rozvoj systému kariérního plánování, vytvoření personální rezervy, organizace školení a povýšení personálu.

V této fázi zaměstnanci začínají vnímat kariérní plány, plány na zvyšování odměny jako rozumné a realistické nástroje pro plánování svého života. Ve fázi formace a intenzivního růstu se tyto personální nástroje zdají neopodstatněné a příliš vzdálené. Ekonomické ukazatele aktivity "P" jsou uvedeny v tabulce 2.

Ukazatel výkonu	2015	2016	2017	2017/2015 %
1. Výnosy z činností, <u>třs. Kč</u>	21036	22943	23781	113,0
2. Náklady na prodané výrobky, <u>třs. Kč</u>	15145	16611	17315	114,3
3. Čistý zisk, <u>třs. Kč</u>	3947	4242	4332	109,8
4. Ziskovost, %	18,8	18,5	18,2	97,1
5. Procento stálých zákazníků, %	81,3	76,7	72,1	88,7
6. Průměrný počet zaměstnanců	110	106	100	90,9
7. Celkové mzdy zaměstnanců, <u>třs. Kč</u>	11535	11893	11957	103,7
8. Průměrná mzda na 1 zaměstnance, <u>Kč\zam.</u>	10024	10024	11279	112,5
9. Koefficient fluktuace zaměstnanců %	6,1	6,3	7,2	118,0

**Tabulka 2 - Základní ukazatele "P" (Vlastní zpracování)**

Analýza ekonomických ukazatelů odhalila přítomnost problémů v systému managementu organizace. V dynamice za období 2015 až 2017 dochází k poklesu rentability s mírným zvýšením čistého zisku, zvýšení míry fluktuace zaměstnanců se zvýšením úrovně mezd, snížení podílu stálých zákazníků.

Kvůli neefektivně strukturované práci s lidskými zdroji se objem prodeje v určitých regionech výrazně snížil.

Po analýze aktivit společnosti, ekonomických ukazatelů a stadia vývoje můžeme dojít k závěru, že společnost je nyní ve fázi, kdy je nutné snižovat náklady a zvyšovat efektivitu personálu. Hlavním ekonomickým cílem organizace je zvýšení zisku o 5 %.

K dnešnímu dni "P" uplatňuje časově bonusovou formu odměny. Plat je 8500 korun a výše bonusu přímo závisí na objemu realizovaných prodejů (transakcí). Prémie je 7 % z celkového prodeje za měsíc. Minimální stanovený plán pro manažery prodeje je 15 000 Kč. Průměrná hodnota transakce ve společnosti P je 2 800 korun.

Je třeba poznamenat, že úroveň průměrného výdělku k roku 2017 v Kyjevě činila 10 000 korun.

Pro analýzu účinnosti systému personálních pobídek se navrhuje zohlednit statistické údaje o systému odměňování společnosti (tabulka 3).

Objem prodeje	Počet zaměstnanců podle dosažení objemu prodeje	Průměrný objem prodeje na jednoho zaměstnance
pod 15000	42	11500
15000-30000	25	19400
nad 30000	2	31500

**Tabulka 3 - Výkonnost zaměstnanců a mzdy za to (Vlastní zpracování)**

Tyto tabulky ukazují, že více než polovina prodejních manažerů prodává služby měsíčně v částkách až 15 000 korun. Průměrný prodej na osobu je 11 500 korun.

Vzhledem k tomu, že bonus je 7 % z objemu prodeje, je průměrný plat většiny manažerů prodeje 9305 korun, což je přijatelná úroveň příjmů.

Tabulka 3 tedy jasně ukazuje, že počet zaměstnanců, kteří neplní plány prodeje stanovené vedoucími oddělení, je 60 %. To je pro společnost negativní trend, protože s sebou nese vysoké mzdové náklady s nízkou efektivitou prodeje obecně. Dynamika změn průměrného platu obchodních manažerů je uveden v tabulce 4.

Průměrný plat manažera prodeje	2015	2016	2017	Změna %
	8467	9020	9500	112,2

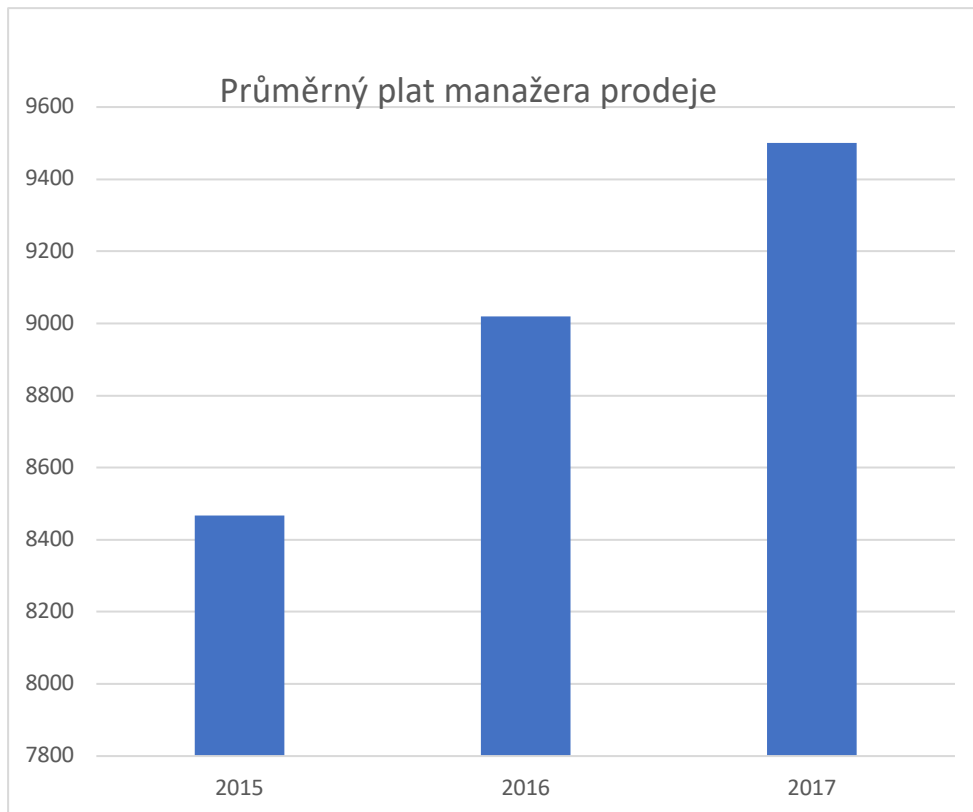
**Tabulka 4 - Průměrný plat manažera prodeje (Vlastní zpracování)**

