

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Proces řízení výkonnosti v mezinárodní společnosti
Lenka Jonová

Bakalářská práce

2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lenka Jonová**
Osobní číslo: **E17250**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Proces řízení výkonnosti v mezinárodní společnosti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je definovat, analyzovat a hodnotit proces řízení výkonnosti v konkrétní firmě. V případě identifikace slabých míst formulovat návrhy na jejich odstranění.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky řízení a měření výkonnosti.
- Charakteristika vybrané firmy.
- Analýza procesu řízení výkonnosti v konkrétní firmě.
- Zhodnocování výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěru.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
MARR, Bernard. Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know. [1st ed.]. New York: Pearson Financial Times Pub., 2012. ISBN 9780273750116.
KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTĚS. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. Měření a řízení výkonnosti podniku. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.

Vedoucí bakalářské práce: 
Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**


doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21.04.2020

Lenka Jonová

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D., vedoucí práce, za odborné vedení, cenné připomínky a rady, které významně přispěly k vytvoření této práce.

Dále bych ráda poděkovala dvěma zaměstnancům nejmenované společnosti bez jejichž konzultací a pomoci bych nemohla uskutečnit svou analytickou část práce.

Děkuji také celé mé rodině, příteli a přátelům za velkou podporu.

ANOTACE

Předmětem bakalářské práce „Proces řízení výkonnosti v mezinárodní společnosti“ je popsat, analyzovat a zhodnotit proces řízení výkonnosti ve vybraném podniku. Nejprve jsou charakterizovány jednotlivé procesy. Dále je vysvětlena metodika Balanced Scorecard, která pohlíží na řízení výkonnosti ze čtyř různých perspektiv. V konkrétním podniku jsou identifikovány iniciativy, které ovlivňují kvalitu a rozvinutost systému řízení výkonnosti. V neposlední řadě jsou analyzována celozávodní měřítka, jež vyjadřují konkurenceschopnost a úspěšnost podniku. V případě identifikace slabých míst jsou formulovány návrhy na jejich odstranění.

KLÍČOVÁ SLOVA

měření a řízení výkonnosti, nástroje, proces, Balanced Scorecard, nápravná opatření, konkurenceschopnost

TITLE

Performance management process in the international company

ANNOTATION

The topic of the bachelor thesis "Performance management process in the international company" is to describe, analyze and evaluate the performance management process in a selected company. First, the individual processes are evaluated. Next is explained the Balanced Scorecard methodology, which looks at the management of four different perspectives. In a specific business are identified initiatives that affect the quality and development of a performance management system. Finally, there is an analysis of company-wide indicators that express the competitiveness and success of the company. In the case of identifying weaknesses proposals are made for their removal.

KEYWORDS

Performance measurement and management, tools, process, Balanced Scorecard, corrective measures, competitiveness

OBSAH

Seznam obrázků a grafů.....	9
Seznam zkratk.....	10
Úvod	11
1 Vymezení základních pojmů.....	13
1.1 Výkonnost.....	13
1.2 Řízení a měření výkonnosti	14
1.2.1 Důvody pro měření výkonnosti	16
1.3 Proces měření výkonnosti	18
1.3.1 Finanční a nefinanční ukazatele měření výkonnosti.....	18
1.4 Proces řízení výkonnosti	20
2 Balanced Scorecard	22
2.1 Využití BSC v podniku.....	23
2.2 Finanční perspektiva	24
2.3 Zákaznická perspektiva.....	25
2.3.1 Základní skupina měřítek v zákaznické perspektivě	27
2.4 Perspektiva interních podnikových procesů	28
2.5 Perspektiva učení se a růstu	29
2.6 Aplikace Balanced Scorecard	31
3 Proces řízení výkonnosti ve vybraném podniku	34
3.1 Charakteristika vybrané mezinárodní společnosti	34
3.2 Strategické iniciativy a standardy společnosti	37
3.2.1 Iniciativy	37
3.2.2 Standardy	41
3.3 Strategické cíle závodu	42
3.4 Celozávodní klíčové ukazatele výkonnosti podniku (KPI)	43
3.4.1 Perspektiva „Quality“	44
3.4.2 Perspektiva „Cost“	51
3.4.3 Perspektiva „Delivery“	53

3.4.4	Perspektiva „People“	56
3.5	Zajištění úplného procesu řízení výkonnosti	57
3.6	Zhodnocení procesu řízení výkonnosti ve společnosti XY s. r. o.....	58
Závěr	62
Použitá literatura	63
Přílohy	66

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Důvody pro měření výkonnosti v českých podnicích (2009-2011)	16
Obrázek 2: Důvody pro měření výkonnosti v zahraničních podnicích (2003-2004).....	17
Obrázek 3: Srovnání perspektiv v oblastech měření výkonnosti v USA a ČR.....	17
Obrázek 4: Systém vyvážených ukazatelů	23
Obrázek 5: BSC jako strategický rámeček	24
Obrázek 6: Hodnotová výhoda zákazníka.....	26
Obrázek 7: Základní měřítka zákaznické perspektivy	27
Obrázek 8: Obecný model hodnotového řetězce	29
Obrázek 9: Lokace firmy XY s. r. o. ve světě.....	35
Obrázek 10: Procento nápravných opatření k neshodám z auditu řešených v termínu	45
Obrázek 11: Počty přijatých a uznaných reklamací z 0 km za rok	46
Obrázek 12: Procento NTF (0km + Intercompany).....	47
Obrázek 13: Procento NTF (Field)	48
Obrázek 14: Procento získaných finančních prostředků od dodavatele.....	49
Obrázek 15: Tržby za rok 2019.....	51
Obrázek 16: Plánované výdaje na investice.....	52
Obrázek 17: Skutečně vynaložené výdaje na investice.....	53
Obrázek 18: Výdaje na zvláštní dodávky.....	54
Obrázek 19: Plánované výdaje na dopravu	54
Obrázek 20: Obrát zásob	54
Obrázek 21: Blokové zásoby.....	55
Obrázek 22: Počet zlepšovacích návrhů na zaměstnance	56
Obrázek 23: PŘV ve společnost XY s. r. o.	61

SEZNAM ZKRATEK

ŘV	Řízení výkonnosti
ČR	Česká republika
USA	Spojené státy americké
PMV	Proces měření výkonnosti
PŘV	Proces řízení výkonnosti
BSC	Balanced Scorecard
KPI	Key performance indicators
FN	Fixní náklady
OES	Náhradní díly
CIM	Zlepšovací návrhy
NTF	No trouble found

ÚVOD

Dnešní firmy jsou pod neustálým tlakem svých konkurentů a zákazníků. Vyrábějí mnohem více produktů, u kterých je požadována určitá kvalita. Z tohoto důvodu podniky neustále hledají nové cesty pro zvyšování efektivity a celkové výkonnosti. Zavádějí moderní přístupy vedoucí ke zvyšování kvality a další možné postupy, které zajistí úspěšnost celého procesu řízení, jenž povede k fungující a prosperující společnosti.

První polovina teoretické části bakalářské práce charakterizuje proces řízení výkonnosti a s ním spojené pojmy. Autorka se chce vyvarovat nejasnostem, kdy řada odborných i dalších prací vysvětluje proces řízení například pouze jako schopnost dobře vést a motivovat zaměstnance. V práci je nejprve vysvětleno řízení výkonnosti, jenž má za úkol dosahovat lepších výsledků v podniku. Je vysvětleno, proč se nelze obejít bez informací o výkonnosti, zejména ve velkých podnicích. Dále je hovořeno o měření výkonnosti, které poukazuje na žádoucí nebo naopak na nežádoucí stav výkonnosti projektů a procesů v podniku a je poukázáno na to, že co lze měřit, jde i řídit. V závěru kapitoly je shrnut proces řízení jako celek, prostřednictvím kterého jsou podniky schopny reagovat na dynamické a stále měnící se podnikatelské prostředí.

Druhá polovina teoretické části stojí na poznání metody Balance Scorecard, dále jen BSC. Jedná se o jeden z nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti vytvořený Američany R. S. Kaplanem a D. P. Nortonem v 90 letech 20. století. Metoda je tvořena čtyřmi perspektivami, jejichž odlišnosti umožní celistvý pohled na prosperitu podniku. BSC poukazuje na nutnost vnímání finančních i nefinančních ukazatelů především kvůli potlačení konkurenčních tlaků. Všechny perspektivy – finanční, zákaznická, interních podnikových procesů a učení se a růstu jsou v práci jednotlivě rozebrány.

V analytické části je poté popsán, analyzován a zhodnocen proces řízení výkonnosti v nejmenované mezinárodní společnosti. Analýza v této bakalářské práci byla zpracována pomocí rozhovorů s vybranými pracovníky podniku zodpovědnými za oblasti, kterými se práce zabývá a analýzou interních materiálů. Nejprve je v podniku charakterizována firemní strategie, jenž lze vysvětlit pomocí iniciativ, které ovlivňují kvalitu a rozvinutost systému řízení výkonnosti. V návaznosti na to je zmíněna vize společnosti a její cíle. K závěru se práce zaměřuje na celozávodní klíčové ukazatele výkonnosti (měřítka), prostřednictvím kterými je měřena výkonnost podniku a na základě nichž probíhají operativní i strategická rozhodnutí v oblasti řízení podniku. V případě identifikace slabých míst jsou podány návrhy na jejich odstranění za pomoci nápravných opatření. Na závěr je vysvětleno, jak jsou informace

o výkonnosti v podniku distribuovány a je zhodnocen celý proces řízení výkonnosti i v porovnání s teoretickou částí této práce.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Řízení výkonnosti podniků je i přes dnešní vyspělou civilizaci a moderní technologie stále aktuální problematikou. Pro správné fungování firem a jejich úspěšné řízení je třeba výkonnost nepodceňovat a věnovat jí dostatečnou pozornost. Celý proces řízení je spouštěn na základě důkladných měření. Je nutné včas určit příčiny možného snižování výkonnosti, reagovat na ně a vyhnout se tak závažným rizikům, která podniku hrozí v případě nerespektování pravidel.

Mnoho odborníků, kteří se zabývají tématem výkonnosti, bohužel často nesprávně definuje to, co zkoumá. V dnešní době existuje velký počet odlišných definic pro měření nebo řízení výkonnosti či pro celkový proces řízení výkonnosti. Z různých výzkumů je patrné, že definice jsou pro mnoho odborníků často kamenem úrazu. Výzkum, který provedl Franco-Santos a kol. (2007), odhalil, že ve 300 zkoumaných dokumentech bylo správně definováno pouze 17 definic podnikového měření výkonnosti, které je základem pro rozhodování. Z tohoto důvodu je nezbytné správně vymezit význam těchto základních pojmů a stanovit, co přesně bude měřeno, a tím pádem i řízeno.

1.1 Výkonnost

Jaroslav Wagner (2009) definuje výkonnost jako „*charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Zároveň také uvádí, že tato charakteristika předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.*“

Samotný pojem **výkonnost** je problematický již z toho důvodu, že je často spojován s mnoha dalšími obory. Kromě oblasti ekonomické se s ním lze setkat třeba i v oblasti sportovní.

Sledování průběhu a charakteristiky vykonávané činnosti má praktický význam pro potřebu správného řízení. V organizacích je výkonnost vnímána nejen jako schopnost podniku zhodnotit svá aktiva neboli jako schopnost zvyšovat firemní zisk, ale také jako schopnost dosáhnout dlouhodobého rozvoje (Kiselařová, Šoltés, 2017).

Při monitorování činnosti, která vede k dosažení určitého cíle organizace, se rozeznávají dvě složky. První složka efektivnosti představuje výběr činností podniku, jenž povedou k plánovanému dosažení daného cíle. Druhá je složka účinnosti, která určuje volbu postupů, tedy jak budou zvolené úkony prováděny, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Pro dosažení

cíle platí pravidlo, které říká: „*Efektivnost znamená dělat správné věci a účinnost zase dělat věci správně.*“ Nezbytnou schopností manažerů je tedy určení právě těchto dvou složek (Wagner, 2009).

1.2 Řízení a měření výkonnosti

Řízení výkonnosti (Performance Management), dále jen ŘV, lze označit jako prostředek, kterým jsou dosahovány lepší výsledky organizace. Firmy mají pro ŘV mnoho důvodů, především však chtějí zkrátit a zkvalitnit své procesy. Dále chtějí dosáhnout lepší provázanosti interní a externí komunikace, ze které plynou důležité informace. Zvládnutá komunikace také urychluje řešení problémů. Chce-li podnik dosahovat neustálého zdokonalování v různých firemních celcích a částech, potom je řízení výkonnosti správnou volbou (Příbyslavský, 2006).

Pro manažery všech úrovní organizační struktury, kteří vykonávají řízení a správu společnosti, čímž obstarávají veškeré podnikově realizované činnosti, jsou informace o výkonnosti zásadní. Hlavní příčinou, proč jsou právě výkonnostní informace tak podstatné, je informační podpora v podnikovém řízení výkonnosti. Na jejím základě management v konečném důsledku rozhoduje o dalších krocích organizace za účelem přibližování se firemní strategii nebo zvyšování jejího zisku (Wagner, 2009).

Realizace firemní strategie se uskutečňuje prostřednictvím projektů a procesů, které jsou vyústěním cílů a vizí společnosti. Projekty se používají na složitější a jednorázové změny. Takovou změnou je například zavedení nového informačního systému. Procesy se od projektů liší, jsou to činnosti vykonávané opakovaně a v určité návaznosti. Zde je příkladem proces objednávání zboží nebo dodávání zboží zákazníkovi. Aby byla zjištěna realizovaná úspěšnost strategie užívá se tzv. **měření výkonnosti**, které poukazuje na žádoucí nebo naopak na nežádoucí stav výkonnosti projektů a procesů v podniku (Šmída, 2007).

Bernard Marr a Giani Schiuma (2003) hovoří o měření podnikové výkonnosti jako o přístupu hodnocení ve vztahu k cílům organizace. Ten začleňuje metodologii, rámec a konkrétní ukazatele, jenž pomáhají podniku ve formulování a hodnocení strategie, motivování a odměňování zaměstnanců, v komunikaci či reportování výkonnosti vůči stakeholderům. Tento přístup má za úkol efektivně podporovat řízení výkonnosti v podniku.

Měření výkonnosti je prováděno prostřednictvím jednotlivých ukazatelů (měřítek) výkonnosti označovaných jako KPI (Key Performance Indicators). Následné recenzování

naměřených hodnot je zpravidla časově omezeno. Měřítko se rozlišují do dvou skupin. První z nich jsou měřítka primární, která se projeví v celistvém obrazu podniku až po skončení měření v podobě souhrnného vyhodnocení. Výkonnost je však nutné posuzovat průběžně. V případě, kdy by průběžnému posuzování bylo zamezeno, by došlo k omezení potřeby řízení operativního. Pro tyto účely slouží druhá skupina měřitek, označené jako měřítka sekundární, jež jsou odvozena od měřitek primárních. Sekundární měřítka, kterých je v podniku celá řada, jsou průběžně porovnávána a interpretována (Marr, 2012).

Podle Wagnera (2009) jsou nejčastějšími klasifikacemi k manažerskému měření výkonnosti následující postoje.

- Podle horizontu řízení podnikové výkonnosti je možné rozlišit informační podporu taktického, strategického i operativního řízení. Výstupem jsou změřené činnosti vykonávané podnikem s ohledem na jeho strategii a implementaci.

- Podle fází řídicího cyklu je měření výkonnosti vnímáno jako informační podpora pro plánovací fázi. Tam jsou data podkladem pro stanovení cílových hodnot a pro rozhodnutí o budoucím vývoji. Dále jsou data také využita pro fázi organizační, ve které pracovníci vykonávají uložené úkoly. V poslední kontrolní fázi řízení dochází k porovnání skutečně dosažených výsledků s požadovanými hodnotami. Zde vzniká zpětná vazba a celý proces je opakován, dokud není management spokojen.

- Podle oblasti manažerské činnosti je informační podpora označována jako důvod pro rozhodování, řízení a proces učení se. Manažeři vybírají z více možností, kdy při řízení usilují o žádoucí vývoj výkonnosti. V případě ne zcela žádoucích výsledků manažer analyzuje své rozhodnutí, poučuje se z chyb a volí jinou alternativní postup.

