

Středoevropské a pobaltské  
perspektivy v koordinované péči

# DŮSTOJNÉ STÁRNUTÍ: Výzvy a řešení pro budoucnost

11. 6. 2025  
9:00-15:30

Fortna - Klášter Hradčany Řádu bosých karmelitánů,  
Hradčanské nám. 3/184,  
118 00 Praha 1

11. 6. 2025  
Praha



PHILIP MORRIS ČR





# **Kvalita a bezpečí v kontextu financování sociálních služeb**

**Radka Anna Pešková**

# Kvalita a bezpečí v kontextu financování sociálních služeb

3

- Měření výkonnosti aneb JAK

4

- Uživatelé informací aneb pro KOHO

1

- Úvodem - Měření firemní výkonnosti aneb CO, JAK, PRO KOHO

2

- Pojetí výkonnosti aneb CO měříme )

5

- Zdroje informací

6

- Techniky hodnocení výkonnosti

7

- Finanční analýza

8

- Hodnotový management

9

- Případové studie
  - Praktické aplikace

10

- Rekapitulace

# Téma 1. Úvodem

Cíle kapitoly

**Charakterizovat pojem kvality a bezpečí v kontextu financování sociálních služeb aneb výkonnost**

**Pojetí výkonnosti jako proces v organizaci**

**Dimenze výkonnosti**

The background features a large, light gray hexagon on the right side. To its left, there is a smaller, solid gray hexagon. Above the large hexagon, there is a white outline of a hexagon. The text is centered horizontally across the middle of the image.

**CO, JAK a PRO KOHO?**

## MĚŘENÍ FIREMNÍ VÝKONNOSTI aneb CO, JAK, PRO KOHO?

**„Výkonnost není rezoluce současného stavu evoluce“** Radka Pešková

**„Stěžujeme si sice na stres a tlak na výkonnost, ale takhle je nastavena příroda, nikdy to nebylo jinak.“** Krištof Kintera

**„Jediná trvalá konstanta je změna“** Peter Drucker

## Téma 2. Pojetí výkonnosti aneb CO měříme

Cíle kapitoly

**Charakterizovat pojem výkonnosti**

**Pojetí výkonnosti jako proces v organizaci**

**Dimenze výkonnosti**

## Téma 2. Pojetí výkonnosti aneb CO měříme

### 2.1 Pojem výkonnost



## Téma 2. Pojetí výkonnosti aneb CO měříme

### Co MĚŘÍME???

### VÝKONNOST

**DEFINICE VÝKONNOSTI = charakteristika, jenž popisuje způsob, jakým subjekt vykonává určitou činnost, a to na základě s referenčním způsobem vykonání této činnosti.**

**Interpretovat charakteristiku předpokládá schopnost porovnávat zkoumaný a referenční jevu z hlediska stanovené kritériální škály.**

## Téma 2. Pojetí výkonnosti aneb CO měříme

**Úspěšná firma vytváří produkty akceptované zákazníkem za současného zvládnutí finančních procesů pomocí nejefektivnějších metod řízení, a tak prostřednictvím**

# **VÝKONNOSTI**

**ŘÍZENÍ FIRMY JE PODMÍNĚNO KVALITOU NÁSTROJŮ  
MĚŘENÍ A HODNOCENÍ FIREMNÍ VÝKONNOSTI.**

## Téma 2. Pojetí výkonnosti aneb CO měříme

### **2.2 Proces permanentní změny jako podstata výkonnosti**

## **Téma 2. Pojetí výkonnosti aneb CO měříme**

**Proces permanentní změny jako důsledek opakovaného a trvalého působení souboru globálních, sociálních, demografických a ekonomických faktorů je základní charakteristikou současné ekonomické reality.**

**Podniky mohou změnu akceptovat a tedy adaptovat se nebo jsou vytěsněni a zanikají.**

**Výsledkem pro výkonnou firmu je permanentní akceptace změny.**

## Téma 2. Pojetí výkonnosti aneb CO měříme

Úspěšné fungování firmy znamená akceptovat změnu např. v podobě:



SCHOPNÝ MANAGEMENT  
FIRMY



REALIZACE PŘIPRAVENÉ  
STRATEGIE A MĚŘENÍ  
VÝKONNOSTI



INOVACE NOVÝCH  
VÝROBKŮ



ZÍSKÁVÁNÍ  
TALENTOVANÝCH  
PRACOVNÍKŮ

## Téma 2. Pojetí výkonnosti aneb CO měříme

### **2.3 Dimenze výkonnosti**

## **Téma 2. Pojetí výkonnosti aneb CO měříme**

**Činnost, jejíž výkonnost posuzujeme, je cílově zaměřená.**

**Činnost reflektuje dvě dimenze, a to**

- Dělat správné věci = efektivnost**
- Dělat věci správně = účinnost**

**Výsledkem pro výkonnou firmu je permanentní akceptace změny.**

# Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

Cíle kapitoly

**Charakterizovat pojem měření výkonnosti**

**Pojetí výkonnosti jak jako strategie BUDOUCNOSTI**

**Přístupy měření výkonnosti**



## Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

### 3.1 Základní terminologie měření

## Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

**DEF:**

**Obecně jde o činnost, kdy přiřazujeme hodnotu určité charakteristice zkoumaného objektu = umožňuje popis charakteristiky, je-li znám výklad.**