Podle tabulky lze konstatovat, že v dynamice let se úroveň mezd zvýšila. Průměrná mzda manažera prodeje od roku 2015 činila 8 467 korun, v roce 2016 - 9 020 korun a v roce 2017 - 9 500 korun, což je o 12,2 % více než plat v roce 2015.

V roce 2017 byla průměrná mzda 9 500 korun, s přihlédnutím ke skutečnosti, že 8 500 korun je plat.

Data v tabulce 4 jsou uvedena na obrázku 9.

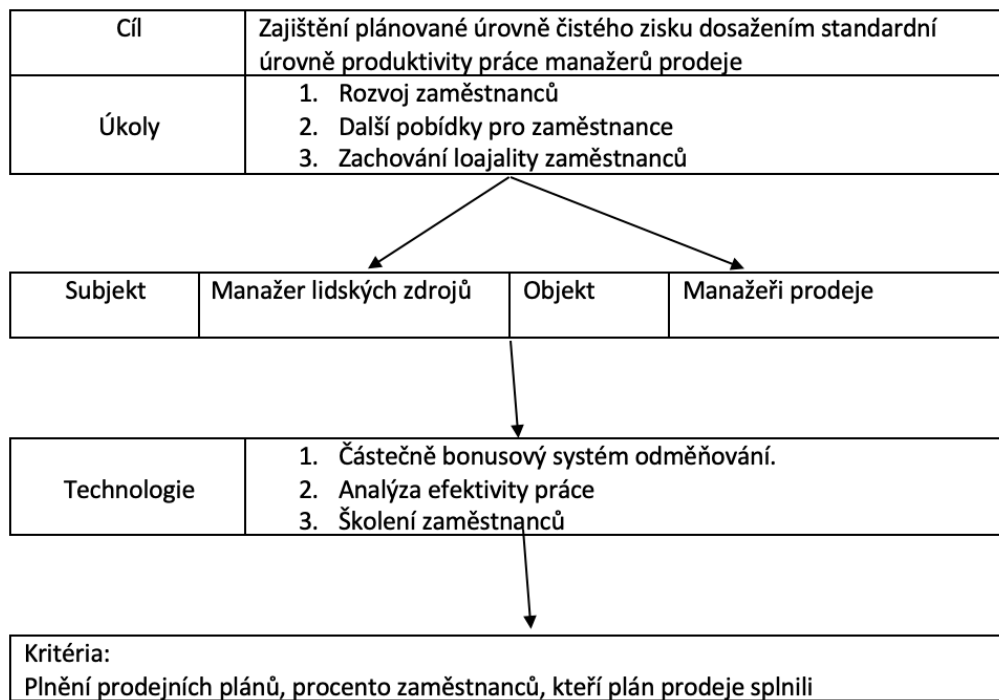




**Obrázek 9 - Průměrný plat manažera prodeje (Vlastní zpracování)**

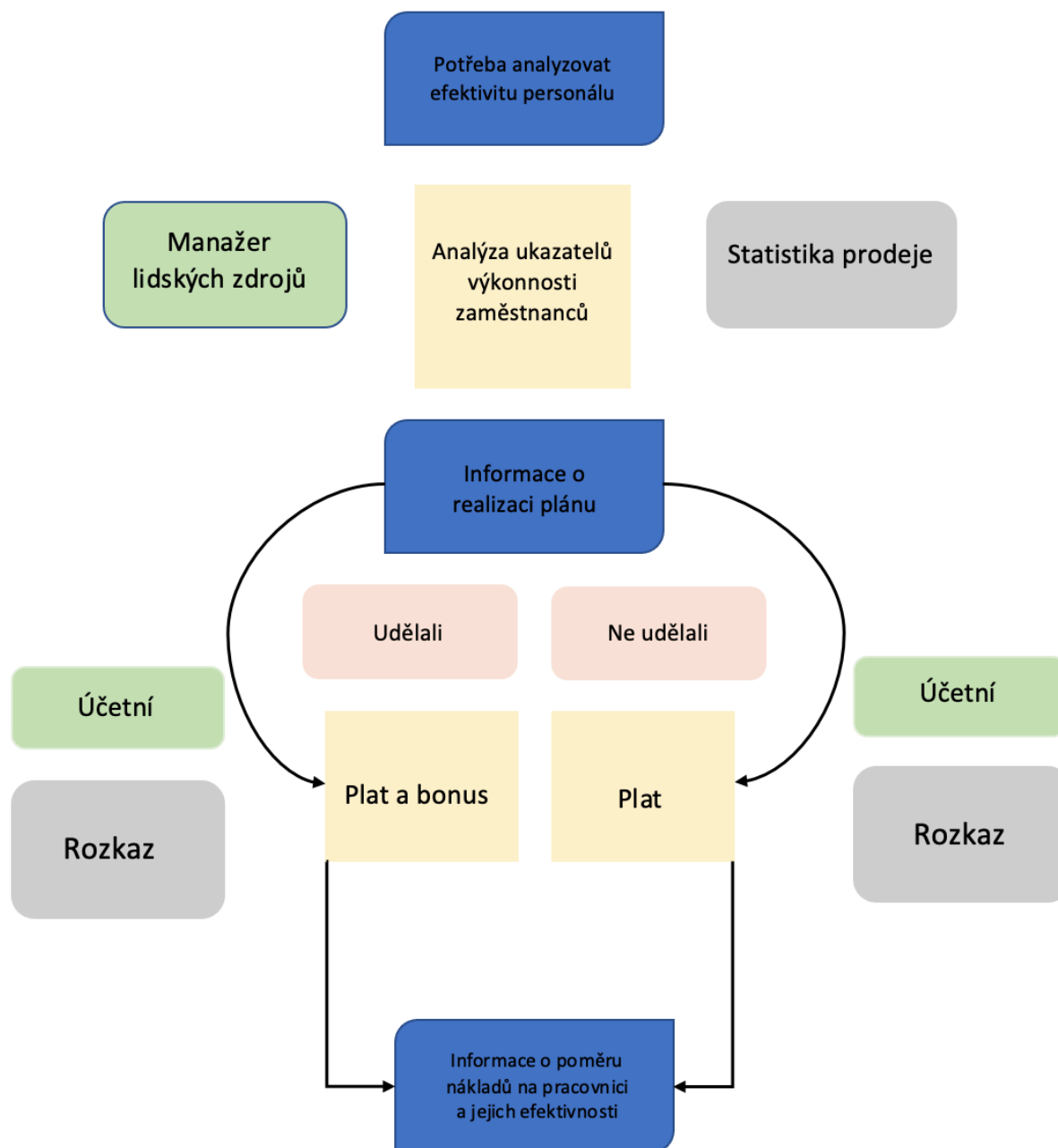
Kromě údajů o realizaci prodejního plánu a průměrných platů obchodních manažerů se navrhuje věnovat pozornost také tomu, proč neklesá ziskovost. Jedním z důvodů je neefektivní systém pobídek a motivace zaměstnanců. Jak vidíme, tak celková mzda pracovníků z roku na rok roste kvůli nárůstu platů. Tím se zvyšují fixní náklady na platy. Zároveň však úměrně nerostou příjmy.

