

STANOVENÍ VÝKONNOSTNÍCH MĚŘÍTEK ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU POMOCÍ METODY ABC

Michal Mitáček

ÚVOD

Stále náročnější podnikatelské prostředí a především silný konkurenční boj firmám přináší nutnost zaměřit se na maximální využití všech možných zdrojů. I když pokrok závratným tempem nabírá rychlost, vyvíjí a produkují se stále dokonalejší a produktivnější technologie, vnímaví manažeři firem již dávno pochopili, že lidské zdroje po právu patří k těm nejzákladnějším a také nejdůležitějším zdrojům firmy a to především z dlouhodobého hlediska. Co na tom, že firma je vybavena nejmodernějšími stroji a technologiemi, když je neumí nikdo správně obsluhovat? Jaký bude asi hospodářský výsledek a růst firmy, když ve svém kolektivu nebude mít progresivní a kreativní lidi? Proto manažeři obrací svou pozornost na zkvalitnění řízení lidských zdrojů a lidského potenciálu a pomocí různých manažerských technik se snaží maximalizovat využití těchto zdrojů. Tato filozofie plně zapadá do systému stále kvalitnějšího řízení výkonnosti celé firmy, zvyšování produktivity a také řízení nákladů. Ale pokud chce firma dobře řídit svou výkonnost, neobejde se bez řízení pracovního výkonu (dále PV) svých zaměstnanců. A k základním podmínkám řízení PV neodmyslitelně potřebuje stanovení správných měřítek a ukazatelů výkonnosti.

Příspěvek je zaměřen na problematiku výpočtu a stanovení měřítek a ukazatelů výkonnosti pomocí metody procesního řízení nákladů Activity-Based Costing (ABC). Stanovená měřítko a ukazatele výkonnosti pak tvoří základ komplexního řízení pracovního výkonu pracovníků a jsou podkladem k vypracování dohody o výkonnosti a rozvoji mezi pracovníkem a manažerem, kontroly a následnému vyhodnocení výkonnosti při formálním zkoumání a posuzování, uskutečněném zpravidla jednou ročně.

Použité metody pro stanovení měřítek a ukazatelů výkonnosti jsou metoda procesního řízení nákladů Activity-Based Costing (ABC), metoda řízení pracovního výkonu Performance Management a metoda strategického řízení Balanced Scorecard (BSC).

1 TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY

Výkonnost podniku ze strategického pohledu není jen dosažení jednorázových dílčích úspěchů, ale jedná se o kontinuální proces, který vede k dlouhodobým výsledkům. Wagner (2009) definuje: „Výkonnost jako charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Základní uchopení pojmu výkonnost u organizací je v zásadě stejné jako u jakéhokoliv živého organismu, jehož chování je cílově a uvědoměle orientováno na dosažení určité úrovně (kvality) výkonnosti. Výkonnost představuje charakteristiku, která popisuje průběh, jakým organizace uskutečňuje určitou činnost v podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti.“ To znamená, že firma, pokud chce zodpovědně řídit svou výkonnost, musí mít stanoven nějaký model řízení, stanovené parametry výkonu a také výkonnostní cíle, kterých chce dosáhnout.

Nejrozšířenější metoda pro řízení výkonnosti ve firmách je metoda Balanced Scorecard Kaplan a Nortona (2007), která převádí poslání a strategii společnosti do cílů a měřítek zařazených do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Čtyři perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli.

Tato metoda pomáhá rozložit strategii a cíle rovnoměrně mezi jednotlivé perspektivy a tím

zamezit krátkodobému vnímání výkonnosti, zaměřené třeba jen na momentální ekonomickou hodnotu. Správnému nastavení cílů a měřítek do jednotlivých perspektiv slouží jednak globální pohled, ale také zaměření se na cíle a výkonnost jednotlivých perspektiv.

Nebylo nikdy důležitější řešit znalostní management, než v dnešním podnikatelském prostředí. Tvůrci metody BSC představili revoluční nástroj pro řízení výkonnosti, umožňující vytvořit strategii kontinuálního procesu. Pineno (2012) ve svém článku prezentuje výsledky výzkumu, které ukazují, že stoupání a klesání výkonnosti je podmíněno kombinací záměrů a cílů. A zároveň je měřítkem maximalizace indexu výkonnosti pro určité období i z pohledu finanční návratnosti. Použití metody BSC v sobě zahrnuje všechny aspekty k dosažení trvalé konkurenční výhody.