Ze zde zmíněných klasifikací, které se v mnohém shodují a doplňují, vyplývá, že měření výkonnosti je základem řízení. Rostoucí vospělost v měření výkonnosti poskytuje stále nové poznatky ve využití efektivnosti a účinného fungování v ŘV.

Pro úplnost je nutné zdůraznit, že měření výkonnosti není pouhý nástroj, který umožní popsat výkonnost podniku. Slouží totiž i jako stimulum. Podnik díky němu získává možnost pracovat s osobami, které svým chováním na výkonnost pozitivně či negativně působí. V tomto případě jsou stanoveny měřítka určující vlastní výkonnost. Ta jsou v praxi napojena na finanční ohodnocení pracovníků, které funguje jako motivace (Wagner, 2009).

1.2.1 Důvody pro měření výkonnosti

Pro každý podnik je žádoucí, aby věděl, jakého výsledku dosáhl při měření výkonnosti. Uvádějí se tři základní důvody, proč výkonnost měřit. Prvním z nich je zavádění a následné ověřování firemní strategie. Dalším důvodem je chování zaměstnanců a účinnost ovlivňování. V neposlední řadě je to pak řízení výkonnosti organizace a vnější komunikace (Marr a Schiuma, 2003).

Nicméně existují i podniky, které i přes zjevné výhody z toho plynoucí výkonnost neměří. Takové podniky buď nevědí, co vlastně chtějí měřit, nebo jsou spokojeny se svými stávajícími výsledky. Nic tedy zlepšovat nepotřebují a o další zlepšení nemají zájem (Knápková a kol., 2011).

V období 2009-2011 provedly Knápková a kol. pod Fakultou managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně výzkum, za účelem zjištění, proč implementovat měření výkonnosti do českých podniků. Na výsledky šetření poukazuje obrázek [1], který jmenuje jako hlavní důvody strategické plánování (13,8 %), Controlling (13,7 %), motivaci a odměňování (13,5 %). Dalšími zjištěnými důvody jsou komunikace (12,9 %), každodenní rozhodování (12,6 %) a ověřování strategie (12 %). Jako nejméně hodnotné pak Knápková a kol. jmenují situaci, kdy je měření staveno zákonem (10,8 %) a jako poslední řízení vztahů se stakeholdery (10,7 %).



Obrázek 1: Důvody pro měření výkonnosti v českých podnicích (2009-2011)

Vlastní zpracování dle Knápková a kol, 2011

Naproti tomu Marr a kol. (2004) uvádějí, viz obrázek [2], že v zahraničních firmách, konkrétně v USA, je na prvním místě Controlling (30 %). Následují strategické plánování (19

%) a operativní (každodenní) rozhodování (18 %). Až poté s velkým rozdílem zbývajících pět oblastí v rozmezí 3-12 %.

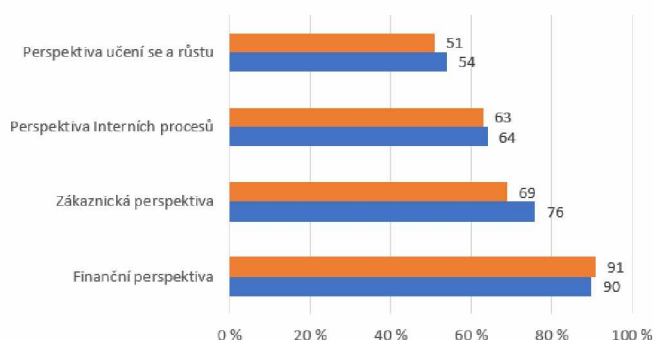


Obrázek 2: Důvody pro měření výkonnosti v zahraničních podnicích (2003-2004)

Vlastní zpracování dle Marr a kol. 2004

Ze srovnání měření výkonnosti v českých a zahraničních podnicích jednoznačně vyplývá, že hlavními důvody pro měření výkonnosti jsou Controlling a strategické plánování. Na středové položky, které tvoří operativní rozhodování, ověřování strategie, komunikace, motivování a odměňování, je v zemích kladen odlišný důraz. V závěru se nachází řízení vztahů se stakeholdery a požadavky stanovené zákonem, v těchto bodech se české a zahraniční výsledky opět shodují.

Další podstatnou skupinou důvodů pro měření výkonnosti se vyznačují informace ze čtyř různých perspektiv podniku. Jedná se o perspektivy z oblasti finanční, z oblasti zákaznické, z oblasti interních procesů a z oblasti učení se a růstu. Na obrázku [3] je opět vidět porovnání ČR (Král a kol. 2007) a USA (Marr a kol. 2004). Tentokrát se obě země na důležitosti perspektiv shodují, panují mezi nimi jen drobné rozdíly. Práce se bude perspektivami zabývat podrobněji v kapitole 2.



Obrázek 3: Srovnání perspektiv v oblastech měření výkonnosti v USA a ČR

Vlastní zpracování dle Marr a kol. 2004 a dle Král a kol. 2007

1.3 Proces měření výkonnosti

Aby byl proces řízení výkonnosti (Performance Management Process) účinný a efektivní, je jeho jádrem opodstatněně proces měření výkonnosti (Performance Measurement Process). Proces měření výkonnosti lze také označit i jako systém, který důkladně zkoumá realitu (Bititci a kol. 1997).

Proces měření výkonnosti (dále jen PMV) je systém, který umožňuje podporu a dále shromažďuje, zpracovává a analyzuje získaná data. Označení pohyblivý systém znamená, že systém vyhodnocuje priority i cíle a souvisle sleduje interní a externí prostředí organizace. Jeho součástí jsou, již zmíněná, měřítka a perspektivy, které vytváří vyvážený souhrn informací o společnosti. Hlavním úkolem PMV je informovat management o stavech výkonnosti organizace a pomocí nich definovat a zlepšovat fungování procesu rozhodování (Bititci a kol. 2000). PMV je podstatný také proto, aby se špičkový podnik dokázal udržet na určitém stupni pomyslného žebříčku a nepodleh konkurenci. To může být zapříčiněno vlivem mnoha faktorů, jako jsou moderní technologie či chápání ekonomického stavu a další (Huyett, 2005).

1.3.1 Finanční a nefinanční ukazatele měření výkonnosti

Dříve byly v procesu měření výkonnosti využívány pouze finanční ukazatele. Ty ovšem byly z důvodu konkurenčních tlaků později doplněny i o ukazatele nefinanční. Přesněji řečeno se nefinanční ukazatele již dříve používaly také, nicméně jim byla připisována pouze malá váha. Nyní jsou si obě strany rovny. I dnes ovšem existuje řada firem, které změnu odmítají a zůstaly věrny pouze finančním ukazatelům (Eccles, 1991).

Finanční ukazatele jsou čerpány ze dvou zdrojů – finanční měřítka založena na účetních datech a finanční měřítka na tržních datech (Wagner, 2009).

K tradičním finančním ukazatelům podnikové výkonnosti, jejichž podstatu tvoří účetní data, patří výsledek hospodaření, ukazatelé rentability a cash flow. Ukazatelé nezahrnují možnost působení inflace, rizika a časové změny hodnoty peněz. Dále se nesrovnávají s alternativními náklady, které by představovaly výnosy z nevyužité investiční činnosti. Nejdiskutovanější jsou ukazatelé zisku, které lze vyjádřit různě (Knápková a kol., 2011).

Moderní finanční ukazatele, založené na tržních datech, mají za úkol propojit všechny podnikové činnosti včetně lidí, kteří se procesů v podniku účastní. Vše musí zkrátka fungovat tak, aby výsledkem bylo zvýšení hodnoty (Value Based Management), kterou do podniku

vložili jeho vlastníci. Finanční ukazatele tržních dat berou v úvahu alternativní náklady, tedy náklady obětované příležitosti. Cílem moderních ukazatelů je vykazování příznivých hodnot v návaznosti na shareholdery a doplňování tradičních ukazatelů o možnost rizika, hodnocení výkonnosti podniku a jeho ocenění (Mařík, Maříková, 2005). V praxi je často používán ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA (Economic Value Added). EVA představuje mimořádný ekonomický zisk, jehož podnik dosáhne v případě uhrazení všech svých nákladů (Knápková a kol., 2011).

Nefinanční ukazatele nejsou založeny na účetních standardech. Projevuje se v nich znalost firemní strategie, postupů manažerů na nižších úrovních a zaměstnanců. Teprve po správném porozumění implementaci strategie a metod sní spojených se mohou plnit každodenní úkoly a cíle operativní úrovně (Kaplan a Norton, 2007). Ve většině případů však nejsou zcela definovány. V první řadě jsou tyto ukazatele rozděleny do odlišných oblastí. Následně jsou rozebrány některé z nich dle Knápkové a kol. (2011).

- V zákaznické oblasti se jedná o vymezení zákazníka jako segmentu či více segmentů trhu. Podnik zajímá, kde najde svého zákazníka a jak ho bude zákazník vnímat. Zajímá ho, jak by měl službu poskytovat, aby co nejlépe uspokojil zákaznickovy potřeby a požadavky. Na trhu se posléze zavede konkrétní systém měřítek výkonnosti. Těmi jsou velikost podílu na trhu, udržení a získání nových zákazníků, ziskovost zákazníka, spokojenost zákazníka, vztahy se zákazníky, vlastnostmi služby nebo produktů, image a pověst.

- Cílem inovační oblasti je dát zákazníkovi „přidanou hodnotu“ k výrobku a tím ho přesvědčit o koupi produktu dané firmy. Inovace lze členit na tři komponenty. První jsou vstupy, které v sobě nesou finanční zdroje, jež je možné použít na inovaci, na lidské zdroje, na sumu nápadů a k nim pravděpodobný zisk a náklady na vědu a výzkum. Dále jsou procesy, které musí být efektivní a účinné. Posledním komponentem jsou výstupy neboli počet vyprodukovaných produktů na trh, obraty a ziskovost, návratnost investic a možnost využití patentu nebo ochranných známek.

- V zaměstnanecké oblasti jsou zaměstnanci pohonnou hmotou podniku. Spokojení zaměstnanci prokazatelně vykazují lepší pracovní výsledky. Je na místě, aby se zaměstnanci cítili jako součástí podniku a současně byli dobře finančně ohodnoceni. Podnikové aktivity jako jsou týmové práce, rozvoj pracovníků, oceňování pracovníků, delegování zodpovědnosti atd., vedou ke zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů. I v této oblasti je celá řada měřítek, jejichž

cílem je především: uspokojivé dosahování pracovních výkonů, motivace, zapojení a spokojenost pracovníků, dostatečné poskytování služeb zaměstnancům.

- V procesní oblasti je každý proces náročný, proto je důležité, aby byl proveden hospodárně a současně uspokojil zákazníka. Hodnotí se zde čas, nákladovost na interní procesy a kvalita. Z měřítek lze uvést závislost na dodavateli, zvýšení produktivity práce, nákladovost výroby, zrychlení vyhotovení zakázky a další.

- Oblast učení se a růstu závisí na schopnosti zaměstnanců, na kvalitě informačního systému, na motivaci, delegování pravomoci a angažovanosti. Tato oblast dává podniku možnost vyvíjet se a porozumět novým věcem.

Z finančních měřítek plyne, že ovlivňují finanční řízení zdrojů v organizaci. Pokud společnost nasměruje špatně své finanční zdroje může se firma lehce ocitnout ve finanční tísní. Finanční měřítko dále slouží jako silný nástroj pro motivaci a řízení zaměstnanců. Management má za úkol dosáhnout konkrétních cílů, aby uspokojil vlastníky. Výkonnost zaměstnance se projeví v jeho výplatě nebo v bonusech. To vše má za následek zvyšování výkonnosti, která přináší posléze firmě požadovaný zisk. Z nefinančních měřítek potom společnost usuzuje další důležité souvislosti týkající se zájmu o výrobek, možnosti inovace, kvality výrobku, pracovní náročnost na výrobek a podobně.

1.4 Proces řízení výkonnosti

Proces řízení výkonnosti (Performance Management Process) si lze představit jako uzavřený koloběh. V jeho středu je integrovaný informační systém měření výkonnosti, který zahrnuje úplný řídicí, plánovací a kontrolní cyklus. Součástí jsou také systémy a softwary, jejichž úkolem je implementace firemní strategie do všech oblastí společnosti. Dále zahrnuje organizační matice a metody řízení. Funkčně správně navržený systém pro měření výkonnosti je podporou pro filozofii řízení výkonnosti (Knápková a kol. 2011, Bitilci a kol. 1997).

Jak již bylo zmíněno, řízení výkonnosti je konkrétní strategie firmy, která je výsledkem vizí a cílů podniku. Složitost implementace a realizace této strategie je problémem, kterým se zabývá vrcholový management. Vedení podniku často nevhodně sděluje informace střednímu managementu a zaměstnancům. Ti poté správně nerozumí tomu, v čem firemní strategie spočívá. Z tohoto důvodu zde nastupuje proces řízení výkonnosti (PŘV), který přizpůsobuje chování pracovní síly (Cokings, 2009).

PŘV se ovšem netýká pouze zaměstnanců, ale týká se organizace. Je to promyšlený, na sebe navazující koncept, jehož účelem je zvyšování podnikatelského výkonu prostřednictvím správně zvolené metodologie (Cokings, 2009). Příkladem takovéto metodologie jsou Balanced Scorecard, Six Sigma nebo Activity-Based Costing. Metodika Balanced Scorecard bude podrobně popsána v kapitole 2.

Forza a kol. (2000) hovoří o tom, že PŘV je podporován dvěma základními funkcemi v systému měření výkonnosti, které podporují management. Jednou z nich je komunikační zjednodušení napříč všemi úrovněmi organizace (týmové práce, jednotlivci, firemní procesy...). Druhou funkcí je hromadění, analyzování a dodávání informací o výkonnosti výrobků, obchodních jednotkách, procesech a zaměstnancích. Získané informace vyprodukované z podnikových informačních systémů jsou pro PŘV klíčové (Nedával, 2004 a Wagner 2009).

Úkoly v systému řízení a měření výkonnosti, které zároveň ovlivňují rozvoj podniku tvoří:

- splynutí činností podniku a naměřených výsledků se strategií organizace;
- vyvážené rozdělení měřítek do všech úrovních podniku (finančních i nefinančních);
- zapojení systému hodnocení a obměňování;
- zajištění rovnoměrného výkonnostního pohledu procházejícího všemi úrovněmi včetně naměřených schopností organizace;
- schopnost dynamicky reagovat na změnu strategie a také na změnu vnitřního a vnějšího prostředí;
- soustavné zlepšování v procesech organizace,
- zřetelnost, jednoznačná formulace a proveditelnost (Keramati a Nelly, 2002; Inttner a kol. 2003).

2 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (dále jen BSC) je metodika, jenž má za úkol umožnit celistvý pohled na prosperitu organizace. BSC je jedním z nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti. Orientuje se nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení podnikové výkonnosti. Tato metoda byla vytvořena na počátku 90 let 20. století. Kdy vyústila z projektu vedeným pod názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Autory projektu a BSC byli Američané R. S. Kaplan a D. P. Norton.

BSC je nadřazený proces spojující podnikové procesy, které zabezpečují řízení napříč všemi oblastmi organizace. Kromě řízení také zajišťují vzájemné propojení a harmonizaci činností. Výrazem „scorecard“ jsou chápány kategorie kritérií, které poskytují přehled a rychlou zpětnou vazbu o podnikání top managementu. Slovo „balanced“ znamená v překladu „vyváženost“, ta by měla nastat především mezi interními a externími faktory výkonnosti, finančními a nefinančními měřítky a mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli organizace. Záleží tedy nejen na uspokojení akcionářů, ale i na ostatních složkách firmy, které tvoří například zaměstnanci či zákazníci. V praxi je velice obtížné uspokojit všechny najednou, jelikož pokud je jedna skupina uspokojena, bývá to většinou na úkor skupiny jiné. Proto se firmy snaží najít kompromis mezi výše zmíněnými skupinami. Krátkodobá perspektiva se často jeví jako správný směr, nicméně pro efektivní umístění zdrojů a dodržování kapacit je dlouhodobá perspektiva a s ní i vyváženost nezbytná (Kaplan a Norton, 2007).