Lze tedy učinit závěr o negativní dynamice produktivity práce na jednoho zaměstnance, zatímco výše mezd vzrostla o 3,7 %.



Obrázek 10 - Systém stimulace zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Můžeme tedy dojít k závěru, že účelem současného systému pobídek pro zaměstnance je zajistit plánovanou úroveň čistého zisku prostřednictvím dosažení standardní úrovně produktivity práce. Na základě dříve analyzovaných mezd a produktivity práce manažerů prodeje lze usoudit, že systém nesplňuje stanovený cíl. Po zvážení stimulace zaměstnanců společnosti "P" jako systému se navrhuje považovat ji za obchodní proces (obrázek 11).



**Obrázek 11 - Byznys-proces stimulace zaměstnanců "P" (Vlastní zpracování)**

Na základě předloženého obchodního procesu stimulace zaměstnanců společnosti "P" lze vyvodit závěr, že je zpočátku prováděna analýza výkonných ukazatelů personálu. Statistiky prodeje lze použít k analýze efektivity prodejních manažerů i generovaných pracovních zpráv. Po obdržení informací o výkonu každého zaměstnance odešle manažer prodeje údaje do účetního oddělení.

Účetní oddělení vypočítá platy prodejních manažerů ve formě platu + 7 % z objemu prodeje, pokud objem za měsíc přesáhne 15 000 korun. Jinak je manažerovi prodeje vyplacen plat 8 500 korun.

Po zaplacení mzdy HR manažer analyzuje poměr osobních nákladů a jeho efektivitu.

Po prostudování pobídek pro zaměstnance firmy „P“ jako systému a procesu můžeme shrnout, že systém je nedokonalý, neprokazuje účinnost a pozitivní výsledky a také používá omezený seznam nástrojů.

Za účelem zlepšení systému personálních pobídek „P“ bude dále rozvíjen projekt.

### 2.3. Návrhová část

Projekt na zlepšení pobídkového subsystému založeného na KPI ve společnosti „P“

Pro zvýšení produktivity manažerů prodeje, snížení úrovně obrátu a zvýšení zisku z činnosti organizace je nutné vytvořit vysoce kvalitní i efektivní systém pobídek pro práci v „P“.

Na základě studovaných teoretických aspektů formování KPI a analýzy zahraničních i domácích zkušeností je navrženo formulovat ve vybrané společnosti následující systém výkonnostních ukazatelů pro manažery prodeje (tabulka 5).