Důležitou oblastí, zasahující v podstatě do všech perspektiv BSC, je řízení pracovního výkonu (PV). Jedná se o operativní řízení zaměřující se na oblast řízení výkonnosti lidských zdrojů. Vývoj definice pracovního výkonu měl svůj průběh. Od orientace jen na činnosti jednotlivce z kvantitativního pohledu, tedy hodnocení množství provedené práce, se postupně přecházelo na model, který v sobě zahrnoval i samotný rozvoj pracovníků a tedy jeho budoucí potenciál. Začalo se tedy uvažovat nejen o výsledku, ale i o samotném chování pracovníka, jeho dovednostech a znalostech. Armstrong (2002) definoval samotné řízení PV následovně: „Řízení PV je systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování.“

Koubek (2002) Armstrongovu definici ještě rozšířil: „Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu

a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody, či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“ Tyto moderní definice pracovního výkonu tedy ve své podstatě zhodnocují nejen výsledek, ale také to, co pracovník do svého výkonu vkládá, tedy jak využívá pracovník svých vlastností a odborných schopností a jak je pro práci a plnění úkolů motivován. Celý systém řízení PV je založen na neustálém zlepšování se nejen v provádění zadaných úkolů, ale i v systematickém zvyšování úrovně schopností pracovníků.

Pro úplnost uvedeme ještě definici Dvořákové (2012) jež doplňuje předešlé dvě definice: „Řízení pracovního výkonu je jednou ze základních náplní činnosti a odpovědnosti liniových manažerů. Předpokládá schopnost motivovat pracovníky i celé pracovní skupiny prostřednictvím sdílených cílů a průběžnou informovanost o úrovni plnění stanovených cílů, čímž se stává základním prostředkem k dosažení provýkonnového klimatu v organizaci.“ Na rozdíl od Armstronga a Koubka Dvořáková více propojuje cíle společnosti s cíli jednotlivých pracovníků a klade důraz na důležitou funkci liniových manažerů.

Samotný proces řízení PV je obnovující se cyklus v trvalé smyčce, jejichž hlavními klíčovými činnostmi jsou: plánování výkonu a rozvoje na určité období, jasné definování měřítek a ukazatelů výkonu, uzavření dohody o výkonu, řízení PV v průběhu roku prostřednictvím soustavného monitorování a soustavné zpětné vazby, formální zkoumání a posuzování, zpětná vazba, společné analyzování a hodnocení výkonu.

Armstrong (2011) doporučuje vypracovat dohodu o PV a rozvoji mezi zaměstnancem a manažerem s těmito body:

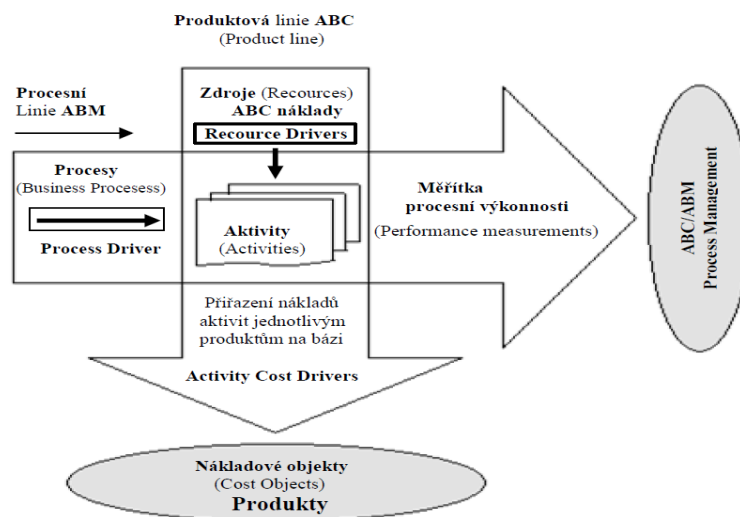
- Požadavky pracovní role.
- Určené cíle a plnění standardů výkonu.
- Měřítko a ukazatele výkonu.

- Znalosti, dovednosti, schopnosti a chování.
- Požadavky na dodržování základních hodnot organizace.
- Plán rozvoje pracovního výkonu.
- Plán osobního rozvoje.
- Podrobnosti celého procesu.

