

Měření výkonnosti – harmonie plná protikladů

(Recenze: Wagner, Jaroslav: *Měření výkonnosti*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing, 2009, 256 s., ISBN 978-80-247-2924-4.)

*Bohumil Král**

Termín výkonnosti se nejčastěji spojuje se sportovním zápolením: výkonný je hokejista, který bojuje o touš stejně úporně v prvních minutách zápasu stejně jako těsně před závěrečným hvizdem, výkonný je tým těchto borců, válcující se železnou pravidelností své méně zdatné soupeře, značnou výkonnost má vzpěrač, který zdvihne nad hlavu trojnásobek své váhy, a výškař, který běžně překonává laťku vysoko nad úrovní svých očí. Ohromnou výkonnost mají železní muži a železné ženy, schopní, resp. schopné absolvovat bez přestávky plavecký, cyklistický a běžecký maratón. Slovo „výkonnost“ je v tomto prostředí zpravidla synonymem výjimečnosti v boji člověka nejen se sebou samým a ve vzájemných kláních, ale také s časem, výškou, hmotností a jinými veličinami, měřitelnými jednotkami SI.

Výkonnost má však obdobu i v jiných, možná méně vzrušivých, ale rozhodně neméně důležitých aktivitách. Velký respekt má výkonný úředník, schopný vyřídit naši žádost rychle a bez zbytečných formalit, výkonný opravář, který přichází půl hodiny poté, co jsme ho přivolali, a odcházející po stejně krátké době s úsměvem od opravené pračky, ledničky či počítače, a také výkonný manažer, který s nadhledem řeší problémy ještě dříve, než vzniknou. Také zde má výkonnost svou konkrétní podobu: její měření je sice spojeno s méně precizními měřítky, než jsou dosažené skóre a jednotky SI, nicméně s indikátory o to příjemnějšími a působivějšími: kvalita a štěstí naší životní cesty jsou totiž o to větší, o co méně nevyřízených žádostí nám leží v mysli, o co méně spotřebičů v naší domácnosti nefunguje a o co menší trable máme v práci.

Jak je to ale s výkonností podniku a jiných ekonomických entit? Jak měřit a – návazně – jak úspěšně řídit výkonnost složitých ekonomických organismů, působících v náladovém tržním prostředí, které nezná spravedlnost v tom smyslu, že by stejně odměňovalo podniky se stejným potenciálem, měřeným v jednotkách SI a se stejnou strukturou obdobně výkonných pracovníků?

Jakkoli jsem si vědom, že čtenářům, těšícím se na praktický návod typu „Měření výkonnosti snadno a rychle“, zkazím radost, musím zdůraznit, že předkládaná kniha na výše uvedenou otázku neodpovídá jednoznačně. „Ducha“ knihy neocením po zběžném přečtení ani ti, kteří se snaží pochopit složitosti současného světa na základě „pohádkových“ černobílých vidění ve smyslu „staré – nové“, „tradiční – moderní“ či „dobré – špatné“. Co víc, „ekonomické“ měření výkonnosti je dnes složitým systémem otázek, na které se autor pokouší odpovědět velice poctivě – to je v řadě vzájemných souvislostí a u vědomí hraničních vazeb zejména na řízení výkonnosti; tato rozhraní autor ve svých úvahách spíše výrazně překračuje, než aby je nechal bez vyjádření či komentáře. Tento fakt může překvapit příznivce „rychlota“ a čtenáře, sahající po knize ve volných desetiminutovkách.

* Prof. Ing. Bohumil Král, CSc. – vedoucí katedry, profesor; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika; <kral@vse.cz>.

I odborníka, který již o měření výkonnosti něco ví, překvapí také obsahová hutnost textu, jeho úspornost a provázanost. Tyto rysy jsou sice příjemné každému, kdo se chce o tématu dozvědět na co nejmenším počtu stránek co nejvíce; zároveň ale vyvolávají potřeby, kterým jsme nad čtením řady jiných knih odvykli: tuto knihu je třeba číst – nikoliv jí listovat, text je třeba relativně intenzivně vnímat – což znamená odhánět myšlenky na vše ostatní, a nad textem je třeba přemýšlet – což je špatná zpráva pro všechny, kdo berou knihu jako uspávací prostředek, i pro ty, kteří se ztotožňují s příslovím „myšlení bolí“ a rozvíjejí ho ve smyslu „není důvod si působit bolest“.

