Překážky přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti organizace[#]

Barriers to the Adoption of Performance Measurement System

Hana Gruntová Kolingerová[*]

ABSTRAKT

Příspěvek se zaměřuje na problematiku přijetí standardizovaných nástrojů pro hodnocení výkonnosti organizacemi jakožto komplexní procesuální aktivitu, která sahá od momentu individuálního rozhodnutí vedení organizace o přijetí systému až po jeho uvedení do plného provozu. V centru zájmu jsou překážky přijetí takového nástroje, a to nedostatek financí, nedostatek informací a náročnost implementace. V empirické části jsou pak poskytnuta zjištění o současné praxi českých organizací týkající se vybraných překážek přijetí standardizovaného systému hodnocení výkonnosti, a to nedostatek financí, nedostatku informací a náročnosti implementace. Z analýzy dat, pocházejících z kvantitativního šetření 331 subjektů, které v roce 2012 provedl Institut evaluací a sociálních analýz (INESAN), vyplývá, že s některým z vybraných problémů se setkává 71 % organizací. Nejčastěji organizace uváděly problémy s financemi (49 %), 30 % organizací deklarovalo problémy s nedostatkem informací a 29 % vyjádřilo obavu z implementace.

Klíčová slova: Překážky; Systém hodnocení výkonnosti; Implementace; Kvantitativní výzkum.

Barriers to the Adoption of Performance Measurement System

ABSTRACT

This paper focuses on the issue of adoption of standardized tools for performance monitoring as a complex activity spanning the entire process from the organization's management making an individual decision to the system fully operational. The focus of the article is the obstacles to the adoption of the instrument, namely a lack of financing and information and the difficulty of implementation. The empirical part provides the findings on the current practices of Czech organizations regarding selected obstacles to adopting a standardized system of performance monitoring, specifically the shortage of finance and information and the difficulty of implementation. The analysis of data obtained from a quantitative survey of 331 organizations conducted by the Institut evaluací a sociálních analýz (INESAN) in 2012 shows that 71% of organizations face some of the selected problems. Most organizations report problems with finance (49%), 30% of organizations declared problems with a lack of information and 29% expressed their concerns regarding implementation.

[#] Článek prezentuje hlavní zjištění z výzkumného šetření realizovaného v rámci projektu č. CZ.3.01.2012.221.002 s názvem Systémy měření výkonnosti v českých organizacích, řešeného Institutem evaluací a sociálních analýz (INESAN).

[*] Mgr. Hana Gruntová Kolingerová

Afiliace: Institut evaluací a sociálních analýz, s.r.o. Oddělení manažerských studií; Heřmanova 1169/22, 170 00 Praha 7; e-mail: hana.gruntova@inesan.eu; Česká republika

Affiliation: The Institute for Evaluations and Social Analyses, Department of Management Studies; Heřmanova 1169/22, 170 00 Praha 7; e-mail: hana.gruntova@inesan.eu; Czech Republic

Keywords: Barriers; Performance measurement system (PMS); Implementation, Quantitative Research.

JEL Classification: M21, L25

Úvod

Používání nástroje pro hodnocení výkonnosti organizace je v posledních letech považováno za předpoklad řízení výkonnosti jakožto procesu orientovaného na splnění organizačních cílů. Přijetí takového nástroje představuje široké problémové pole sahající od individuálního rozhodnutí vedení organizace až po uvedení nástroje do plného provozu. Vedle nedostatku financí nebo lidských zdrojů ovlivňují tuto praxi faktory jako je manažerský styl, komplikovanost a velké množství nabízených řešení a z toho plynoucí nepřehlednost.

Cílem tohoto příspěvku je identifikovat některé aspekty současné praxe českých podnikatelských organizací. Zaměřeno je na překážky přijetí standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti, konkrétně na finanční náročnost, nedostatek informací a nepřipravenost na implementaci. Dílčím cílem je posoudit, zda existuje souvislost mezi vnímáním těchto problémů a velikostí organizace vyjádřené počtem zaměstnanců a výší ročního obratu organizace. Zvláštní pozornost je věnována diferenci mezi organizacemi, které již implementovaly nějaký standardizovaný systém pro hodnocení výkonnosti, a těmi, které žádný takový nástroj dosud nevyužívají. Data, z nichž zde prezentované závěry vycházejí, byla získána kvantitativním šetřením 331 českých podnikatelských subjektů, které v roce 2012 provedl Institut evaluací a sociálních analýz (INESAN).

Přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti organizace

Moderní přístupy k měření a hodnocení výkonnosti jsou podle mnohých teoretiků [13], [12] charakteristické kontinuálním vývojem již implementovaného nástroje, který adaptivně odpovídá na měnící se podmínky. Přijetí nového nástroje naproti tomu představuje velmi specifickou, iniciační událost. V zásadě lze rozlišit dvě situace, při nichž k této události dochází, a to přechod z neformálních postupů na formalizované a systematické nástroje a přechod z jednoho formalizovaného nástroje na nový.

Proces přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti není v odborné literatuře konceptuálně jednotně pojat, bude zde proto vycházeno z pojetí Andersena a Fagerhauga [1], které bylo modifikováno na základě poznatků dalších autorů [4], [5], [11], [22]. Výsledkem je zjednodušený model, který pojímá přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti jako komplexní aktivitu skládající se ze čtyř hlavních fází: (1) akceptace nástroje, (2) explorace a analýza prostředí a dostupných řešení, (3) konstrukce, resp. adaptace nástroje a (4) implementace nástroje.

Výchozím momentem celého procesu je (1) akceptace, tj. rozhodnutí vedení organizace přijmout standardizovaný nástroj pro hodnocení výkonnosti. Dalším krokem je (2) explorace a analýza, která zahrnuje jednak rešerši dostupných a adekvátních řešení a jednak interní a externí analýzu poskytující zjištění nejen o charakteristikách organizace (včetně současného způsobu hodnocení výkonnosti), ale také o prostředí, v němž organizace působí. Následuje fáze (3) konstrukce, resp. adaptace nástroje, v rámci níž dochází k návrhu a tvorbě nového řešení a identifikaci hodnot indikátorů, u adaptace standardizovaných systémů pak ke specifikaci parametrů podle potřeb dané organizace. V této fázi jsou dále mimo jiné např. vymezeny priority, je určen způsob sběru, zpracování a prezentace dat a jsou definována práva přístupu k datům.

Další fází je (4) implementace nástroje, tj. jeho uvedení do provozu, při němž dochází k zapojení z hlediska hodnocení výkonnosti významných oblastí a pracovníků organizace. Implementace přitom podle Shaneho [19] vyžaduje postupný přístup podle vytvořeného plánu. Nejprve probíhá testování, v němž je vyhodnoceno, zda funkčnost systému odpovídá záměrům, zda jsou indikátory zvoleny adekvátně, zda není problém se sběrem a dostupností dat, ale také, zda je adekvátně zvolena a kvalitně implementována strategie organizace. Na základě tohoto hodnocení jsou provedeny korekce za účelem zvýšení účelnosti systému, nebo dokonce i takové, které povedou ke zvýšení kvality strategického plánování. Implementace nástroje hodnocení výkonnosti zahrnuje také otázky, jako je vymezení přístupu uživatelů k systému a prezentace významu daného nástroje pro provoz organizace [1], [11]. Finálním momentem implementačního procesu je uvedení nástroje do běžného provozu.