Provedený výzkum uplatňování systému řízení pracovního výkonu ve výrobní firmě (Mitáček, 2014) zobecňuje častý jev nedostatečného řízení PV ve firmách. Kromě chyb v uplatnění bodů metodiky řízení PV zůstává základní chybou nestanovení, nebo nesprávné určení výkonnostních měřítek a ukazatelů. A pokud nejsou tato měřítka a ukazatele přesně stanoveny, nelze ani správně navrhnout plán rozvoje pracovní výkonnosti jednotlivých zaměstnanců s provázáním na výkonnost celé firmy.

Na rozdíl od metody BSC, která se zaměřuje na manažerské řízení výkonnosti firmy ze strategického pohledu, metoda ABC, tedy řízení nákladů podle aktivit, slouží k vyhodnocování nákladovosti jednotlivých aktivit a k přiřazování

Obr. 1: Schéma procesní a produktové linie ABC



Zdroj: Petřík (2007)

Jaké jsou nejdůležitější kroky pro aplikaci ABC ve firmě? (Popesko, 2009)

- V prvním kroku je vynaložený ekonomický zdroj, v tomto případě nepřímý náklad, přiřazen k jednotlivým definovaným

aktivitám. Přřazení se provádí na základě vztahové veličiny nákladů (Resource Cost Driver), která vymezuje způsob přepočtu nákladů z účetní evidence na jednotlivé definované aktivity.

- V druhém kroku se zjistí celkové náklady na jednotlivé aktivity (Cost Pool), vymezí se vztahová veličina aktivity, resp. nákladový nositel (Activity Cost Driver) a stanoví se náklady na jednotku aktivity.
- Ve třetím kroku se určí náklady na předmět alokace, tj. nákladový objekt (výkon, službu, zákazníka, pracovníka) na základě nákladů na jednotku aktivity a objemu těchto jednotek, které jsou objekty alokace spotřebovány.

Pokud však firma používá pouze metodu ABC, není schopna do svého sledování a vyhodnocování analýz zahrnout strategické a nefinanční prvky, které jsou součástí metody BSC. Spojení metod BSC a ABC tedy přináší přesnější metriky, přesnější stanovení jak operativních i strategických měřítek a ve vzájemné kombinaci pak snadnější plnění stanovené strategie a dosažení konkurenční výhody (Johnson, 2007).

Přesnost informací o nákladech získaných z metody ABC je často vnímána jako podpůrný měřicí systém pro úspěšnou implementaci metody BSC. Výsledky studie provedené Maigou a Jakobsem (Maiga, 2003) ukázaly, že interakce mezi čtyřmi perspektivami BSC a ABC má synergické účinky pozitivně ovlivňující především výkonnost. Má také pozitivní vliv na kvalitu výrobků a spokojenost zákazníka. Interakcí obou metod se však nenašel významný pozitivní vliv na prodejní marži.

James (2010) ve své studii potvrdil, že vzájemné působení metod ABC a BSC zlepšuje organizační výkonnost, zákaznickou výkonnost a také inovační výkonnost firmy. Řízení nákladů firem, které používají obě metody, je kvalitnější než u firem, které používají jen jednu z těchto metod. Ale vyšší výkonnost je závislá především na typu strategie.

Pozitivní výsledek interakce metod BSC a ABC pro zvyšování výkonnosti prezentoval také Shwu-Ing Wu (2012). Na základě studie

hodnocení výkonnosti a srovnání podniků, které obdržely nebo neobdržely certifikaci ISO, vyplynul závěr, že pozitivní výsledek pro akreditaci ISO byl prokázán při použití obou metod, které udávají jasný směr a hodnotu výkonnosti.

2 ALOKACE NÁKLADŮ POMOCÍ METODY ABC

Propracovaný systém řízení pracovního výkonu u velkých firem umožňuje na základě sofistikovaného informačního systému a různých softwarových nadstaveb snadné stanovení výkonnostních parametrů. Malé a střední firmy však většinou nemají přístup k takovým systémům a tak je stanovení měřítek a ukazatelů výkonnosti pracovníků velmi složité a často sklouzne jen k operativnímu řízení dle skutečných zakázek. Pokud však chce firma objektivně řídit pracovní výkon se všemi náležitostmi, je nutné hledat možnosti, jak toho docílit. Základním kamenem pro správné řízení PV je přesné stanovení výkonnostních měřítek a ukazatelů všech pracovníků. Jednou z možností je výpočet pomocí metody ABC.