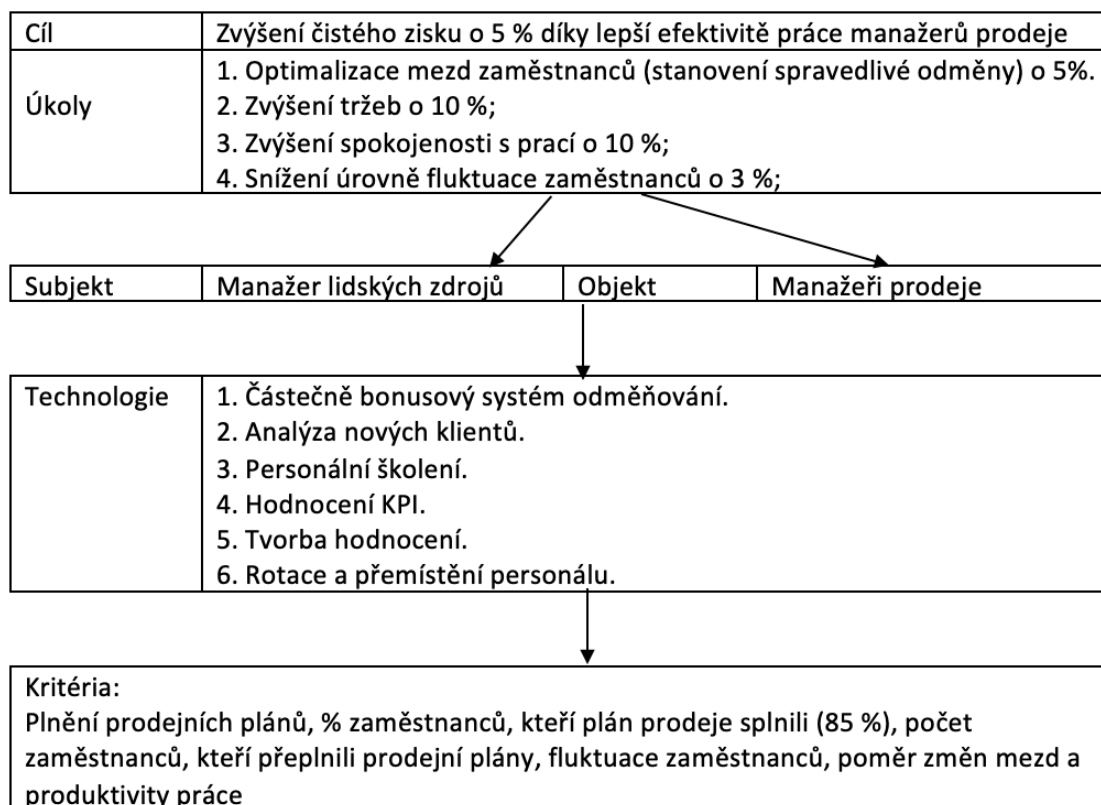
KPI	Plánovaná hodnota	Váha kritéria KPI
Průměrná hodnota transakce	1950 Kč	0,5
Počet nových klientů	5	0,3
Počet opakovaných požadavků zákazníků	3	0,2

Tabulka 5 - Systém KPI pro manažery prodeje (Vlastní zpracování)

Z vylepšeného systému pobídek pro HR manažery tedy vyplývá zavedení následujících KPI: průměrná hodnota transakce není menší než 1950 korun, minimálně 5 nových zákazníků, minimálně 3 opakovaná volání zákazníků.

Podíl KPI je distribuován takovým způsobem, že nejvýznamnějším ukazatelem jsou průměrné náklady na transakci a nejméně významný je počet opakovaných volání od zákazníků.

Revidovaný systém s ohledem na zjištěné nedostatky je uveden na obrázku 12.



**Obrázek 12 - Nový systém stimulace zaměstnanců (Vlastní zpracování)**

Aktualizovaný systém personálních pobídek má za cíl zvýšit čistý zisk o 10 % zvýšením efektivitě manažerů prodeje.

V rámci tohoto cíle se realizují takové úkoly jako je optimalizace mezd personálu, zvýšení prodeje, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a snížení úrovně fluktuace.

Aktualizovaný systém zároveň nabízí použití širšího seznamu nástrojů personálních pobídek.

Navrhuje se vyhodnotit KPI podle indikátorů navržených v tabulce 5.

Volba těchto ukazatelů výkonu koreluje se stávajícími cíli ve společnosti.

Počet opakovaných návštěv zákazníků je důležitým ukazatelem pro společnost, protože určuje míru loajality zákazníků. Tento faktor hraje důležitou roli na trhu charakterizovaném vysokou úrovní konkurence. Počet nových zákazníků je důležitý pro rozvoj společnosti, protože mezi strategickými cíli je zvýšení podílu na dobytém trhu. Průměrná hodnota transakce přímo ovlivňuje celkový objem prodeje a přispívá ke zvýšení čistého zisku společnosti, což je obecný cíl.

Hodnocení KPI provádí podle výsledků sledovaného období HR manažer spolu s vedoucím oddělení, kteří systematizují dostupné informace o efektivitě každého zaměstnance. Aktualizovaný systém zároveň

předpokládá snížení platu a zvýšení bonusu. Tento přístup k systému odměňování je efektivní pro zaměstnance, od nichž přímo závisí objem příjmů společnosti. V rámci hodnocení efektivity práce personálu podle KPI se často používá technologie hodnocení budov. Pro manažery prodeje je budování hodnocení účinnou praxí, protože pro tuto kategorii zaměstnanců je efektivní pocit konkurence. Hodnocení by však mělo být používáno jako doplňková technologie ke KPI, a nikoli jako hlavní, protože to může způsobit zhoršení psychického klimatu v týmu.

Příklad výpočtu hodnocení KPI několika zaměstnanců "P" je uveden v tabulce 6.

KPI	Váha KPI	Plán	Fakt	Hodnota KPI
Průměrná hodnota transakce	50%	1950	2250	115,3%
Počet nových klientů	30%	5	4	80%
Počet opakovaných požadavků zákazníků	20%	3	3	100%
Celkové hodnocení				101,65%

Tabulka 6 - Příklad výpočtu hodnocení zaměstnance N podle navrhovaného KPI (Vlastní zpracování)

Podle výsledků měsíce má tedy zaměstnanec N hodnocení rovné 101,65 %. Tento údaj představuje vážený průměr, který zohledňuje procento dokončení plánu a váhu posuzovaného ukazatele.

Příklad výpočtu mezd na základě KPI několika zaměstnanců je uveden v tabulce 7.

Jméno	Plat	Bonusy	Celkové hodnocení	Bonusy	Celková mzda
A	5625	5625	101,65	5690	11315
B	5625	5625	90,20	5073	10698
C	5625	5625	83,95	4722	10347

Tabulka 7 - Příklad výpočtu mezd pro navrhované KPI (Vlastní zpracování)

Plat manažera prodeje "P" tedy závisí na dosažení různých výkonnostních ukazatelů, které jsou pro společnost strategicky důležité.

