Implementace systému strategického řízení a řízení výkonnosti s podporou Balanced ScoreCard

Alexandr Toloch, ATTN Consulting, a.toloch@attnweb.cz
Radovan Hauk, Deloitte, rhauk@deloittece.com
Aleš Doležal, Deloitte, adolezal@deloittece.com

Abstrakt:

Přestože organizace věnují značné úsilí řízení výkonnosti, stále se potýkají s problémy, které jim znemožňují dosahování vytyčených strategických cílů. Mezi hlavní symptomy neefektivního řízení výkonnosti patří neprovázanost operativního plánování společnosti na strategické výkonnostní cíle, orientace na krátkodobé efekty, nejednoznačně určená odpovědnost za dosahování cílů, neexistence propojení systému řízení výkonnosti na systém hodnocení výkonu zaměstnanců a jejich motivaci.

Předmětem případové studie je popis projektu „Implementace procesního řízení a strategického řízení výkonnosti - Balanced ScoreCard ve společnosti ETA a.s." zaměřeného mimo jiné na propojení strategického a operativního řízení výkonnosti.

Představení zákazníka

ETA a. s. (dále jen „ETA" nebo „společnost"), firma s více než šedesátiletou tradicí ve výrobě elektrických spotřebičů pro domácnost, pozměňuje v posledních letech své zaměření. Mění se z ryze výrobní společnosti na společnost výrobně-obchodní a rozšiřuje svou působnost v obou směrech.

V obchodní činnosti rychle inovuje nejen tradiční sortiment, ale rozšiřuje nabídku spotřebičů i v oblasti zlepšování komfortu bydlení, péče o zdraví a osobní hygienu. Vstupuje také do nových segmentů trhu. Např. v roce 2004 byl zaveden prodej bytových klimatizačních jednotek, letos se rozšířila nabídka o holicí strojky, zavádí se prodej hobby nářadí a dalších druhů výrobků. Na podporu obchodní činnosti byl v roce 2002 vybudován velký centrální sklad hotových výrobků s moderní logistikou.

Ve výrobní činnosti se, vedle výroby elektrických spotřebičů pro domácnost, daří rozšiřovat produkci komponentů. Rychlým tempem roste zejména kooperace s automobilovým průmyslem. Klade se při tom důraz na komplexní přípravu zakázek od zpracování projektu, konstrukce a výrobu forem a nástrojů, přes výrobu kovových a plastových dílů, až po montáž finálních sestav. Na podporu tohoto záměru byla v posledních letech zmodernizována nástrojárna a formou fúze včleněna výroba plastových výlisků.

Případová studie

Účel a cíle projektu

Společnost ETA a.s. získala v roce 2006 z ESF (Operačního programu Rozvoje lidských zdrojů - priority 4.1 - Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů na změny ekonomických a technologických podmínek, zvýšení jejich

konkurenceschopnosti), dotaci na realizaci projektu „Implementace procesního řízení a strategického řízení výkonnosti - Balanced ScoreCard ve společnosti ETA a.s.“, jehož dodavatelem bylo konsorcium společností ATTN Consulting s.r.o a Deloitte Advisory s.r.o.

Hlavním požadovaným výstupem projektu bylo zavedení metody strategického řízení výkonnosti společnosti - Balanced ScoreCard a jeho následné propojení s operativním řízením výkonnosti na úrovni všech organizačních útvarů a následném řízení výkonnosti jednotlivých vedoucích a vybraných THP pracovníků, včetně implementace podpůrného informačního systému pro zajištění kvality celkového systému řízení.

Cíle projektu byly nastaveny v souladu s očekáváním klienta:

- optimalizace procesů a organizační struktury společností ve skupině ETA;
- **vytvoření strategického systému řízení s využitím metody Balanced ScoreCard (BSC) a jeho propojení s operativním řízením;**
- posouzení firemní kultury ve společnosti a následná harmonizace firemní kultury s potřebami společnosti řízené prostřednictvím BSC a vykonání personálního auditu vybraných vedoucích a THP pracovníků;
- školení zaměstnanců podporující jejich individuální dovednosti a rozvíjení firemní kultury (komunikační, prezentační a manažerské dovednosti);
- dodání a implementace specializovaného softwaru pro správu systému BSC, strategického a operativního řízení ve společnosti.