Nastíněný postup nelze chápat lineárně. Rozhodnutí o přijetí může přijít společně se zjišťováním informací a podle Bourneho a kol. [4] vyžaduje systém hodnocení výkonnosti rozvoj a revizi na řadě různých úrovní, a to v závislosti na změně situace. Požadavek na provázání nástroje hodnocení výkonnosti s celkovou strategií organizace [11] může navíc ve fázi explorace a analýzy vyvolat potřebu jasného stanovení strategie a cílů a proces přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti tak může vyústit v daleko zásadnější změnu v řízení organizace. Také realizace jednotlivých fází je individuální a odpovídá řadě okolností. Základní diferencí je charakter zvoleného nástroje, pro jehož konstrukci lze využít různá řešení, jak ukazuje např. Bourne a Neely [5], kteří podávají kategorizaci různých přístupů a procedur návrhu systému pro hodnocení výkonnosti. Dalším diferencujícím prvkem je vnější a vnitřní organizační prostředí zahrnující velikost, strukturu a charakter produkce organizace, úroveň strategického plánování, manažerský styl aj.

V odborné literatuře je zvláštní pozornost věnována malým a středním podnikům (MSP), které jsou charakteristické jednoduchou organizační strukturou a malým počtem pracovníků, jejichž práci buď řídí sám vlastník-manažer, nebo tak činí s pomocí malého počtu manažerů [3]. To se také odráží v konstrukci, resp. adaptaci a implementaci nástroje pro hodnocení výkonnosti, neboť postupy použitelné ve velkých podnicích, nemusejí být stejně použitelné v těch malých [21]. Vzhledem ke specifickým charakteristikám MSP a také vzhledem k tomu, že MSP podle současných názorů tvoří páteř české i evropské ekonomiky, je těmto subjektům v rámci zde provedené analýzy věnována zvláštní pozornost.

Překážky přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti

V zásadě v každé z vytyčených fází přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti se mohou vyskytnout překážky. Již rozhodnutí začít nástroj pro hodnocení výkonnosti používat je ovlivněno řadou skutečností, z nichž část lze shrnout pod pojem organizační nebo tzv. manažerské kultury. Na stěžejní význam manažerské kultury v řízení organizace upozorňuje řada autorů [2], [3], [4], [20]. V některých organizacích je pak podle nich kladen slabý důraz na systematické řízení výkonnosti a obecně na strategické plánování (neadekvátní formulace a implementace strategie), které může plynout z neobeznámenosti s technikami a postupy strategického řízení.

Za první předpoklad zavedení nového nástroje pro hodnocení výkonnosti je možné označit ochotu inovovat a problém akceptace nástroje pro hodnocení výkonnosti tak lze uchopit jako problém akceptace inovace, o němž pojednává např. Braam a Nijssen [6]. Pravděpodobnost přijetí inovace je pak podle Rogerse [18] ovlivněna především charakteristikami managementu organizace, přičemž za nejdůležitější determinantu je považována angažovanost top manažerů, a to vzhledem k jejich obecně dominantní pozici v tvorbě organizační strategie a řídicím systému. Nízká zainteresovanost vedení na problému řízení výkonnosti se tak projeví neochotou přijmout nástroj pro hodnocení výkonnosti. Ochotu inovovat podle Rogerse [18]

dále ovlivňují vnitřní charakteristiky organizační struktury zahrnující míru centralizace, komplexity, formalizace a provázanosti dané struktury, stupeň volných zdrojů, velikost a vnější charakteristiky organizace, jako je např. vysoce inovativní nebo kompetitivní prostředí.

Dostatek zdrojů, zvláště finančních a lidských, je jedním z často uváděných rozhodných faktorů při akceptaci systému pro hodnocení výkonnosti [2]. Nedostatek finančních prostředků je přitom problém zvláště u malých organizací, které podle dostupných analýz také méně často nástroj pro hodnocení výkonnosti implementují [2]. Pro MSP může být proto významné, že inovace v informačních technologiích zvyšují podle Garenga a kol. [10] možnost provázat systém hodnocení výkonnosti s informačním systémem podniku, což vede ke snížení nákladů na implementaci. Nedostatek lidských zdrojů pak může mít dvě roviny: buď vzniká nedostatek pracovníků (resp. času) nebo těm dostupným chybí náležité dovednosti, schopnosti a znalosti. Např. pro implementaci *Balanced Scorecard* (BSC) je podle Fernandese a kol. [9] nedostatek lidských zdrojů zásadnějším problémem než nedostatek těch finančních.

Další překážka, která se může v praxi organizací vyskytnout, je nedostatek informací k volbě adekvátního řešení. Přestože se v současné době lze setkat s řadou prakticky orientovaných publikací a množstvím internetových zdrojů, Tangen [20] upozorňuje, že množství dostupných informací je spojeno s potížemi, jako je nejasná terminologie, značné množství různých systémů měření výkonnosti nebo nedostatek manuálů pro návrh vlastního řešení. To je dále podpořeno skutečností, že podniky mají různé charakteristiky, které by při konstrukci nástroje pro hodnocení výkonnosti měly být reflektovány [15], [20]. Tento problém vyvstává také v otázce přizpůsobení standardizovaných nástrojů, které byly vyvíjeny s ohledem na potřeby velkých organizací, potřebám organizací malých [14]. Vedle nedostatku informací o dostupných řešení pak může chybět také kvalitní analýza organizačního prostředí poskytující informace o klíčových, výkonnost ovlivňujících faktorech.

Konstrukce nástroje a jeho navázání na informační systém organizace může představovat další významnou překážku implementace systému pro hodnocení výkonnosti [7], [17]. Se zvyšující se komplexností a sofistikovaností přístupů a s pokračující softwarizací systémů mohou proto na významu nabývat konzultační služby, které nabízejí asistenci při výběru, konstrukci, resp. adaptaci a implementaci nástroje. Zvolení této možnosti však zároveň znamená finanční výdaje a tedy opět otázku dostupnosti finančních zdrojů. Vedle toho lze poukázat na problém důvěry v konzultanty a poradenské firmy, které mohou mít zájem poskytnout takové řešení, které vyhovuje jejich obchodním potřebám, nikoli potřebám vedení klientské organizace (srov. [23]).

Co se týče zde nastíněných problémů, je potřeba zdůraznit, že nepůsobí izolovaně, nýbrž mají kumulativní efekt. Nedostatek finančních zdrojů již na samém počátku představuje příčinu, která má dopad na dostupnost všech ostatních typů zdrojů a s nimi spojených prostředků. Zvláště jde o zajištění pracovníků a požadovaných znalostí, schopností a dovedností, což jsou klíčové aspekty, na kterých závisí kvalita provedení celého implementačního procesu [viz např. 2].