**Terminologie MFV není normativně kodifikovaná.**

**Měrné veličiny /měřítka/ a metoda je klíčová pro MFV.**

## Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

### **3.2 Výkonnost jako STRATEGIE budoucnosti**

## Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

**DEF:**

**Obecně jde o činnost, kdy přiřazujeme hodnotu určité charakteristice zkoumaného objektu = umožňuje popis charakteristiky, je-li znám výklad.**



**VÝZNAM**

**= předpoklad úspěšného řízení firmy**

**= strategický nástroj řízení podniku**

**= řízení budoucnosti podniku**

## Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

### VÝZNAM

- = předpoklad úspěšného řízení firmy
- = strategický nástroj řízení podniku
- = řízení budoucnosti podniku
- Důležitost strategického plánování
- Obecný cíl – strategické cíle – dílčí cíle
  - = Maximalizace tržní hodnoty

## Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

**VÝZNAM strategického plánování**

**= POSLÁNÍ A VIZE PODNIKU**

- Poslání podniku
- Positioning

**= STRATEGICKÁ ANALÝZA**

- Externí
- Interní

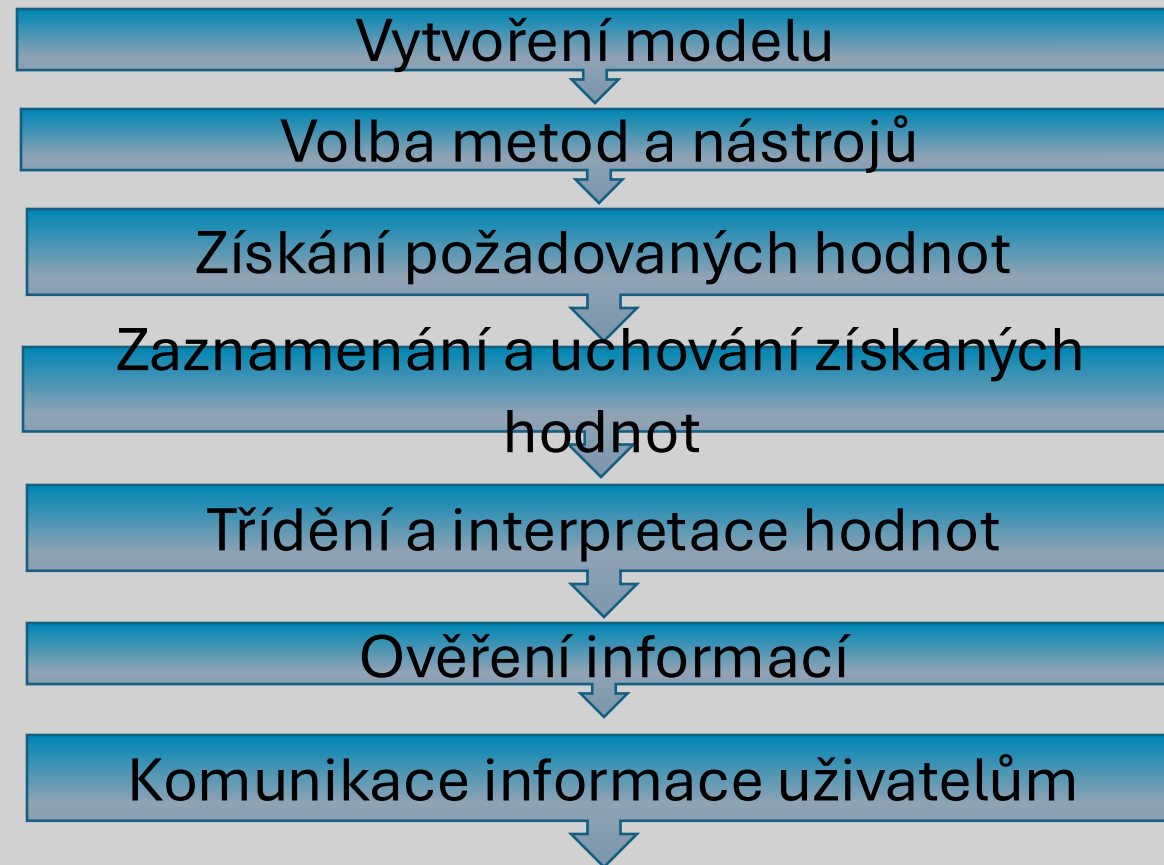
# Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