Fáze projektu

Projekt byl organizován do několika fází s důrazem na hlavní cíl projektu – „**Vytvoření strategického systému řízení s využitím metody Balanced ScoreCard (BSC) a jeho propojení s operativním řízením“** a podpůrné cíle projektu - zvýšení celkové firemní kultury, rozvoj klíčových dovedností pracovníků a celkové zvýšení odborných znalostí dané problematiky ve společnosti.

Přehled jednotlivých fází projektu:

1. procesní analýza

- vytvoření procesního modelu ETA ve struktuře hlavních, řídících a podpůrných procesů, jejich rozpad na subprocesy a činnosti;
- propojení procesního modelu a organizační struktury na všech úrovních a definování matic pravomocí a odpovědností jednotlivých zaměstnanců;
- vytvoření datového modelu v sw ATTIS.BPM a ATTIS.ORG;

2. optimalizace procesů a organizace

- zefektivnění průběhu procesů, odstranění duplicit;
- úprava organizační struktury zohledňující optimalizovaný procesní model;
- modelování v sw ATTIS.BPM a ATTIS.ORG;

3. definování strategických cílů a ukazatelů

- definování strategických cílů na základě imperativu existující strategie;
- společnosti a SWOT analýzy na úrovni ETA a jejích divizí;
- tvorba ukazatelů a jejich metrik včetně parametrů;

- vytvoření datového modelu ukazatelů a metrik v sw ATTIS.BSC;

4. **rozpad strategických cílů na cíle jednotlivých oddělení business unit**
   - definování cílů;
   - tvorba ukazatelů a jejich metrik včetně parametrů;
   - vytvoření datového modelu ukazatelů a metrik v sw ATTIS.BSC;
5. **rozpad cílů jednotlivých business unit na individuální cíle jednotlivých pracovníků**
   - definování cílů;
   - tvorba ukazatelů a jejich metrik včetně parametrů;
   - vytvoření datového modelu ukazatelů a metrik v sw ATTIS.BSC;
6. **průběžné zavádění sledování plnění cílů, jejich reportování**
7. **posouzení firemní kultury**
8. **školení zaměstnanců**
   - procesní řízení (59 vybraných řídících a THP pracovníků);
   - Balanced ScoreCard (120 vybraných řídících a THP pracovníků);
   - development centrum (50 vybraných řídících a THP pracovníků);
   - prezentační, komunikační a manažerské dovednosti (120 zaměstnanců).