Je třeba poznamenat, že úroveň platů v navrhovaném mzdovém systému byla snížena, aby se zvýšila touha manažerů prodeje být efektivní.

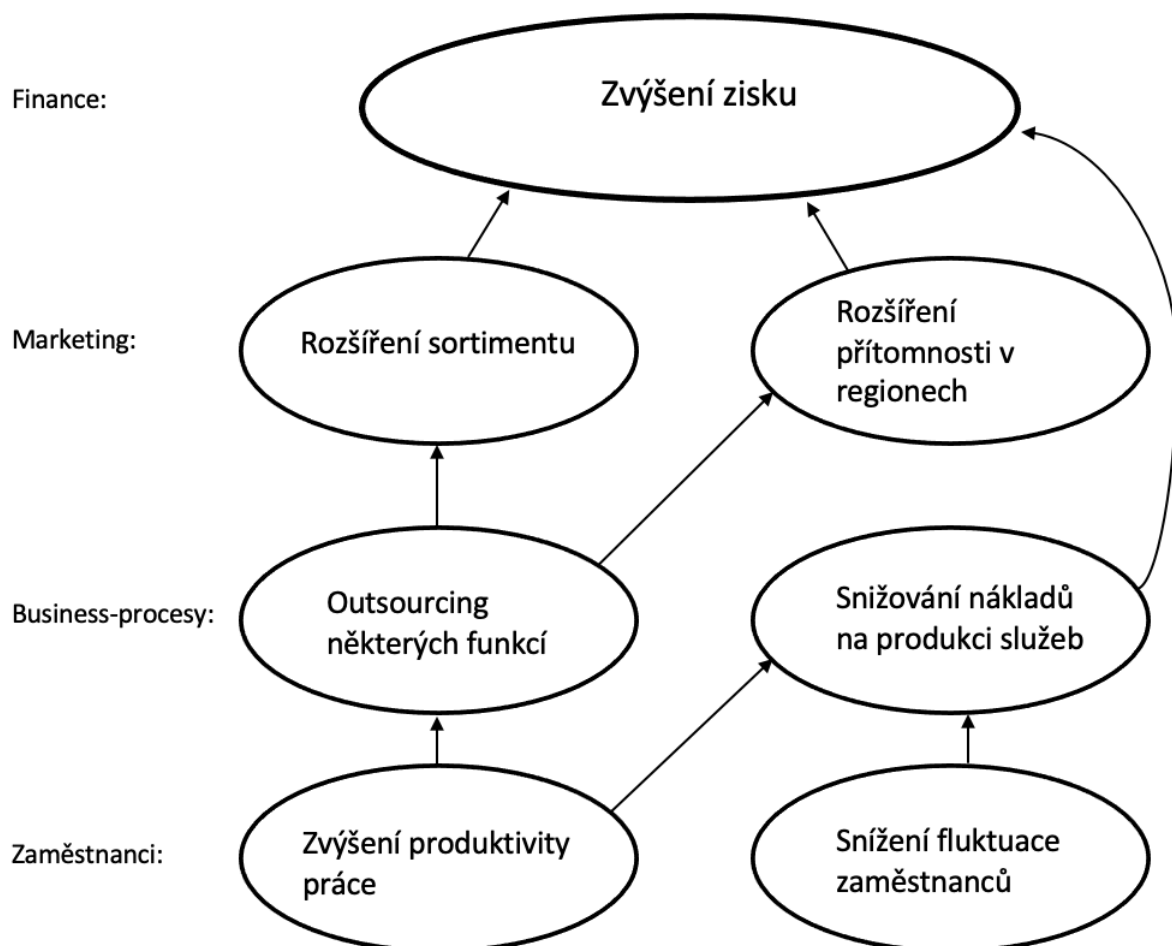
Navrhovaný systém KPI je navržen tak, aby vyvažoval růst mezd i růst produktivity práce a zároveň zajišťoval přiměřené spravedlivé výdělků manažerům prodeje.

Vedoucí obchodního oddělení zároveň studuje ukazatele nákladů na transakce a opakovaná volání, což snižuje pracovní zátěž HR manažera.

Po provedené analytické práci se sestaví hodnocení, na jehož základě se vypočítá úroveň platu každého obchodního manažera.

Pokud analýza výkonu prodejních manažerů ukázala nízký výkon jednoho ze zaměstnanců, pak se pro něj nabízí taková technologie jako rotace. Zaměstnanci s nejnižším hodnocením je přiřazena jiná oblast odpovědnosti nebo je změněna kategorie produktu.

Po zvážení personálních pobídek jako systému a procesu se navrhuje prostudovat strategickou mapu společnosti (obrázek 13).



Obrázek 13 - Cíle firmy "P" ve tvaru BSC (Vlastní zpracování)

Podle obrázku 13 můžete vysledovat vztah 4 perspektiv společnosti: personál, obchodní procesy, marketing a finance. Zvyšováním efektivity personálu tak bude společnost schopna snížit náklady na poskytování služeb a outsoursovat některé funkce. Tyto cíle ovlivňují marketingové aktivity, zejména rozšiřování přítomnosti společnosti v regionech a rozšiřování nabídky nabízených služeb. Dosahování cílů na nižší úrovni vede ke zvýšení zisků společnosti.

Cíl	KPI	Fakta	Plán	Odchylka
Zvýšení zisku	Hrubý zisk, tis. Kč	6 465	7 628	+0,18
	Čistý zisk, tis. Kč	4 332	4 851	+0,12
Rozšíření sortimentu	Počet poskytovaných služeb	10 000	11 000	+0,1
Rozšíření přítomnosti v regionech	Podíl na trhu, %	31	40	+0,29
Outsourcing některých funkcí	Outsourcing, % z celkových nákladů	0	10	-
Snižování nákladů na produkci služeb	Náklady na produkci služeb tis. Kč	17 315	18 180	+0,05
Zvýšení produktivity práce	Produktivita práce, Kč/zam.	190 000	228 000	+0,2
Snížení fluktuace zaměstnanců	Koeficient fluktuace zaměstnanců, %	7,2	6,1	-0,15

Tabulka 8 - Plán KPI ukazatelů na 3 roky (Vlastní zpracování)

V tabulce 8 tak byly jasně promítnuty cíle, které souvisejí s výkonnostními ukazateli, což nám umožňuje porovnat skutečnou a plánovanou pozici společnosti v rámci vyváženého bodového přehledu.