Společnost, ve které je výpočet a stanovení měřítek a ukazatelů výkonnosti aplikován, se zabývá výrobou nástrojů do otvorů pro strojírenský průmysl. Ve svém výrobním portfoliu má jednak výrobu standartních nástrojů, vyráběných ve vysokých výrobních dávkách, ale také výrobu speciálních nástrojů, které se vyrábějí v jednotkách kusů. Zaměstnává celkem 112 pracovníků, z tohoto 48 pracovníků je vedeno jako výrobní operátor, obsluhujících stroje a technologie s normovaným podílem práce. Pracovníků, spadajících do režijních operací (např. kalení, pískování, odmašťování, pasivace, manipulační práce a údržba) je celkem 41. Zbylých 23 pracovníků pracuje v podpůrných procesech (management a THP).

Výpočet a stanovení měřítek a ukazatelů výkonnosti je proveden pomocí metody ABC. Alokační nákladových účtů (přímé náklady, výrobní režie, obchodní režie, správní režie) k jednotlivým aktivitám vznikne matice, kde svislé součty zobrazí skutečné náklady přiřazené jednotlivým aktivitám. Spojení se

strategickým pohledem na výkonnost celé firmy je přeneseno do metody ABC ve formě rozpočtu a stanovení jednotlivých nákladových

účtů. Vypočítané hodnoty nákladů alokované k jednotlivým aktivitám jsou uvedeny v Tab. 1.

Tabulka 1: Přřazení nákladových účtů k jednotlivým aktivitám

2015	nazev	Akvizice s klientem	Tech. příprava zakázky	Plánování výroby	Příprava strojů	Zajištění materiálu	Správa budov	Plnění výroby	Expedice výroby	Účetnictví	Zajištění odpadů	Správa ICT	HR-pers	Reklamační I+E	Celkový součet
Přímé VN	Mzda Jed Zam							10 550							10 550
	Přímý materiál na výrobu							20 747							20 747
	Kooperace							345							345
	Přímé VN Celkem	0	0	0	0	0	0	31 643	0	0	0	0	0	0	31 643
Výrobní režie	Mzda Rež Zam				690			7 426							8 116
	Spotřeba nářadí							1 731							1 731
	Obaly a materiál na obaly								756						756
	Náklady na pořízení materiálu					61									61
	Brusivo, diamanty							1 460							1 460
	Mater. na opr. a udrž. strojů				1 317										1 317
	Mazadla a chl.oleje,provoz.hmoty							787							787
	El. energie, voda, topení							4 440							4 440
	Opravy udržování strojů,příst.				488										488
	Ostření a broušení nářadí								226						226
	Likvidace odpadů z vyr. techn.										279				279
	Ostatní služby									602					602
	Ostatní osobní nákl.							231							231
	Přebrusy MV							367							367
Zmetky - sklad HV													31	31	
Odpisy HDM							9 332							9 332	
	Výrobní režie Celkem	0	0	0	2 495	61	0	26 000	756	602	279	0	0	31	30 224
Obchodní režie	Mzda Thp Zam	832	14						98	257				230	1 431
	Materiál na propagaci	110													110
	Služební cesty	104													104
	Propagační služby	17													17
	Přepravné zboží,HV a NV								258						258
	Reklamní předměty do 500 Kč/ks	23													23
	Obchodní režie Celkem	1 086	14	0	0	0	0	0	356	257	0	0	0	230	1 943
Správní režie Celkem	Mzda Thp Zam	109	1158	1491	0	418	326	0	435	326	237	344	284	74	5 202
	DHM					216									216
	PHM k osobním doprav. prostř.	31													31
	Mater. na opr. a udrž. budov						79								79
	Kancelářské potřeby												64		64
	Ostatní režijní materiál						101								101
	Opravy udržování budov,staveb						545								545
	Náklady na infor.systém											81			81
	Ostraha							535							535
	Dopravní služby								33						33
	DNM											27			27
	Nájemné a uklid. sl.							41							41
	Porad.služba-daně,audit,revize									221					221
	Výkony spojů-poštovní,telef.												146		146
	Výdaje strav.,hygienu,pomůcky												545		545
	Daň z nemovitostí										154				154
	Ostatní prov. nákl. plac. org.									217					217
Odp.software nad 60000 Kč				343										343	
Odp.ocen.práv nad 60000 Kč			109											109	
Odpisy budov, hal a staveb							659							659	
Ost.finan.náklady plac.organ.									257					257	
	Správní režie Celkem	140	1 267	1 834	0	634	2 286	0	468	1 175	237	452	1 039	74	9 606
	Celkem nákladů součet	1 226	1 281	1 834	2 495	695	2 286	57 643	1 581	2 034	516	452	1 039	335	73 416
	Celkem režijních nákladů	1 226	1 281	1 834	2 495	695	2 286	26 000	1 581	2 034	516	452	1 039	335	41 774

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tab. 1 je patrné, že největší náklady spadají hlavně pod aktivitu plnění výroby. Proto je

přidáno ještě podrobné rozčlenění výrobní režie na výrobní aktivity uvedené v Tab. 2.