## STRATEGIE PODNIKU

Finanční strategie  
Strategie řízení lidských zdrojů, HR strategie  
Strategie majetku  
Informační strategie (Information Strategy)  
ICT strategie  
Technologická strategie (Technology strategy)  
Marketingová strategie  
Výrobní strategie  
Strategie kvality  
Bezpečnostní strategie  
Strategie zvyšování výkonnosti  
a další

# Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

## FÁZE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI





# Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

## MĚRNÉ VELIČINY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI



## Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

### **3.3 Přístupy měření výkonnosti**

# Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

## 3 PŘÍSTUPY MĚŘENÍ FIREMNÍ VÝKONNOSTI



NA BÁZI FINANČNÍCH  
INDIKÁTORŮ



NA BÁZI NEFINANČNÍCH  
INDIKÁTORŮ



KOMBINACE PŘEDCHOZÍCH  
DVOU PŘÍSTUPŮ

# Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

## 3 PŘÍSTUPY MĚŘENÍ FIREMNÍ VÝKONNOSTI



NA BÁZI FINANČNÍCH  
INDIKÁTORŮ

*Systemy představují  
nejčastější způsoby  
hodnocení výkonnosti.*

*Jsou založené na exaktních  
finančních ukazatelích a  
zachovávají si nedostatky  
základních ukazatelů  
finanční analýzy.*

## Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK



**KONSTRUKCE VYCHÁZÍ Z  
ÚČETNÍCH STANDARDŮ**

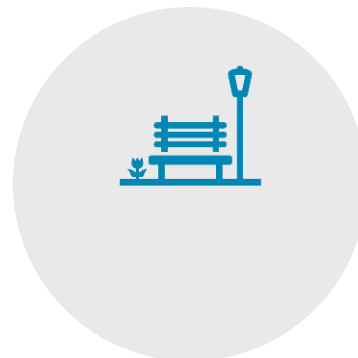


**SNADNÁ  
DOSTUPNOST  
ZDROJŮ**



**FINANČNÍ  
NENÁROČNOST**

*Hlavní přednosti  
Financial indicators*



**BENCHMARKING, MOŽNOST  
PODNIKOVÉHO SROVNÁNÍ V ČASE,  
MEZIPODNIKOVĚ, MEZINÁRODNĚ**



**RYCHLÉ  
SHROMAŽĎOVÁNÍ  
A ZPRACOVÁNÍ**

# Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

## 3 PŘÍSTUPY MĚŘENÍ FIREMNÍ VÝKONNOSTI



NA BÁZI NEFINANČNÍCH  
INDIKÁTORŮ

***Nedostatky finančních ukazatelů je možno eliminovat nefinančními ukazateli, kterými lze definovat i měřit nefinanční cíle.***

# Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK



**PODÍL DUŠEVNÍHO  
VLASTNICTVÍ, TJ.  
NEHMOTNÝCH AKTIV  
INTANGIBLE ASSETS  
NA TVORBĚ PŘIDANÉ  
HODNOTY**

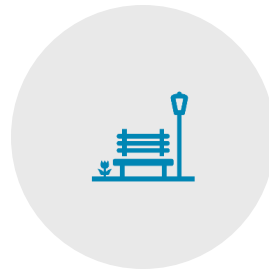


**STRATEGIE A  
DLOUHODOBÉ CÍLE**



**HODNOTOVÝ  
ŘETĚZEC FIRMY**

*Hlavní přednosti  
Non-financial  
indicators*



**EFEKTIVNĚJŠÍ PROCES  
MANAŽERSKÉHO ŘÍZENÍ**



**PREVENCE**

## Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

*Nedostatky  
Non-financial  
indicators*



***NÁROČNOST***



***NESOURODOST***



***KAUZALITA***



## Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK

### 3 PŘÍSTUPY MĚŘENÍ FIREMNÍ VÝKONNOSTI



KOMBINACE PŘEDCHOZÍCH  
DVOU PŘÍSTUPŮ

***IDEÁL = Kombinace  
finančních a  
nefinančních ukazatelů.***

***PROBLÉM = propojení  
finančních a  
nefinančních ukazatelů  
na nejvyšší cíl.***

# Téma 3. Měření výkonnosti aneb JAK



**PROPOJENÍ STRATEGIE  
PROSTŘEDNICTVÍM  
MĚŘITELNÝCH SPECIFICKÝCH  
CÍŮ VLASTNÍCH JENOM  
KONKRÉTNÍ FIRMĚ**



**LEPŠÍ PROPOJENÍ  
ORGANIZAČNÍCH SOUČÁSTÍ  
FIRMY NA STRATEGICKÉ CÍLE  
FIRMY**

*Výhody*



**VYSOKÁ MÍRA JASNOSTI  
UKAZATELŮ, NAPOMÁHAJÍCÍ  
EFEKTIVNĚJŠÍ KOMUNIKACI**



**ZVYŠOVÁNÍ FIREMNÍ  
KULTURY, KTERÉ KLADĚ  
DŮRAZ NA TÝMOVOU  
SPOLUPRÁCI**

## Téma 4. Uživatelé informací aneb PRO KOHO



Cíle kapitoly

**Charakterizovat pojem uživatelé informací.**

**Charakterizovat jednotlivé kategorie externích a interních uživatelů.**

# Téma 4. Uživatelé informací aneb PRO KOHO

## 4.1 Pojem uživatelé informací

## Téma 4. Uživatelé informací aneb PRO KOHO

**??? Pro koho výkonnost měříme a kdo jsou uživatelé informací ???**

Uživatelé informací jsou všechny subjekty, které mají potřebu se něco dozvědět o průběhu, podmínkách a výsledcích zkoumané činnosti a tuto znalost využívají pro své chování a jednání.

**EXTERNÍ a INTERNÍ UŽIVATELE INFORMACÍ**



# Téma 4. Uživatelé informací aneb PRO KOHO

## 4.2 Kategorie uživatelů informací

## Téma 4. Uživatelé informací aneb PRO KOHO

### ??? Externí uživatelé informací ???

= jsou klíčem obvykle k interpretaci zveřejňovaných účetních výkazů, podle nichž externí uživatelé posuzují finanční důvěryhodnost (kredibilitu) podniku. Vychází ze zveřejňovaných finančních a účetních informací a jiných veřejně dostupných zdrojů.

K externím uživatelům informací patří **investoři, banky, státní orgány, obchodní partneři** (odběratelé, dodavatelé), **státní orgány, regionální orgány, konkurenti**.

## Téma 4. Uživatelé informací aneb PRO KOHO

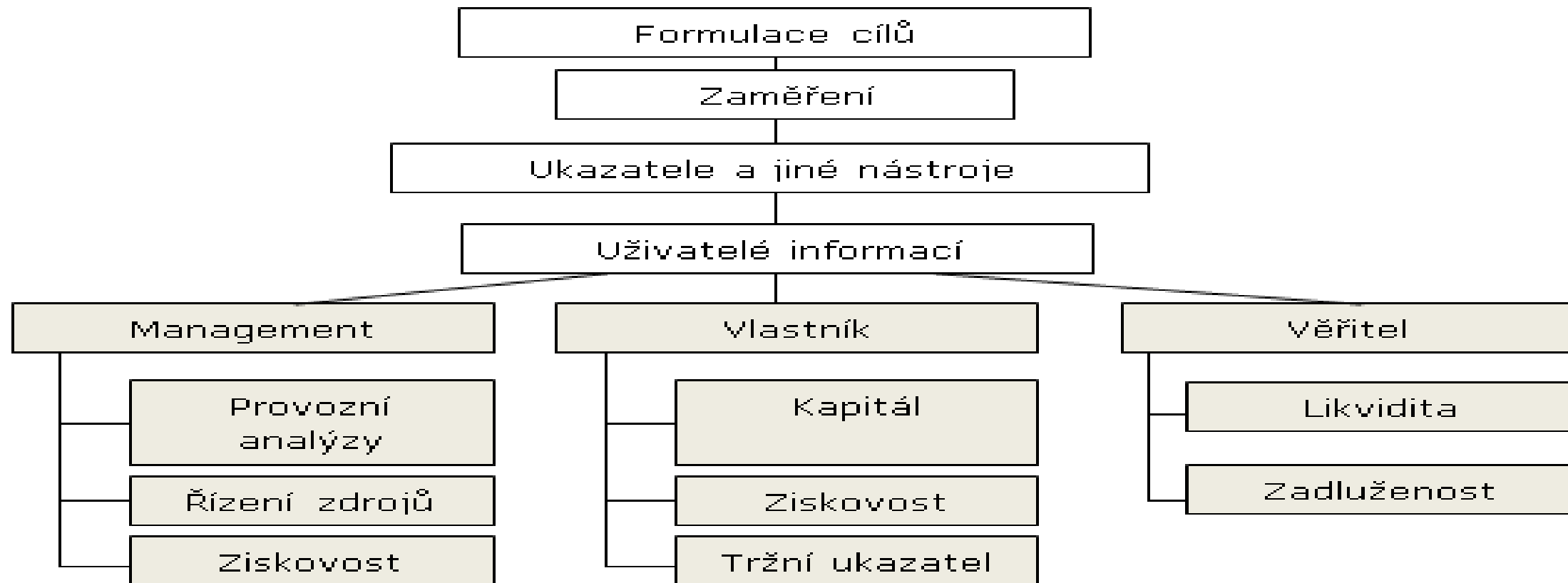
### ??? Interní uživatelé informací ???