Pouze v ideálním případě je změna uvítána všemi a nenaráží na odpor lidí v organizaci. Neexistují žádné vnější okolnosti, které by bránily její realizaci.

Ve skutečnosti jakákoli změna nutně naráží na odpor i objektivní překážky. Mezi ty patří: nedostatek adekvátního financování projektu změny, nedostatek materiálních a lidských zdrojů pro jeho realizaci, překážky ve změně způsobené konkurencí, nedostatek informací nebo speciálních znalostí pro kvalifikovaná rozhodnutí a mnoho dalšího.



Na druhé straně je tu touha po změně, připravenost na změnu ze strany vlastníků, managementu a personálu organizace i objektivní potřeba změny, která se dobře projevuje, zejména když je organizace na pokraji krize nebo čelí jiným hrozbám, jež vyžadují neodkladné kroky.

Vzniká problém rovnováhy hnacích a zadržovacích sil, které určují úspěšnost realizace projektu změn. Dále se při přípravě projektu zaměřeného na zlepšení systému pobídek pro pracovníky studované organizace navrhuje uvažovat o silovém poli Kurta Lewina (2013) (tabulka 9).

Hnací síla	Hodnota
Snížení produktivity manažerů prodeje	+5
Potřeba spravedlivé odměny	+3
Loajalita zaměstnanců ke změnám	+3
Vysoká úroveň kvalifikace manažerů	+2
Omezující síly	
Nedostatek finančních prostředků	-4
Omezené časové zdroje	-3
Složitost předpokládaného účinku od změn	-5

Tabulka 9 - Force field analysis firmy "P" (Vlastní zpracování)

Podle tabulky 9 je vidět, že celkový vliv hnacích sil převyšuje vliv omezujících. To je pozitivní faktor při přípravě návrhu změny ve společnosti.

Dále musíte analyzovat každou z prezentovaných sil samostatně.

1. Snížená produktivita manažerů prodeje. Tento negativní trend byl odhalen jako výsledek analýzy efektivity personálu. Podle "P" dynamika růstu mzdového fondu převyšuje dynamiku růstu produktivity práce osob. Jedná se o negativní jev pro společnost, který s sebou nese zvýšení nákladů, jež jsou obsaženy v nákladech na prodané služby, a také snižuje čistý zisk organizace.
2. Potřeba spravedlivého odměňování. Systém odměňování musí být pro zaměstnance srozumitelný, tj. je důležité, aby byl schopen vypočítat, jaké úsilí je třeba vynaložit k dosažení tohoto výsledku a jakou odměnu za to dostane. Pokud je úsilí zaměstnance v souladu s odměnou, bude takový zaměstnanec motivován k dokončení tohoto úkolu nebo dosažení výsledku. Pokud zaměstnanec nemůže vypočítat, jakou odměnu dostane, protože výpočet odměny je velmi obtížný, je nepravděpodobné, že by měl zájem vyvinout veškeré úsilí k dosažení svých cílů a záměrů. S největší pravděpodobností bude takový zaměstnanec pracovat na průměrné úrovni svých schopností.
3. Loajalita zaměstnanců ke změnám. Bylo zjištěno, že "P" jako konkurenční výhodu lze nazvat rozvinutou firemní kulturou a oddaností zaměstnanců vůči zaměstnavateli. Tato fakta určují loajalitu zaměstnanců, zejména k probíhajícím změnám.

4. Vysoká úroveň kvalifikace manažerů je hybnou silou, protože umožní organizovat, plánovat a koordinovat činnosti takovým způsobem, aby bylo možné dosáhnout cílů projektu racionálnějším a efektivnějším způsobem.

5. Nedostatek financování je omezující silou projektu. Jakákoli změna ve společnosti znamená náklady na další platby účastníkům projektu, administrativní náklady atd.

6. Omezené časové zdroje. Projekt změny vyžaduje spoustu času, protože je nutná pečlivá příprava i plánování, samotný proces změny a také fáze dokončení. Efektivita a návratnost investice projektu změny se mohou projevit po jeho realizaci.

7. Složitost předpokládaného účinku. Největším odrazujícím prvkem z hlediska dopadu je obtížnost předpovídání. Ve věcech personálních pobídek existuje teoretický základ, podle kterého je projekt změn postaven. Je však třeba mít na paměti, že teorie ve věcech zvyšování efektivity práce poskytuje pouze průměrné ukazatele, které se často liší od skutečných. (Lewin, 2013)

Za účelem snížení odporových sil projektu jsou poskytována některá opatření:

1. Nedostatek finančních prostředků lze kompenzovat pečlivým plánováním rozpočtu a nedostatkem externích zdrojů při realizaci projektu, protože zapojení odborníků zvenčí je pro organizaci zpravidla nákladnější.

2. Dopad časově omezených zdrojů lze také minimalizovat odpovědným plánováním a kontrolou projektu v určitých fázích.

3. Složitost predikovaného efektu jako síly odporu je obtížné eliminovat, obecně však lze efekt implementovaných opatření vypočítat z ekonomického i sociálního hlediska.

Dále se navrhuje zvážit plán aktivit realizovaných v rámci projektu (tabulka 10).