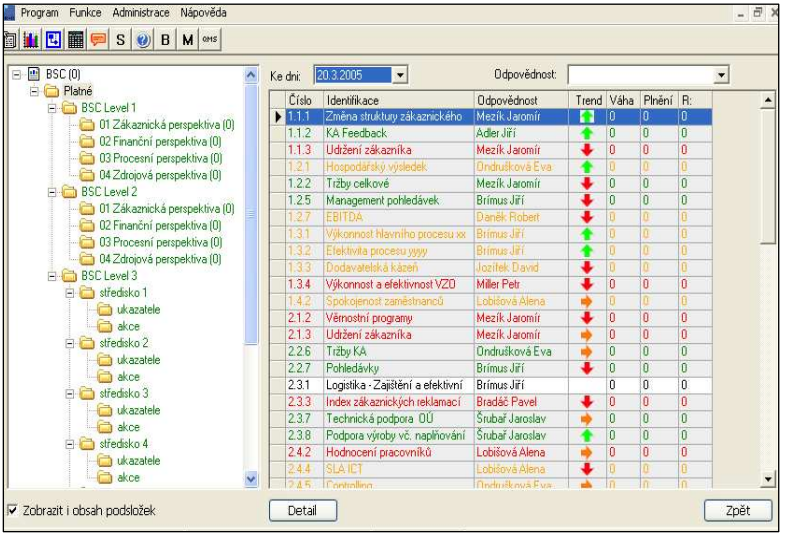
Popis vybraných fází projektu

Úvodní aktivitou projektu byl výběr SW pro podporu řízení výkonnosti s využitím BSC a jeho instalace do prostředí společnosti s ohledem na její informační systém. ETA si zvolila SW ATTIS, jež je vyvíjen ve spolupráci poradenských společností ATTN Consulting s.r.o a Deloitte Advisory s.r.o.

ATTIS.BSC je SW nástroj, který plně podporuje implementaci metody BSC. Pomáhá při tvorbě ukazatelů, dává jim jednoznačnou strukturu, umožňuje popsat i obtížně měřitelné případně nečíselné ukazatele, když umožňuje celkový detailní popis konstrukce ukazatele, usnadňuje hledání vazeb mezi ukazateli a díky grafickému rozhraní umožňuje jejich přehledné zobrazení. ATTIS.BSC není striktně navázán na informační systém – lze definovat i ukazatele, k jejichž sledování nejsou k dispozici elektronická data.

ATTIS.BSC umožňuje pravidelný reporting výkonnosti společnosti a řízení a kontrolu odpovědnosti vlastníků jednotlivých ukazatelů (např. termíny, uzamykání reportingů, atd.). Znemožňuje zpětnou manipulaci s hodnotami, přehledně zobrazuje výsledky včetně grafů, udržuje historii, signalizuje překročení hodnot (semafor-systém), sleduje trendy vývoje ukazatelů, umožňuje připojovat komentáře vést řízenou diskuzi k ukazatelům. ATTIS.BSC dále umožňuje přehledně měnit ukazatele, zajišťuje archivaci všech změnových řízení ve smyslu normy ISO 9000.

Ve spolupráci mezi projektovým týmem a zástupci vedení společnosti proběhlo na základě existujících imperativů strategie společnosti definování a sestavení strategických cílů ve formě ukazatelů, vedoucích k naplnění celkové strategie. Každý z těchto cílů byl přiřazen konkrétnímu pracovníkovi společnosti spolu se zodpovědností za jeho dosažení. Tento pracovník zároveň odpovídal za navržení konkrétních ukazatelů BSC pro dané cíle.