S uvedenými problémy se nesetkávají ve všech organizacích ve stejné míře. Zvláštní skupinu organizací tvoří MSP, kde často absentuje formalizované rozhodování, strategické plánování i metodicky podepřené hodnocení výkonnosti [8], [10], [16], [21]. Garengo a kol. [10] pak uzavírá, že v MSP se buď žádný model měření výkonnosti nepoužívá, nebo má jejich vedení problém zvolit takový model, který by odpovídal parametrům těchto organizací. Slabá kontrola výkonnosti procesů pak může být podle Basuonyho [4] u vlastníka-manažera spojena s nedostatečnými manažerskými schopnostmi nebo nízkou znalostí manažerských postupů, nástrojů a technik strategického řízení. V MSP mají však také častěji potíže s dostupností

finančních, resp. lidských zdrojů, dopad nákladů potřebných k implementaci je přitom u MSP proporčně větší než u velkých společností [10].

Rozdíly v závislosti na velikosti potvrzují také výzkumy v českém prostředí. Podle Zborkové [24], která provedla dotazníkové šetření 193 subjektů na území České republiky, i podle dat, která má k dispozici INESAN, se v malých podnicích ve srovnání s těmi velkými významně častěji nepoužívá žádný systém pro měření a řízení výkonnosti. Překážkami přijetí (standardizovaného) nástroje pro hodnocení výkonnosti se kvantitativní odborné studie zaměřené na české prostředí nezabývají.

Pro účely zde předkládané analýzy byly vybrány tři aspekty přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti, které mohou působit jako překážky. Vzhledem k významu, jaký sehrává finanční stránka v rámci implementačního procesu a obecně při zajištění činností (zvláště tržně orientované) organizace, byla vybrána finanční náročnost pořízení systému. Pozornost je dále věnována nedostatku informací, neboť, vzhledem k současnému velkému objemu produkce metod v oblasti hodnocení organizací, jej lze považovat za jednu z významných překážek, které podnikům komplikují rozhodování. Posledním vybraným problémem je nepřipravenost na implementaci, čímž je analýza problému přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti doplněna o pohled na tuto fázi procesu.

Vzhledem k zaměření šetření, z něhož vycházejí analýzy použité v tomto článku a které si vzalo za cíl problematiku hodnocení výkonnosti v českých organizacích komplexně zpracovat, je zde dále možné zaměřit se na souvislost vybraných problémů s dalšími znaky, které dosud při výzkumech nebyly uvažované, resp. které nejsou zahrnovány do dostupných analýz. To se týká zvláště postojů a preferencí představitelů podniků, na které se výzkumy příliš nezaměřují, ačkoli právě tyto faktory mají formativní účinky na další činnost organizace. Dílčí analýza se zde zaměří na souvislost mezi vnímáním vybraných bariér přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti a nedůvěrou zástupců podniků v to, že investice do nástroje pro hodnocení výkonnosti se vrátí, a dále ochotou využít služeb externích společností, které nabízejí průvodcovství implementací nástroje pro hodnocení výkonnosti.

Výzkumné otázky

Cílem zde prezentované kvantitativní analýzy je vyhodnotit, v jaké míře vnímají zástupci organizací jako překážku přijetí standardizovaného systému hodnocení výkonnosti následující vybrané problémy: (1a) finanční náročnost pořízení systému, (1b) nedostatek informací pro výběr adekvátního řešení a (1c) nepřipravenost na implementaci systému. Zjišťována byla dále (2) diference ve vnímání těchto problémů podle velikosti, resp. podle počtu zaměstnanců a výše obratu organizace.

V dalším ohledu bylo zjišťováno, (3) jestli se vnímání vybraných problémů jako překážek liší u skupiny organizací, kde byl již nástroj pro hodnocení zaveden, a u té skupiny podniků, kde k tomu zatím nedošlo. Analýza dále podává odpověď na otázky, (3) zda existuje souvislost mezi vnímáním vybraných problémů jako překážky a názorem vedení organizace, že návratnost investic do hodnocení výkonnosti je diskutabilní, a (4) souvislost mezi tímto vnímáním a zájmem představitelů organizací o využití služeb externí poradenské firmy.

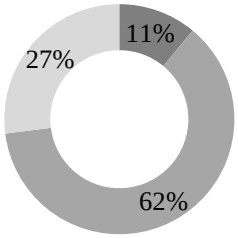
Data a metoda výzkumu

Analyzovaná data pocházejí z komplexního výzkumného šetření realizovaného Institutem evaluací a sociálních analýz (INESAN) v rámci projektu CZ.3.01.2012.221.002 *Systémy měření výkonnosti v organizacích*, který se zaměřil na analýzu současných systémů, metod a přístupů k měření výkonnosti v českých podnikatelských organizacích. Vybírány byly organizace ve výlučně českém vlastnictví (tj. bez deklarované přítomnosti cizího kapitálu), aby

zjištěná praxe představovala vlastní iniciativu sledovaných organizací, nikoli implementaci postupů hodnocení výkonnosti nadnárodními korporacemi do dceřiných společností.

K výběru organizací byla použita technika stratifikovaného náhodného výběru, osloveno bylo celkem 1 227 zástupců organizací na území České republiky. V květnu 2012 bylo realizováno celkem 331 validních telefonických rozhovorů s vedoucími představiteli jednotlivých organizací (ředitelé, CEO, CFO). K vlastnímu šetření byl použit dotazník s uzavřenými i otevřenými otázkami (technika CATI). Míra návratnosti činila 27 %. Data byla zpracována statistickými metodami analýzy dat, jejichž základem byla frekvenční analýza a testování statistických hypotéz, hladina statistické významnosti byla přitom stanovena na 5 % a ke zjištění síly vztahu byly použity koeficienty asociace Phi a Cramerovo V (CV). Obrázky 1 až 3 ukazují strukturu vzorku podle základních identifikačních údajů.

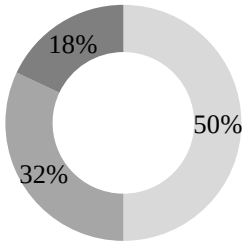
Obr. 1: Struktura podle ekonomického sektoru



primární sektor
sekundární sektor
terciární sektor

N = 331
Zdroj: INESAN

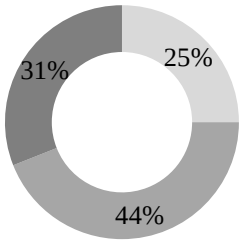
Obr. 2: Struktura podle počtu zaměstnanců



malé (do 99 zam.)
střední (100 až 249 zam.)
velké (250 a více zam.)