= patří k nim podnikové útvary a také přizvané nebo povolané osoby, jako jsou např. auditoři, ratingové agentury, oceňovatelé, kteří mají k dispozici všechny požadované interní informace, údaje finančního, manažerského nebo vnitropodnikového účetnictví, z podnikových kalkulací, statistiky, plánu apod.

K interním uživatelům informací patří ***manažeři, zaměstnanci, vlastníci, příp. investoři.***



# Téma 4. Uživatelé informací aneb PRO KOHO



Uživatelé informací pro MFV

Zdroj: vlastní zpracování

## Téma 4. Uživatelé informací aneb PRO KOHO

### Shrnutí kapitoly

- **Základním pilířem pro hodnocení výkonnosti je účetnictví a jeho výkaznictví.**
- **Pro potřeby externích uživatelů je určeno tzv. finanční účetnictví.**
- **Pro vnitropodnikové účely se pracuje s účetnictvím vnitropodnikovým. S tím souvisí i členění uživatelů na externí uživatele a interní uživatele.**

## Téma 5. Zdroje informací

Cíle kapitoly

**Vymezit zdroje informací pro hodnocení výkonnosti.**

**Objasnit účetní výkaznictví a doplňkové zdroje dat pro hodnocení výkonnosti**

# **Téma 5. Zdroje informací**



## **5.1 Zdroje informací pro hodnocení výkonnosti**

## Téma 5. Zdroje informací

Dříve, než jsou přijímána jakákoliv firemní rozhodnutí, musí být známa „výkonnost firmy“.

Kvalitní manažerské a ekonomické rozhodnutí musí být podloženo znalostmi, které lze získat na základě analýzy dat.

**Data** představují základnu pro realizaci postupných kroků, jimiž jsou metody analýzy, provedení analýzy, interpretace výsledků analýzy, syntéza a formulace výsledků a závěrů.

## Téma 5. Zdroje informací

Účetnictví	Jiná data	Externí
<ul style="list-style-type: none"><li>- Finanční účetnictví</li><li>- Manažerské účetnictví</li><li>- Výroční zpráva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Statistické výkazy</li><li>- Vnitřní směrnice a normy, mzdové normy</li><li>- Prospekty cenných papírů</li><li>- Navazující předpisy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kapitálový trh</li><li>- Obchodní rejstřík</li><li>- ČSÚ</li><li>- Odborný tisk....</li></ul>

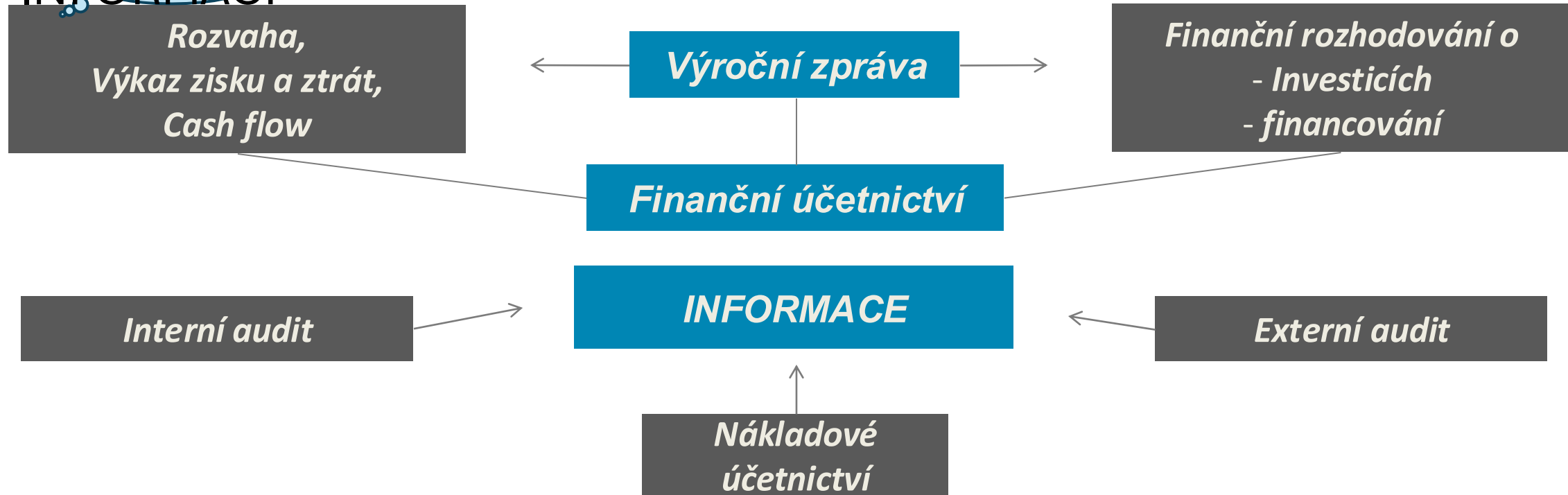
Data dle původu pro MFV

Zdroj: vlastní zpracování

# Téma 5. Zdroje informací

Propojení mezi zdroji informací a výkaznictvím, resp. finančním managementem v podniku je znázorněno na následujícím schématu:

**ZDROJ  
INFORMACÍ**

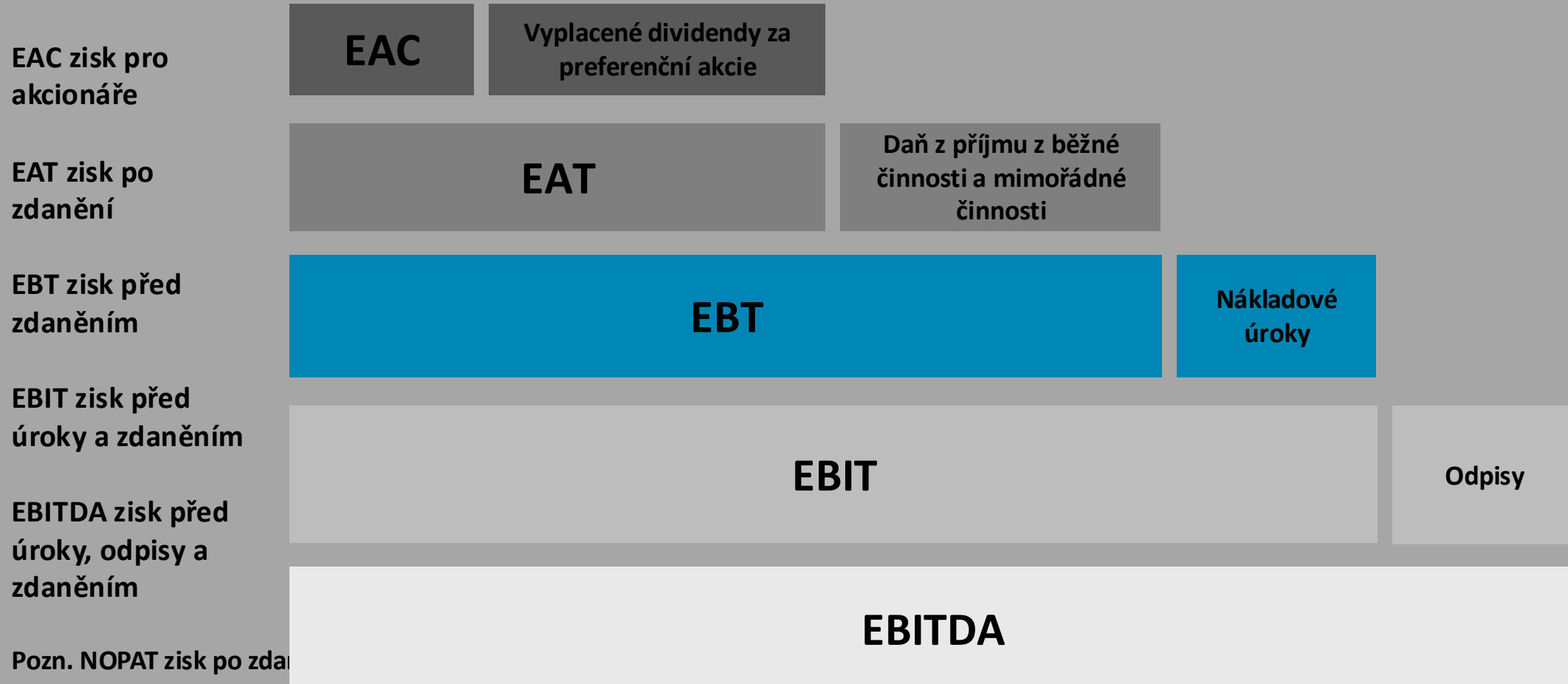


Zdroje dat pro MFV

# Téma 5. Zdroje informací

## ZNÁZORNĚNÍ KATEGORIÍ ZISKU

GRAFICKÉ





# Téma 5. Zdroje informací

Peněžní toky zobrazují pohyb, změnu (přírůstky a úbytky) a proměny peněžních prostředků na ostatní druhy aktiv a obráceně, v rámci hodnotového řetězce firmy od předvýrobní fáze až po fázi realizace.