Vnější okolí podniku je dnes vysoce konkurenční, i z tohoto důvodu je metodika BSC důležitá. Metodika BSC tvoří soubor nástrojů využívaný manažery tak, že pomocí něj dokáží dosahovat stanovených cílů a přispívat tak k prosperitě celé organizace. V rámci budoucího úspěchu jsou také nezbytná měřítka takzvaných „hybných sil“ (nachází se většinou v nefinančních oblastech), která umožňují dosažení lepších výsledků. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku. Pomocí čtyř strategických perspektiv se měří a sleduje výkonnost organizace. Systém vyvážených ukazatelů včetně jeho perspektiv:

- Finanční;
- zákaznické;
- interních procesů;
- učení se a růstu;

je znázorněn na obrázku [4]. Perspektivy budou popsány v dalších kapitolách.



Obrázek 4: Systém vyvážených ukazatelů

Vlastní zpracování dle Kaplan a Norton, 2007

2.1 Využití BSC v podniku

Dříve byl považován za úspěšný podnik ten, který dosahoval v systému měření uspokojivých finančních výsledků. V dnešní vysoce konkurenční době to však již není dostačující. Je třeba brát v potaz a uvědomovat si:

- spokojenost zákazníků a budování vztahů s nimi,
- zvyšování motivace a schopností zaměstnanců;
- implementaci systémů, databází a informačních technologií;
- uspokojení vlastností produktu, které jsou vyvolávány různými segmenty trhu;
- produkci kvalitních a přitažlivých výrobků/služeb ve stanoveném časovém horizontu.

BSC vyzdvihuje všechny tyto stránky a upírá pozornost směrem k finančním i nefinančním měřítkům. Zároveň tato měřítka zahrnuje do informačního systému, který je dostupný pro všechny zaměstnance, kteří díky tomu snáze pochopí, jak jejich rozhodnutí či oni samotní mohou ovlivnit finanční stránku společnosti. Úkolem metodiky je pak převést strategii a misi do plánů a měřítek, které se stanou pro podnik uchopitelnými. BSC jakožto strategický manažerský systém slouží k řízení dlouhodobé strategie. Podniky ho využívají zejména k realizaci kritických manažerských procesů. Autoři Kaplan a Norton (2007) definují manažerské procesy k:

- „vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů;

- *komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek;*
- *plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ;*
- *zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.* “

Proces BSC začíná u jednotné týmové práce top managementu. Je nutné určit, jakým směrem se chce podnik ubírat (ziskovost, růst trhu, růst obrátu ...). Jednotná spolupráce spočívá především v zákaznické perspektivě. Strategický manažerský systém viz obrázek [5] dokáže pomocí operativních měřítek harmonizovat myšlení manažerů. BSC se zaměřuje na procesy, které jsou pro akcionáře a zákazníky z hlediska výkonnosti nejdůležitější. V mnoha případech je objeveno spoustu nových interních procesů, ve kterých musí podnik dosahovat perfektních (nikoli pouze dostačujících) výsledků (Wagner, 2009).



Obrázek 5: BSC jako strategický rámec

Zpracováno dle Kaplan a Norton (2007)

2.2 Finanční perspektiva

Základní finanční měřítka ukazují, zdali implementovaná strategie vede k zásadnímu zlepšení organizace. V této perspektivě se podnik zajímá o to, jak se jeví svým akcionářům. Názor akcionářů je pro prosperitu podniku důležitý. Dosažení cílů se obvykle zjišťuje měřením provozního zisku, rentability investovaného kapitálu (ROCE) či ekonomické přidané hodnoty (EVA). Dále se naplňování finančních cílů může projevit skrz růst prodeje nebo v tvorbě cash-flow (Král, 2007).

Podnik prochází určitými životními fázemi. První fází je „růst“, kdy je podnik uveden na trh, má velký potenciál v růstu svých produktů, značně investuje, hledá své segmenty, tvoří si své jméno, pověst atd.... Z hlediska financí se podnik v této fázi může dostat i do záporných toků a nízkého ROCE. Ve fázi růstu je cílem „*percentuální míra růstu obratu a míra růstů prodeju v cílových segmentech zákaznických skupinách a regionech*“. Další fází je takzvané „udržení“. V této fázi se nachází většina podniků. Pro tyto podniky jsou typické investice s očekávanou vysokou návratností, snaha udržení si podílu na trhu či dokonce jeho zvětšení. Finanční cíle jsou zde zaměřeny na ziskovost, měřítka propojují objemy investovaného kapitálu a účetní příjmy. V poslední fázi označované jako „sklizeň“ se investice projevují většinou pouze v údržbě a v schopnostech již existujícího zařízení. Případné nové projekty jsou jen krátkodobého charakteru. Pro poslední fázi je typický cash-flow a snižování nákladů v oblasti pracovního kapitálu. Ke strategickým fázím se vždy řadí odpovídající strategická témata, jako jsou růst obratu, výrobní mix, snížení nákladů, zvýšení produktivity nebo využití zdrojů. Marketingový mix a růst obratu závisí na nabídce, změně či inovování sortimentu, na počtu nových trhů a na počtu zákazníků. Zvyšování produktivity a snižování nákladů má za úkol snižování přímých a nepřímých nákladů. Manažeři také usilují o účinnější využití stálých aktiv, využití veškerých dostupných kapacit nebo o eliminaci nadbytečných výdajů finančního kapitálu (Solař a Bartoš, 2006).

V životním cyklu podniku a jeho fázích nelze opomínat řízení rizik. Je na podniku, jakou cestou se vydá a jakou mírou na ní bude riskovat. Schopnosti finanční perspektivy umožňují manažerům zvolit správnou metodu, prostřednictvím které by mělo v konečném důsledku dojít k naplnění předem stanovených cílů. Ostatní výše zmíněné perspektivy směřují své cíle a měřítka právě směrem k finančním cílům. Z toho vyplývá, že jakékoliv měřítka systému vyvážených ukazatelů by měla být součástí pomyslného řetězce, který se projeví ve finančních cílech (Kaplan a Norton, 2007).

2.3 Zákaznická perspektiva

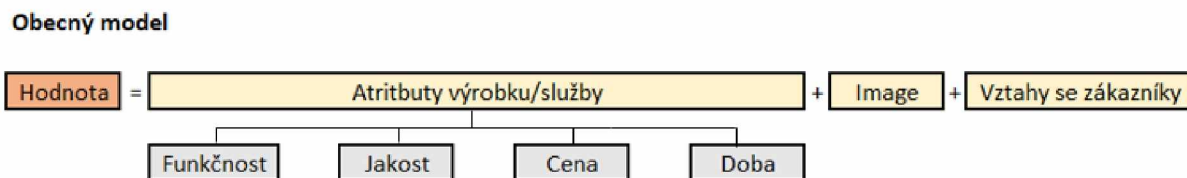
V zákaznické perspektivě je nejprve za potřebí provést identifikaci segmentů trhu a identifikaci zákazníků, na které chce podnik cílit. Z nich později plyne zdroj obratu, který opět směřuje k naplnění finančních cílů. Pro uspokojení zákazníků jsou nezbytné kvalitní a neustále se zlepšující procesy, které budou průběžně pozorovány. Jsou nastavena klíčová měřítka, která se zaměřují například na věrnost a spokojenost zákazníků, akvizici nových

zákazníků, ziskovost či tržní podíl. Zákaznická perspektiva je strategie zaměřující se na zákazníka a trh. Tato perspektiva podniku zajistí značnou finanční návratnost v budoucnu. V rámci této strategie dokáže BSC rozčlenit v každém cílovém segmentu zákaznické cíle (Šmída, 2003).

Zpravidla jsou upřednostňovány dva soubory měřítek. První skupinu tvoří měřítka používaná všeobecně (spokojenost zákazníků, podíl na trhu, udržení zákazníků...). Zde je důležité uvědomit si, jak se podnik chce jevit svým zákazníkům, aby byla realizována jeho podnikatelská vize. Ve druhé skupině měřítek se nachází měřítka hybných sil výkonnosti zákaznických výstupů. Hybné síly zobrazují takové hodnoty, které se podnik bude snažit na cílových trzích nabízet svým zákazníkům. Spokojenost zákazníků roste, jestliže roste hodnota, jež zákazník přisuzuje danému výrobku či službě, kterou podnik nabízí (Horváth, 2002). Za hlavní faktorové hodnoty pro zákazníka jsou považovány:

- vlastnosti výrobků/služeb;
- image a pověst podniku;
- vztahy se zákazníky.

Na obrázku [6] je obecný model výše zmíněných hodnot, který platí pro všechna odvětví.



Obrázek 6: Hodnotová výhoda zákazníka

Zpracováno dle Kapna a Norton (2007)

2.3.1 Základní skupina měřítek v zákaznické perspektivě

Základní skupina měřítek zákaznických výstupů může být seskupena v řetězci příčinných souvislostí, který je znázorněn na následujícím obrázku [7].



Obrázek 7: Základní měřítka zákaznické perspektivy

Zpracováno dle Staňková, 2007

- Podíl na trhu vyobrazuje obchodní část trhu, kterou na daném trhu firma zaujímá. Podíl na trhu se vyjadřuje počtem zákazníků, objemem prodejů či vynaloženými finančními prostředky.
- Získávání nových zákazníků měří míru relativní nebo absolutní schopnosti s jakou podnik získává nové klienty. V tomto případě je nezbytná účinná segmentační strategie založená na vizi a strategii podniku.
- Udržení zákazníků vyjadřuje míru, která je dána taktéž relativně nebo absolutně, zde podnik zabezpečuje a udržuje vztahy se zákazníky. V případě, že podnik ztrácí své zákazníky, musí začít intenzivně pracovat na odstranění příčiny jejich úbytku.
- Spokojenost zákazníků je důležitá nejen pro vztahy s již existujícími zákazníky, ale také pro získání nových potenciálních zákazníků. Měřítka zákaznické spokojenosti ukazují úroveň podniku a přinášejí mu významnou zpětnou vazbu.
- Ziskovost zákazníků vykazuje naměřený čistý zisk. Ten plyne od zákazníků nebo z konkrétních segmentů po odečtení výdajů, jež jsou vynaloženy na podporu zákazníka. Organizace by měly cílit nejen na spokojené zákazníky, ale především na ziskové zákazníky. Dále by se měly zaměřit na udržení ziskových cílových segmentů, a naopak se snažit převést takové segmenty, které jsou pro ně neziskové. Ziskové segmenty, na které není firma zacílena, je nutné monitorovat, naproti tomu neziskové segmenty by měla firma plně eliminovat.

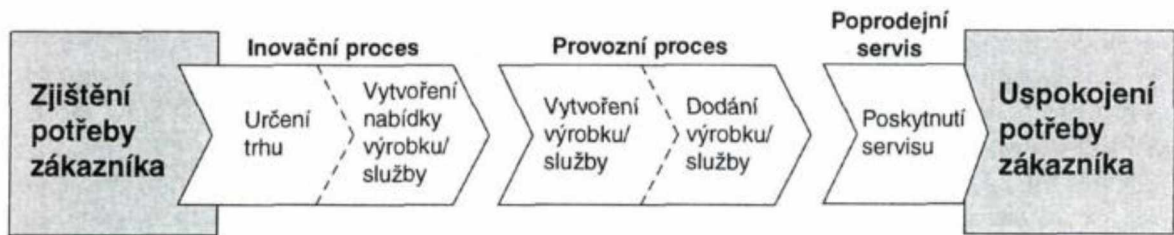
2.4 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě mají hlavní úkol manažeři, kteří identifikují procesy, jež jsou nejdůležitější pro dosažení akcionářských a zákaznických cílů. Zlepšování existujících provozních procesů je převážně založeno na systémech měření výkonnosti.

Na jakost, pozorování či snižování nákladů a časových měřítek vyvozených z firemních procesů se zaměřují tradiční měřítka. Metodika BSC umožňuje odvození požadavků na výkonnost z očekávaných konkrétních externích subjektů. Tento přístup může odhalit celou řadu nových procesů, ve kterých bude nutné, aby firma dosahovala skvělých výsledků. V důsledku toho dojde k naplnění finančních cílů a k uspokojení potřeb zákazníků. Správně vytvořené interní zhodnocení by mělo obsahovat hlavní podnikové přednosti, zdroje, nápady a silné i slabé stránky organizace (Horváth, 2002).

Podniky zpravidla upřednostňují dlouhodobé vytváření hodnoty. Inovační procesy dlouhodobého charakteru jsou považovány za mnohem výraznější hybnou sílu než provozní krátkodobé cykly (Wagner, 2009).

Manažeři si v rámci BSC vytvářejí takzvaný „úplný interní hodnotový řetězec“. Model, viz obrázek [8], může (ale nemusí) být pouhou šablonou, kterou lze upravovat dle potřeb. Řetězec by měl vždy obsahovat inovační, provozní a poprodejní proces. Model začíná inovačním procesem, který odhaluje současné, skryté a budoucí potřeby zákazníků. Kritický interní proces, kterým může být inovace, je také nový vývoj produktů, kterým budou řešeny další tyto potřeby. Inovační proces se člení na dvě části. V první části jde o určení trhu, kterému předchází jeho průzkum. Z průzkumu se určí vlastnosti produktů, výběr zákazníků a výše cen. V druhé části inovačního procesu poté dochází k nabídce sortimentu, která by měla být „šitá na míru“ danému segmentu. Dále nastupuje provozní proces, který zabezpečuje dodání produktů zákazníkům. Provozní proces začíná přijetím objednávky od zákazníka a je ukončen dodáním objednaného zboží. V tomto procesu jsou nejzásadnějšími měřítky efektivnost práce a eliminace odchylek od nákupních cen. Celý řetězec končí poprodejním servisem, tedy službami nabízenými po prodeji, jež výrobku přidávají hodnotu. Poprodejní servis zahrnuje reklamace vrácených či nefunkčních výrobků, vypořádání plateb nebo záruční opravy (Kaplan a Norton, 2007).



Obrázek 8: Obecný model hodnotového řetězce

Zpracováno dle Kaplan a Norton (2007)

2.5 Perspektiva učení se a růstu

Poslední čtvrtá perspektiva učení se a růstu se výrazně liší od všech dosavadních perspektiv. Dosud šlo všude především o dosažení výborných výsledků, které měly za cíl stálé zvyšování výkonnosti. Cílem této poslední perspektivy je však vytváření přehledné infrastruktury v podniku, jenž umožní dosažení cílů v ostatních třech perspektivách. Učení se a růst také zbylým třem oblastem poskytuje hybné síly, ze kterých by měly plynout žádoucí výstupy (Plamínek a Fišer, 2005).

Investice do budoucna jsou důležité. Vývoj a výzkum nového sortimentu či nových zařízení jsou tradičními oblastmi investování. Dříve byly tyto oblasti dostačující, v dnešní moderní době tomu tak však není. Je nutné investovat zejména do podnikové infrastruktury, která tvoří procesy, systémy a zaměstnance. Za nejdůležitější oblasti v perspektivě učení se a růstu byly identifikovány:

- zaměstnanci;
- informační systémy;
- motivace, angažovanost a delegování pravomoci (Šmída, 2003).

Klíčová měřítka zaměstnaneckých cílů

Spokojenost zaměstnanců, jejich udržení a produktivita se považují za klíčová měřítka v perspektivě učení se a růstu. Podnik se zajímá o to, jak se mu daří zvyšovat svou kapacitu učít se a růst, aby dosáhl své podnikové vize (Kaplan a Norton, 2007).