Tab. 2: Rozložení výrobní režie do výrobních aktivit

		DĚLENÍ	SOUSTRU- ŽENÍ	TVÁŘENÍ- FRÉZOVÁNÍ	ODMAŠ- ŤOVÁNÍ	KALENÍ	PÍSKOVÁNÍ	BROUŠENÍ	OSTŘENÍ	PASIVACE	VYBRUŠO- VÁNÍ	KONTROLA	KONZER- VACE	ULOŽENÍ	ZNAČENÍ	BALENÍ	PODPŮRNÉ OPERAČE
		Nhod	Nhod	Nhod				Nhod	Nhod		Nhod						
	NH	3 828	15 700	8 264				24 963	6 033		9 705						2 835
Mzda Rež Zam	7 426				459	1 168	671			369		988	329	306	934	1 397	805
Spotřeba náradí	1 731	271	434	894		12											120
Brusivo, diamanty	1 460							487	243		730						
Mazadla a chl.oleje.prov.hm.	787	124	141	15	12	63	15	106	47	2	236		12				14
El. energie, voda, topení	4 440	183	752	396	5	947	6	1 195	289	49	465	2	8	1	6	1	136
Ostření a broušení náradí	226							118	89								19
Ostatní osobní nákl.	231				14	36	21			11		31	10	10	29	43	25
Přebusy MV	367							298	35								34
Odpisy HDM	9 332	269	1 873	34	468		340	2 437	1 468		1 643	205	25		246		324
Výrobní režie Celkem	26 000	847	3 200	1 339	958	2 226	1 053	4 641	2 171	431	3 074	1 226	384	317	1 215	1 441	1 477

Zdroj: Vlastní zpracování

I když metoda ABC pracuje jen s režijními náklady a jejich alokací do jednotlivých aktivit, v případě pro určení měřítek a ukazatelů výkonnosti jsou pro výpočet všech skutečných nákladů použity i náklady přímé, tedy jen jedna jejich část - přímé mzdy. Přímý náklad na materiál se ve výpočtu neobjeví, protože tento vnější vstup velmi ovlivňuje výsledek a dodá mechanismu výpočtu nepřesnost. Je rozdíl, jestli pracovník pracuje s výrobkem,

který má \varnothing 2 mm, nebo \varnothing 30 mm. Náklad včetně materiálu roste exponenciálně.

V Tab. 3 jsou rozpočítány jednotlivé mzdové náklady výrobních a režijních pracovníků k aktivitám. V horním vodorovném řádku (označení nákl./akt) jsou součty všech nákladů na aktivitu, včetně přímých mezd, ve spodnějším vodorovném řádku nad maticí (označení mzdy) jsou pak uvedeny součty mezd na aktivitu.

Tab. 3: Rozložení mzdových nákladů do aktivit

		Zajištění strojů		Dělení	Soustružení	Tváření - frézování	Odmašťování	Kalení	Pískování	Broušení	Ostření	Pasivace	Vybrušování	Kontrola	Konzervace	Uložení	Značení	Balení	Podpůrné operace	
		počet lidí	nákl/akt mzdy	2495	1408	5600	2557	958	2226	1053	8350	2979	431	4635	1226	384	317	1215	1441	1770
			690	561	2400	1218	459	1168	671	3709	808	369	1561	988	329	306	934	1397	1098	
Vyr.	dělení materiálu	3	561	561																
	soustruž dlouhot.	3	717		717															
	soustružníci	8	1 683		1683															
	tvářeči	3	554			554														
	frézaři	3	664			664														
	brusíči CNC	4	1 023							1023										
	brusíči centerless	5	1 131							1131										
	brusíči nástrojů	3	620							620										
	brusíči	5	935							935										
	ostřiči	4	808								808									
	vybrušovači	7	1 561										1561							
	pomocná díl.	2	293																	293
	celkem	48	10 550	0	561	2400	1218	0	0	3709	808	0	1561	0	0	0	0	0	0	293
Rež.	odmašťovači	4	459				459													
	kalíči	6	1 168					1168												
	pískovači	3	671						671											
	konzervovači	2	329												329					
	pasivovači	2	369									369								
	ukladači	2	306													306				
	značiči	3	934														934			
	balíči	7	1 397															1397		
	kontrolaři	4	988											988						
	vozači	2	265																	265
	opraváři	3	579	259																320
	elektrikáři	3	651	431																220
	celkem	41	8 116	690	0	0	0	459	1168	671	0	0	369	0	988	329	306	934	1397	805