Aktivita	Odpovědná osoba
Přípravné	
1. Získání souhlasu a podpory od vedoucích	Manažer lidských zdrojů
2. Vypracování strategických cílů projektu	Manažer lidských zdrojů
3. Budování projektového týmu	Manažer lidských zdrojů
4. Jmenování odpovědných osob a rozdělení odpovědností v rámci skupiny	Manažer prodejného oddělení 1
5. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	Manažer lidských zdrojů
6. Analýza konkurentů (benchmarking)	Manažer prodejného oddělení 2
7. Analýza současného motivačního profilu	Manažer lidských zdrojů
8. Propojení cílů projektu a cílů organizace	Manažer prodejného oddělení 1
9. Příprava prezentace změn personálu	Manažer lidských zdrojů
Vypracování KPI	
10. Stanovení všech indikátorů charakterizujících činnost prodejních manažerů	Manažer prodejného oddělení 2
11. Hodnocení vybraných indikátorů	Manažer prodejného oddělení 1
12. Stanovení nejvýznamnějších ukazatelů	Manažer prodejného oddělení 2
13. Prognóza efektivity sestavovaných indikátorů	Manažer prodejného oddělení 1
14. Schválení ukazatelů ředitelem	Manažer prodejného oddělení 2
15. Vývoj procesu řízení společnosti na základě KPI	Manažer prodejného oddělení 1
16. Rozvoj systému regulační a metodické dokumentace (regulace)	Manažer lidských zdrojů
Proces změny	

17. Informování zaměstnanců o změnách v systému odměňování	Manažer lidských zdrojů
18. Formování cílové skupiny zaměstnanců s různou účinností	Manažer lidských zdrojů
19. Schválení projektu v cílové skupině	Manažer prodejného oddělení 2
20. Platba podle KPI	Manažer lidských zdrojů
21. Získání zpětné vazby od účastníků cílové skupiny	Manažer prodejného oddělení 1
22. Analýza změn v produktivitě práce	Manažer lidských zdrojů
23. Porovnání plánu se skutečnými výsledky	Manažer lidských zdrojů
24. Úprava plánovaných ukazatelů	Manažer prodejného oddělení 2
25. Implementace indikátorů pro všechny manažery prodeje	Manažer prodejného oddělení 1
Závěrečné aktivity	
26. Získání zpětné vazby od zaměstnanců	Manažer lidských zdrojů
27. Analýza aktualizovaných mezd	Manažer lidských zdrojů
28. Analýza aktualizované produktivity práce	Manažer lidských zdrojů
29. Poměr zvýšení produktivity práce a platu	Manažer lidských zdrojů
30. Střídání zaměstnanců, kteří nesplňují stanovené cíle	Manažer lidských zdrojů
31. Hodnocení účinnosti projektu	Manažer prodejného oddělení 2
32. Bonusy pro účastníky projektu	Ředitel

**Tabulka 10 - Aktivity pro implementaci systému KPI (Vlastní zpracování)**

Na základě údajů v tabulce 10 lze vyvodit závěr, že hlavními účastníky projektu změn jsou HR manažer a dva vedoucí obchodního oddělení. K účasti na projektu změn byli vybráni vedoucí obchodního oddělení s více než ročními zkušenostmi ve společnosti a zkušenostmi s realizací projektu. Činnosti v průběhu projektu koordinuje ředitel.

Projekt změn je běžně rozdělen na přípravné činnosti, činnosti pro vypracování KPI, proces změn a závěrečné činnosti.

## 2.4. Závěr k praktické části

K dnešnímu dni "P" uplatňuje časově bonusovou formu odměny. Plat je 8 500 korun a výše bonusu přímo závisí na objemu realizovaných prodejů (transakcí). Prémie je 7 % z celkového prodeje za měsíc. Minimální plán pro manažery prodeje je 15 000 korun. Průměrná hodnota transakce pro společnost P je 2 800 korun.

Více než polovina prodejních manažerů prodává služby měsíčně v částkách až 15 000 korun. Průměrný prodej na osobu je 11 500 korun.

Vzhledem k tomu, že bonus je 7 % z objemu prodeje, tak výše průměrného platu většiny manažerů prodeje činí 9305 korun, což je přijatelná úroveň příjmů.

Úroveň mezd se zvýšila. Průměrná mzda manažera prodeje od roku 2015 činila 8 467 korun, v roce 2016 - 9 020 korun a v roce 2017 - 9 500 korun, což je o 12,2 % více než platová úroveň v roce 2015.

V roce 2017 byla průměrná mzda 9 500 korun, s přihlédnutím ke skutečnosti, že 8 500 korun je plat. Po prostudování stimulační personálu "P" jako systému a procesu můžeme shrnout, že systém je nedokonalý, neprokazuje účinnost a pozitivní výsledky a používá omezený seznam nástrojů.

Vylepšený systém pobídek pro HR manažery "P" implikuje zavedení následujících KPI: průměrná hodnota transakce není menší než 1950 korun, minimálně 5 nových zákazníků, minimálně 3 opakovaná volání zákazníků.

Hodnocení KPI provádí podle výsledků sledovaného období HR manažer spolu s vedoucím oddělení, kteří systematizují dostupné informace o efektivitě každého zaměstnance. Aktualizovaný systém zároveň předpokládá snížení platu a zvýšení bonusu.

Analýza hnacích a zadržovacích sil Kurta Lewina umožnila určit příznivé podmínky v organizaci ve vztahu k projektu změn.

# Závěr

KPI je systém ukazatelů výkonu, který hodnotí výkon zaměstnanců.

Je nutné rozlišovat mezi konceptem vyváženého scorecard a ukazateli výkonu. Všechny úkoly obsažené ve strategické mapě jsou nezbytné a dostatečné k dosažení požadovaného výsledku cíle. Proto se systém cílových indikátorů, který odráží účinnost řešení těchto problémů, nazývá vyvážený. Ve výsledku získáme následující: BSC lze implementovat pouze prostřednictvím dobře navržených KPI, které jsou nedílnou součástí systému.