Nadarmo se neříká, že spokojení zaměstnanci jsou hybnou silou firmy. Pracovní morálka, celková spokojenost s vykonávanou prací a prostředím jsou základem pro cíle zaměstnanecké spokojenosti. Chce-li podnik zvyšovat svou produktivitu, poskytovat kvalitní produkty či mít fungující zákaznický servis, musí o své zaměstnance náležitě pečovat. Podniky provádí alespoň

jednou ročně měření v oblasti spokojenosti svých zaměstnanců. K měření jsou většinou využívány dotazníky nebo firma uspořádá akci, na které je poté část zaměstnanců dotázána na jejich spokojenost. Zájmem i cílem podniku je dlouhodobě si udržet kvalitní pracovníky. Tito loajální a stálí zaměstnanci jsou pro podnik výhodou, neboť mají vnímavý postoj k zákazníkům. Dále vytváří know how provozních procesů a jsou nositeli hodnoty podniku. Každý nechtěný obchod zaměstnance má za následek ztrátu intelektuálního kapitálu, jenž tvoří teoretické východisko měřítka pro dlouhodobé investice. Výstupní měřítko produktivity zaměstnanců je zapříčiněno vlivem zvyšování pracovní morálky, dovednostmi pracovníků, uspokojování zákazníků, zkvalitnění vnitřních procesů a inovací. Výstupy vyprodukované zaměstnanci a počet k tomu použitých zaměstnanců jsou cílem určení provázanosti těchto dvou činností. Nejjednodušším a nejčastěji používaným měřítkem je zisk zaměstnance (Šmída, 2003).

Měřítka informačního systému

Efektivní a fungující informační systém je pro zaměstnance nezbytný. Samotní zaměstnanci ho často sami vylepšují.

Mezi nároky, které jsou kladeny na kvalitní informační systém, patří: dostupnost, počítačová podpora, kapacita a spokojenost uživatelů/zaměstnanců. Z informačních systémů plynou informace o zákaznících a podnikových procesech nebo o finančních dopadech založených na manažerských rozhodnutích. Důležitým faktorem je zde zpětná vazba, jejímž cílem je eliminace nedostatků systému, dále snížení nákladů nebo časová úspora. Jako měřítka pro informační systémy lze uvést dobu trvání cyklu nebo zpětné vazby, které jsou dostupné (Kaplan a Norton, 2007).

Měřítka motivace, angažovanosti a delegování pravomoci

Kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou motivováni, přinášejí firmě hodnotu. Motivaci lze měřit několika způsoby. Často uváděným měřítkem je počet podnětů na pracovníka neboli jaký podíl mají zaměstnanci na zlepšování výkonnosti. Dalším často používaným měřítkem je počet implementovaných podnětů. Toto měřítko sleduje kvalitu navržených podnětů a zároveň utvrzuje zaměstnance v tom, že jejich podněty jsou firmou brány vážně (Plamínek a Fišer, 2005).

Motivaci lze definovat jako vnitřní proces, prostřednictvím, kterého je možné utvářet cíle. Zaměstnanci jsou skrze motivaci vedeni nejprve psychicky a poté fyzicky, výsledkem motivace je pak konkrétní jednání a projev zaměstnance. Manažeři by se měli snažit své podřízené dostatečně a vhodně motivovat. Měli by se snažit v nich probudit zájem o práci a chuť pracovat (i v kolektivu). Cílem manažerů by mělo být aktivní zapojení zaměstnanců do všech činností, které vedou k naplnění cílů podniku. V rámci motivace je důležité zaměstnancům poskytnout dostatek potřebných informací, dát jim zpětnou vazbu a pocit uznání. Také je nutné zaměstnancům naslouchat, přijímat jejich názory a vytyčovat jim jejich pravomoci. Delegování je o zvolení vhodné osoby, definování úkolů, o udržení komunikace, přiměřené kontrole, která nebude překážet podřízenému ve výkonu práce a o odměňování. Naproti tomu angažovanost se zaměřuje na kontrolu sjednocení jednotlivých dílčích cílů oddělení i dílčích cílů jednotlivců s konečnými cíli podniku. Příkladem tohoto může být procento zapojených zaměstnanců či top manažerů do BSC (Vysušil, 2004).

2.6 Aplikace Balanced Scorecard

Cílem modelu BSC je v konečném důsledku vybudování nového strategického systému řízení v podniku. Implementace BSC se skládá ze dvou etap:

- 1. etapa – tato etapa trvá zhruba půl roku a během ní dochází k vytvoření základního rámce BSC jako strategického systému měření výkonnosti;
- 2. etapa – trvá podstatně déle než etapa první. Časová náročnost druhé etapy je přibližně dva roky. V této etapě je využit základní rámec z první etapy pro vytvoření nového systému strategického řízení.

Model autorů BSC doplnila společnost Horváth & Partners. Tato společnost rozděluje model do pěti fází, ve kterých dochází k vybudování a následnému upevnění koncepce řízení, jenž je v souladu s podnikovou strategií (Horváth, 2002).

1. Fáze – Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V první fázi se definují koncepční pravidla platící pro všechny jednotky, v nichž bude metoda BSC zavedena. Stanoví se perspektivy a rozhodne se o tom, v jakých organizačních jednotkách bude BSC vytvořena. Podnik stanovuje organizaci projektu, průběh projektu, zajištění potřebných informací a potřebné komunikace. Standardizuje používání metod a určuje

procesem horizontální integrace dojde k vzájemnému sladění strategických akcí jednotek s cíli. V obou těchto integracích při procesu roll-out existuje řada strategických nástrojů (Horváth, 2002).

5. Fáze – Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Jedním z primárních cílů metodiky je vytvoření podniku, který dostává své strategii. Má-li toho být dosaženo, musí být manažerské systémy propojeny s BSC. K zajištění propojení jsou dle Horvátha (2002) zapotřebí:

- *„integrace BSC do strategického a operativního plánování za účelem přizpůsobování nové strategii a převedení operativních cílů a strategických akcí;*
- *Controlling, jenž sleduje realizaci strategických akcí v BSC;*
- *integrace do systému řízení lidských zdrojů, kde jsou do osobních cílů začleněny strategické akce a operativní cíle;*
- *integrace v systémech reportingu kvůli průběžnému sledování cílů“.*

Nevyhnutelnou součástí aplikace BSC je zajištění IT podpory. Vhodná IT podpora je důležitá především ve velkých organizacích, ve kterých představuje klíčový faktor pro kontinuální využívání u mnoha BSC. S ukončenou pátou fází se BSC stává koncepcí řízení.

Při implementaci BSC je nutné dávat si pozor na typické chyby. Nejčastějšími problémy definuje Vysušil (2004):

- podcenění nutnosti komunikovat o změnách;
- vytvoření systému ukazatelů založeném na finančních a nákladových ukazatelích, což má za následek nedostatečnou vyváženost;
- nedostatečná znalost metodiky a problémů při jejím zavádění;
- vytvoření pouze vrcholového souboru ukazatelů – pak chybí propojení s nižšími organizačními úrovněmi.;
- zavedení příliš velkého nebo naopak malého počtu ukazatelů;
- vytvoření velmi složitých, špatně definovaných nebo těžce sledovatelných ukazatelů.

3 PROCES ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI VE VYBRANÉM PODNIKU

V rámci této kapitoly bude představena firma AB s. r. o., později uváděna pod názvem XY s. r. o.. Analyzuje se firemní strategie, která spočívá v plnění podnikových strategických iniciativ, které vedou k fungujícímu procesu řízení. Provede se soulad firemní strategie s podnikovými cíli. Dále se charakterizují jednotlivá měřítka na úrovni závodu. U některých z nich pak budou specifikována nápravná opatření. V závěru práce bude provedeno zhodnocení procesu řízení výkonnosti.

Tato analytická část práce je zpracována na základě analýzy interních materiálů sledovaného podniku. Další významná část informací byla získána z rozhovorů s manažery a se zaměstnanci podniku, kteří se angažují v dané oblasti.

3.1 Charakteristika vybrané mezinárodní společnosti

Mezinárodní společnost AB s. r. o. byla založena roku 1871 v německém městě Hannover. Společnost byla zaměřena na výrobu pogumované textilie a pevných pneumatik pro vozy a jízdní kola.

V roce 1882 společnost přijala ochrannou známku v podobě skákajícího koně, která ji s malými designovými změnami doprovází dodnes. Název firmy byl však několikrát upravován. V mateřském závodě bylo v roce 1914 zaměstnáno už 12 000 zaměstnanců, již počátkem dvacátého století tak byla společnost AB s. r. o. významnou firmou.

Postupem času se společnost díky dobré technologii a kvalitě svých výrobků vypracovala mezi světové špičky automobilového průmyslu. Poptávka po pneumatikách se zanedlouho rozšířila do celého světa, stejně tak expandovaly i firemní závody, které se kromě pneumatik začaly soustředit i na výrobu dalších komponentů do automobilů. Například na výrobu brzdových systémů, elektronických stabilizačních programů, vstřikovacích systémů spalovacích motorů a dalších. K dnešnímu dni se společnost AB s. r. o. rozděluje na tři skupiny dle zaměření: Alfa, Beta a Gama. Ty se dále člení do pěti silných divizí, o nichž bude hovořeno níže. Firma dnes zaměstnává téměř 244 000 lidí v 60 zemích světa v 544 lokacích, viz obrázek [9].



Obrázek 9: Lokace firmy AB s. r. o. ve světě

Zpracováno na základě interních dat společnosti

V České republice se společnost AB s. r. o. poprvé objevila v roce 1994, v současné době zde zaměstnává více než 16 000 zaměstnanců. V ČR se nachází sedm výrobních závodů společnosti s rozdílnými zaměřenými. Vyrábí se v nich automobilová elektronika, řídicí jednotky motorů a převodovek, brzdové posilovače, elektrické vakuové pumpy, dveřní moduly, rotační ventily a moduly pro recirkulaci výfukových plynů, vysokotlaká diesellová a benzínová čerpadla, cylindry či pláště pneumatik pro osobní i nákladní vozidla a další součástky.

Tato bakalářská práce se vztahuje ke konkrétnímu závodu v ČR, který spadá pod divizi P (skupina Alfa). Divize P se zaměřuje na účinná a inovativní systémová řešení pro hnací jednotky dneška i budoucnosti pro vozidla všech kategorií. V oblasti motorových systémů to jsou: vstříky, turbodmychadla, vysokotlaké pumpy a v oblasti senzorů a aktuátorů jsou to pak ventily, aktuátory, elektrické vodní pumpy, NOx senzory a vysokotlaké senzory.

Ostatními divizemi této společnosti jsou Divize B (skupina Beta) se zaměřením na moderní technologie pro aktivní i pasivní bezpečnost a pro dynamiku vozidel. Divize F (skupina Beta) kombinuje všechny aktivity týkající se prezentace a řízení informací ve vozidle. Divize L (skupina Gama) nabízí vhodné pneumatiky pro každé vozidlo – od osobních automobilů přes nákladní automobily, autobusy a stavební stroje až po speciální vozidla, kola a motocykly. Poslední divize M (skupina Gama) vyvíjí a vyrábí funkční díly, komponenty a systémy pro automobilový průmysl a pro ostatní klíčová odvětví.

Společnost AB s. r. o. chce nadále rozšiřovat svou nabídku a zůstat tou nejlepší volbou pro své zákazníky, zaměstnance i firemní partnery. Z tohoto důvodu se společnost v roce 2019 rozhodla podstoupit zásadní změnu. Vytvořila novou dceřinou společnost s názvem BC s. r. o.,

ze které se přetransformovala právě výše zmíněná skupina Alfa. Název BC s. r. o. ovšem dlouho nevydržel a pro snahu úplného odlišení od mateřské společnosti a vytvoření nezávislé holdingové společnosti se skupina Alfa opět přejmenovala. Novým jménem společnosti se stává XY s. r. o., jehož závody se nyní nachází v Německu, Severní a Jižní Americe, Evropě a v Asii. Kromě závodu, který je v práci sledován, se změna týkala ještě dalších dvou závodů na území ČR.

Vize nové společnosti XY s. r. o. do roku 2030 je následující: *„Po čem jako společnost toužíme: „Elektrifikace, emoce, být všude“.* Přičemž:

- *Cíl: Elektrifikaci dláždíme cestu čisté mobility.*
- *Podstata: Emoce nás pohání ve vývoji inteligentních a spolehlivých řešení*
- *Sféra: Vytváříme e-mobilitu pro každý trh, každé prostředí, pro každého.*

„Proč jdeme každý den do práce?“ Tuto otázku si firma klade, když se táže po své misi. Odpovědí je *„Závazkem k čisté mobilitě napomáháme lepší budoucnosti.“* Cílem vizí společnosti je najít řešení, které by podporovalo udržitelný a efektivní tok lidí, produktů a služeb. Společnost chce naplnit své závazky k redukci emisí. Současnými opatřeními se formuje budoucnost čisté mobility jako:

- součást firemní odpovědnosti vůči společnosti;
- spolehlivý partner pro firemní zákazníky;
- moudrá volba pro investory.

Společnost podporuje své zaměstnance v jejich snaze přispět k tomuto cíli. Zároveň společnost sleduje trendy automobilového průmyslu:

- 0 % emisí: 1) V roce 2030 bude 40 % vozového parku automobilek poháněno elektřinou. 2) Sdílené dopravní prostředky mezi společnostmi, zaměstnanci, hospodářským a politickým světem poháněné elektřinou/palivovými články.
- 0 % nehod: Autonomní vozidla budou přecházet na softwarově řízený produkt – do roku 2030 bude software představovat 30% hodnoty vozidla.
- 0 % stresu: 1) Zajištění plynulosti dopravy. 2) Čistý, bezpečný a propojený. 3) Big Data pro hladký tok dat.

3.2 Strategické iniciativy a standardy společnosti

Strategie firmy je řízena a kontrolována prostřednictvím třinácti strategických iniciativ (projektů). Ty zajišťují udržitelný směr, ve kterém má společnost příležitost k rozvoji a zlepšení se v řízení. Prostřednictvím těchto strategických iniciativ jsou naplňovány podnikové cíle. Každá iniciativa má svého vedoucího, který je zodpovědný za její plnění. Celou iniciativu zastřešuje „sponzor“, tzv. vedoucí vedoucího, který je zodpovědný za výsledky v rámci závodu a zodpovídá se přímo řediteli.

Zároveň má firma čtyři standardy, které byly dříve také iniciativami. Postupem času, se ale dostaly do fáze, kdy se staly pro firmu samozřejmostí.

3.2.1 Iniciativy

Řízení nových projektů – Launch management

Projekt zaměřený na zvýšení úrovně vedení nových projektů. Správně spuštěné řízení je klíčovým faktorem pro úspěšné splnění cílů výroby a pro uspokojení zákazníka. Nezbytnou součástí nových projektů je zajištění shody s normami a postupy firmy. Dále je třeba zajistit, aby týmy i jejich jednotliví členové měli odpovídající schopnosti a kvalifikaci.

Řízení nových projektů je třeba dělat tak, aby bylo co nejjednodušší na osvojení si. Také musí být v souladu s finančními aspekty projektu v příslušných oblastech. Správné řízení znamená, že nadřízený vede zaměstnance pod sebou tak, že pracují výkonně, ale současně se necítí být pod tlakem.

Řízení kompetencí – Competency management

Zvýšení pracovní úrovně firemních zaměstnanců se uskutečňuje v pěti oblastech, těmi jsou:

- kompetence pro variabilní zaměstnance (různé úrovně, požadavky, zachycení změn);
- aktuální technické schopnosti nereflektující trh, výrobky, potřeby a trendy;
- chybějící matice kompetencí poskytující analýzy mezer pro všechny fixní pozice;
- „Talent statements“ – software, který monitoruje talenty. Systém informací Soft skills pro lidi na výrobních – nejnižší vedení;
- „Shopfloor recruiting“ – běžný proces pro nabírání zaměstnanců.

Robustnost procesů – Process Robustness

Tento projekt navázal na minulý rok, v jeho rámci je prováděno vyhodnocování stability procesů. Zahrnuje všechny kritické procesy až do roku 2025 s ohledem na vyváženost KPI (kvalita, náklady, dodávka) podle časového plánu. Kontroluje veškeré procesy a jejich stabilitu, posuzuje, zda bylo dosaženo požadovaných hodnot. Pro své potřeby používá například metodu Six Sigma. Ta zjišťuje odchylky a to, zda je firma dokáže vyrovnat. Pokud je toho firma schopna, vstupuje do hry nápravné opatření (CPK – stabilita procesu). Pokud však firma není schopna odchylky vyrovnat, hledají se jiné způsoby řešení.