Zdroj: Vlastní zpracování

3 VÝPOČET VÝKONNOSTNÍCH MĚŘÍTEK A UKAZATELŮ

Výpočet výkonnostních měřítek a ukazatelů závisí na rozdělení podle pracovní pozice a role ve firmě. Výrobní operátoři budou mít jiné měřítko výkonnosti, než například kaliči.

V Tab. 4 je proveden výpočet výkonnostních měřítek pro výrobní operátory. Součet mezd a ostatních režijních nákladů alokovaných na aktivitu tvoří základ. Důležitým parametrem je určení tzv. Cost Driveru, v případě výrobních

operátorů, je navržená normo-hodina. Dělením součtu přímých mezd s režijními náklady časovým fondem je vypočítána minimální hodnota výkonu výrobního operátora. Stanovení výkonnostního měřítka pak záleží již na dohodě o plánu pracovního výkonu mezi manažerem a pracovníkem. V souvislosti s vytýčenými strategickými cíli a výkonností celé firmy se však musí minimálně rovnat, nebo být vyšší hodnotě vypočítaného výkonu z metody ABC.

Tab. 4: Výpočet výkonnostních měřítek pro výrobní operátory

	počet pracovníků	časový fond	Mzdy	ostatní náklady	Výkony na hodinu		Dělení	Soustružení	Tváření - frézování	Broušení	Ostření	Vybrušování	Podpůrné operace
						nákl.	1 408	5 600	2 557	8 350	2 979	4 635	1 770
výrobní operátoři						mzda	561	2 400	1 218	3 709	808	1 561	1 098
dělení materiálu	3	4 176	561	847	337 Kč/hod		847						
soustruž dlouhot.	3	4 176	717	873	381 Kč/hod			873					
soustružníci	8	11 136	1 683	2 327	360 Kč/hod			2 327					
tvářecí	3	4 176	554	670	293 Kč/hod				670				
frézaři	3	4 176	664	670	319 Kč/hod				670				
brusiči CNC	4	5 568	1 023	1 092	380 Kč/hod					1 092			
brusiči centerless	5	6 960	1 131	1 365	359 Kč/hod					1 365			
brusiči nástrojů	3	4 176	620	819	345 Kč/hod					819			
brusiči	5	6 960	935	1 365	330 Kč/hod					1 365			
ostřiči	4	5 568	808	2 171	535 Kč/hod						2 171		
vybrušovači	7	9 744	1 561	3 074	476 Kč/hod							3 074	
pomocná díl.	2	2 784	293	572	311 Kč/hod								672
celkem	48	69 600	10 550	15 844			847	3 200	1 339	4 641	2 171	3 074	672

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4 ve výpočtu ukazuje, že nejvyšší výkony musí odvádět výrobní operátoři na pozicích ostřič (535 Kč/hod), vybrušovač (476 Kč/hod), soustružník na dlouhotočném automatu (381 Kč/hod) a brusič na CNC brusce (380 Kč/hod). Tyto vyšší hodinové výkony odpovídají práci s více strojovou obsluhou a u CNC brusiče s investičně nákladnou technologií.

U režijních pracovníků je způsob výpočtu výkonnostních měřítek rozdílný. Tab. 5 ukazuje výpočet dvou výkonnostních parametrů. Prvním výkonnostním parametrem je výkon v Kč

na výrobní dávku, nebo na počet kusů. Druhý výkonnostní parametr se vztahuje na počet dávek zpracovaných jedním pracovníkem za směnu, případně počet kusů zpracovaných za směnu (u baličů a značičů). Rozdílným způsobem je vypočtena výkonnost údržbářů a elektrikářů. Tito pracovníci mají na starosti údržbu strojů a to i preventivní. Z výpočtu vyplývá, že kromě své opravárenské činnosti musí zvládnout preventivní údržbu 2 strojů za 3 pracovní dny.