N = 326
Zdroj: INESAN

Obr. 3: Struktura podle obratu za rok 2011



do 249,9 mil. Kč
250 až 999,9 mil. Kč
1000 mil. Kč a více

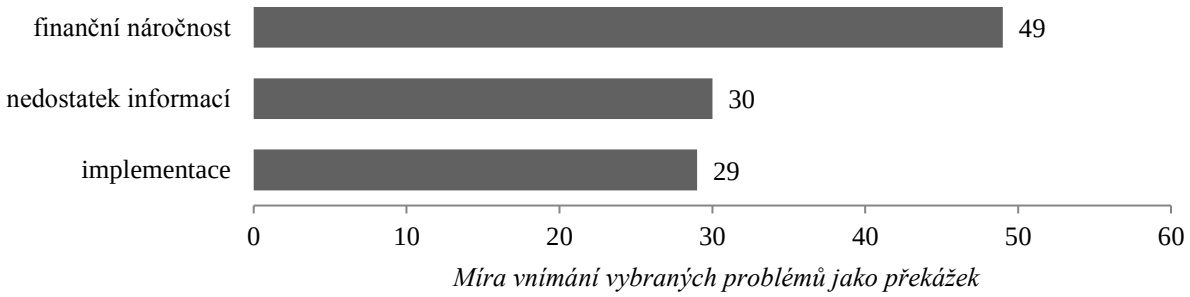
N = 261
Zdroj: INESAN

Výsledky

Vybrané problémy

Z vybraných překážek bránících přijetí standardizovaného systému pro hodnocení výkonnosti považují zástupci českých organizací za nejzávažnější finanční náročnost pořízení systému. Tu označil za překážku téměř každý druhý představitel zkoumaných organizací (Obr. 4). Přibližně ve stejné míře vnímají jako překážku také nedostatek informací, na základě nichž by mohli vybrat adekvátní řešení (30 %), a nepřipravenost na implementaci daného nástroje (29 %).

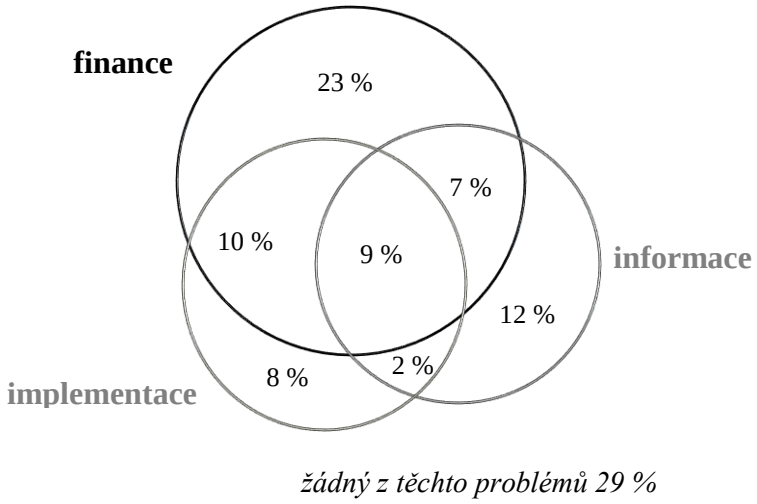
Obr. 4: Vnímání vybraných problémů přijetí standardizovaného systému pro hodnocení výkonnosti (%)



N = 331/331/331
Zdroj: INESAN

Alespoň jednu z vybraných možností považuje za překážku 71 % zástupců organizací (Obr. 1). Nejpočetnější skupinu tvoří představitelé organizací uvádějící nějakou z možných kombinací problémů (28 %), přičemž pouze zlomek z nich (2 %) nepovažuje za překážku finance - nejčastější kombinací překážek je nedostatek financí a náročnost implementace (10 %). Další velkou skupinou je 23 % zástupců organizací, kteří naopak z vybraných problémů přijetí standardizovaného systému hodnocení výkonnosti považují za překážku pouze finance. Celkem 12 % představitelů organizací pak deklarovalo pouze nedostatek informací a 8 % uvedlo výlučně samotnou implementaci nástroje. Téměř jeden z deseti představitelů (9 %) pak vnímá jako překážku všechny vybrané problémy.

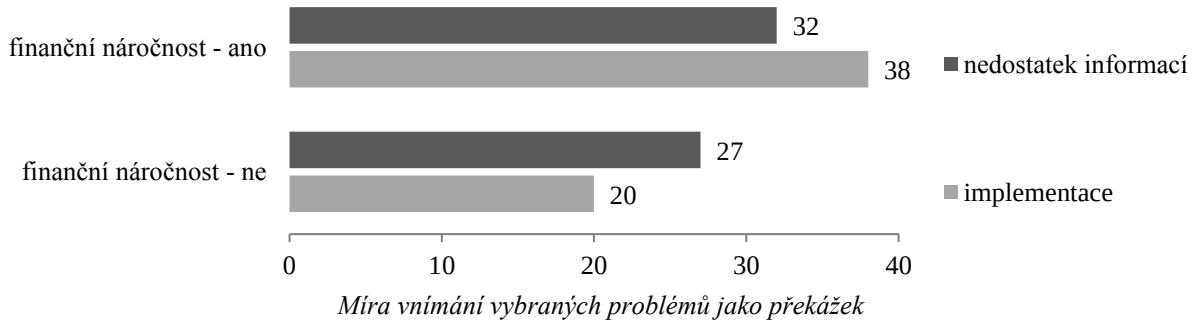
Obrázek 1: Zastoupení vybraných překážek přijetí standardizovaného systému pro hodnocení výkonnosti



N = 331
Zdroj: INESAN

Skupina zástupců organizací uvádějících problémy s financemi, se přitom liší od skupiny těch, kteří je neuvedli. První skupina vidí problém v implementaci častěji (38 %) než skupina druhá, kde nepřipravenost na implementaci uvádí 20 % zástupců (Obr. 5). Nedostatek informací přitom deklarovaly obě skupiny přibližně ve stejné míře. Zástupci organizací, pro něž finance nebyly překážkou, pak spíše než v implementaci spatřují větší problém v nedostatku informací: ten považuje za překážku 27 % zástupců, implementaci pak 20 %.

Obr. 5: Rozdíl ve vnímání implementace a nedostatku informací jako překážek pro přijetí standardizovaného systému pro hodnocení výkonnosti podle vnímání finanční náročnosti jako překážky (%)



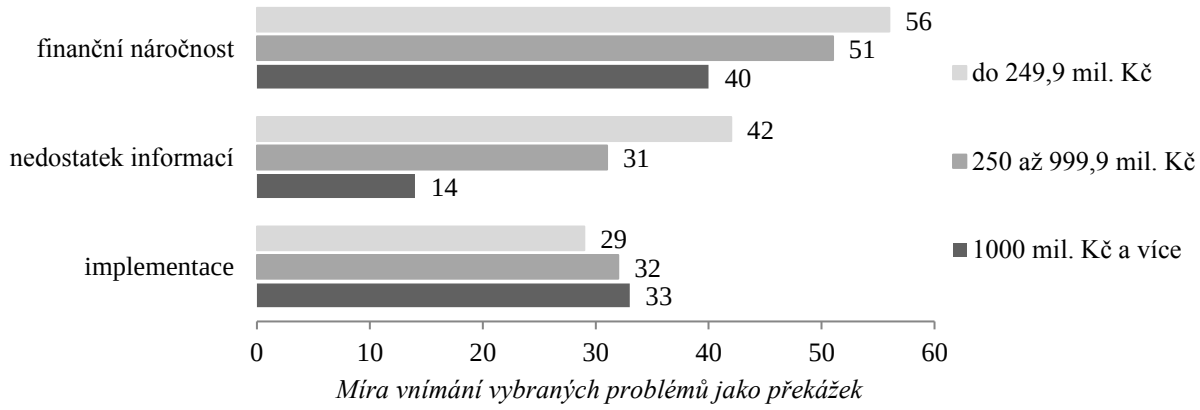
N = 162, 162/169,169
Zdroj: INESAN

Souvislost s počtem zaměstnanců a výší obratu

Souvislost mezi počtem zaměstnanců a vnímáním vybraných problémů je statisticky signifikantní pouze v případě nepřipravenosti na implementaci, kterou vnímá 35 % zástupců malých organizací, 23 % středních a stejné procento velkých organizací (Phi = 0,126 při α = 0,023).