Nechci se pasovat do role myslitele, který se sice jemně, ale přesto zřetelně od těchto čtenářů distancuje; nebylo by to ode mne upřímné a co víc, domnívám se, že sama naše podstata nám našeptává, že je krásnější žít s jednoznačnými než relativními pravdami a dobírat se významných efektů s co nejmenším úsilím. Přesto jsem si knihu přečetl s ohromným pocitem obohacení; a pokud předchozí dva odstavce zněly tak, že chci autorovi odehnat čtenáře a vydavateli snížit objem prodeje, věřím, že se mi podaří přesvědčivě vyjádřit to podstatnější – totiž že kniha stojí za přečtení.

To, co upoutá na první pohled, je formulační, jazyková a stylistická stránka; předmětem publikace nejsou jednoduché jevy a souvislosti; jsou však zpracovány nesmírně čtivým způsobem, který čtenářům dává možnost vniknout do problematiky měření výkonnosti až přitažlivým způsobem. Zejména tento rys knihy působí nejen inspiračně, ale i v tom smyslu, že se do čtení a myšlení není třeba příliš nutit.

Této skutečnosti přispívá i řada příkladů – nejen těch tak zvaně seriózních, ale také těch, které dokumentují obecné tendence na srovnání z jiných oblastí našeho snažení a na vzájemných analogiích, ale i nadsázkách a metaforách. Pokud je kniha zajímavá kaleidoskopem vztahů a protikladů, bylo pro mě jedním z překvapivých rysů poznání, že i nad obsahově složitou knihou se lze usmívat a dokonce i smát.

Pro knihu je pak příznačný i další z paradoxů; autor vychází při zpracování zvoleného tématu ze značného rozsahu literárních pramenů, jejichž šíře, variabilita přístupů a doba vzniku reflektují stavební kameny a vývoj dané problematiky. Přesto jde o dílo, které je myšlenkově velice originální. Názory a postoje všech, které autor knihy (budiž řečeno, že velice poctivě) cituje, tvoří jádro knihy; obrazně řečeno, „stojí u cesty“, kterou zaměřil a vybudoval autor, aby mu pomohly doplňujícím či vylučujícím způsobem obhájit, proč cestu vede právě tímto směrem a proč využil ten který materiál.

Pozoruhodný je i způsob, jakým autor formuluje své vlastní úvahy i hodnotící komentáře a glosy k citovaným literárním zdrojům. Ty velice noblesně, zároveň však i velmi přesvědčivě umožňují rozpoznat, k jakým názorům se autor kloní (jde-li o rozdíly v názorech různých autorů na řešenou problematiku), resp. jaký názor zastává (jde-li o jeho vlastní závěry); jakkoli zřetelné je však autorovo stanovisko, je z textu knihy zřejmá i úcta k alternativnímu názoru. Tím, že se snaží hledat nové pravdy, vyvolá kniha nutně diskusi a odlišné názory; nikoliv však kontroverzi.

Významným obsahovým rysem publikace je skutečnost, že není disciplinárně zaměřená. Volím úmyslně tuto negativní charakteristiku, neboť interdisciplinární přístup – spojení často užívané (nadužívané?) – se dnes volí i pro výstupy, které se ve svém primárně disciplinárním pohledu na realitu zabývají i hraničními vazbami k jiným disciplinárně zaměřeným úhlům zkoumání. Není divu – odborné publikace píše dnes zejména vysokoškolská učitelé, a svět vysokých škol se svými vědecko-výzkumnými ambicemi a nesporným potenciálem, ale také

se svou strukturou předmětů, oborů, kateder a relativně úzce specializovaných odborníků je světem disciplín.

Svět manažerů si však dnes spíše klade přímočařejší otázku „Jak řídit podnik?“ – aniž se zabývá tím, která z disciplín ho vede správným směrem. Zřejmá tendence progresivních firem koncipovat systém řízení na bázi multidimenzionálního pohledu na podnikatelský proces vede ke stále silnější integraci všech aspektů jeho cílevědomého ovládnutí; strategického, taktického i operativního horizontu, výkonového, odpovědnostního, procesního, zákaznického a teritoriálního průřezu, organizační, plánovací, kontrolní, motivační i informační funkce a také jeho naturálně věcné a hodnotové podstaty, která je navíc vzájemně spojitým pohledem na výnosnost, finanční pozici a peněžní toky. V knize nenajdete pojmy „interdisciplinarita“, „integrita“ či „multidimenzionalita“. Ve své podstatě je však využívá a zkoumá.