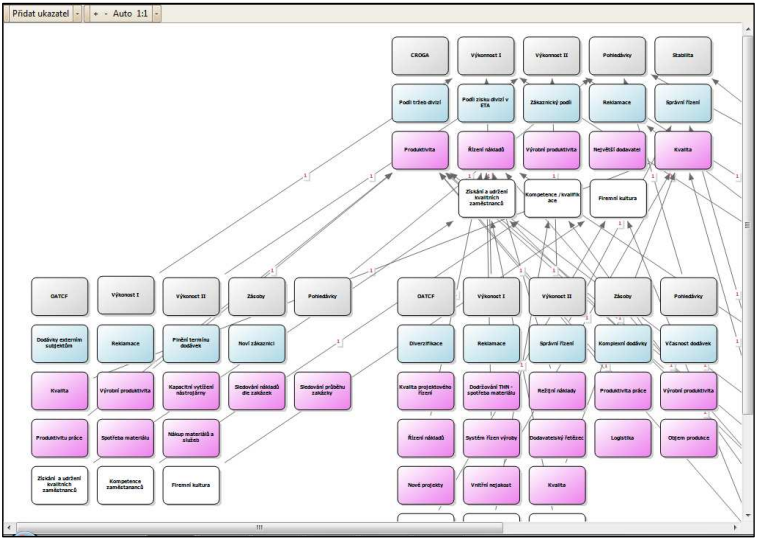


Definování cílů formou ukazatelů BSC proběhlo formou pohovorů a workshopů se členy managementu a bylo využito zkušeností projektového týmu z podobných projektů a nástroje Enterprise Value Map™ [1)], který umožnil významně zkvalitnit a zároveň zjednodušit proces výběrů relevantních cílů jeho měřítek. Cílem této fáze projektu nebylo jen definovat strategické cíle a jim příslušné ukazatele v úrovni vrcholových strategických BSC ukazatelů, ale i analýzu vzájemných závislostí mezi jednotlivými navrženými ukazateli a návrh strategické mapy, která tyto vzájemné vazby mezi ukazateli zobrazila. Pochopení vzájemných vazeb umožní nejen včasnou reakci společnosti na případný nepříznivý vývoj některých ukazatelů, ale poznání kauzalit mezi ukazateli zároveň umožní předcházet případným ohrožením. Každý z vybraných ukazatelů byl definován prostřednictvím stanovení jeho detailního popisu a definování potřebných metrik – měřítek. Parametry definované pro jednotlivé ukazatele byly následující - vzorec výpočtu; jednotka, ve které se metrika počítá; periodicita výpočtu; zdroj informací/dat; zodpovědná osoba za danou metriku; cílová hodnota; přípustná hodnota; hodnoty mezních hodnot pro nastavení barevné signalizace, aj. V návaznosti na zvolené ukazatele, byl navržen způsob reportingu jednotlivých ukazatelů (periodicita reportování; určení útvaru a zaměstnanců odpovědných za reporting; určení adresátů reportingu; interpretace dosažených výsledků).

V další fázi projektu a v návaznosti na revizi strategických ukazatelů BSC byly definovány ukazatelé BSC na úrovni jednotlivých business unit. V případě ETA se jednalo o tři divize a jejich organizační útvary. Po výběru ukazatelů byla doplněna strategická mapa ukazatelů, která graficky znázornila vzájemné vazby mezi ukazateli a rozšířila už vytvořenou mapu v úrovni vrcholových strategických ukazatelů BSC. Každý z vybraných ukazatelů byl definován ve stejné struktuře jako ukazatele vrcholové. Navíc byla každému ukazateli této skupiny, který vznikl

1) Enterprise Value Map je specializované instrumentarium Deloitte zaměřené na zvyšování výkonnosti společností

rozpadem, vytvořena kaskáda, kterou se podílí na plnění cílů jemu nadřazeného ukazatele.



Stejným způsobem, opět po celkové revizi ukazatelů BSC pro jednotlivé business units, proběhla tvorba ukazatelů v poslední personální úrovni, a to tak, aby každý vedoucí pracovník a vybraný THP pracovník měl 2 až 3 ukazatele, které mu byly přiděleny rozpadem (kaskádou) z úrovně business unit ukazatelů. Anebo - pokud nebylo možné využít pro tvorbu ukazatelů kaskádu - mu byly ukazatele nově specifikovány, a to tak, aby byl dodržen princip dekompozice strategie společnosti, přes úroveň business unit ukazatelů, až na úroveň osobních ukazatelů BSC.

Osobní BSC ukazatelé výkonnosti jednotlivých pracovníků potom mohou významně přispívat k zajištění principu odpovědnosti a adresnosti celého systému řízení výkonnosti společnosti.

Během podpůrných fází proběhla řada školení relevantních pracovníků společnosti v oblasti týkající se problematiky Balanced ScoreCard. Cílem bylo vysvětlit pracovníkům smysl použití metody BSC, způsob jakým se vytváří hodnota pro všechny zainteresované strany (vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, veřejnost, stát) a tak vytvořit předpoklady pro její kontinuální zvyšování. Dále proběhla školení k problematice kaskádováním vrcholových strategických ukazatelů na úroveň business unit ukazatelů a následně na úroveň personálních ukazatelů. Školení měla formu kombinovaných interaktivních přednášek, práce ve skupinách a řešení modelových situací v pracovních skupinách.

