

# CFO Club: Motivační systém a KPI pro řízení firmy

Šok: výsledky průzkumu společnosti Gallup ukazují, že 70 procent zaměstnanců necítí pozitivní emocionální vztah ke své práci a nevěnuje se jí proto naplno.

Autor Ivona Novotná, 12.10.12, [www.cfoworld.cz](http://www.cfoworld.cz)

Podzimní diskusní setkání členů [Klubu finančních ředitelů](#), které se uskutečnilo ve středu 10. října v prostorách pražského Grand Hotelu Bohemia, bylo věnováno možnostem využití motivačních systémů a KPI při řízení firem.

S příspěvky na toto téma a následně v diskusním panelu, který moderoval Patrik Choleva, místopředseda představenstva a finanční ředitel společnosti Skanska a taktéž člen Rady CFO Clubu, vystoupili Rabikar Chatterjee, profesor na University of Pittsburgh, Katz Graduate School of Business, Thomas Merker, finanční ředitel společností RWE GasNet, VČP Net, SMP Net a JMP Net, Rudolf Fischer, finančně-ekonomický ředitel a jednatel společnosti Siemens, a Brett Belcher, ředitel řízení rizik a člen představenstva GE Money Bank.

Akademický pohled na zmíněnou problematiku nabídl členům Klubu **Rabikar Chatterjee, profesor na University of Pittsburgh, Katz Graduate School of Business**. Jak uvedl, každý podnik musí především plnit svůj hlavní cíl, tedy průběžným způsobem zvyšovat akcionářům hodnotu firmy. To, řečeno slovy manažerského guru Petera F. Druckera, zajistí především marketingem a inovacemi. Obojí je však jen těžko realizovatelné bez zaměstnanců, kteří jsou správně motivováni a na výsledku své práce zainteresováni, a to nejen hmotně. Klíčem k motivaci zaměstnanců je především důkladné zaškolení a trénink, přidělení pravomocí potřebných ke splnění úkolů a také správně zvolené motivační nástroje. Rabikar Chatterjee se ve své prezentaci dále věnoval aspektům a rozdílům jednotlivých druhů ukazatelů výkonnosti, jako jsou Constituent Scorecard, Strategy Scorecard a KPI Scorecards. Cílem je dle jeho slov především zajistit, aby byla správně realizována firemní strategie coby základní nástroj pro řízení podniku. Z krátkodobého pohledu je nutné se věnovat především provozní efektivitě, ve střednědobé perspektivě je zásadní řízení vztahů se zákazníky a v dlouhodobém časovém horizontu jsou klíčem k úspěchu produktové inovace.

**Thomas Merker, finanční ředitel společností RWE GasNet, VČP Net, SMP Net a JMP Net**, ve svém vystoupení představil konkrétní příklady toho, jak společnosti koncernu RWE pracují s KPI a dalšími ukazateli výkonnosti. Jak uvedl, kromě základních makroekonomických KPI jako je zisk, kapitálové a operační náklady či například ukazatel LTIF (počet zranění na milion odpracovaných hodin), sledují v RWE také mnoho dalších specifických ukazatelů. Příkladem můžou být procesní náklady či změna zákaznické poptávky. Pokud jde o nástroje a systémy, pak RWE používá zejména Balanced Scorecard, plnění kvartálních a ročních cílů managementu je sledováno pomocí Target Dialogu, na nemanagerských pozicích pak funguje systém měsíčních bonusů. Kromě cílů a nástrojů k jejich dosažení je však také velmi důležité i to, jakým způsobem je manažer při práci se svými podřízenými používá. Důležité je, aby se manažer se zaměstnanci co nejčastěji setkával a diskutoval s nimi a neomezil se na úkolování pomocí e-mailů, dodal Thomas Merker.

„Ano, je možné připravit teoreticky skvělý systém, zásadní však je, aby fungoval v praxi a především přinášel obchodní výsledky,“ uvedl v úvodu svého příspěvku Rudolf Fischer, finančně-ekonomický ředitel a jednatel společnosti Siemens. Klíčem k výkonnosti firmy jsou podle jeho slov především motivování a spokojení zaměstnanci. Jejich spokojenost je samozřejmě jen velmi obtížně měřitelná, přesto je nutné to provádět. Pokud jde o používání KPI a dalších výkonnostních ukazatelů, pak podle jeho zkušeností platí, že „méně je více“. Cíle a metriky musí být také jasné a všem srozumitelné, například cíl „navýšit obrát o deset procent“ chápe každý. Důležité je také nebýt příliš rigidní, a pokud se situace na trhu změní, upravit také příslušné metriky. V neposlední řadě je nutné myslet do budoucna a vychovávat si nové talenty. Společnosti koncernu Siemens v tomto smyslu používají několik programů pro jejich rozvoj, dodal Rudolf Fischer.

**Brett Belcher, ředitel řízení rizik a člen představenstva GE Money Bank**, věnoval úvod svého vystoupení především rozdílu mezi metrikami a KPI, tedy klíčovými indikátory výkonu. Pojem KPI je dle jeho názoru nadužívaný, a to i tam, kde se nejedná o skutečně klíčový indikátor, ale o „běžnou“ metriku. „Metrik můžete a máte mít, kolik chcete a potřebujete, ale coby KPI by měly být označovány pouze ty indikátory, které mají skutečně zásadní vliv na výkonnost firmy. Nezbytné je, aby je každý ve firmě znal,“ uvedl. Tyto zásadní indikátory by proto měly být také každému srozumitelné a samozřejmě musí být v souladu s firemní strategií. Brett Belcher se také pozastavil nad výsledky jednoho z nedávných průzkumů společnosti Gallup, podle kterého až 70 procent zaměstnanců necítí pozitivní emocionální vztah ke své práci a nevěnuje se jí proto naplno. To je podle jeho slov naprosto šokující číslo a především jasná výzva k vyššímu zaměření se na lidský faktor. Najít lídry, kteří budou umět pracovníky získat pro jejich úkoly, je z pohledu Bretta Belchera zásadním manažerským úkolem pro toto století.

Na vystoupení panelistů navázala diskuse s dotazy členů CFO Clubu. Tématem byly především motivace zaměstnanců a možnosti jejího „přenosu“ systémem top down, tedy od vrcholového managementu směrem dolů.

Program letošních setkání členů [CFO Clubu](#) bude pokračovat 14. listopadu, kdy se uskuteční již VIII. Výroční konference Excellence in Finance a společenský večer Klubu.