Z hlediska obratu pak existuje statistická závislost v případě nedostatku informací pro výběr adekvátního řešení, přičemž s vyšším obratem organizace klesá vnímání tohoto faktoru jako překážky pro přijetí standardizovaného nástroje. Nedostatek informací jako překážu vnímá 42 % zástupců organizací s obratem do 249,9 mil Kč, 31 % s obratem od 250 do 999,9 mil. Kč a 14 % s obratem 1000 mil. Kč a více (Obr. 6; CV = 0,24 při α = 0,001). Souvislost je naznačena také v případě finanční náročnosti na pořízení systému, kdy s růstem obratu klesá vnímání finanční náročnosti jako překážky přijetí, nicméně rozdíly nejsou statisticky signifikantní (CV = 0,13 při α = 0,125), což může být ale dáno velikostí výběrového souboru. Implementace se neukázala být s ročním obratem v souvislosti (CV = 0,03 při α = 0,867),

Obr. 6: Vybrané překážky přijetí standardizovaného systému podle obratu (%)

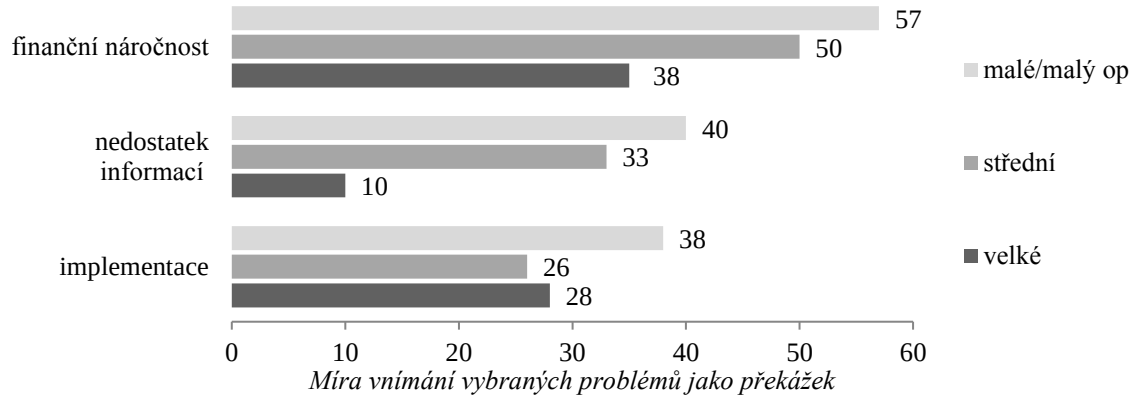


N = 66, 115, 80/66, 115, 80/66, 115, 80
Zdroj: INESAN

Detailnější analýza ukazuje aditivní vliv proměnných počtu zaměstnanců a výše ročního obratu (Obr. 7): nedostatek informací jako překážku vnímá 40 % představitelů malých organizací s nízkým obratem oproti 10 % představitelů velkých organizací s vysokým obratem (CV= 0,28 při α = 0,005). V případě financí, které jako překážku vnímán 57 % zástupců malých

organizací s nízkým obratem a 38 % zástupců velkých organizací s vysokým obratem (CV= 0,163 při α = 0,167), výsledky opět nebyly statisticky signifikantní. Z dostupných dat je patrné, že rozdíly ve vnímání implementace jsou nevýznamné (CV= 0,08 při α = 0,649).

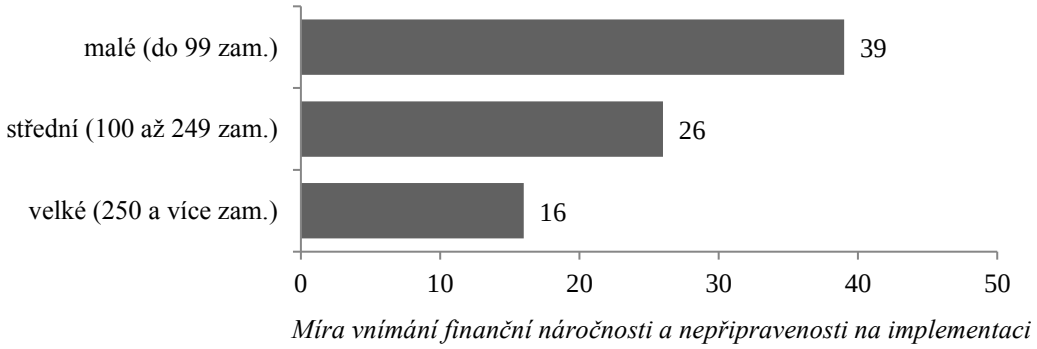
Obr. 7: Vybrané překážky přijetí standardizovaného systému podle počtu zaměstnanců a obratu zároveň (%)



N = 58, 36, 40/58, 36, 40/58, 36, 40
Zdroj: INESAN

Pokud je však analýze podrobena nejčastěji se vyskytující kombinace problematických faktorů, tj. zároveň finanční náročnost a nepřipravenost na implementaci (viz obr. 1), ukazuje se jednoznačně souvislost s počtem zaměstnanců. Kombinaci těchto dvou problémů uvádí 39 % zástupců malých organizací, 26 % středních a 16 % velkých (Obr. 8; CV= 0,19 při α = 0,03).

Obr. 8: Vnímání finanční náročnosti a nepřipravenosti na implementaci zároveň podle počtu zaměstnanců (%)



N = 102/61/31
Zdroj: INESAN

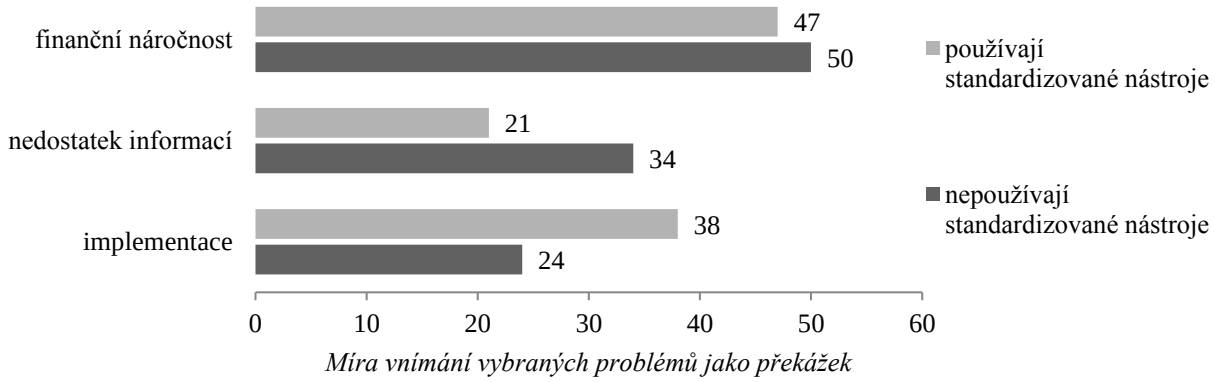
Podobně je to i v případě obratu, přičemž největší zastoupení, a to dále u každé kombinace překážek, vykazuje skupina těch organizací, které mají obrat do 249,9 mil. Kč.