Proaktivní správa dodavatelů – Enhancing of supply chain reliability

Jedná se o projekt zaměřený na dodavatelský řetězec. Tento projekt se snaží snížit a řešit problémy s kvalitou zboží a s počtem zastavených linek, které stojí vinnou dodavatele. Snaží se o zlepšení celkového výkonu dodavatele (kvalita, dodávka, disciplína). V rámci projektu navazuje firma dobré vztahy s dodavateli, které pak vedou i k větší spokojenosti zákazníka.

Infrastruktura závodu – Plant Infrastructure

Infrastruktura závodu reaguje na aktuální potřeby organizace dle zákonných požadavků. Hodnotí současný stav a zároveň zohledňuje možný výhled do dalších několika let. Celkově je tato iniciativa zaměřena na podpůrné zařízení (vzduchotechnika, voda, světla, elektřina, plyny), tedy na vše, co je napojeno na provoz budov. Podnik mimo jiné zjišťuje, jaké linky lze očekávat, zda budou tyto linky nové, nebo zda bude podnik tyto staré modernizovat. S tím jde ruku v ruce i otázka prostoru a zázemí, který budou nové nebo modernizované linky potřebovat. Řeší se parkovací místa, zázemí zaměstnanců (WC, šatny), kanceláře, jídelny, pauzy pro zaměstnance, nákup nových budov pozemků atd.

Průmysl 4.0 - Industry 4.0

Tato iniciativa sleduje současný trend digitalizace a zajišťuje transparentnost informací souvisejících s automatizací výroby a se změnami na trhu práce. Díky automatizaci procesů by mělo dojít k úsporám času, peněz a ke zvýšení flexibility. Průmysl 4.0 je vystavěn na šesti pilířích, těmi jsou:

- interoperabilita – schopnost různých prvků či systémů vzájemně spolupracovat;
- decentralizace – schopnost kyberneticko-fyzikálních systémů rozhodovat samy o sobě;
- transparentnost informací – schopnost systémů shromažďovat a analyzovat data a v případě potřeby pak také ihned poskytnou pohled na aktuální situaci;
- digitalizace procesů – elektronické monitorování (např. elektronický přehled školení zaměstnanců);
- inteligentní logistika – schopnost zpracovat enormní množství informací probíhajících v logistických procesech v reálném čase;
- kolaborativní automatizace – aplikace cobotů (spolupráce s člověkem) a 3D tiskáren.

Těchto šest pilířů společně tvoří pomyslný sedmý pilíř – tedy zaměstnanec. Všechny předcházející pilíře totiž usilují o maximalizaci hodnoty tvorby pro zaměstnance.

Správa nákladů – Fix cost management

Správa nákladů je projekt pro zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti. V tomto projektu jsou sledovány fixní náklady (FN) a řeší se jejich minimalizace. Dále se provádí tvorba analýz a hledají se cesty, jak zvyšovat produktivitu, počítají se tržby na člověka a podíl FN na tržbách. Dále se zjišťuje, kolik podniku vydělá m² na tržbách. Implementuje se proces systematického řízení FN (časové plány), tvoří se recenze vývoje FN v reportech. Integrují se položky infrastruktury do plánování dlouhodobých FN. V neposlední řadě se nastavují opatření v oblasti agility.

Náhradní díly – OES (Aftermarket business growing)

Zde společnost řeší postupné vyřazení dílů, které se dříve vyráběly sériově. Ze sériových dílů se stávají díly náhradní – OES. U OES dílů je firma povinna zaručit ještě po dobu patnácti let jejich dodávání. Musí se vyřešit, kde budou díly uskladněny, jak budou zabezpečeny linky a zdroje pro výrobu atd. U náhradních dílů je zpravidla vyšší cena a nižší objem výroby.

Inteligentní automatizace – Lean Clever Automation

Inteligentní automatizace představuje systém, jak udělat výrobní linku, tak, aby byly náklady firmy, co nejmenší. Tento systém se věnuje logice strojů, jejich kapacitě a

vybavenosti. Stroje jsou z jedné strany flexibilní (mají postupný náběh) a z druhé strany jsou ergonomické, levné a chytré. Iniciativa se dále zajímá o uspořádání stanic a pracovišť. Hledají se logické činnosti, které urychlí práci. Například člověk, který má rozměrnou obuv se není schopen správně postavit k lince s pevnou stěnou – řešením je výřez nebo zvednutí linky od země, což způsobí volnou plochu a pracovník tak může mít část chodidla pod strojem. Dalším příkladem zvýšení efektivity činnosti je signalizační žárovka udávající pokyn k provedení určité činnosti. Tato žárovka musí být vhodně umístěna, pokud totiž není v zorném úhlu zaměstnance, je pracovník nucen sledovat další prostor, a to opět snižuje jeho výkon. V tomto případě je řešení poměrně jednoduché – stačí přemístit signalizační světlo do zorného pole zaměstnance. Iniciativa se také zaměřuje na proškolení všech lidí na obsluhu strojů či manipulaci s nimi. Také nastavuje jednotná pravidla pro odebrání náhradních dílů, náradí..., to vše je odebráno od minimálního počtu výrobců. Kdyby totiž existovalo velké množství dodavatelů, zvyšovala by se náročnost a rostly by náklady na jejich dodání. V krajním případě by tento stav mohl vést i k omezení výrob.

Správa energie a redukce CO₂ – Energy management & CO₂ reduction

Z hlediska cílů správy energie je třeba snížit celkovou spotřebu energií vztáženou na tisíc vyrobených výrobků celkově o dvě procenta. Jedná se o spotřeby elektřiny, plynu a vody. Počítá se energie na jeden vyrobený kus. Je třeba vygenerovat takové projekty, které zajistí požadovanou úsporu. Dále se řeší změny výrobního systému či energetické audity.

V rámci redukce oxidu uhličitého je cílem společnosti takový provoz, který nezanechává uhlíkovou stopu. Firma proto hledá možnosti, jak snížit produkci CO₂, zkoumá možnosti použití solárních panelů a dalších možných zařízení. Tato část iniciativy je pro firmu novinkou, letos je zavedena nově.

Angažovanost zaměstnanců – Employee Mindset & Engagement

Zde je řešena spokojenost zaměstnanců a jejich angažovanost do pracovního procesu. Spokojenost se zjišťuje pomocí „Net Promoter Score“, které je většinou prováděno na základě marketingového výzkumu. NPS je škálové hodnocení, jehož výsledkem je míra loajality zákazníků nebo zaměstnanců.

Za cíle tu lze například považovat snížení fluktuace, zlepšení integrace nových zaměstnanců, zvýšení motivace, zapojení zaměstnanců do celofiremních akcí aj.

Bezpečnost prostředí – Safety & Enviroment

Projekt usiluje o zajištění celkového zlepšení prostředí závodu. Vyhodnocují se zde úrazy, řeší se dopady na životní prostředí, bezpečnost, zdraví, odpadové hospodářství a skoro-nehody, dále se řeší například pravidla pro návštěvníky.

Iniciativa spokojenosti zákazníků – Customer Satisfaction Initiative

Spokojenost zákazníků je pro obchodní úspěch a udržitelnost celé organizace klíčová. V této iniciativě se klade důraz na reklamace a zpětnou vazbu od zákazníků. Obchodní zástupci firmy preventivně navštěvují důležité zákazníky, aby s nimi upevnili dobré vztahy. V systémech se nastavují pravidelné aktualizace, nastavuje se podávání zpráv, nastavují se kontroly a eskalace řízení, nastavuje se analýza mezer, definice akcí a další sledování. U řízení kompetencí se vytváří juniorské/vyšší pozice. Cílem projektu je zajistit spokojenost zákazníka.

3.2.2 Standardy

5S nejlepší ve třídě – 5S BIC (Best in class)

V tomto standardu je základem dodržení pěti kroků tzv. 5S – separovat (třídit), systematizovat (uspořádat, vizualizovat), stále čistit, standardizovat a udržovat sebedisciplínu. Při naplnění těchto kroků dojde k udržení úrovně čistoty, k nastavení úrovně pracoviště a k eliminaci nesplňujících standardů.

Standardní práce vedoucích – Leader standard work (LSW)

Implementace LSW je strategickým rozhodnutím. Je nutné zavést udržitelný systém štihlé správy. Standardní práce vedoucích je nezbytná pro stabilizaci a standardizaci výroby. LSW popisuje celou organizační strukturu firmy.

Pracovní standard – Standard work

Jedná se o implementaci postupů práce podle předpisů pro standardizaci pracovních činností s cílem zlepšit procesy a každodenní práci. Pracovní standardy musí být vždy v souladu se zákonem.

Celková produktivní údržba – Total productive maintenance

Dodržování standardu je nutné pro snížení nákladů na údržbu. Údržba vede ke zvýšení výkonu strojů a prodloužení jejich životnosti.

3.3 Strategické cíle závodu

Ve společnosti XY s.r.o. se nachází nespočet drobných cílů, které jsou stanoveny v rámci jednotlivých pracovišť. Na tyto cíle jsou napojeny týmové odměny zaměstnanců či individuální osobní ohodnocení, jež přiděluje daný vedoucí. Díky odměnám se zvyšuje motivace a angažovanost pracovníků, kteří pak dosahují lepších výsledků a snáze se řídí. Současně vedou odměny k podpoře komunikace, a to jak uvnitř, tak i vně závodu.

Za hlavní podnikové cíle, které zajistí udržitelnost společnosti a jsou v souladu s podnikovou strategií a vizí, jsou považovány:

- dosahování dlouhodobého zisku;
- spojenost zákazníků;
- posílení firemní značky
- dodržování politiky kvality (Příloha 1 – Politika kvality);
 - Vlastnictví
 - Náklady na nekvalitu 1 – interní/externí (% z prodeje)
 - Index způsobilosti procesů
 - Transparentnost
 - Počet zákaznických kusů z pole (akceptované)
 - Disciplína při realizaci
 - Řešení neshod z interních / externích auditů v termínu
 - Výsledky interních 5S auditů
 - Plnění plánu auditů v daných oblastech

- Yokoten
 - Hodnocení zákaznických/dodavatelských 8D
- Robustnost
 - 0 KM PPM (gross)
 - Počet zákaznických incidentů z 0 km (akceptované)
 - Zvláštní dodávky
 - Spolehlivost dodávek
 - Obrátka zásob
- optimalizace využití kapacit (analýza možných rizik a dopadů na další fungování...);
- minimalizace dopadů na životní prostředí, zabezpečení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců;
 - Snížení celkové spotřeby energií
 - Snížení objemu emisí CO2
 - Snížení celkové spotřeby vody
 - Snížení celkové produkce odpadů
 - Zvýšení míry recyklace (cíl se považuje za splněný při dosažení 95 %)
 - Snížení počtu incidentů (snížení pracovních úrazů)
- Podpora výkonnosti zaměstnanců, jejich kreativity, spokojenosti a osobního růstu.

Hlavní cíle si závod z velké části stanovuje sám. Pouze hrstka z nich je stanovena centrální společností, avšak všechny cíle podléhají centrálnímu schválení a jsou průběžně sledovány pomocí ukazatelů výkonnosti.

I v tomto případě jsou cíle napojeny na finanční ohodnocení zaměstnanců. Zde jde však o cíle roční nikoli měsíční. Na začátku každého nového roku jednotliví vedoucí vyhodnocují osobní cíle svých podřízených. Na základě procentuálního hodnocení výsledků jim poté přidělí odpovídající odměny. Na začátku každého roku se pak stanovují cíle pro další rok

3.4 Celozávodní klíčové ukazatele výkonnosti podniku (KPI)

Ze strategie společnosti, jenž je naplňována výše zmíněnými iniciativy a standardy, které jsou v souladu s cíli, se důkladně plánují klíčové ukazatele výkonnosti. Prostřednictvím těchto ukazatelů je poté měřena a řízena výkonnost. V rámci společnosti je stanoveno obrovské množství měřítek týkajících se běžných procesů, které slouží především pro operativní rozhodování. Každý takovýto proces musí být správně řízen a musí směřovat k naplnění cílů.

Všechna drobná měřítka se poté shlukují do několika celozávodních indikátorů, pomocí nichž je sledováno plnění cílů a posléze to, zda cíle byly naplněny či nikoli.

Většinu celozávodních měřitek si závod opět stanovuje sám. Cíle určené pro měřítka na úrovni závodu vychází z dat nasbíraných za minulá léta a z budoucích odhadů. Tyto cíle podléhají schválení centrálního závodu. Pokud nejsou cíle akceptovány, musí se upravit. Indikátory na nižších úrovních si nastavuje konkrétní závod individuálně a jejich cíle taktéž. Stejně jak tomu bylo u cílů, i zde přichází s novým rokem změny dle potřeb společnosti, některá měřítka zůstávají, jiná se revidují, přidávají či odstraňují.

Za každé měřítko nese zodpovědnost jeden manažer první linie. Oni anebo jejich přímí podřízení jsou v případě odchylek od cílů kontaktováni vyšším vedením nebo dalšími zaměstnanci a vyžaduje se po nich objasnění situace. Každému z ukazatelů musí být věnována dostatečná pozornost. Celozávodní měřítka jsou revidována měsíčně, ostatní běžné indikátory pak dle potřeby (rozlišují se týdenní, půlroční aj.).

Sledovaný závod společnosti XY s. r. o. se rozděluje do šesti outletů (oblastí). Outlety jsou pak rozděleny dle jednotlivých výrob. Ve všech těchto částech jsou sledovány stejné ukazatele. Na úrovni závodu se poté těchto šest oblastí průměruje. V další části práce budou rozebrány klíčové ukazatele výkonnosti za jeden outlet z roku 2019 (všechny níže uvedené hodnoty jsou upraveny a nejsou nijak shodné se skutečnými hodnotami sledovaného závodu).

Závod v závislosti na indikátorech aplikuje metodiku BSC, jenž byla představena v teoretické části práce. Metoda představuje za pomoci finančních i nefinančních dat soustavu vyvážených ukazatelů. Jak hovoří autoři metody Kaplan a Norton (2007), BSC zvyšuje výkonnost organizace prostřednictvím čtyř perspektiv a to: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu. Sledovaný závod společnosti XY s. r. o. tyto své čtyři perspektivy označuje jako „Quality“, „Cost“, „Delivery“ a „People“.

3.4.1 Perspektiva „Quality“

Percent of audits findings corrective actions in time

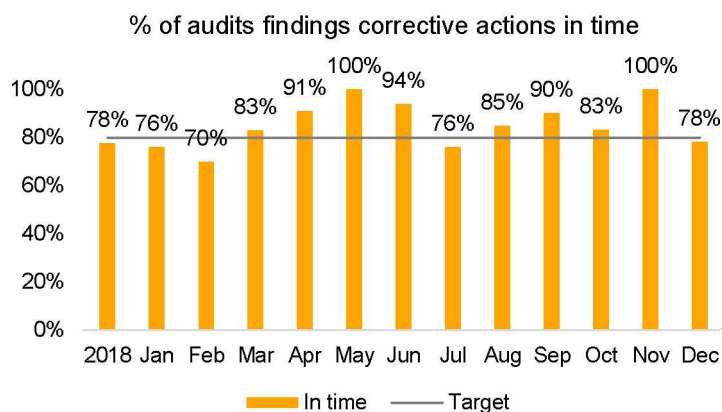
V překladu: Procento nápravných opatření k neshodám z auditů řešených v termínu. Toto KPI uvádí, kolik procent neshod je řešeno včas. V závodu jsou prováděny interní audity, při kterých dochází ke kontrolám procesů. Audity jsou prováděny interním zaměstnancem firmy

nebo externími osobami – zákazníky. Ti identifikují neshody, tzn. určí problém, který nenaplnjuje požadavky norem. Auditor vše zapíše do elektronické databáze obsahující:

- zodpovědnou osobu a datum;
- popis a příčinu neshody (+ přílohy);
- jaké bude provedeno nápravné opatření;
- evidenci toho, jak bylo nápravné opatření zavedeno (+ přílohy).