Analýza peněžních toků ve firmě umožňuje:

**Analýzu finanční pozice**

**Analýzu potřeb a zdrojů finančních prostředků**

**Analýzu finančního rizika**

# Téma 6. Techniky hodnocení výkonnosti



Cíle kapitoly

- **Vysvětlit techniky měření firemní výkonnosti.**

# Téma 6. Techniky hodnocení výkonnosti

## 6.1 Techniky měření firemní výkonnosti

# Téma 6. Techniky hodnocení výkonnosti

Metody hodnocení firemní výkonnosti

————→ **Klasické**  
**= Finanční analýza**

————→ **Moderní**  
**= Benchmarking**  
**= EFQM model Excellence**  
**= Balance Scorecard**  
**= další nefinanční indikátory**

# Téma 6. Techniky hodnocení výkonnosti



Řízení firemních financí

# Téma 6. Techniky hodnocení výkonnosti

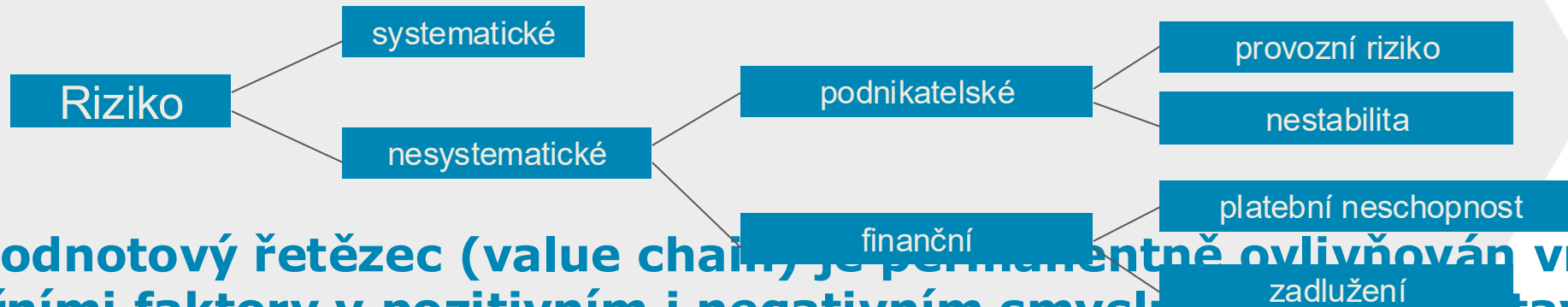
*Cíl: stav nebo výsledek, kterého má podnik dosáhnout. V podniku závisí na účelu, pro který byl podnik založen a který je důvodem jeho existence.*

1. Na základě právních norem ČR je cílem podniku **MAXIMALIZACE ZISKU**.
2. Lepší měřítko než zisk je **PENĚŽNÍ TOK (CASH FLOW)**. Je základem GOING CONCERN PRINCIP (dlouhodobé fungování firmy).
3. Dnes velmi populární hodnotové měřítko výkonnosti **EVA (Economic Value Added)**.

## Cíle podniku

# Téma 6. Techniky hodnocení výkonnosti

**Základní východisko při konstrukci nástrojů měření výkonnosti a především hodnotově orientovaného managementu.**



**Celý hodnotový řetězec (value chain) je permanentně ovlivňován vnějšími a vnitřními faktory v pozitivním i negativním smyslu, které představují pro podnikání riziko. Riziko může být systematické (podnikem neovlivnitelné) a nesystematické (podnikem ovlivnitelné).**

Kategorie	Metody
Elementární metody	Metody doplňující účetní výkazy Horizontální analýza, Vertikální analýza
Rozdílová a Poměrová analýza	Rentabilita, Aktivita, Likvidita Finanční stabilita, Kapitálový trh
Soustavy poměrových ukazatelů	S formálními vazbami (paralelní, pyramidové) Bez formálních vazeb, Predikční metody
Mezipodnikové srovnávání	Jednorozměrné metody, Vícerozměrné metody
Vyšší metody	Matematicko-statistické metody Nestatistické metody, Komplexní metody

## Metody hodnocení výkonnosti - kategorizace



## ***7. Finanční analýza***

### **POMĚROVÉ UKAZATELE**

Na analýzu absolutních vstupních dat navazuje další postupový krok = poměrové ukazatele:

- **RENTABILITY**
- **LIKVIDITY**
- **AKTIVITY**
- **ZADLUŽENOSTI**
- **KAPITÁLOVÉHO TRHU**
- **UKAZATELE CASH FLOW**

## 7. Value Based Management

??? 80. léta = zásadní zvrát v pojetí odpovědnosti vrcholového managementu společnosti hodnotový management (Value Based Management) ??? v posledních letech můžeme pozorovat určitý trend, kterým je posun vrcholového ukazatele pro měření výkonnosti ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře.