Souvislost s používáním standardizovaných nástrojů k hodnocení výkonnosti

Vnímání vybraných problémů se dále liší v závislosti na tom, zda již organizace využívá standardizovaný nástroj pro hodnocení výkonnosti či nikoli. Pomocí standardizovaných nástrojů pro měření výkonnosti přitom hodnotí míru naplňování vytyčených organizačních cílů 34 % všech organizací, zbytek subjektů takové nástroje nepoužívá.

Analýza ukazuje, že zatímco finanční náročnost považují za překážku obě skupiny organizací v podobné míře (Phi = - 0,04 při α = 0,518), nedostatek informací (Phi = - 0,14; α = 0,013) a nepřipravenost na implementaci (Phi = - 0,14 při α = 0,009) jsou vnímány různě (Obr. 10). Nedostatek informací vnímají jako překážku častěji zástupci těch organizací, kde se standardizované nástroje nepoužívají (34 %), než zástupci těch subjektů, kde jsou již používány (21 %). Obtížnost implementace vnímají jako překážku naopak častěji ti zástupci organizací, kde nějaký standardizovaný nástroj implementován byl (38 %), než zástupci ostatních subjektů (24 %).

Obr. 10: Vnímání překážek přijetí standardizovaného systému podle používání standardizovaných nástrojů a postupů (%)

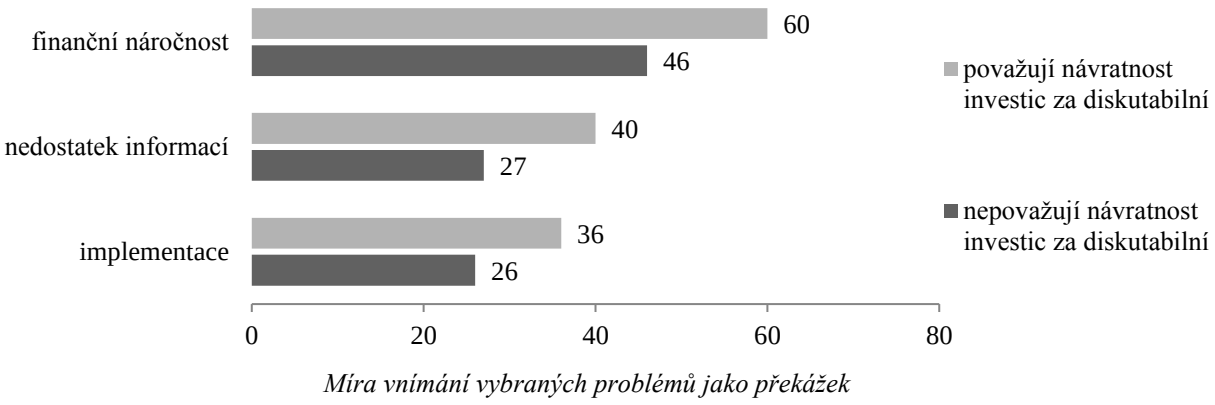


N = 114, 217/114, 217/114, 217
Zdroj: INESAN

Souvislost s důvěrou v návratnost investic do nástroje pro hodnocení výkonnosti

Podle analýzy zde pak existuje slabší negativní asociace mezi vnímáním vybraných překážek a nedůvěrou v návratnost finančních prostředků vložených do hodnocení výkonnosti organizace. Finance jako překážku pro přijetí standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti uvádějí ve větší míře ti zástupci, kteří příliš nevěří v to, že se prostředky investované do hodnocení výkonnosti vrátí (61 %), než ti, kteří to za diskutabilní nepovažují (46 %; Phi = - 0,14 při α = 0,012). Nedůvěra v návratnost investic do hodnocení výkonnosti je patrná také v souvislosti s vnímáním nedostatku informací a nepřipravenosti na implementaci. Pokud zástupci považují investování do daného nástroje za diskutabilní, pak považují nedostatek informací častěji překážku (40 %) než ti, kteří se tak nedomnívají (27 %; Phi = - 0,14 při α = 0,018). V případě implementace je to 36 % v případě zástupců, pro něž jde o spornou investici, a 26 % v případě těch, kteří tuto investici nevnímají jako diskutabilní (Phi = - 0,11 při α = 0,063).

Obr. 9: Vnímání překážek přijetí standardizovaného systému podle očekávané návratnosti investic (%)



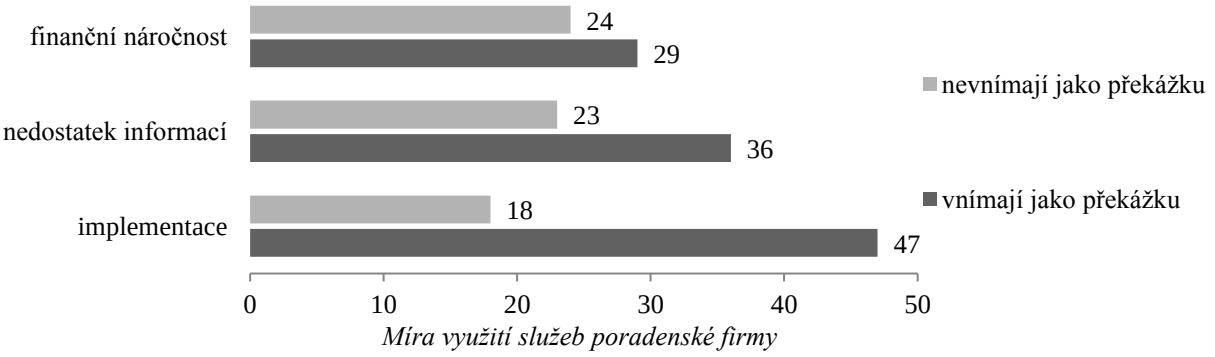
N = 100, 206/100, 206/100, 206
Zdroj: INESAN

Souvislost se zájmem o služby poradenské firmy

Analýza ukázala, že vnímání nedostatku informací a nepřipravenosti na implementaci pozitivně asociuje se zájmem o služby externích poradenských subjektů. Obecně celkem 27 % zástupců českých podnikatelských subjektů (by) k implementaci standardizovaného systému pro hodnocení výkonnosti využilo služeb poradenské firmy.