Na realizaci 2. a 3. bodu mají pověřené osoby 14 dní. Na naplnění posledního bodu, tedy zavedení do praxe, je to poté až 180 dní. V okamžiku, kdy jsou termíny dodrženy, je neshoda klasifikována kladně. Přesáhne-li se počet stanovených dnů, u kteréhokoliv z bodů je neshoda označena jako nevyřešená včas. V některých případech je však možné požádat auditora o prodloužení termínu. Pokud je žádost zamítnuta platí původní termín, v opačném případě je pak doba prodloužena. Cílem těchto opatření je včasné vyřešení maximálního počtu neshod.

Příkladem neshody může být neaktuální kvalifikační matice, ve které není evidován nový zaměstnanec. Nápravné opatření by pak v tomto případě představovalo včasné aktualizování dat. Na obrázku [10] je přehled splnění cílů za rok 2019.



Obrázek 10: Procento nápravných opatření k neshodám z auditu řešených v termínu

Zpracováno dle interních dat společnosti

0 km PPM (parts per million)

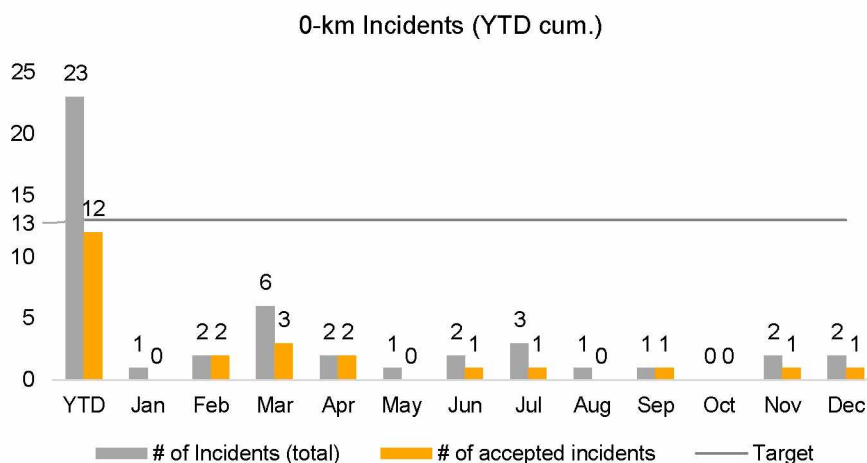
0 km značí, že díly zatím nebyly používány, díly pouze odešly k zákazníkovi, nejedná se o auta z provozu. Zatímco PPM vyjadřuje, kolik kusů z milionu dodaných bylo špatných.

Uvedeno na příkladu: Za měsíc leden bylo dodáno 100 000 kusů pump zákazníkovi dle objednávky. Z tohoto počtu bylo 10 kusů firmě reklamováno. Začíná reklamační proces, nejprve je provedena důkladná analýza 10 pump. Výsledkem prověření je, že 2 kusy mají vady

zapříčiněnou výrobou – uznána reklamáce; 3 kusy nebyly shledány jako vadné – vráceny zákazníkovi; 5 kusů bylo zapříčiněno vadami firemního dodavatele (nevyhovující materiál). Začíná nový proces reklamáce, sledovaný závod společnosti XY s. r. o. reklamuje svému dodavateli 5 kusů, zákazník zatím čeká na výsledek reklamáce. Výpočet by v tomto případě vypadal takto: $(2/100\ 000) * 1\ 000\ 000 = 20\ \text{PPM}$, tedy 20 kusů z milionu dodaných bylo špatných.

0 km incidents (customers)

Tento indikátor velmi úzce souvisí s ukazatelem 0 km PPM. Nejsou zde počítány přímo fyzické kusy, ale řeší se počty reklamací. V návaznosti na předchozí příklad, kde firmě bylo reklamováno 10 kusů pump, by výsledek byl jeden incident. Obrázek [11] znázorňuje počty všech reklamací (šedá barva) včetně počtu z nich akceptovaných (oranžová barva). Z obrázku vyplývá, že v tomto případě byly cíle splněny více než dobře.



Obrázek 11: Počty přijatých a uznaných reklamací z 0 km za rok

Zpracováno dle interních dat společnosti

Field claims

Indikátor ukazuje, kolik kusů se vrátilo z pole a kolik z nich jich bylo akceptováno. Field znamená auta z provozu (použité výrobky).

Příklad: Rozbije se pumpa v již používaném vozidle. Vadná pumpa se reklamuje firmě XY s. r. o., která opět zahajuje analýzu. Výsledkem je kontaminace části pumpy ve výrobě, tzn. akceptace reklamáce, počet kusů se promítne do grafu.

V návaznosti na to dojde k dalším registracím nových reklamací stejného produktu s totožnou vadou. Je nutné zavést nápravné opatření pro zamezení škod a udržení dobrého vztahu se zákazníky. Z tohoto důvodu byl vyvinut akční program plánu čistoty, který předchází nečistotám ve výrobku.

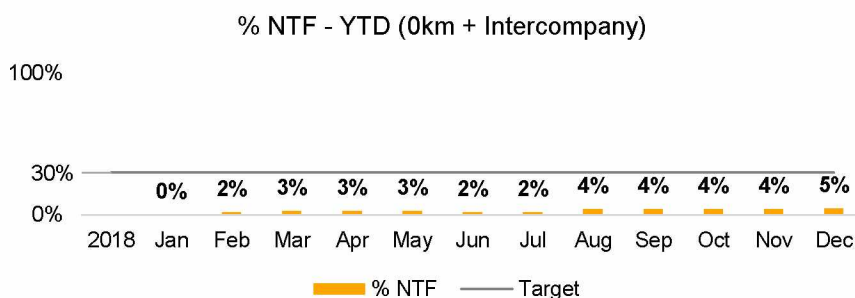
Reoccurrence incidents (customers)

Měřitko opakovatelnosti říká, kolik reklamací přišlo opakovaně. Tedy že firma již v minulosti provedla reklamaci a zákazník výrobek poté znovu reklamuje. Pro daný outlet za rok 2019 se žádná reklamace neopakovala.

% NTF – YTD (0 km + intercompany)

0 km opět značí, že díly zatím nebyly používány, díly pouze odešly k zákazníkovi, nejedná se o auta z provozu. Intercompany jsou kusy, které byly zaslány do jiných firemních závodů sledovaného podniku.

Procento NTF (No trouble found) udává procento neodhalených chyb z veškerých zaznamenaných reklamací. K neodhalené chybě dochází v případě, kdy byly kusy zanalyzovány, ale přesto nebyla odhalena žádná vada. Dosáhne-li procento určité výše, je mu věnována maximální pozornost a zjišťuje se, proč má sledovaný závod NTF a zákazník nikoli. Na obrázku [12] je procento NTF (z 0 km a Intercompany) za rok 2019.

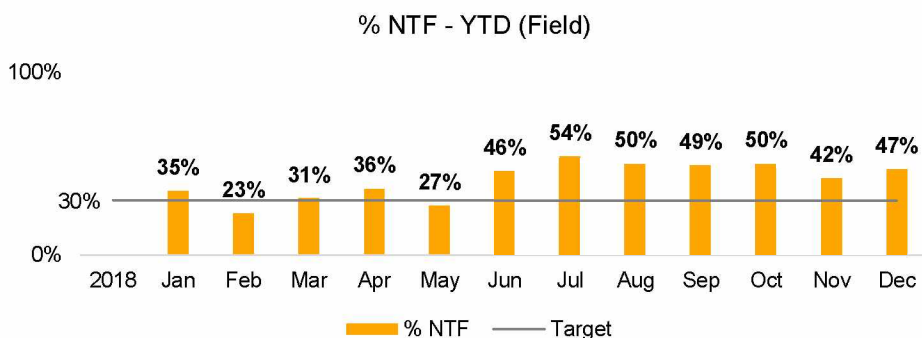


Obrázek 12: Procento NTF (0km + Intercompany)

Zpracováno dle interních dat společnosti

% NTF – YTD (Field)

Tento ukazatel má stejný účel jako ukazatel předchozí. Rozdíl je v tom, že zde se jedná o kusy označení Field (auta z provozu – použité výrobky). Z obrázku [13], který vyjadřuje procento NTF (Field), je patrné, že v tomto případě je nutné řešit postupy zkoumání vad ve spolupráci se zákazníkem.



Obrázek 13: Procento NTF (Field)

Zpracováno dle interních dat společnosti

8D cycle time within 20 working days

Toto měřítko se nově užívá od roku 2020. Signalizuje, kolik procent všech 8D (reklamací) je řešeno včas. Přičemž 8D je soubor, který obsahuje osm kroků. V těchto krocích je zákazníkovi popsáno, jak byl vyřešen problém týkající se jeho reklamace. Všechny osm kroků musí být uzavřeno do 20 dnů.

Supplier incidents (PC+CO+II)

Měřítko dodavatelských incidentů značí kumulativně počty reklamací, které byly vystaveny na dodavatele. PC, CO a II určují, kdy došlo k odhalení závady.

- PC (production complaint) – ve výrobě odhalen problém na materiálu od dodavatele (př. špatný rozměr či materiál).
- CO (customer complaint) – reklamace z 0 km od zákazníka, která je způsobena dodavatelem.
- II (incoming inspection) – odhalení závady na vstupní kontrole (namátkově vybrané vzorky).

Nápravné opatření:

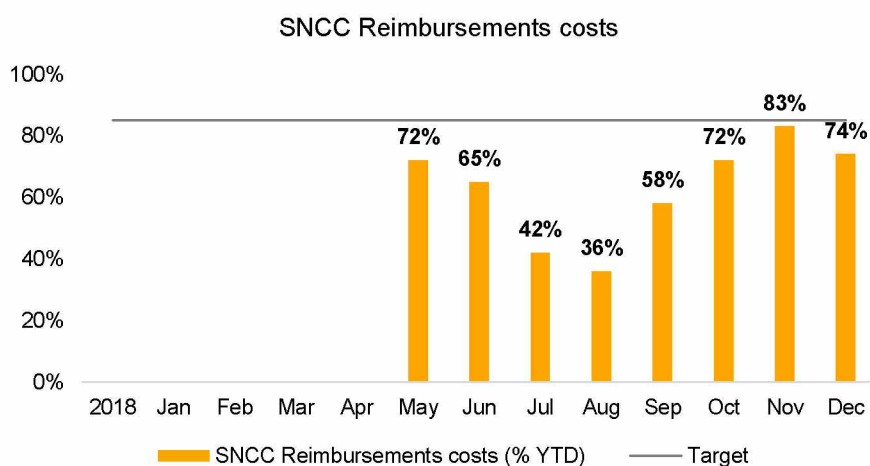
Problém – Zákazník reklamuje sedlo ventilu označení x, jež je mimo specifikace.

Analýza hlavní (kořenové) příčiny – Ve výrobě byly nalezeny díly se špatně opracovaným povrchem, které způsobily odchylku od průměru. Při přípravě dílů k odeslání došlo k selhání na straně dodavatele. Zaměstnanec dodavatelské firmy vzal namísto hotových kusů díly pro kalení a zabalil je společně k odeslání zákazníkovi. To způsobilo, že správné i nesprávné produkty byly zabaleny ve stejných krabicích. Typ závady PC.

Nápravná akce – V rámci závodu byla nařízena 100% kontrola dodávek a označení. Dodavatel zavede dva typy kontejnerů pro balení. Díly určené ke kalení budou umístěny v krabicích, zatímco hotové díly budou uloženy v zásobnících. Těmito opatřeními dojde k zamezení dalších škod a k napravení dodavatelko-odběratelských vztahů.

SNCC Reimbursements costs (supplier non conformity cost)

V tomto indikátoru jsou zahrnuty dodavatelské náklady na nekvalitu, sortaci, speciální dopravu a podobně. Náklady vznikají například v případě, že dojde k nucenému prověření skladu z důvodu přijetí vadného materiálu od dodavatele. Náklady (čas zaměstnanců – mzdy) věnované prověřování se vykalkulují a přeúčtují na dodavatele. Obrázek [14] znázorňuje, kolik procent ze vzniklých nákladů se povedlo od dodavatele skutečně získat. Realita ukazuje, že cíle nebyly nikdy zcela naplněny a část nákladů podniku propadla.



Obrázek 14: Procento získaných finančních prostředků od dodavatele

Zpracováno dle interních dat společnosti

Nápravné opatření:

Problém – Zákazník dodal vadný materiál.

Analýza hlavní (kořenové) příčiny – Selhání svařování cívky, které vedlo k nesprávnému elektrickému připojení.

Nápravná akce: Subdodavatel přijal náklady spojené s hodnotou svařovacích cívek. Nadále budou pokračovat další jednání se subdodavatel ve snaze pokrýt zablokování čerpadel, na kterých došlo k poškození vlivem vadné cívky.

Internal process audit results

V interních auditech se sleduje procentuální průměr výsledků všech auditů provedených v podniku. Auditor hodnotí dle stupnice:

A – kvalitativně způsobilý proces;

B – podmíněčně způsobilý proces;

C – nezpůsobilý proces.

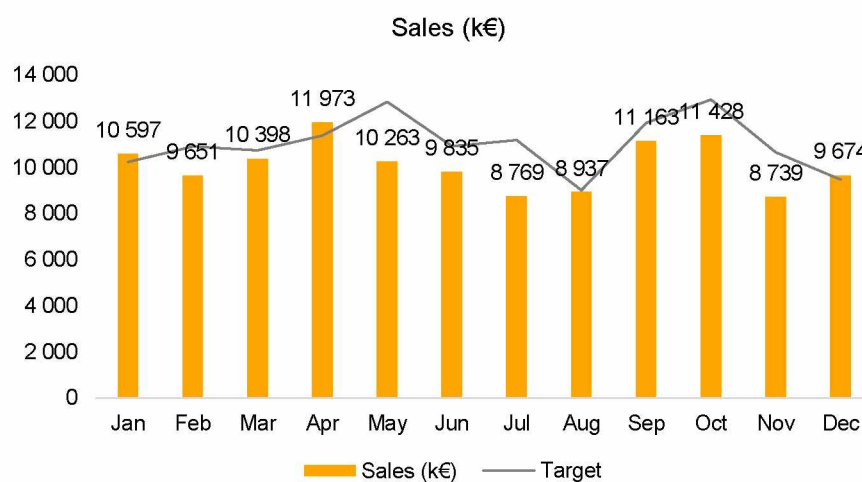
NCC1 (Non Conformity Cost)

Náklady na nekvalitu jsou dodatečné náklady, které způsobují, že podnik není schopen vyrábět kvalitně. Existují dvě možnosti odhalení chyb. První z nich je interní, kdy si podnik chybu odhalí sám. Druhou z možností je externí odhalení chyby, které se převážně pojí k reklamacím. Indikátor určuje procento z tržeb, které jsou vynaloženy dodatečně (suma nákladů navíc/tržby).

3.4.2 Perspektiva „Cost“

Sales

Obrázek [15] znázorňuje vývoj reálných tržeb oproti tržbám plánovým. Tržby zahrnují prodej výrobků a materiálu. Cíle stanovuje mateřská společnost, sledovaný závod o nich může dále diskutovat. Na základě této diskuse mohou být cíle centrálou upraveny.



Obrázek 15: Tržby za rok 2019

Zpracováno dle interních dat společnosti

Pepr – Period expensive plant related

Pepr je výkaz fixních nákladů, zahrnuje mzdy fixních lidí, odpisy (výrobní odpisy či odpisy budov a další položky), preventivní údržbu, služby a další. Rozpočet nákladů v závodě podléhá centrální revizi a schválení od mateřské společnosti. Neplánované náklady navíc spojené s projekty se zohlední ve Forecastu (aktualizace plánů).