Jelikož k zajištění plného přínosu zavedení BSC je zapotřebí jeho plné pochopení a přijetí zaměstnanci, bylo cílem jedné z fází projektu posouzení firemní kultury. Firemní kultura ve společnosti byla posuzována prostřednictvím sociálního a personálního auditu.

Sociální audit byl proveden s cílem zmapování a analýzy firemní kultury a hodnot, včetně pracovních podmínek, firemních norem a rituálů, atmosféry v týmech a odděleních, přístupu nadřízeného, toku informací, pracovní motivace a spokojenosti

zaměstnanců, perspektivy zaměstnání a pracovního/kariérového uplatnění a zároveň možného dopadu zavedení nových nástrojů (BSC).

Personální audit byl zaměřen na diagnostiku personálního obsazení vybraných 50 klíčových pracovních pozic společnosti ve srovnání s požadavky na tyto pozice. Personální audit probíhal formou Development Center, který měl tyto hlavní části: individuální a skupinové aktivity (řešení case studies z podmínek společnosti a jejich následná prezentace, skupinová diskuse), psychodiagnostiku (definování základních osobnostních předpokladů pro výkon dané pozice) a analytický rozhovor s psychologem. Na základě definovaných kompetencí jednotlivých pracovníků byly určeny vzdělávací potřeby a byly navrženy tréninky zaměřené na rozvoj klíčových předpokladů úspěšného výkonu. Ve formě závěrečné zprávy byly identifikovány pro společnost důležité normy chování, klíčové hodnoty a jejich projevy v každodenní činnosti, byla formulována pravidla firemní etiky a představen návrh harmonizace kultury společnosti s potřebami BSC a strategického řízení.

Pro zvýšení celkové úrovně obecných znalostí a dovedností pracovníků společnosti proběhla školení v oblasti obecných komunikačních prezentačních a manažerských dovedností využitelných jak v každodenním provozu společnosti, tak i při řešení situací v souvislosti se zaváděním BSC a celkovým zvyšováním firemní kultury.

Školení komunikačních dovedností proběhlo v interaktivní podobě pomocí kombinace teoretických poznatků, diskuse a procvičení různých komunikačních situací, které se běžně vyskytují, či se mohou vyskytnout, a přiblíží účastníkům roli komunikace v pracovním životě (důraz byl kladen i na techniky argumentace a prosazování se, asertivity, naslouchání a vedení rozhovoru, sdělování zpětné vazby a negativních informací na profesionální úrovni).

Školení prezentačních dovedností bylo zaměřeno na schopnosti účastníků prezentovat, úspěšně dávat do souladu svůj verbální a neverbální projev, jednotliví účastníci si vyzkoušeli vlastní prezentaci před publikem, na niž dostali okamžitou konstruktivní zpětnou vazbu, a mohli tak zdokonalit svůj „image“ a kulturu vystupování. Školení se též zabývalo prezentací vize cílů společnosti a způsoby, jak získat zaměstnance pro svůj záměr, či na svou stranu.

Školení obecných manažerských dovedností bylo zaměřeno na získání základní dovednosti v rámci personální práce ve společnosti a získání přehledu o technikách a nástrojích používaných v personální práci. Účastníci se seznámili s jednotlivými personálními činnostmi spadajícími mezi manažerské kompetence, a procvičili si nejdůležitější personální činnosti manažera, aby získali inspiraci k jejich zavedení do své každodenní (manažerské) práci.

Závěr

Úspěšné realizace popisovaných fází projektu jsou dílčími kroky k dosažení celkového cíle společnosti, kterým je zvýšení výkonnosti a hodnoty společnosti. Pro dosažení tohoto cíle se dále předpokládá navázání systému hodnocení výkonnosti zaměstnanců na základě strategického řízení a řízení výkonnosti s podporou Balanced ScoreCard na motivační systém (odměňovací systém) společnosti a zajistit tak osobní zainteresovanost všech pracovníků na plnění stanovených cílů.