Častěji (by) je však využili ti zástupci, podle nichž je v jejich organizaci překážkou nedostatek informací: těchto služeb (by) využilo cellem 36 % představitelů organizací uvádějících jako překážku nedostatek informací a 23 % těch, kteří nedostatek informací nedeklarovali (Obr. 11; Phi = 0,13 při α = 0,015). Zájem využít služeb externí poradenské firmy ještě významněji souvisí s nepřipraveností na implementaci: služeb externích subjektů (by) využilo 47 % těch zástupců, kteří nepřipravenost na implementaci považují za překážku, ale jen 18 % těch, kteří implementaci za překážku nepovažují (Phi = 0,3 při α = 0,000). Nelze naopak říci, že (by) představitelé organizací, považující za překážku finance (29 %), měli o tyto služby menší zájem než ti, kteří je za překážku nepovažují (24%), rozdíly nejsou statisticky signifikantní a diference v relativních četnostech jsou malé (Phi = 0,05 při α = 0,328).

Obr. 11: Vnímání překážek přijetí standardizovaného systému a preference služeb poradenské firmy (%)



N = 162,169/98, 233/95, 236
Zdroj: INESAN

Diskuse

Podle provedené analýzy se představitelé českých podnikatelských subjektů setkávají s problémy, kterými se zabývá i odborná literatura. Vzhledem k tomu, že nejsou dostupná jiná kvantitativní zjištění, která by se zde zvoleným způsobem zabývala překážkami přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti v českých organizacích, nelze daná zjištění podrobit komparaci. V případě českých organizací je překážkou přijetí systému pro hodnocení výkonnosti vnímán především jako problém nedostatku finanční zdrojů, na který poukazuje Basuony [2]. V menší míře je jako překážka vnímán nedostatek informací, na který se zaměřuje zvláště Tangen [20], a implementace (např. [10]). Zde prezentované výsledky a zjištění přitom ukazují na kumulaci jednotlivých překážek, resp. na souvislost nedostatku finančních zdrojů a nepřipravenosti na implementaci.

Zjištění podrobnější analýzy dále potvrzují tezi o souvislosti problémů s přijetím nástroje pro hodnocení výkonnosti a velikosti organizace, na kterou upozorňuje řada autorů [16], [10], [21], [8], [2], nikoli však výlučně. Souvislost s velikostí (vyjádřené současně počtem zaměstnanců a výší ročního obratu) se ukázala v případě nedostatku informací a vzhledem k velkému rozdílu v relativních četnostech také v případě financí, jejichž nedostatek figuruje podle Basuonyho [2] mezi hlavními faktory bránícími zavádění systémů pro hodnocení výkonnosti u MSP.

Přestože zástupci menších organizací uváděli také ve větší míře nepřipravenost na implementaci, nebyly tyto rozdíly výrazné. To může být dáno tím, že MSP mají jednodušší vnitřní prostředí, což činí jednoduší také implementaci. Naproti tomu, velké organizace, přestože mají ohledně přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti v menší míře potíže s nedostatkem financí a informací, mají toto prostředí komplexnější a tedy i proces implementace je u nich náročnější. Pokud je však nepřipravenost na implementaci spojena zároveň s finančními problémy, pak k větší diferenciaci organizací podle velikosti dochází. To koresponduje s tezí Garenga a kol. [10], že dopad nákladů potřebných k implementaci je u MSP proporčně větší než ve velkých společnostech. V malých organizacích mohou totiž problém implementace vnímat silněji právě jako problém finančních nákladů.

V dalším bodě se analýza soustředila na zodpovězení otázky, zda existuje souvislost mezi vnímáním vybraných problémů jako překážky a názorem představitelů sledovaných organizací, že návratnost investic do hodnocení výkonnosti je diskutabilní. Ti zástupci, kteří měli o finanční návratnosti hodnocení výkonnosti pochybnosti, častěji vnímali vybrané faktory jako překážku přijetí daného systému, než ti, kteří finanční návratnost nepovažovali za diskutabilní. Nedůvěra v to, že se zavedení nástroje finančně vyplatí, může být spojena s neochotou řešit problémy spojené s přijetím nástroje pro hodnocení výkonnosti a přispívat k jejich vnímání jako překážek.

Pokud je vzato v úvahu 9 % organizací, jejichž vedení ohodnotilo jako překážku všechny vybrané problémy, lze u nich usuzovat na existenci celkové skepse zástupců těchto organizací k inovaci způsobu hodnocení výkonnosti a na jejich nízkou ochotu věnovat přijetí nástroje organizační zdroje. Nicméně zároveň platí, že v těch organizacích, kde považují za překážku nedostatek informací a nepřipravenost na implementaci, by častěji měly uplatnění externí poradenské firmy.

V souvislosti s vnímáním vybraných problémů jako překážky se ukázalo být také používání standardizovaných nástrojů ke sledování míry naplňování vytyčených organizačních cílů. Je však potřeba brát v úvahu skutečnost, že v organizacích, kde je již nějaký standardizovaný nástroj používán, proběhl implementační proces a zástupci situaci hodnotí na základě své vlastní zkušenosti, která poskytuje jasnější obraz o náročnosti přijetí daného nástroje. Naproti

tomu zástupci těch organizací, kde dosud standardizované nástroje nepoužívají, vyjadřují svoji apriorní představu.

Nedostatek informací vnímali jako překážku častěji zástupci organizací bez implementovaného standardizovaného nástroje, než ti, v jejichž organizaci byl standardizovaný nástroj již zaveden. V případě implementujících organizací se však jedná o úspěšné realizátory (zvláště velké organizace s vysokým obratem), kterým právě schopnost zajistit si dostatek informací umožnila standardizovaný nástroj zavést.

Implementaci jako obtížnou vnímají naopak častěji zástupci těch organizací, které mají již zkušenost s používáním standardizovaných nástrojů. To by mohlo indikovat, že ti představitelé českých organizací, v nichž dosud takový nástroj pro hodnocení výkonnosti do řízení organizace nezahrnuli, mají tendenci náročnost implementace podceňovat, což zároveň souvisí i s deklarovanou nedostatečnou informovaností.

Vzhledem k závěrům analýzy, která ukazuje na limity malých a středních českých podnikatelských subjektů, lze poukázat na potřebu syntetizujících a srovnávacích informací, které by se zaměřily především na jednotlivé nástroje pro hodnocení výkonnosti a jejich použití v praxi. Situaci malých podniků je z hlediska informovanosti možné podporovat zvláště tvorbou metodik reflektujících jejich specifické potřeby. Zvláštní pozornost by pak měla být věnována implementační fázi, jejímu rozsahu a požadavkům.

Lze také přijmout doporučení pro další výzkum ve zde pojednávané oblasti. Je potřeba konstatovat, že se jedná o zjištění základní a že pro hlubší pochopení problematiky by bylo potřeba většího analytického zaměření na dílčí problémy v rámci již vymezených oblastí procesu přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti. Pozornost může být věnována již tomu, jak zástupci organizací vnímají nabídku v současnosti nabízených řešení, jak vnímají jejich atraktivitu, využitelnost a dostupnost. Zvláště pak samotný implementační proces představuje soubor řady dílčích problémů, které mohou být detailněji analyzovány na různých úrovních (technická, organizační, personální).