Variations in manufacturing

Měřítka ukazují odchylky od výrobních nákladů. Odchylky souvisí s tržbami a produktovým mixem. Existují:

- LDC (labour dependent cost) - neplnění norem ve výrobě (časová neefektivita);
- MDC (machine dependent cost) - využití elektřiny, nástrojů, maziv, operativní údržby;
- Scrap (šrotace) – zjišťuje se zmetkovitost výrobků;
- On/in bought freights – kolik stojí doprava (zamezení neefektivní dopravě – poloprázdné kamiony);

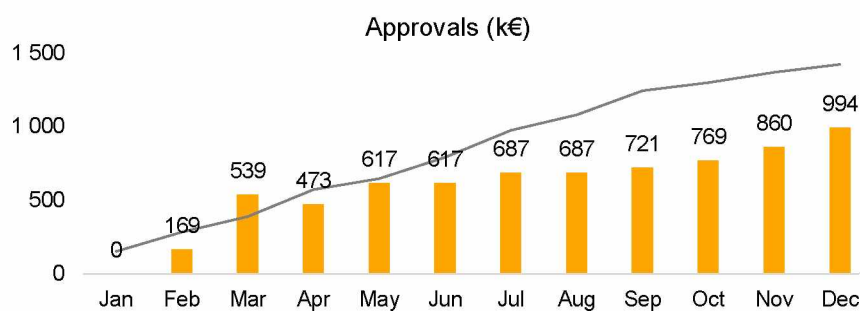
- Material usage – výměna jednoho (může být i více) materiálu u výrobku (jak udělat kvalitní výrobek, co nejlevněji).

Gross margin

Zjišťují se výnosy po odečtení variabilních a fixních nákladů. Do hrubé marže se nezahrnují mimořádné a finanční náklady/výnosy.

Approvals

Měřitko značí hodnotu žádostí výdajů na dlouhodobé investice (stroje, budovy, technické zhodnocení). Žádosti o investice se musí nechat schválit v centrální společnosti, která určuje i konečnou sumu, jenž může závod celkem utratit. Obrázek [16] značí plánované investice pro rok 2019.



Obrázek 16: Plánované výdaje na investice

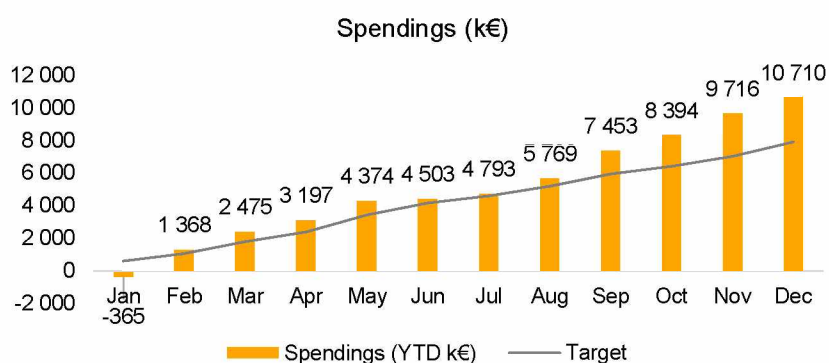
Zpracováno dle interních dat společnosti

Spending

Toto měřitko úzce souvisí s předchozím ukazatelem. Spending vyjadřují skutečné výdaje na investice. Na obrázku [17] jsou vynaložené investice za rok 2019.

Podnik má možnost přesáhnout plán u konkrétní investice do předem určené výše. Navýšení rozpočtu musí být doloženo.

Výdaje na investice mohou vykazovat i investice staré, které se zaplatí a realizují letos, ale schválené byly již v minulých letech.



Obrázek 17: Skutečně vynaložené výdaje na investice
Zpracováno dle interních dat společnosti

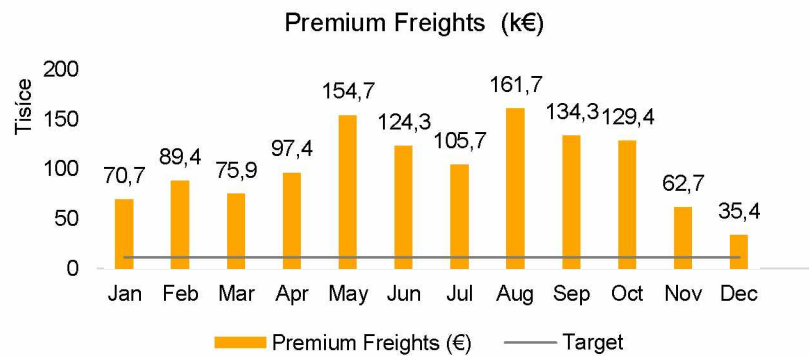
Sprint report

Ve Sprintu je sledována produktivita a efektivita. Report se porovnává s minulým rokem, ze srovnání pak vychází požadavky na zlepšení.

3.4.3 Perspektiva „Delivery“

Premium Freights

Náklady na neplánovanou dopravu udávají, co se platí nad rámec běžné dopravy (speciální taxi, letadlo...). Náklady se vztahují, jak směrem k dodavateli, tak i směrem k odběrateli. Obrázek [18] zobrazuje kolik tisíc euro se utratí za zvláštní dodávky. Je patrné, že v této oblasti je podnik hodně ztrátový a je tedy nutné hledat cesty, jak se používání těchto speciálních dodávek vyvarovat a zároveň zaručit nepřerušovaný chod výroby a plynulé dodání zboží zákazníkovi.

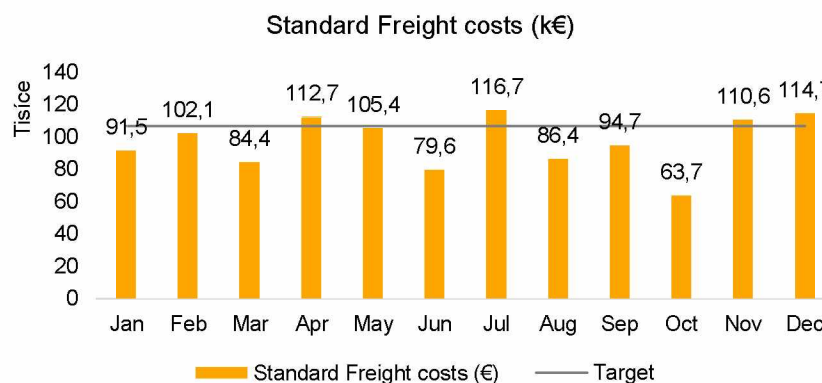


Obrázek 18: Výdaje na zvláštní dodávky

Zpracováno dle interních dat společnosti

Standard Freights costs

Náklady na běžnou dopravu. Počítá se s nimi, jsou plánované, viz obrázek [19].

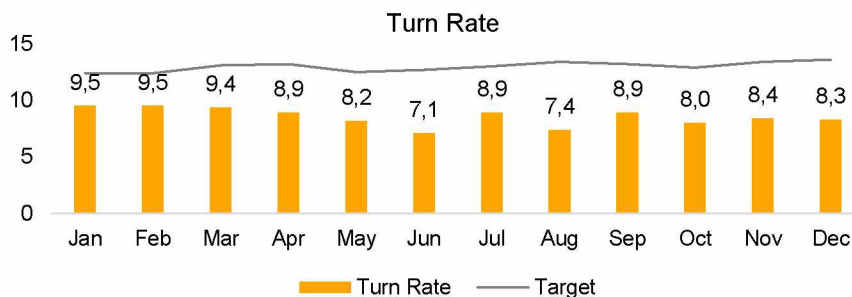


Obrázek 19: Plánované výdaje na dopravu

Zpracováno dle interních dat společnosti

Turn Rate – obrátkovost

Obrázek [20] ukazuje, kolikrát se tržby obrátí v zásobách (tržby/zásoby).



Obrázek 20: Obrat zásob

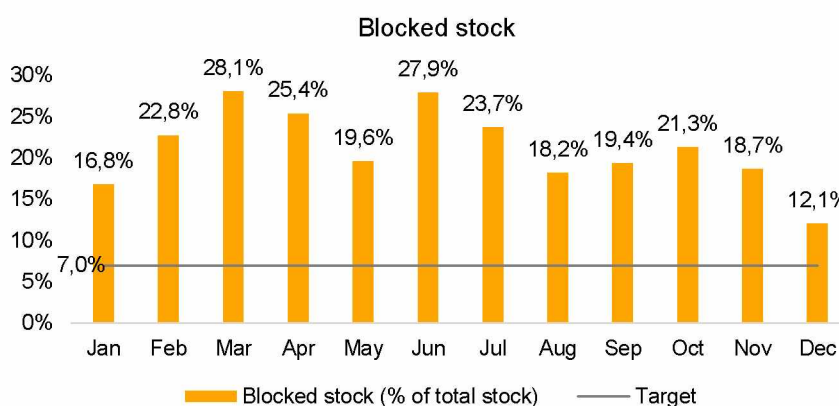
Zpracováno dle interních dat společnosti

Inventory average

Tento indikátor vyjadřuje aktuální množství na skladě přepočítané na peníze. Zásob je potřeba udržovat pouze takové množství, které zaručí plynulost provozu. Je nežádoucí, aby byly na skladě uvízlé finanční prostředky, které jsou třeba jinde.

Blocked stock – Blokované zásoby

Ukazatel určuje, kolik materiálu je blokováno z veškerého celkového materiálu. Materiál je blokováno především z kvalitativních důvodů. Obrázek [21] ukazuje, že je v průběhu celého roku zablokováno velké množství materiálu, které na sebe váže další vynaložené finanční prostředky.



Obrázek 21: Blokované zásoby

Zpracováno dle interních dat společnosti

Nápravné opatření:

Problém – Dodavatel dodal vadný materiál, který blokuje výrobu kusů.

Analýza hlavní (kořenové) příčiny – materiál mimo specifikace (selhání dodavatele).

Nápravná akce – návštěva dodavatele, náklady budou přeúčtovány dodavateli skrz ADCOM (vnitropodniková zakázka sloužící jako „sběrač“ nákladů) po dohodě s dodavatelem.

Volumes

Závod sleduje, jaké množství kusů dodá ke svým zákazníkům. Z hodnot je pak patrné, kdy je největší odbyt, a kdy zákazníci odebírají zboží naopak nejméně.

Delivery performance

Včasnost dodávek udává, kolik procent dodávek ze závodu došlo k zákazníkovi v termínu. Cíle v tomto měřítku bývají až na drobné výjimky dodržovány.

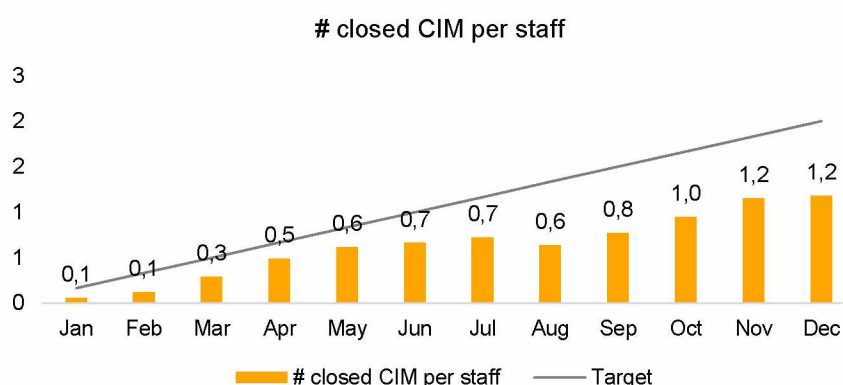
3.4.4 Perspektiva „People“

Unforce Fluctuation rate

Míra síly fluktuace se týká nevyžádané fluktuace, tedy situace, kdy podá výpověď sám zaměstnanec. Ukazatel demonstruje, kolik procent lidí dalo výpověď.

Closed CIM per staff

CIM jsou zlepšovací návrhy podané zaměstnanci. Obrázek [22] ukazuje kumulativně akceptované zlepšovací návrhy přepočítané na jednoho zaměstnance. Je dáno, že by každý pracovník měl za rok podat dva návrhy. Přijaté zlepšovací návrhy jsou následně dle zásluhy finančně odměněny.



Obrázek 22: Počet zlepšovacích návrhů na zaměstnance

Zpracováno dle interních dat společnosti

Productivity

Ukazatel se zaměřuje na to, kolik času by měla trvat výroba naplánovaných kusů. V produktivitě by měl být zohledněn čas, který připadá například na různé výpadky energií či poruchovost strojů. Zaměstnanci se rozdělují do dvou skupin, každá se skupin má svůj cíl. První z nich je skupina P1, kam spadají pouze výrobní pracovníci, kteří se podílejí přímo na vytváření

výrobku (seřizovači, operátoři). Druhá skupina má označení Pt, do této skupiny patří všichni zaměstnanci, kteří nevstupují přímo do kontaktu s výrobou, ale zajišťují okolní podporu.

Headcount

Headcount říká, kolik lidí by mělo být na daných pozicích zaměstnáno, tedy kolik lidí je nadbytečných nebo kolik jich naopak chybí. Headcount zahrnuje počet variabilních a fixních lidí na všech střediskách.

3.5 Zajištění úplného procesu řízení výkonnosti

Aby byl proces řízení výkonnosti kompletní, je nutné ho podpořit kvalitní firemní komunikací a IT podporou. Vždy k přesně určenému datu zasílají pověřeni zaměstnanci aktualizovaná měsíční data. Ta se týkají jednotlivých ukazatelů, jež jedna konkrétní osoba v závodu, která má na starosti veškerou grafickou úpravu, zanesse do grafů.

Po shrnutí všech nových informací jsou nově aktualizované klíčové ukazatele výkonnosti uloženy (taktéž k určitému dni) do sdílené složky. V těchto složkách je pak dostanou k dispozici zaměstnanci, kteří za ně zodpovídají.

Pracovníci hned na první pohled vidí hodnocení ukazatele. Měřítka totiž obsahují systém značení tzv. „semaforu“, kdy v pravém horním rohu grafu je zobrazeno barevné kolečko:

- zelená – ukazatel se pohybuje v cíli;
- žlutá – ukazatel má drobnější odchylku od cíle (první upozornění – nastavují se nápravná opatření);
- červená – ukazatel je mimo cíl, nápravná opatření jsou nutná.

Manažeři první linie, pod jejichž celek sledovaný ukazatel spadá, konají pravidelné měsíční schůzky se svými manažery a dalšími podřízenými. Na schůzkách jsou probírány výsledné hodnoty. Ve většině případů se řeší nežádoucí body, u nichž jsou zpravidla nastavována nápravná opatření, jež jsou pro daný indikátor vyžadována. Zaměstnanci musí podrobně popsat, proč došlo k dané situaci a jaké bude další řešení. V případě potřeby se počet měsíčních meetingů navyšuje.

Jednou za měsíc se také koná „review“ s ředitelem závodu. Manažeři první či druhé linie zde prezentují dosažené výsledky. Pokud nejsou výsledky uspokojivé, vysvětlují se příčiny výchylek a prezentují se další postupy řešení.

Důležité oblasti závodu, jako jsou například finanční měřítka či vysoká vychýlení od cílů u dalších měřítek, se taktéž měsíčně prezentují centrálnímu závodu. Prezentace probíhá prostřednictvím Skype hovorů a prostřednictvím sdílených souborů. Při prezentaci jsou přítomni všichni podstatní účastníci, kteří vysvětlují dosažené výsledky. Pravidelně dvakrát ročně pak do sledovaného závodu přijíždí představitelé centrálního podniku osobně. V případech, že se podniku opakovaně nedaří zlepšit v plnění cílů, se tato návštěva opakuje častěji, v krajních případech se představitelé centrálního podniku zapojí do řízení daného jim podřízeného závodu.

3.6 Zhodnocení procesu řízení výkonnosti ve společnosti XY s. r. o.

„Základem řízení je plánování.“, touto větou ve společnosti XY s. r. o. započal PŘV. Ve firmě byly nejdříve důmyslně naplánovány a stanoveny strategické iniciativy a standardy, které zajišťují udržitelný směr, v němž má společnost příležitost k rozvoji a zlepšení se v řízení. Jako každý podnik si i tento stanovil svou vizi, misi a v návaznosti na to i své podnikové cíle, které velice úzce souvisí se systémem odměňování a hodnocení. Vše bylo stanoveno tak, aby společnost byla efektivní (dělala správné věci) a účinná (dělala věci správně).