Tab. 5: Výpočet výkonnostních měřítek pro režijní pracovníky

režijní prac.	počet pracovníků	časový fond	výkonový Driver	hodnota Driveru	Mzdy	ostatní náklady	první výkonnostní parametr	druhý výkonnostní parametr	Zajištění strojů		Odmašťování	Kalení	Přiskovnění	Pasivace	Kontrola	Konzervace	Uložení	Značení	Balení
									nákl.	mzda									
odmašťovači	4	5 568	počet VD	6 931	459	500	138 Kč/dávku	19,9 dávek/směnu		2 495	958	2 226	1 053	431	1 226	384	317	1 215	1 441
kaliči	6	8 352	počet VD	6 931	1 168	1 059	321 Kč/dávku	13,3 dávek/směnu		690	459	1 168	671	369	988				
přiskovači	3	4 176	počet VD	6 931	671	383	152 Kč/dávku	13,3 dávek/směnu					382						
konzervovači	2	2 784	počet VD	6 931	329	58	56 Kč/dávku	19,9 dávek/směnu								55			
pasivovači	2	2 784	počet VD	6 931	369	63	62 Kč/dávku	19,9 dávek/směnu						62					
ukladači	2	2 784	počet VD	6 931	306	13	46 Kč/dávku	19,9 dávek/směnu										11	
značiči	3	4 176	počet ks	3 347 670	934	283	0,36 Kč/ks	6413 ks/směnu											281
balíči	7	9 744	počet ks	3 347 670	1 397	47	0,43 Kč/ks	2748 ks/směnu											44
kontrolaři	4	5 568	počet VD	6 931	988	240	177 Kč/dávku	10,0 dávek/směnu							238				
vozači	2	2 784	počet VD	6 931	265	1	38 Kč/dávku	19,9 dávek/směnu											
opraváři	3	4 176	poč. strojů	350	579	904	2 840 Kč/den	0,7 strojů/den	903										
elektrikáři	3	4 176	poč. strojů	350	651	904	2 978 Kč/den	0,7 strojů/den	903										
celkem	41	57 072			8 116	4 454				1 805	499	1 058	382	62	238	55	11	281	44

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkonnostní měřítka, nebo spíše ukazatele, pro vedení a THP pracovníky jsou znázorněny v Tab. 6.

Tab. 6: Návrhy měřítek a ukazatelů výkonnosti pro vedoucí pracovníky a THP

vedení a THP	počet	měřítka, ukazatele výkonnosti	měřítka, ukazatele výkonnosti	měřítka, ukazatele výkonnosti	měřítka, ukazatele výkonnosti	měřítka, ukazatele výkonnosti
ředitel	1	plnění plánu	realiza vhodných investic	zvyšování produktivity	ziskovost	kultura
asist. ředitele (HR)	1	plnění kapacit lid. zdrojů	počet nových zaměstnanců	plnění úkolů		
obchodník	1	plnění plánu tržeb	hodnota skladu HV	počet nových zákazníků	počet klíčových zákazníků	
obchod. admin.	3	plnění plánu tržeb	hodnota skladu HV	počet nových zákazníků	počet klíčových zákazníků	počet zaúčtovaných faktur
vedoucí výroby	1	plnění plánu výkonů	dodržování termínů výroby	úspora nákladů	počet reklamací	zvyšování produktivity
mistr	2	plnění plánu výkonů	dodržování termínů výroby	úspora nákladů	počet reklamací	zvyšování produktivity
vývojový prac.	2	počet vyvinutých výrobků	zvyšování produktivity procesů	počet testovacích dnů	počet investičních nabídek	
technolog	3	zvyšování produktivity	zvyšování produktivity procesů	počet kontrol norem	počet investičních nabídek	
plánovač	2	snížení produkční doby	včasnost naplánování výroby	efektivita řízení VP	efektivní naplnění kapacit	
prac. OTP	1	zákaznické reklamace	plnění plánu tržeb	počet technický rad	počet nových zákazníků	počet klíčových zákazníků
zásobování	1	včasnost dodávek	stav skladu zásob	optimalizace nákupních cen	počet zastavení zakázek	
účetnictví	1	přesnost vedení účetnictví	včasnost odevzdání dokumentů	včasnost přehledů o výsledcích	počet zaúčtovaných faktur	
správa majetku	1	poruchovost strojů	rychlost instalací nových strojů	náklady na opravy	poruchy přívodu energie	
ekologie, ISO	1	bezproblémová ekologie	včasnost odevzdání přehledů	zajištění a doplnění ISO norem	zajištění odvozu odpadu	
IT	1	počet poruch IS	výpadky sítě	efektivní doplňky IS a SW	včasné výstupy z IS	
sklad nástrojů	1	optimalizace skladu nástrojů	efektivita ve využití nástrojů	včasnost dodání potřeb. nástrojů	ceny a náklady na nákup nástř.	