**HODNOTOVÝ MANAGEMENT ZNAMENÁ KOMPLEXNÍ PŘÍSTUP JAK KE ZHODNOCENÍ VNĚJŠÍHO EKONOMICKÉHO PROSTŘEDÍ, V NĚMŽ PODNIK PŮSOBÍ, TAK V RÁMCI ODVĚTVÍ, RESP. OBORU A V NEPOSLEDNÍ ŘADĚ I VE VLASTNÍM PODNIKU S OHLEDEM NA JEHO VÝKONNOST V MINULOSTI A SOUČASNOSTI.**

## 7. Value Based Management

### Jaké jsou základní rysy VBM?

- Hodnocení investičních projektů
- Finanční analýza a tvorba hodnoty
- Činitelé mající vliv na tvorbu hodnoty podniku
  - Volba vhodné strategie

### Základní hodnotová kritéria jsou:

**-zavedení oportunitních nákladů** – tj. nákladů ušlé příležitosti do měření výkonnosti, které vstupují v podobě ceny, resp. nákladů kapitálu WACC

**-práce s provozním hospodářským výsledkem NOPAT**

## Téma 8. Nefinanční ukazatele aneb nejenom finanční ukazatele

Cíle kapitoly

- Vymežit pojem nefinanční ukazatele.
- Uvést příklady nástrojů hodnocení výkonnosti prostřednictvím nefinančních ukazatelů.

# Téma 8. Nefinanční ukazatele aneb nejenom finanční ukazatele

## **10.1 Nefinanční soustavy ukazatelů**

# **Téma 8. Nefinanční ukazatele aneb nejenom finanční ukazatele**

**Moderní**  
**= Benchmarking**  
**= EFQM model Excellence**  
**= Balance Scorecard**  
**= další nefinanční indikátory**

# Téma 8. Nefinanční ukazatele aneb nejenom finanční ukazatele

## ARGENTIHO MODEL

Ukazatel	Charakteristika	Bodové ohodnocení
A	<b>Nedostatky</b>	
	<b>Management</b>	
	Autokratický ředitel	8
	Spojená funkce předsedy představenstva a generálního ředitele	4
	Nevyrovnané znalosti a dovednosti členů představenstva	2
	Pasivní představenstvo	2
	Slabý finanční ředitel	2
	Nedostatek profesionálních manažerů na nižších řídicích pozicích	1
	<b>Účetnictví</b>	
	Chybějící rozpočtová kontrola	3
	Chybějící finanční plánování	3
	Chybějící kalkulační systém	3
	<b>Chybějící reakce na změny</b>	
	Výrobky, procesy, trhy, podnikatelské prostředí	1
	<b>CELKEM POČET MOŽNÝCH BODŮ</b>	<b>43</b>
	<b>HRANICE OHROŽENÍ</b>	<b>10</b>

# Téma 8. Nefinanční ukazatele aneb nejenom finanční ukazatele

Ukazatel	Charakteristika	Bodové ohodnocení
B	Chyby	
	Overtrading (růst výroby a tržeb bez potřebného finančního zajištění kapitálem	15
	Neodůvodněné zadlužení u bank	15
	Nereálné záměry rozvoje v porovnání s možnostmi podniku	15
	<b>CELKEM POČET MOŽNÝCH BODŮ</b>	<b>45</b>
	<b>HRANICE OHROŽENÍ</b>	<b>15</b>
C	Příznaky	
	Finanční : zhoršující se Z – skóre	4
	Tvůrčí účetnictví, indikace vylepšování výsledků	4
	Nefinanční signály	3
	Příznaky bankrotu	1
	<b>CELKEM POČET MOŽNÝCH BODŮ</b>	<b>12</b>
	<b>MAXIMÁLNÍ POČET BODŮ</b>	<b>100</b>
	<b>HRANICE NEBEZPEČÍ</b>	<b>25</b>



# Téma 8. Nefinanční ukazatele aneb nejenom finanční ukazatele

## HODNOCENÍ

MÉNĚ NEŽ 25 BODŮ  
PODNIK

VÍCE NEŽ 10 BODŮ V OBLASTI NEDOSTATKY  
UPOZORNĚNÍ NA ŠPATNOU ÚROVEŇ ŘÍZENÍ

VÍCE NEŽ 15 BODŮ V OBLASTI CHYBY A ZÁROVEŇ  
MÉNĚ NEŽ 10 BODŮ V OBLASTI NEDOSTATKY  
FIRMA JE ŘÍZENA KOMPETENTNÍM MANAGEMENTEM, KTERÝ SI  
UVĚDOMUJE RIZIKA, JEŽ OHROŽUJÍ PODNIK

DOBŘÝ

Děkuji Vám za pozornost

*Radka Anna Pešková, Ph.D.*

Jedličkův ústav, contributory organization, Liberec  
Czech Republic

E – mail: [radka.peskova@ju-lbc.cz](mailto:radka.peskova@ju-lbc.cz)

Tel: +420 737 101 979