Pro zajištění prosperity firmy bylo nutné nastavit kvalitní podnikový systém řízení výkonnosti, jehož účelem je dosahovat lepších výsledků v organizaci, zkracovat a zkvalitňovat firemní procesy, zlepšovat provázanost interní a externí komunikace a urychlovat řešení problémů. Aby však manažeři mohli efektivně a účinně provádět veškerá operativní i strategická rozhodnutí, jenž neustále probíhají ve všech organizačních úrovních, bylo třeba měření výkonnosti. Měření výkonnosti poukazuje na žádoucí nebo naopak na nežádoucí stav výkonnosti projektů a procesů v podniku. Dále začleňuje metodologii, rámec a konkrétní ukazatele, které pomáhají podniku ve formulování a hodnocení strategie, motivování a odměňování zaměstnanců, v komunikaci či reportování výkonnosti vůči stakeholderům. Tento přístup má za úkol efektivně podporovat řízení výkonnosti v podniku. Podnik na měření výkonnosti pohlíží ze všech postojů, které byly definovány v teoretické části dle Wagnera (2009). Rostoucí vyspělost v měření výkonnosti pak poskytuje stále nové poznatky ve využití efektivnosti a účinného fungování řízení výkonnosti v podniku.

Jelikož ale podnik spadá do oblasti dynamického automobilové prostředí, bylo nutností zavést metodu zvyšující výkonnost. Sledovaný závod společnosti XY s. r. o. proto zavedl metodu BSC, která zároveň umožňuje podání nápravných opatření, pokud jsou potřebné.

Metoda BSC, jak jí prezentují její autoři, stojí na čtyřech perspektivách – finanční a zákaznické perspektivě, perspektivě interních podnikových procesů a perspektivě učení se a růstu. Zde se nachází rozdíl, jelikož sledovaný podnik tyto perspektivy nazývá: „Quality“, „Cost“, „Delivery“ a „People“, v překladu kvalita, náklady, dodávky a lidé. Z tohoto důvodu lze říci, že si společnost perspektivy upravila a aplikovala si je takzvaně „na tělo“. Každá z těchto čtyř podnikových perspektiv je vyjádřena prostřednictvím ukazatelů výkonnosti. Všechna primární měřítka společnosti XY s. r. o. byla důkladně popsána v kapitole 3.4.1. a lze říci, že podnik naplňuje obsah perspektiv dle teoretické části.

Pro finanční měřítka společnosti označená jako „Cost“ se nejvíce využívá ukazatel tržeb (Sales), který ukazuje reálnost a plány prodeje. U dalších finančních měřitek se podnik zajímá o své náklady a o to, v jaké míře a jak může investovat do své budoucnosti.

U měřitek „People“, které odpovídají perspektivě učení se a růstu, se zjišťuje obecně pohyblivost zaměstnanců a jejich loajalita k firmě. Je zde také důležité zmínit, že pravidelně jednou ročně společnost zjišťuje spokojenost svých zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Dále firma zkoumá, jak se zaměstnanci zapojují pomocí zlepšovacích návrhů, které sami podávají. Na úrovni primárních měřitek lze považovat tuto perspektivu za splněnou. Nicméně v případě sekundárních měřitek jsou tu určité mezery. Hlavním problémem je komunikace, která není v takto velkém podniku jednoduchá. Zaměstnanci často kontaktují jiné osoby, než potřebují nebo v případě kontaktování správné osoby jim není zaslána odpověď a je tak zbytečně protahován komunikační proces, na kterém jsou v určité chvíli zastaveny probíhající práce.

Perspektivy „Delivery“ a „Quality“ společně odpovídají perspektivě interních podnikových procesů a zákaznické perspektivě, jsou smíšené. Toto je, zapříčiněno tím, že tyto dvě oblasti podnik pojal po svém. I přesto je však splněn účel těchto perspektiv a je vykazováno vše potřebné pro správné řízení. Společnost se zde zabývá svými zákazníky, vztahy s nimi a kvalitou svých produktů a služeb.

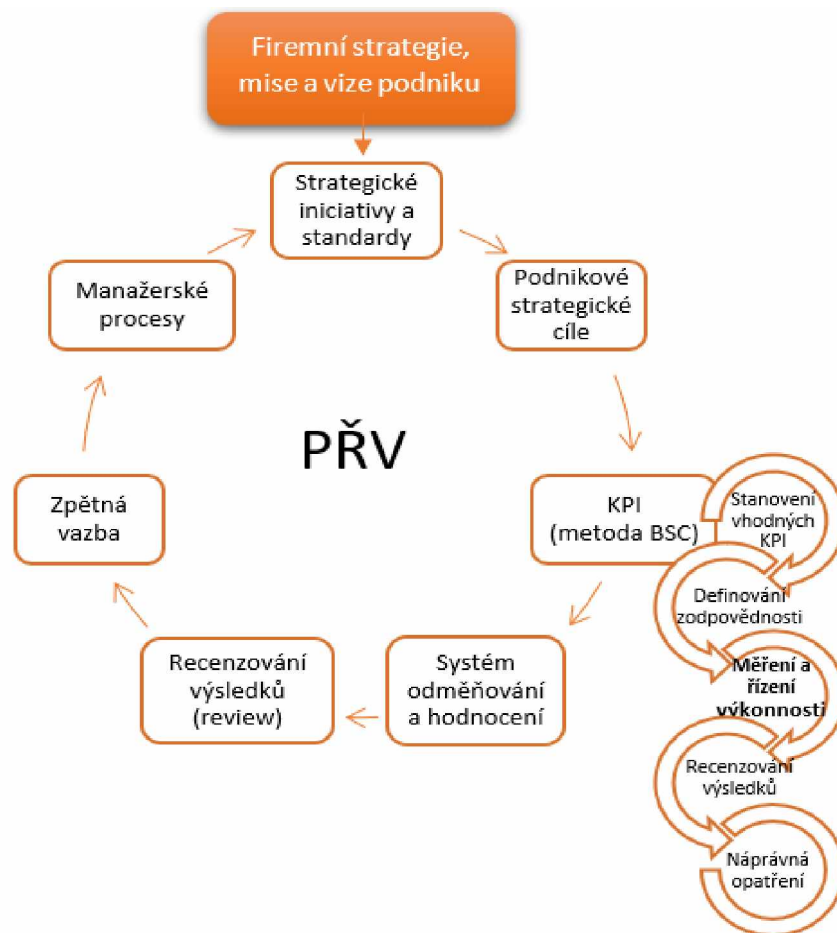
Závěrem lze konstatovat, že PŘV v podniku je správně nastaven. Firma v PŘV dělá maximum pro to, aby byla úspěšná, tzn. klade důraz nejen na složitá firemní rozhodnutí, ale i na ty nejzákladnější podnikové činnosti, které vytváří. Právě ty jsou totiž na zrodu toho, kdy v konečném důsledku dojde ke splnutí činností podniku a naměřených výsledků se strategií

organizace. Manažeři mají potřebnou kontrolu a vědí, jaká rozhodnutí jsou potřebná či nutná. PŘV jim i celému vedení dává zpětnou vazbu o tom, jak je podnik úspěšný a jak fungují jednotlivé činnosti v něm. Díky tomu tak mohla také společnost nastavit vhodný systém hodnocení a obměňování. Metoda BSC poskytuje PŘV schopnost dynamicky reagovat na změnu strategie a také na změnu vnitřního a vnějšího prostředí, kdy podnik upozorňuje na nežádoucí výsledky vyjádřené v ukazatelích. Pro zajištění soustavného zlepšování v procesech organizace pak PŘV udává v metodě BSC vyvážené rozdělení měřítek do všech úrovních podniku. Zde je nutné zdůraznit, že řadu dalších ukazatelů, o kterých bylo hovořeno v teoretické části podnik sleduje také, nicméně je nevykazuje prostřednictvím metody BSC.

Dále je vhodné ještě jednou zmínit, že metoda BSC nemusí být v podniku stanovena přesně tak, jak o ní hovoří například Kaplan a Norton (2007) či třeba Bititci a kol. (2000) nebo další. Je důležité, aby podniku daná metoda vyhovovala a zároveň mu přinesla požadovanou změnu v oblasti výkonnosti. Z tohoto důvodu si podniky často své metody zvyšující výkonnost upravují, podstata metody však zůstává zachována.

Co se týče původu ukazatelů, je v práci zřejmé, že podnik klade důraz na finanční i nefinanční měřítka. Zajímá se tak nejen o finanční oblast, ale i o znalost firemní strategie, postupů manažerů na nižších úrovních a zaměstnanců.

PŘV v podniku XY s. r. o., je shrnut na obrázku [23], vyplývá z něho opakující se cyklus, který je zastřešován neustálým učením se za podpory informačního systému. Je důležité, aby veškeré informace přicházely včas. Jelikož v opačném případě se podnik pak dopouští chyb, které mohou mít v určitých případech i značné nežádoucí finanční dopady. Metoda BSC v PŘV napomáhá nejen tomu, aby podnik dosáhl svých cílů díky sledované výkonnosti, ale zejména tomu, že je podnik schopný právě včas reagovat na různé situace. Tento neustále opakující se cyklus se podnik snaží neustále zdokonalovat tak, aby byl odolný vůči konkurenci a v neposlední řadě mu přinášel dlouhodobě udržitelný zisk.



Obrázek 23: PŘV ve společnosti XY s. r. o.

Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Jedním z hlavních předpokladů úspěchu v oblasti podnikání je schopnost odlišit se od konkurence. Vedení podniku a jeho manažeři dobře vědí, jakých činností je třeba dosáhnout, aby organizace docílila požadované konkurenceschopnosti. Manažeři se musí také neustále zaměřovat na problematické postupy, které jsou uplatňovány v systémech měření a řízení výkonnosti. Dále je nutné sledovat dynamické změny v technologiích, v životním prostředí a je nutné zavádět moderní přístupy vedoucí ke zvyšování kvality z důvodu udržení prosperující společnosti.

V rámci teoretické části práce byla charakterizována podstata systémů řízení a měření výkonnosti, které společně s informačním systémem tvoří srdce procesu řízení výkonnosti. Bylo vysvětleno, že efektivnost PŘV spočívá v promyšleném, na sebe navazujícím konceptu, jehož účelem je zvyšování podnikatelského výkonu prostřednictvím správně zvolené metodologie.

V návaznosti na to byla představena metodika Balanced Scorecard, jedna z metod sloužící ke zvyšování výkonnosti. V práci byl popsán princip metody spočívající ve čtyřech perspektivách, které společně vyúsťují v proces spojující všechny podnikové procesy. Díky tomu je zabezpečeno řízení napříč všemi oblastmi organizace. Kromě řízení, perspektivy také zajišťují vzájemné propojení a harmonizaci podnikových činností.

V analytické části práce, počínaje třetí kapitolou, byl přestaven proces řízení výkonnosti ve vybrané mezinárodní společnosti. Výběrem firmy na mezinárodní úrovni byla potvrzena nutnost metody pro zvyšování výkonnosti, aby byla zajištěna neustálá schopnost adaptace na měnící se podnikatelské prostředí. V analytické části bylo nejprve prozkoumáno, zda jsou firemní strategie a vize v souladu. V návaznosti na to byly představeny cíle společnosti, od kterých se dále odvíjí systém odměňování. Poté byla charakterizována klíčová měřítka výkonnosti, prostřednictvím kterými se sleduje průběžná výkonnost ve všech úrovních podniku. V závěru práce bylo vysvětleno, že včasná a důsledná distribuce informací o výkonnosti je důležitou součástí PŘV. Na konci práce byl zmapován PŘV jako celek a zejména byla zhodnocena měřítka, na základě, kterých se zpravidla uskutečňují manažerská rozhodnutí s cílem dosáhnout úspěšné a fungující společnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

BITITCI, U. S., CARRIE, A. S., MCDEVITT, L. Integrated performance measurement system: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*. 1997, Vol. 17. nos 5/6, pp 522-534. ISSN 0144-3577

BITITCI, U. S., TREVOR, T., BEGEMANN, C., Dynamics of performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*. 2000, Vol. 20, No. 6, pp. 692-704. DOI: 10.1108/01443570010321676

Cokins, G.: *Performance Management – Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. John Wiley & Sons, Inc., 2009, 272 s. ISBN 978-04-704-4998-1

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., Neely, A. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 2007. Vol. 27, No. 8, pp. 784-801.

HÁLEK, L., PALATOVÁ, D., ŠKAPA, D. R., *Systémy řízení*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. 2005. ISBN 80-210-3650-8

HORVÁTH, P. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

HUYETT, W. L, VIRGUE, S. P., „Extreme Copetition“, *The McKinsey Quarterly*, no. 1. 2005. 47-57

ITTNER, C, LARCKER, D., RANDALL, T. Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. In *Accounting, Organizations and Society*, 2003, vol. 28, nos 7/8, pp. 715-741. ISSN 0361-3682

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. Knižovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-177-5.

KENNERLY, M., NELLY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurements system. *International Journal of Operations and Production Management*, 2002, Vol. 22 No. 11, pp. 1222-1245

KISELÁKOVÁ, D. a ŠOLTÉS, M. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing, 2017, 192 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.

KRÁL, B. a kol. Manažerské účetnictví pro strategické řízení a měření výkonnosti v podmínkách českých podniků (výzkumná zpráva). In Sborník konference Koncepce a praxe řízení výkonnosti. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, 2007. str 103-120. ISBN 80-245-1222-8.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a CHODÚR, M. Měření a řízení výkonnosti podniku. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

MARR, B. Business Performance Management: Current State of the Art (A Survey Report). Cranfield School of Management and Hyperion. 2004. pp. 11-24. Dostupné z: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/1222?mode=simple>

MARR, B., Schiuma G. Business Performance Measurement – past, present and future. Management Decision, 2003. Vol. 41, No. 8, pp. 680-687

MARR, B. Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know. Harlow: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0-273-75011-6.

NEDÁVAL, J., Měření v systémech managementu jakosti. Praha Management Press. 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0

PAVELKOVÁ, D a KNÁPKOVÁ A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Linde, 2009. ISBN 9788086131856.

PŘIBYSLAVSKÝ, J. Performance Management – cesta k vítězství. Sborník konference Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, 2006. str 181-191. ISBN 80-245-1070-7.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 8021433256.

STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

PLAMÍNEK, J. a FIŠER R. Řízení podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9

ŠIŠKA, L. a MATÝSKA M. Nástroje měření výkonnosti podniků. In Vývojové tendence podniků III. první. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno, 2007. s. 753-884, 131 s. ISBN 978-80-210-4466-1.

ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007, 300 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠMÍDA, F. Strategie v podnikové praxi. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 219 s. ISBN 80-86419-41-x.

VYSUŠIL, J. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-005-7.

WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1 vyd. Praha: Grada, 2009, 256 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

PŘÍLOHY

Příloha A – Politika kvality	67
------------------------------------	----

PŘÍLOHA A – POLITIKA KVALITY

Příloha A znázorňuje 5 oblastí politiky kvality v rámci kterých dojde k zajištění kvality.



1 QUALITY FIRST

Pro naše zákazníky jsme **měřítkem kvality**. Jsme hrdí na svou **kulturu zaměřenou na kvalitu** a jednáme jako **jeden celek**



Vlastnictví

Pro všechny zaměstnance společnosti je prioritou kvalita. To společně potvrzujeme svými činy. Všichni jdeme příkladem a přebíráme zodpovědnost za budování a posilování naší kultury trvalého zlepšování. Vytváříme tím společný postoj ke kvalitě jako jeden



Transparentnost

Úplné a přesné údaje, které mají všichni k dispozici, nám umožňují neustále zlepšovat a měřit skutečný pokrok ve vztahu k našim zákazníkům. Transparentnost umožňuje inteligentní rozhodování a řízení rizik v celé společnosti.



Disciplína při realizaci

Vytváříme a neustále vylepšujeme rámec pravidel spojený s řetězcem vytváření hodnot. Respektuji a přispívám k procesům a normám během celého životního cyklu výrobku.



Yokoten

Dělíme se o své zkušenosti a znalosti a využíváme osvědčené postupy – jsme ušáci se organizací. Strukturované řešení problémů a sdílení získaných poznatků vytvářejí otevřený a přemýšlivý postoj ke kvalitě.



Robustnost

Kvalita začíná pochopením očekávání zákazníka. Jsme to my, kdo zajišťuje spolehlivost všech našich produktů a služeb v průběhu celého jejich životního cyklu.

Politika kvality, představenstvo, říjen 2017