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro tuto kategorii zaměstnanců se volí jednak měřítka kvantifikovaná, tedy měřitelná, jako např. plán tržeb, plán zisku, počet nových zákazníků, počet klíčových zákazníků. Můžou se zde použít i ukazatele kvalitativní, kdy se hodnotí parametry neměřitelné, jako např. firemní kultura, zvyšování produktivity, efektivita řízení výrobních příkazů (VP), zajištění a doplnění ISO norem aj., to vše v souladu s plánem sestaveným na základě cílů pomocí metody BSC.

ZÁVĚR

Řízení pracovního výkonu nelze uskutečnit bez měřítek a ukazatelů výkonnosti jednotlivých pracovníků. Na příkladu výrobní firmy bylo ukázáno, jakým způsobem se můžou vypočítat a stanovit hodnoty výkonnostních měřítek a ukazatelů u výrobních operátorů a režijních pracovníků ve výrobě, a to pomocí metody procesního řízení nákladů ABC. Vytvořením matice alokovaných nákladů na aktivity lze spočítat skutečné náklady na jednoho

pracovníka. Potom přes Cost Driver parametr lze určit minimální výkonnost vztáženou na určenou jednotku. Provedený výpočet slouží k stanovení minimálního výkonnostního měřítka a ukazatele daného pracovníka. Stanovené měřítko je použito jako základ v dohodě o pracovním výkonu a slouží pro sledování a vyhodnocování výkonnosti pracovníka. Pro úplnost byl přidán návrh pro stanovení

výkonnostních měřítek a ukazatelů vedoucích pracovníků a THP.

LITERATURA

ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada

ARMSTRONG, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment

DVOŘÁKOVÁ, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, (2007). *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press.

James, W., Elmezughi, A. (2010). The combined effect of costing and performance management systems on performance, moderated by strategy: Australian context. *Accounting, Accountability & Performance*, 16(1/2), 51.

Johnson, C. C. (2007). Introduction to the balanced scorecard and performance measurement systems. *Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises: Driving Performance and Corporate Governance*, ADB.

KOUBEK, J. (2002). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Maiga, A. S., Jacobs, F. A.. (2003). *Balanced Scorecard, Activity-Based Costing And Company Performance: An Empirical*

Analysis. Journal of Managerial Issues, 15(3), 283–301.

MITÁČEK, M. (2014). Výzkum uplatňování systému řízení pracovního výkonu ve výrobní firmě. In: VII. Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, s. 315-328.

PETŘÍK, T. (2007). Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde.

Pineno, C. J. (2012). Simulation of the Weighting of Balanced Scorecard Metrics: Including Sustainability and Time-Driven ABC Based on the Product Life Cycle. *Management Accounting Quarterly*, 13(2), 21.

POPESKO, B. (2009). *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada.

Shwu-Ing Wu, Jui-Ho Chen, (2012). The performance evaluation and comparison based on enterprises passed or not passed with ISO accreditation: An appliance of BSC and ABC methods. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29 Iss: 3, pp. 295 – 319

WAGNER, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada.

Author:

Ing. Michal Mitáček, MBA

Slezská univerzita v Opavě

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

E-mail: m.mitacek@email.cz

SETTING UP THE PERFORMANCE STANDARDS OF PERFORMANCE MANAGEMENT USING THE ABC METHOD

Michal Mitáček

Abstract

This article deals with setting up the performance benchmarks and indicators using methods of costs process management ABC. The research of the performance management system application in a manufacturing company, made by the author, shows that mentioned procedure is not carried out according to standard methods and lacks essential element of performance management. Thus, it misses the right performance metrics and indicators that allow monitoring the performance of individual employees. For the calculation and determination of these standards, is used the method of costs process management ABC, in which by the allocation from expense accounts to the activities is possible to separate out the costs and allocate them to a possible further subdivision, in this case even to individual workers. Using this method is possible to calculate workers unit costs and to determine the minimum performance per unit eg. man-hours, pieces or production orders. This creates a measurable indicator that can be used for the employee and manager agreement that simplifies the staff performance management. The example shows the calculation and value measurement for determining the specific performance benchmarks and indicators.

Keywords: Activity-Based Costing (ABC); Balanced Scorecard (BSC); Performance Management; Performance Measure, Performance Planning

JEL Classification: M12, L25