A právě tento pohled je výchozím bodem dalšího z jejích paradoxů: vzájemná provázanost jednotlivých průřezů bude jistě velice blízká tvůrčím manažerům, zoceleným praxí, a to přesto, že jazyk knihy není jazykem praktika a kniha není určena jen pro praxi. Nejen praktici, ale i ostatní čtenáři jistě ocení primárně uživatelské zaměření knihy. Hlavně s ohledem na skutečnost, že předmětem našeho zájmu jsou informace – odraz reality, jehož nejdůležitějšími funkcemi jsou odstraňovat neurčitost a dát nám schopnost se kvalifikovaně rozhodovat v naší (mimo jiné i ekonomické) cestě životem – kniha nesmírně ctí zásadu, že ne každý náš poznatek musí být nutně informací a že žádný náš poznatek není univerzálně využitelnou informací, relevantní pro řešení jakékoliv rozhodovací úlohy. V tomto smyslu se odlišuje od jiných textů, které se intenzivně zabývají úvahami na téma „Jak ...“, aniž v nich byly dostatečně vyjasněny nutně předcházející otázky „Proč ...“, „Pro koho ...“ a „Pro řešení jakých rozhodovacích úloh ...“.

V knize lze nalézt řadu dalších protikladů: čtenáře možná překvapí datum narození autora, ne zcela korespondující s vyzrálostí myšlenek a uceleností textu, ačkoliv se v ní nehovoří o krizi, je v ní řada myšlenek dokumentujících, jak neadekvátní způsoby měření a řízení výkonnosti přispěly k jejímu vzniku či prohloubení, ale také celá řada inspirací „jak z krize ven“, dílo obsahuje i úvahy urgentní a naléhavé, které však nejsou formulovány ve smyslu „trubme na poplach“. Pro mě však bylo největším paradoxem zjištění, že – pokud se mi při čtení odborných textů v poslední době vybavují zdánlivě vzdálené analogie – při čtení této knihy se mi do mysli vkradl již téměř zapomenutý pocit z písně Vladimíra Merty „Harmonie“. Nejen úvahou, že se k tomuto textu budu nucen vracet, abych ho plně pochopil (sám Merta nazývá své skladby písněmi pro *x*-tý poslech), ale zejména na bázi zjištění, že všechny výše uvedené protiklady mají svůj vnitřní obsah, strukturu a zejména cíl, k němuž ve vzájemné synergické harmonii spějí.

Autor knihy je nejen – jak uvádí ve své předmluvě – vysokoškolským učitelem, výzkumným pracovníkem a lektorem; ve své druhé profesi, zdánlivě těžko slučitelné s povoláním učitele účetnictví, je také pianistou. Zdá se mi, že právě paradox, který plyne ze spojení principů a zásad měření výkonnosti složitých ekonomických organismů a jejich hudebního souznění, dal vzniknout výjimečnému dílu.

Věřím, vážení čtenáři, že mi v tomto vzletném hodnocení dáte za pravdu.

Literatura

[1] Wagner, J. (2009): *Měření výkonnosti*. Praha, Grada Publishing, 2009.

Firemní strategické myšlení a jeho informační podpora

Bohumil Král

ABSTRAKT

Cílem příspěvku je zhodnotit obsahový přínos nově vydané publikace Jaroslava Wagnera „Měření výkonnosti“. Příspěvek dochází k závěru, že nejdůležitějšími přínosy knihy jsou její systémový, interdisciplinární pohled na zkoumanou realitu, uživatelské zaměření a vhodně volená kombinace koncepčních úvah a praktických příkladů. Příspěvek také pozitivně hodnotí formulační, jazykovou a stylistickou úroveň textu. Zdůrazňuje, že předmětem publikace nejsou jednoduché jevy a souvislosti; jsou však zpracovány čtivým způsobem, který čtenářům dává možnost vniknout do problematiky měření výkonnosti velice přitažlivým způsobem.

Klíčová slova: Výkonnost; Řízení výkonnosti; Měření výkonnosti; Informační systém; Účetní informace.

Firm Strategic Thinking and its Informational Support

ABSTRACT

The aim of the paper is to evaluate contentual benefit of the newly-issued book of Jaroslav Wagner “Performance Measurement”. The paper concludes the most important benefits of the book are its system-oriented, interdisciplinary view at investigated reality, user orientation and appropriate combination of conceptual considerations and practical examples. Moreover, paper evaluates by a positive way phrasing, language and stylistic level of the book. It stresses not simple phenomena and interrelations are the subject of the book; they are, however, described by readable way which gives opportunity to get into the performance management areas by very attractive way.

Key words: Performance; Performance management; Performance measurement; Information system; Accounting information.

JEL classification: M41.