Je potřeba dále poukázat na skutečnost, že data byla sbírána v roce 2012 a odrážejí tak specifickou situaci, kdy došlo k rozvinutí ekonomické krize, v České republice se výrazněji projevující od roku 2009. Ekonomická nestabilita spojená s obavami z budoucího vývoje přitom může mít významný vliv na uvažování managementu podniků týkající se inovací v oblasti hodnocení výkonnosti. Mohlo tak dojít ke změně vnímání nutnosti přijetí systému pro hodnocení, který je spíše dlouhodobým nástrojem, a k intenzivnějšímu vnímání bariér, než v období hospodářské expanze.

Závěr

Článek prezentuje zjištění z kvantitativního šetření provedeného v květnu 2012 Institutem evaluací a sociálních analýz (INESAN) zaměřeného na současnou praxi českých podnikatelských organizací v oblasti hodnocení výkonnosti. Jednou z problematik dané oblasti je přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti. Na základě analýzy bylo nejprve vyhodnoceno, v jaké míře vnímají zástupci organizací vybrané problémy jako překážku přijetí standardizovaného systému hodnocení výkonnosti.

Přijímání systému pro hodnocení výkonnosti se v českých podmínkách obecně setkává s potížemi: celkem 71 % zástupců českých podnikatelských organizací považovalo alespoň jeden z vybraných problémů za překážku, za tu největší pak finanční náročnost pořízení systému (49 %). Managementy organizací se také často setkávají s nedostatkem informací pro výběr adekvátního řešení (30 %) a v podobné míře s nepřipraveností na implementaci. Tento problém

vystupuje oproti nedostatku informací silněji u organizací, kde jsou podle jejich představitelů překážkou finance, což ukazuje na výše zmiňované posilování bariér.

Podle řady autorů lze u MSP nalézt společné rysy související s přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti. Vnímání nedostatku financí a informací jako překážek je podle zde provedené analýzy v souvislosti s počtem zaměstnanců a zároveň výší obratu, problémy přitom ve větší míře uváděli zástupci organizací s malým počtem zaměstnanců a nižším obratem. Implementace souvisela s velikostí zvláště tehdy, pokud zároveň přistupovaly i problémy s dostupností finančních zdrojů. To odpovídá závěrům, k nimž již došli autoři zabývající se specifickými charakteristikami MSP.

Vnímání jednotlivých problémů jako překážek pozitivně souvisí s pochybnostmi o návratnosti investic do hodnocení výkonnosti, které představitelé organizací mají. Rozdíly se ukázaly také mezi organizacemi podle používání standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti. Celkem 27 % dotazovaných zástupců (by) pak k zavedení daného nástroje využilo služeb externí poradenské firmy. Tuto možnost (by) využil téměř každý druhý představitel organizace, kde vnímají nepřipravenost na implementaci, a každý třetí, kde se potýkají s nedostatkem informací.

Literatura

[1] Andersen, B., Fagerhaug, T. (2002). Eight Steps to a New Performance Measurement System, *Quality Progress*, 2. Dostupné z: http://asq.org/quality-progress/2002/02/one-good-idea/eight-steps-to-a-new-performance-measurement-system.html [cit. 2. 9. 2015].

[2] Basuony, M. A. K. (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application, *Accounting and Finance Research*, 3, 2. 14-22.

[3] Bergin, S. (2000). *Benchmarking Small Business Performance: Barriers and Benefits*. Queensland, Brisbane: International Council for Small Business. World Conference: Entrepreneurial SMEs - Engines for Growth in the Millennium.

[4] Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Nelly, A., Platts, K. (2000). Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 7. 754-771.

[5] Bourne, M., Neely, A. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review, *Int. J. Business Performance Management*, 5, 1. 1-24.

[6] Braam, G., Nijssen, E. (2008). *Exploring the Antecedents of Balanced Scorecard Adoption as a Performance Measurement and Strategic Management System*. Nijmegen Center for Economics, Institute for Management Research. Working Paper 08-115. 4 p. Dostupné z: www.ru.nl/publish/pages/516298/nice_08115.pdf [cit. 2. 9. 2015].

[7] Cavalluzzo, K. S., Ittner, Ch. D. (2004). Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government, *Accounting, Organizations and Society*, 29, 3–4. 243–267.

[8] Cocca, P., Alberti, M. (2010). A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SMEs, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 2. 186–200.

[9] Fernandes, K. J., Raja, V., Whalley, A. (2006). Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization, *Technovation*, 26, 5–6. 623–634.

[10] Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U. S. (2005). Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 7, 1. 25–47.

[11] IMA. (1998). *Tools and Techniques for Implementing Integrated Performance Management Systems*. Business Performance Management. Institute of Management Accountants, Montvale, NJ. 35 s. ISBN 0-86641-283-2.

[12] Kellen, V. (2003). *Business Performance Measurement. At the Crossroads of Strategy, Decision-Making, Learning and Information Visualization* [on-line]. Dostupné z: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.105.7194 [cit. 2. 9. 2015].

[13] Kennerley, M., Neely, A. (2003). Measuring Performance in a Changing Business Environment, *International Journal of Operations & Production Management*, 23, 2. 213-229.

[14] Hvolby, H., Thorstenson, A. (2000). Performance Measurement in Small and Medium-Sized Enterprises. In: *Proceedings 3rd International Conference on Stimulating Manufacturing Excellence in SMEs*. Coventry University, 324–332.

[15] Medori, D., Steeple, D. (2000). A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 5. 520–533.

[16] Monkhouse, E. (1995). The Role of Competitive Benchmarking in Small to Medium-Sized Enterprises, *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 2, 4. 41-50.

[17] Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15, 4. 228-1263.

[18] Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. 3rd Ed. New York: The Free Press. 453 p. ISBN 0-02-926650-5.

[19] Shane, B. (2013). *Implementing a Performance Measurement System in a Public Service Informatics Function* [on-line]. BPC Management Consultants, ©2001–2013, rev. 24. 11. 2013. In: http://www.bpcgallery.com/measurement_system.htm, [cit. 20.10.2015].

[20] Tangen, S. (2004). *Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems*. Dissertation. Department of Production Engineering, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden. 193 s.

[21] Taylor, A., Taylor, M. (2014). Factors Influencing Effective Implementation of Performance Measurement Systems in Small and Medium-sized Enterprises and Large Firms: a Perspective from Contingency Theory, *International Journal of Production Research: American Institute of Industrial Engineers*, 52, 3. 847– 866.

[22] Wolk, A., Dholakia, A., Kreitz, K. (2009). *Building a Performance Measurement System. Using Data to Accelerate Social Impact*. Cambridge, MA: Root Cause. 65 p. ISBN 978-0-615-31022-0.

[23] Wagner, J. (2011). Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. poloviny 20. století, *Politická ekonomie*, 6. 775-793.

[24] Zborková, J. (2013). *Model podnikového účetnictví udržitelného rozvoje*. Disertace. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická Katedra financí a účetnictví, Plzeň. 160 s.