Téměř polovina společností na území Ukrajiny zavedla do praxe hodnocení práce svých zaměstnanců pomocí indikátorů výkonu KPI. Čím větší je společnost, tím aktivněji uplatňuje vědecky podložené metody hodnocení personální práce. Většině firem s méně než 50 lidmi se bez technik KPI daří; pro většinu zaměstnanců je používá jen malá část menších společností. Ve společnostech s 5 000 a více zaměstnanci je však situace obrácená. Systém KPI se nepoužívá pouze u jedné společnosti z pěti.

V současné době je společnost zastoupena ve 42 městech Ukrajiny a několika městech Běloruska. Jako nejpopulárnější platforma ve svém segmentu je P také lídrem mezi svými konkurenty z hlediska počtu partnerů.

Obecným cílem společnosti je zvýšit čistý zisk o 5 %. K dosažení tohoto cíle plánuje společnost splnit dílčí cíle, mezi nimiž můžeme vyzdvihnout optimalizaci personálního řízení. „P“ začalo v roce 2011 jako plnohodnotná nákupní platforma, kde klient může najít službu nebo produkt, který potřebuje se slevou.

Po analýze situace můžeme dojít k závěru, že je třeba věnovat zvláštní pozornost pozici na trhu, protože existuje konkurence, aby se minimalizovaly osobní náklady, zároveň se zvýšila efektivita práce a usilovalo se o budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Vzhledem k pochopení neefektivity práce se společnost rozhodla zavést systém KPI. Navrhovaný projekt implementace systému KPI navrhuje použití takových kritérií, jako je průměrná hodnota transakce minimálně 1950 korun, minimálně 5 nových zákazníků, minimálně 3 opakovaná volání zákazníků v práci prodejních manažerů „P“. V rámci projektu bylo navrženo 32 akcí. Doba trvání projektu byla přibližně jeden rok.

Praktický význam závěrečné kvalifikační práce spočívá ve skutečnosti, že navrhovaný projekt implementace systému KPI lze využít ve vztahu k manažerům prodeje společností poskytujících služby.

## Seznam použité literatury

1. BOWMAN, Cliff. *The essence of Strategic Management*. Prentice Hall International. 1997. ISBN 0-13-284738-8.
2. DRUCKER, Peter F. *The Practice of Management*. Harper Business, 2006. ISBN 978-0060878979.
3. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996. ISBN 978-0875846514.
4. LEWIN, Kurt. *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*. Martino Fine Books, 2013. ISBN 978-1614275190.
5. PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 3. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-1-119-01984-8.
6. *Úloha klíčových ukazatelů výkonnosti ve strategickém řízení podniku* [online]. [cit. 2021-4-8]. Dostupné z: <http://www.managfine.ru/mfines-631-2.html>
7. ВЕТЛУЖСКИХ, Елена. *Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI*. 3. Альпина Паблицер, 2014. ISBN 978-5-9614-3669-3.
8. ВИХРОВ, Александр. *Интеграция систем KPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления* [online]. Журнал управления компанией, 01.10.2005 [cit. 2021-4-8]. Dostupné z: <https://www.lobanov-logist.ru/library/360/55706/>
9. КЛОЧКОВ, Алексей. *KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов*. Москва: Эскмо, 2010. ISBN 978-5-699-37901-9.

# Seznam obrázků

Obrázek 1 - Tři typy ukazatelů výkonnosti společnosti (Parmenter, 2015).....	9
Obrázek 2 - Vysvětlení výhod systému KPI zaměstnancům (Parmenter, 2015).....	32
Obrázek 3 - Schéma vztahu faktorů kritického úspěchu (Parmenter, 2015).....	34
Obrázek 4 - Vztah mezi úrovněmi indikátorů produkční činnosti společnosti (Parmenter, 2015).....	37
Obrázek 5 - Myšlenková mapa (Parmenter, 2015).....	38
Obrázek 6 - Navrhovaná struktura podávání zpráv (Parmenter, 2015) .....	41
Obrázek 7 - Strom cílů podniku "P" (Vlastní zpracování) .....	45
Obrázek 8 - Organizační struktura společnosti "P" (Vlastní zpracování).....	46
Obrázek 9 - Průměrný plat manažera prodeje (Vlastní zpracování).....	49
Obrázek 10 - Systém stimulace zaměstnanců (Vlastní zpracování).....	50
Obrázek 11 - Byznys-proces stimulace zaměstnanců "P" (Vlastní zpracování) .....	51
Obrázek 12 - Nový systém stimulace zaměstnanců (Vlastní zpracování).....	53
Obrázek 13 - Cíle firmy "P" ve tvaru BSC (Vlastní zpracování) .....	55



# Seznam tabulek

Tabulka 1 - Kontrolní tabulka pro zkoumání účinků kritických faktorů úspěchu na součásti BSC (Parmenter, 2015) .....	34
Tabulka 2 - Základní ukazatele "P" (Vlastní zpracování).....	47
Tabulka 3 - Výkonnost zaměstnanců a mzdy za to (Vlastní zpracování) .....	48
Tabulka 4 - Průměrný plat manažera prodeje (Vlastní zpracování) .....	48
Tabulka 5 - Systém KPI pro manažery prodeje (Vlastní zpracování) .....	52
Tabulka 6 - Příklad výpočtu hodnocení zaměstnance N podle navrhovaného KPI (Vlastní zpracování) ....	54
Tabulka 7 - Příklad výpočtu mezd pro navrhované KPI (Vlastní zpracování).....	54
Tabulka 8 - Plán KPI ukazatelů na 3 roky (Vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 9 - Force field analysis firmy "P" (Vlastní zpracování).....	57
Tabulka 10 - Aktivity pro implementace systému KPI (Vlastní zpracování).....	60

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Bohdan Sushko

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis