Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu

Systém řízení výkonnosti Iveco Czech Republic, a. s.

Bc. Veronika Sadská

Diplomová práce
2015

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2014/2015**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Veronika Sadská**
Osobní číslo:	**E13496**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a management podniku**
Název tématu:	**Systém řízení výkonnosti Iveco Czech Republic, a.s.**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem diplomové práce je identifikovat hlavní komponenty efektivního systému řízení výkonnosti, analyzovat slabá místa systému měření výkonnosti v konkrétním podniku a navrhnout doporučení ke zlepšení.

Osnova:
- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení efektivního systému řízení výkonnosti.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza slabých míst systému měření výkonnosti ve vybraném podniku.
- Vyhodnocení výsledků, návrh doporučení a formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 55 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FIBÍROVÁ, J., KNÁPKOVÁ, A. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku: strategický obrat v podnikatelském chování. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-735-7084-X.
PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera: strategický obrat v podnikatelském chování. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-861-1964-5.
SAHU, R.K. Performance management system. 1st ed. New Delhi: Excel Books, 2007. ISBN 81-744-6512-X.
WAGNER, J., KNÁPKOVÁ, A. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **29. září 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**

L.S.

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

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

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015 Bc. Veronika Sadská

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc, velmi cenné rady a odborné materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Rovněž chci poděkovat manažerům Iveco Czech Republic, a. s. za poskytnuté rozhovory a interní materiály podniku potřebné ke zpracování diplomové práce. V neposlední řadě chci poděkovat svému manželovi a celé naší rodině za trpělivost a podporu během celého mého studia.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na analýzu systému řízení výkonnosti konkrétního podniku. Charakterizuje teoretické pojmy související s touto problematikou a identifikuje komponenty efektivního systému řízení výkonnosti. Analytická část práce je věnována analýze komponentů současného systému řízení výkonnosti v podniku Iveco Czech Republic, a. s. Hlavní výsledky jsou porovnány s teoretickými východisky a na základě této konfrontace je provedeno kvalitativní šetření, které slouží jako podklad pro definování návrhů a doporučení pro zlepšení současného systému řízení výkonnosti podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost, systém řízení, měření výkonnosti, řízení výkonnosti, Balanced Scorecard

TITLE

Performance management system of Iveco Czech Republic, a. s.

ANNOTATION

This thesis is focused on the analysis of the performance management system of a specific company. It characterizes theoretical concepts related to these issues and identifies the components of an effective performance management system. The analytic part is devoted to analysis the components of the current performance management system in the company Iveco Czech Republic, a. s. The main results are compared with theoretical basis and based on this confrontation is conducted qualitative survey, which serves as a basis for defining proposals and recommendations for improving the current performance management system.

KEYWORDS

Performance, system of management, performance measurement, performance management, Balanced Scorecard

OBSAH

ÚVOD **11**

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI **13**

1.1 VÝKONNOST PODNIKU 13
1.1.1 Východiska výkonnosti *14*
1.1.2 Činitelé ovlivňující výkonnost podniku *15*
1.2 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI 15
1.2.1 Komponenty procesu řízení výkonnosti *16*
1.3 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI 18
1.3.1 Funkce měření *19*
1.3.2 Fáze v procesu měření *20*
1.3.3 Důvody pro měření výkonnosti *20*
1.3.4 Účinnost procesu měření výkonnosti *22*
1.3.5 Metriky a ukazatele výkonnosti *22*
1.4 TRADIČNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI PODNIKU 24
1.4.1 Absolutní ukazatele *25*
1.4.2 Poměrové ukazatele *25*
1.4.3 Pyramidová soustava poměrových ukazatelů *26*
1.4.4 Souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti podniků *26*
1.5 MODERNÍ FINANČNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI PODNIKU 26
1.5.1 EVA – Ekonomická přidaná hodnota *27*
1.5.2 MVA – Tržní přidaná hodnota *29*
1.5.3 CFROI – Výnosnost investic *29*
1.6 SYSTÉMY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI 30
1.6.1 Balanced Scorecard *31*
1.6.2 Model excelence EFQM - Evropský model podnikatelské úspěšnosti *39*
1.7 BENCHMARKING 41
1.8 EFEKTIVNÍ SYSTÉM ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI 44
1.8.1 Principy efektivního řízení výkonnosti *44*
1.8.2 Charakteristiky efektivního systému řízení výkonnosti *44*

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU IVECO CZECH REPUBLIC, A. S. **46**

2.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA 46
2.2 HISTORIE PODNIKU 47
2.3 SOUČASNOST PODNIKU 48
2.3.1 Výroba v roce 2014 ..... *48*
2.3.2 Odběratelé a zákazníci *49*
2.3.3 Dodavatelé *50*
2.3.4 Finanční výsledky *50*
2.3.5 Lidské zdroje *51*
2.3.6 Poprodejní služby *51*
2.4 POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY PODNIKU 51
2.5 STRATEGIE PODNIKU 53
2.5.1 Podnikatelské záměry na roky 2015 – 2016 ..... *53*

3 ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI V PODNIKU IVECO CZECH REPUBLIC, A. S. **55**

3.1 CHARAKTERISTIKA A ANALÝZA SYSTÉMU WCM 55
3.1.1 První pilíř – Bezpečnost *58*
3.1.2 Druhý pilíř - Rozmístění nákladů *60*
3.1.3 Třetí pilíř – Cílené zlepšování *61*
3.1.4 Čtvrtý pilíř – Samostatná údržba a organizace pracoviště *62*
3.1.5 Pátý pilíř – Profesionální údržba *63*
3.1.6 Šestý pilíř – Kontrola kvality *64*
3.1.7 Sedmý pilíř – Logistika a zákaznický servis *64*
3.1.8 Osmý pilíř – Včasné řízení zařízení a produktu *65*
3.1.9 Devátý pilíř – Rozvoj zaměstnanců *66*
3.1.10 Desátý pilíř – Životní prostředí a energie *66*
3.2 ZHODNOCENÍ SYSTÉMU WCM V KONTEXTU TEORETICKÝCH VÝCHODISEK 70

3.3 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ 75
4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ 79
4.1 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY 79
4.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ 80
ZÁVĚR 83
POUŽITÁ LITERATURA 85
SEZNAM PŘÍLOH 88

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Prodej autobusů do západní a severní Evropy v letech 2013 a 2014 49
Tabulka 2: Vývoj klíčových ukazatelů rozvoje zaměstnanců 66
Tabulka 3: Jednotlivé kroky pilířů 1-5 68
Tabulka 4: Jednotlivé kroky pilířů 6-10 69
Tabulka 5: Míra naplnění charakteristik efektivního systému řízení výkonnosti 70

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Řízení výkonnosti podniku a pozice měření výkonnosti 19
Obrázek 2: Měření výkonnosti navazující na strategii a cíle 21
Obrázek 3: Pyramidový rozklad ukazatele EVA 28
Obrázek 4: Podstata ukazatele CFROI 30
Obrázek 5: Cyklus řízení výkonnosti 31
Obrázek 6: Čtyři perspektivy Balanced Scorecard 33
Obrázek 7: Měření strategických finančních témat 35
Obrázek 8: Základní měřítka zákaznické perspektivy 36
Obrázek 9: Strategická mapa 39
Obrázek 10: Model excelence EFQM 40
Obrázek 11: Jednotlivé etapy benchmarkingu 43
Obrázek 12: Historie loga podniku 47
Obrázek 13: Výroba v letech 2011 – 2014 48
Obrázek 14: Tržní podíl Iveco v ČR v roce 2014 49
Obrázek 15: Nárůst tržeb v roce 2014 50
Obrázek 16: Zvyšování výkonnosti se systémem neustálého zlepšování 56
Obrázek 17: Pilíře systému WCM 57
Obrázek 18: Heinrichova pyramida 59
Obrázek 19: Vývoj roční frekvence nehod na zaměstnance 59
Obrázek 20: Vývoj roční frekvence léčených úrazů na zaměstnance 60
Obrázek 21: Použití systému PDCA v rámci cíleného zlepšování 61
Obrázek 22: Počet zavedených kaizenů za rok 2014 62
Obrázek 23: Kotterův model změny 81

SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Cash Flow Return on Investment (Výnosnost investic)
DP	Dopravní podnik
EFQM	European Foundation for Quality Management (Evropský model podnikatelské úspěšnosti)
EVA	Economic Value Added (Ekonomická přidaná hodnota)
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis (Metoda analýzy rizik)
Iveco CR	Iveco Czech Republic, a. s.
KPI	Key Performance Indicators (Klíčové indikátory výkonnosti)
LUR	United List of Risks (List rizik)
MTBF	Mean Time Between Failures (Průměrný čas mezi výpadky)
MTTR	Mean Time to Repair (Průměrný čas na opravu)
MVA	Market Value Added (Tržní přidaná hodnota)
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes (Zisk po zdanění)
OEE	Overall Equipment Effectiveness (Celkový efektivita zařízení)
PDCA	Demingův cyklus (Plan, Do, Check, Act)
WACC	Weighted Average Cost of Capital (Vážené průměrné náklady na kapitál)
WCM	World Class Manufacturing (Podnik světové třídy)

ÚVOD

Současná doba i podnikatelské prostředí jsou charakteristické globalizací, rozvojem technologií a nepřetržitě rostoucím tlakem konkurence. Uvedené faktory mohou pro podnik znamenat buďto hrozbu nebo příležitost. Podniky, které nejsou schopné reagovat na kontinuální změny, považují změny za hrozbu a postupně směřují k zániku. Naproti tomu podniky s pozitivním postojem vůči změnám, které považují změnu za příležitost, slaví úspěch. Hlavní cestu k úspěchu v 21. století představuje pro podniky řízení změn v návaznosti na proces neustálého zlepšování a monitorování výkonnosti.

V posledních letech stále více podniků klade důraz na řízení výkonnosti. Neboť si uvědomují, že zlepšení výkonnosti podniku a posílení konkurenceschopnosti lze docílit prostřednictvím řízení výkonnosti, které je založeno na opakovaném měření výkonnosti.

Nicméně i řízení a měření výkonnosti vyžaduje určitou modifikaci zavedených přístupů. V současnosti již není vyhovující měření výkonnosti založené pouze na tradičních ukazatelích. Díky kritice tradičních ukazatelů se do centra zájmu dostávají moderní ukazatele. Podniky se více soustředí na sledování nefinančních ukazatelů výkonnosti, které jsou pro podnik důležité z hlediska vytváření přidané hodnoty pro zákazníka.

Pro zajištění efektivnosti měření výkonnosti musí být využívána měřítka, která signalizují, zda jsou vytyčené cíle naplňovány či nikoli. Tudíž je nezbytné využívat pro měření právě probíhajících činností jiná měřítka než ta, která jsou založena na účetních výkazech a vychází z minulosti. S tímto souvisí nezbytnost sledování indikátorů, které podniku signalizují současnou výkonnost, nikoli minulou.

V dnešní době jsou úspěšné především podniky, jejichž řízení je flexibilní a schopné neustále reagovat na změny. Takže pokud podniky chtějí v této nelehké době nejen přežít, ale i prosperovat do budoucna, je nutné, aby měli zaveden systém řízení výkonnosti, který navazuje na strategii a cíle podniku.

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat hlavní komponenty efektivního systému řízení výkonnosti pomocí teoretické rešerše, provést analýzu systému řízení výkonnosti podniku Iveco Czech Republic, a.s. a její výsledky porovnat s teoretickými východisky. V případě odhalení slabých stránek systému řízení výkonnosti zpracovat návrh doporučení pro možná zlepšení této oblasti v podniku.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na teoretické vymezení pojmů, které se vztahují k problematice systému řízení a měření výkonnosti. Na závěr první kapitoly jsou vymezeny komponenty efektivního systému řízení výkonnosti, které jsou klíčové pro zpracování další části práce.

Ve druhé části práce je charakterizován podnik Iveco Czech Republic, a. s., ve kterém provedla autorka analýzu současného systému řízení výkonnosti, a to prostřednictvím rozboru interních materiálů a kvalitativního šetření formou polostrukturovaných rozhovorů s manažery podniku. Na základě výsledků analýzy jsou podniku navrženy doporučení pro zlepšení této oblasti. Během tvorby práce vycházela autorka z rešerše odborné literatury, interních dokumentů podniku a elektronických zdrojů.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Následující podkapitoly jsou věnovány vysvětlení základních pojmů problematiky výkonnosti podniku, charakteristice procesu řízení a měření výkonnosti a na závěr této kapitoly je vymezen efektivní systém řízení výkonnosti.

1.1 Výkonnost podniku

Výkonnost je poměrně všeobecný pojem, který se vyskytuje v běžném životě každého člověka. V následujícím textu je objasněno, jak lze výkonnost chápat z pohledu podniku. Na výkonnost je možné v rámci podniku nahlížet z mnoha různých úhlů, což dokazují i následující definice, které autoři uvádějí ve svých knihách.

Wagner definuje výkonnost obecně jako charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. [26]

Podle Pavelkové a Knápkové může každý subjekt hodnotit výkonnost jinak - vlastník podle splnění očekávání ohledně návratnosti svých prostředků, vložených do podnikání, zákazník podle uspokojení svých požadavků na výrobek nebo službu, jejich cenu, rychlost dodání, podmínek placení apod., dodavatelé a banky podle schopnosti podniku splácet své závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát podle schopnosti platit daně a podobně. [18]

Šulák a Vacík uvádějí, že výkonnost je většinou vymezena jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Jinak však hodnotí výkonnost zákazník, manažer a jinak vlastník podniku. Z pohledu zákazníka je podnik výkonný, pokud je schopný předvídat potřeby podniku v okamžiku jejich vzniku a nabízet kvalitní výrobek za cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Podle manažera je výkonný podnik ten, který prosperuje. Vlastníci se zaměřují na dosažení zhodnocení kapitálu, který do podniku vložili. Podle nich je výkonnost podniku vysoká v případě, že je dosaženo co největšího zhodnocení v co nejkratší době. [23]

Výkonnost podniku je předmětem zájmu hned několika subjektů a každý z těchto subjektů hodnotí výkonnost jinak. Obecně se však autoři shodují na tom, že výkonnost podniku odráží schopnost podniku co nejlépe zhodnotit do podniku vložené prostředky, čehož lze dosáhnout prostřednictvím plnění stanovených cílů podniku. Je tedy nutné, aby měl podnik definovány

cílové hodnoty, kterých chce dosáhnout a porovnávat je se skutečným stavem. Cílové hodnoty vycházejí ze strategických cílů nebo je možné odvodit je prostřednictvím benchmarkingu.

Pitra popisuje výkonnost jako výsledek organizované činnosti konkrétních lidí, kteří spojili své síly a prostředky k dosažení jasně definovaných cílů. [20]

Výkonnost podniku definují ve své knize také Fibírová a Šoljaková, a to jako samotnou podstatu existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežití v budoucnosti. [3]

V posledních letech kladou podniky stále větší důraz na řízení a měření výkonnosti, jelikož v tom spočívá klíč k úspěchu podniku v rychle se rozvíjejícím konkurenčním prostředí. Zlepšení výkonnosti podniku je možné docílit především prostřednictvím řízení výkonnosti, které je založeno na opakovaném měření výkonnosti. Toho si je vědoma většina velkých podniků.

1.1.1 Východiska výkonnosti

S pojmem výkonnost jsou spojena obecně uznávaná východiska, která jsou přijímána, aniž by byla dokazována.

Cílovost

Jedná se o východisko, které znamená, že činnost, jejíž výkonnost je posuzována, je cílově zaměřená. Tedy vede v budoucnosti ať uvědoměle či neuvědoměle, k dosažení určitého stavu nebo děje či alespoň ke snaze se takovému výsledku přiblížit.

Aby bylo zdůrazněné cílové zaměření činnosti, je užitečné rozlišit dvě dimenze výkonnosti, které na sebe navazují. Tyto dimenze jsou odpovědí na otázku, co je možné udělat pro to, aby podnik směřoval k dosažení určitého cíle. První dimenzí je *„dělat správné věci“*, jenž prezentuje výkonnost ve smyslu volby činnosti, která je realizována. Tato dimenze výkonnosti je označována jako efektivnost. V druhé dimenzi je na výkonnost poukazováno ve smyslu způsobu, jakým je daná činnost realizována, tedy *„dělat věci správně“*. Ta je označována jako účinnost. [26]

Efektivnost chování podniku je hodnocena na základě posouzení stupně výkonnosti podniku, což je prováděno porovnáním výše provozního zisku a celkových aktiv, která byla k jeho dosažení použita. Účelnost chování podniku je posuzována dle toho, do jaké míry podnik naplnil své strategické cíle a zároveň dostál závazkům své společenské odpovědnosti při zachování obecně uznávaných pravidel podnikatelské etiky. [15]

Finalita

Jedním ze základních požadavků na měření výkonnosti je schopnost popsat výkonnost subjektu již v průběhu činnosti. Proto je nutné z primárních kritérií výkonnosti, tedy měřítek, která poskytují celkovou interpretaci a vyhodnocení výkonnosti až po ukončení dané činnosti, odvodit sekundární kritéria výkonnosti. Tato měřítka již v průběhu zkoumané činnosti vykazují nenulové hodnoty a díky tomu jsou průběžně srovnatelná a interpretovatelná. Řešení nevyplývá z výběru jednoho ze sekundárních kritérií, ale je třeba do sledování výkonnosti zahrnout širší paletu sekundárních kritérií. [26]

1.1.2 Činitelé ovlivňující výkonnost podniku

V dnešní době mají vliv na výkonnost podniku především následující tři faktory [23]:

- **Rozvíjení efektivního marketingu**, jelikož trvalé snižování cen již nezajišťuje podniku konkurenční výhodu a z pohledu strategie podniku je marketing stále více důležitý.
- **Zabezpečení výrobní základny srovnatelné s konkurencí.** To znamená, že je nutné uspořádat zdroje tak, aby byl provoz hospodárný a bylo možné bez problému se přizpůsobit cenové hladině u srovnatelných výrobků. Aby mohl podnik takto fungovat, měl by se orientovat na procesy. Procesní přístup umožňuje podniku odstraňovat činnosti, které podniku nepřidávají žádnou hodnotu.
- **Nalézání a vytváření konkurenčních výhod.** K tomu je zapotřebí provádění aktivní inovační politiky, která vytváří proinovační prostředí a neustálé zlepšování podniku.

1.2 Řízení výkonnosti

Dle Wagnerové je řízení výkonnosti prostředkem pro dosahování lepších výsledků v podniku, v týmech a u jednotlivců tím, že je výkonnost chápána a vedena v rámci odsouhlasených rámců plánovaných cílů, standardů a kompetencí. Jedná se o postup vytvoření sdílené představy o tom, čeho by mělo být dosaženo.

Řízení výkonnosti je přístupem, který umožňuje integrovat vizi, strategii a konkrétní cíle zaměstnanců firmy tak, aby bylo dosaženo optimálního výsledku. Firma začíná fungovat jako jeden celek a ne jako soubor oddělených částí, ať už pracovních úseků nebo dokonce i jedinců, jejichž činnosti si někdy mohou navzájem i odporovat, pokud nejsou sjednoceny a integrovány jedním směrem – k dosažení firemní vize. Charakteristické pro systém řízení

výkonnosti je zpravidla i to, že na formulaci cílů výkonnosti se podílejí i samotní pracovníci, což zajišťuje vysokou akceptaci hodnocení. [27]

Sahu definuje řízení výkonnosti jako strategický a integrovaný proces, který představuje základ pro kulturu udržující úspěch podniku. To je prováděno prostřednictvím zlepšování výkonnosti pracovníků a rozvíjení schopností jednotlivých spolupracovníků a týmů. [21]

Podle Knápkové a Pavelkové představuje správně navržený systém pro měření výkonnosti základ pro efektivní systém řízení výkonnosti v podniku a může být použit jako manažerský nástroj pro strategické, taktické i operativní řízení podniku. [10]

Fibírová a Šoljaková uvádějí, že jedním z hlavních předpokladů řízení je objevení příčinných vazeb mezi základními faktory vývoje výkonnosti a důsledky jejich působení. [3]

Dle Častorála je řízení výkonnosti systémově chápaným procesem, který vede ke zvyšování výkonnosti podniku prostřednictvím zvyšování výkonu jedinců a pracovních týmů. Jedná se tedy o cílevědomý a plánovitý proces, řízený tak, aby bylo docíleno vysokého výkonu prostřednictvím zvyšování odpovědnosti jednotlivců a týmů za procesy učení se. [2]

Měření výkonnosti je součástí systému řízení výkonnosti podniku. Autoři se shodují především na tom, že procesy, které nelze změřit, není možné ani řídit. Měření by mělo být prováděno opakovaně, jinak nelze dosáhnout efektivního systému řízení výkonnosti. Nedílnou součástí řízení výkonnosti je hledání vazeb mezi faktory ovlivňujících výkonnost a důsledky jejich působení. Zjišťování těchto vazeb je důležité především k zamezení vzniku negativních následků, které působí na výkonnost podniku.

1.2.1 Komponenty procesu řízení výkonnosti

Stejně tak jako každý proces, má i řízení výkonnosti své části, bez kterých tento proces nemůže správně fungovat. V odborné české literatuře se autoři jen zřídka zabývají pojmem proces řízení výkonnosti. A v případě, že se k tomuto tématu vyjádří, tak se názory na složení tohoto procesu poměrně rozcházejí.

Podle Wagnerové začíná proces řízení výkonnosti určením cílů podniku a měřítek výkonnosti pro určité období. Tento proces je vyjádřen plánem nebo například vyváženou soustavou ukazatelů, které obvykle vycházejí z podnikové vize a strategie na delší období.

Následně se vytvoří specifické cíle a měřítka výkonnosti pro každý úsek podniku nebo jeho funkční jednotky. Pro dosažení cílů úseku podniku vypracují nadřízení seznam cílů a měřítek, jejichž plnění od svých podřízených očekávají a podřízení vypracují cíle a měřítka

ze svého pohledu. Poté nadřízení a podřízení společně diskutují o cílech a měřítkách, dokud nedojdou ke shodě a následně odsouhlasí plán cílů a měřítek výkonnosti pro daného pracovníka na určité období.

Výkonnost pracovníka je průběžně sledována nadřízeným a také se provádí formální hodnocení cílů a jejich plnění v předem stanovených intervalech. Při ukončení období je provedeno hodnocení na úrovni jednotlivých pracovníků, úseků a podniku. Výsledky tohoto hodnocení jsou dále podkladem pro další směr strategie podniku a pro cíle na následující období.

Řízení výkonnosti je nástrojem pro dosahování lepších výsledků podniku a představuje postup vytváření sdílené představy o tom, čeho by mělo být dosaženo. [28]

Wagnerová tedy mezi komponenty procesu řízení výkonnosti zahrnuje vizi, strategické cíle, měřítka výkonnosti, rozpad na individuální cíle a měřítka. Na rozdíl od Wagnerové, Kaplan a Norton v rámci řízení výkonnosti podniku zahrnují do tohoto procesu více komponentů. Kromě již vyjmenovaných částí, definují několik dalších.

Dle Kaplana a Nortona je důležité dosahovat strategické angažovanosti shora dolů. Základem angažovanosti všech na dosažení strategie jsou komplexní vzdělávací programy na téma strategie a posilování učení se pomocí zpětné vazby o aktuální výkonnosti. Jakmile je strategie pochopena, musejí se strategické cíle převést do osobních a týmových cílů. Angažovanost musí být také propojena se systémem odměňování, u kterého je nutná určitá opatrnost a odměňování by mělo začít až v okamžiku, kdy poběží výukové a komunikační programy. [6]

Podnik musí také pro danou strategii stanovit finanční a fyzické zdroje. Měly by být nastaveny vysoké záměry pro měřítka, které jsou přijatelné pro všechny zaměstnance. Jelikož vznikají rozdíly mezi těmito záměry a skutečnou výkonností, mohou manažeři nastavit priority pro kapitálové investice a akční programy, aby byly tyto rozdíly odstraněny. Dále manažeři určí kritické křížové iniciativy a propojí strategický plán s jednotlivými výdaji a s rozpočtovou výkonností pro další rok.

Jako poslední zmiňují autoři strategickou zpětnou vazbu. V podniku by měl být navržen strategický systém zpětné vazby, jelikož díky zjištěným příčinným vztahům v Balanced Scorecard (dále jen BSC) může management podniku zavést krátkodobé cíle. Tyto cíle by měly co nejlépe předpovídat, jak zpoždění a změny hybných sil ovlivní změny propojených výstupních měřítek. BSC klade důraz na vytváření příčinných vztahů,

a tak se zavádí dynamické systémové myšlení. To napomáhá zaměstnancům v jednotlivých částech podniku chápat, jak do sebe jednotlivé procesy zapadají a navzájem se ovlivňují. [6]

1.3 Měření výkonnosti

Wagner definuje měření jako *„činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci.“* Dle jeho názoru měření výkonnosti podniku není pouze nástrojem, který umožňuje popsat podnikovou výkonnost, ale také představuje nástroj, jehož vhodným či špatným využitím je možné pozitivně či negativně působit na chování a jednání těch osob, které mohou průběh zkoumané činnosti ovlivnit. [26, str. 19]

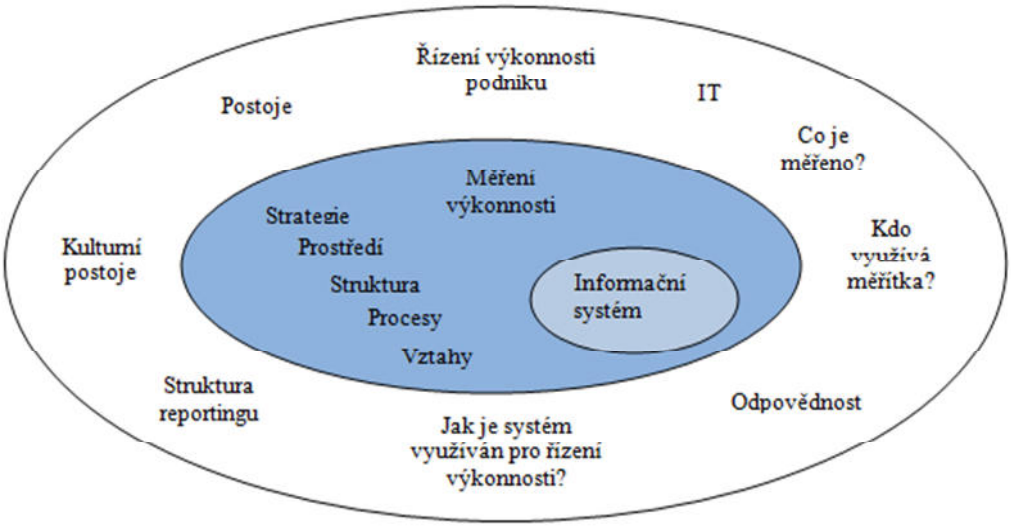
Dle Neumaierové a Neumaiera je základním kritériem pro posouzení výkonnosti firmy čistá současná hodnota. [17]

Podle Solaře není možné, aby jakkoli vyvinuté systémy měření výkonnosti pracovaly bez poskytnutí základní zpětné vazby, která je systémy pro měření výkonnosti vytvářena. Jelikož doposud platí pravidlo, že „co není měřeno, není řízeno“. [22]

Knápková a Pavelková uvádějí, že se na měření výkonnosti podniku může nahlížet několika různými způsoby. Z pohledu provozu, je podnikové měření výkonnosti definováno jako souhrn metrik, použitých ke kvantifikaci efektivity a efektivnosti jednotlivých akcí. V tomto případě lze také výkonnost definovat jako reportovací proces, který poskytuje zpětnou vazbu zaměstnancům jako výsledek provedených činností podniku. Z pohledu strategického se definují dva různé aspekty měření výkonnosti podniku. Na jedné straně poskytuje měření výkonnosti podniku nezbytné informace k ověření účinnosti strategie. Na druhé straně pak odráží postupy, které byly použity v rozkladu výkonnostních měřítek používaných k implementaci strategie v rámci celé organizace. [10]

Pro podnik je měření výkonnosti důležité hned z několika důvodů. Především bez měření výkonnosti by nebylo možné výkonnost řídit. Dalším důvodem je, že díky měření výkonnosti dostává podnik zpětnou vazbu, která objasňuje, jak si podnik vede. Důležitost zpětné vazby je také v tom, že je nutné poskytovat informace o výkonnosti zaměstnancům, aby získali povědomí o tom, co je nutné zlepšovat.

Na následujícím obrázku č. 1 je znázorněna pozice měření výkonnosti v systému řízení výkonnosti podniku.



Obrázek 1: Řízení výkonnosti podniku a pozice měření výkonnosti

Zdroj: vlastní zpracování podle [10]

1.3.1 Funkce měření

Dle Wagnera existuje celá škála důvodů, proč se provádí měření a za jeho nejvýznamnější funkce považuje tyto [26]:

- **Podpora paměti -** zachovávání dat o objektu a jeho vlastnostech k určitému okamžiku nebo za určité období vývoje
- **Podpora srovnání -** porovnávání znaků různých objektů nezávisle na tom, zda objekty jsou nebo nejsou měřitelné ve stejném okamžiku a také srovnávání charakteristiky stejného objektu v různých časových osách jeho vývoje
- **Podpora objektivizace a šíře smyslového poznání –** objektivizování subjektivního smyslového vnímání objektu či popisování i takových charakteristik objektu, které nedokáže lidský smysl zaznamenat
- **Podpora hloubky poznání -** popsat lze i takové charakteristiky objektu, které byly objektu druhotně přisouzeny člověkem a nejsou přímo zaznamenatelné lidskými smysly či technickými nástroji
- **Zprostředkování poznání -** vykomunikování dat o vlastnostech zkoumaného objektu i osobám, které nemají možnost přímo pozorovat daný objekt, tím následně umožnit zprostředkované poznání zkoumaného objektu

- **Důkazní** – protože není zcela možné zdolat subjektivnost měření, může posloužit jako důkaz ve sporu, zda určitý jev nastal či nikoliv

1.3.2 Fáze v procesu měření

Cílem měření je zajistit uživateli požadované informace o zkoumaném objektu. Proces měření výkonnosti se skládá z řady na sebe navazujících fází. Mezi základní fáze patří [26]:

- Vytvoření základního modelu pro realizaci měření a interpretaci výsledků.
- Zvolení metod a nástrojů, které se následně použijí pro měření.
- Obdržení požadovaných hodnot.
- Zaznamenání a uložení získaných hodnot.
- Třídění a interpretace hodnot jako příprava pro sdělení informace uživatelům.
- Kontrola informací, které jsou připraveny pro komunikaci nezávislým subjektem. Tomu může předcházet srovnání výsledků měření stejného zkoumaného objektu, které může být prováděno různými subjekty.
- Komunikace informace uživatelům.

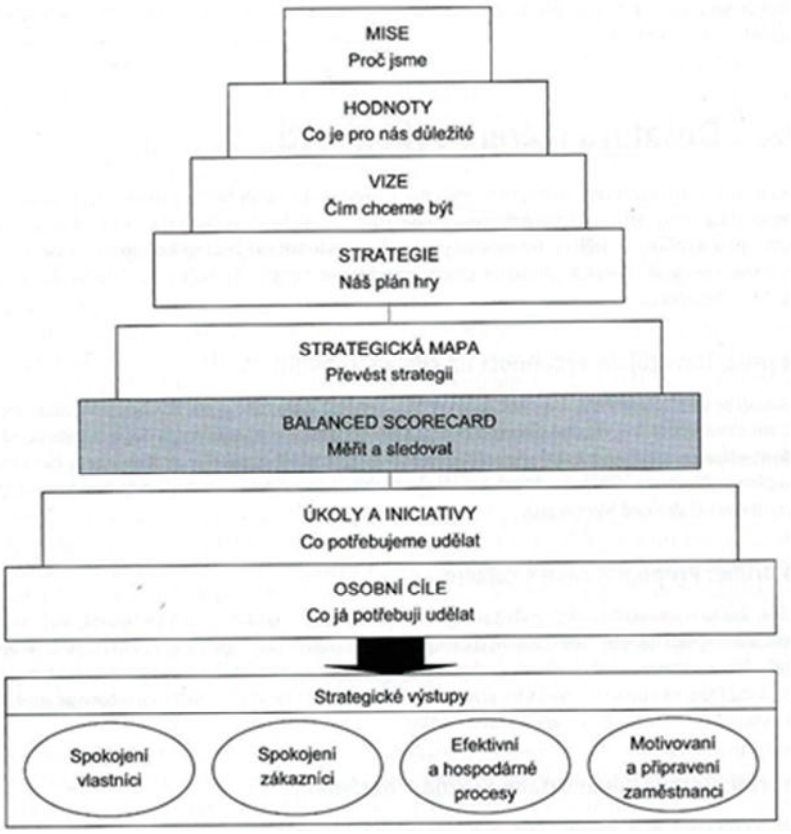
1.3.3 Důvody pro měření výkonnosti

Každý podnik vyžaduje informace o tom, jaká je jeho výkonnost. Obecně existují 3 základní důvody, proč podniky měří výkonnost [10]:

1. Implementace ověřování strategie podniku
2. Ovlivňování chování zaměstnanců
3. Vnější komunikace a řízení výkonnosti podniku

Do hlavních charakteristik každého systému pro měření výkonnosti by měla být zařazena orientace na dosahování strategických podnikových cílů. V návaznosti na tyto cíle je nutné určit měřítka výkonnosti, pomocí kterých bude možné zjišťovat, zda je dosahováno stanovených strategických cílů. Nezbytná je také podpůrná infrastruktura, díky které je možné získat potřebná podniková data, analyzovat a reportovat. V případě, že podnik neví, co chce měřit, nemá systém pro výběr výkonnostních měřítek a nemá zaveden systém pro získávání dat, potom podnik nemá zaveden systém měření výkonnosti podniku.

Podoba měření výkonnosti, které navazuje na strategii a cíle podniku je na následujícím obrázku č. 2.



Obrázek 2: Měření výkonnosti navazující na strategii a cíle

Zdroj: [26]

Na obrázku je znázorněna kaskádovitost jednotlivých vstupů, které ovlivňují výkonnost podniku. Na vrcholu této pyramidy se nachází mise, tedy samotný smysl, proč podnik existuje. Další schod tvoří hodnoty, které vyjadřují, co je pro podnik důležité. Následně je nezbytné, aby měl podnik stanovenou vizi, určující, čím chce podnik být a jakou strategií toho chce dosáhnout. Z této strategie vychází strategická mapa, která znázorňuje vztahy příčin a důsledků. Následuje samotný proces měření a sledování výkonnosti podniku, na základě kterého je definováno, co potřebuje podnik udělat, aby zlepšil výkonnost. A dále jsou tyto cíle rozkládány na osobní cíle zaměstnanců. A výsledkem celého procesu měření výkonnosti jsou strategické výstupy, které mohou mít podobu spokojených vlastníků, zákazníků, efektivních a hospodárných procesů a motivovaných a připravených zaměstnanců.

Za důležitou roli měření výkonnosti podniku nejčastěji autoři považují implementaci podnikové strategie, zaměření na důležité věci ve výkonnosti, využití ve vnitřní komunikaci podniku, sledování zlepšování v podniku nebo také využití pro plánování. [10]

1.3.4 Účinnost procesu měření výkonnosti

Celý proces měření výkonnosti je velmi náročný. Vyžaduje mnoho času a vynaloženého úsilí. Z hlediska průběhu lze celý proces měření považovat za zcela účinný pouze za splnění následujících podmínek [26]:

- Jednotlivé fáze procesu na sebe navazují a to jak věcně tak i svým organizačním a technickým zabezpečením.
- Jednotlivým fázím je nutné věnovat vyváženou a přiměřenou pozornost.
- Pravidla pro uskutečňování dílčích fází jsou jednoznačně a srozumitelně popsána.
- S velkou pozorností je nutné sledovat a vyhodnocovat zpětnou vazbu.

Wagner také uvádí základní kroky pro úspěšné využití systémů měření výkonnosti v praxi [26]:

1. Navazovat výkonnost na cíle a strategii.
2. Propojit části s celkem.
3. Respektovat vztahy příčina – následek.
4. Měřit to, co měřit chceme, tím, čím to měřit lze.
5. Být racionální a nebát se intuice.
6. Přejít od popisu k akci.
7. Rozumět a pomáhat rozumět.
8. Nesnažit se při tvorbě systému měření výkonnosti naplnit určitou formu jen proto, aby byla naplněna.
9. Myslet na to, že jedna z vědomostí říká, že člověk je schopen myslet maximálně na sedm záležitostí najednou.
10. Nikdo není poprvé dokonalý, a proto je nutné si ověřit, zda předchozích sedm zásad bylo pochopeno správně a je možné je uplatnit v praxi.

1.3.5 Metriky a ukazatele výkonnosti

Bez použití měřítek není možné úspěšně řídit podnik, proto mají měřítka velmi důležitou roli. Na základě měřítek je možné určit výkon jednotlivých osob, oddělení nebo podniku, což má vliv na jednání směřující k dosažení stanovených hodnot.

Autoři Kaplan a Norton usilovali o objevení vyváženého souboru měřítek, což mělo přispět k dlouhodobě úspěšnému řízení podniku. Prostřednictvím konceptu vyváženého systému cílů vznikl zároveň vyvážený systém měřítek. Měřítka jasně a jedinečně vyjadřují strategické cíle a současně je možné jejich prostřednictvím monitorovat úroveň dosahování těchto cílů. Aby byla zaručena jednoznačnost strategického cíle, měla by být pro jeden strategický cíl určena maximálně dvě měřítka a v mimořádných případech tři měřítka. [5]

Pojem metrika je používán ve spojitosti s hodnocením a měřením výkonnosti, a to jak celopodnikově nebo v konkrétních jednotlivých oblastech. Metrika je vymezena jako ukazatel výkonnosti z hlediska stanovených cílů, konkrétně určená metoda měření a definovaný rozsah měření nebo také jako měřitelný ukazatel použitý pro stanovení kvality, kvantity a finanční kategorie. [24]

Metriky lze členit podle několika faktorů, například podle objektu měření, opakovatelnosti použití nebo podle úrovní řízení. Nejvíce známé je členění podle objektu měření, kdy jsou metriky rozděleny na tvrdé a měkké.

Tvrdé metriky představují ukazatele, které je možné objektivně měřit, a monitorují vývoj cílů podniku. Jsou orientovány na výkonnost podnikových procesů a klíčových aktivit, resp. jsou přímo orientovány na zákazníka. Tvrdými metrikami mohou být nejen ukazatele, ale také indikátory. Jsou děleny na výsledkové, které se zabývají dosažením cílů a na výkonnostní, jež jsou zaměřeny na měření výkonnosti a úroveň podpory.

Měkké metriky jsou využívány pro měření a hodnocení stupně výkonnosti procesů, resp. stupně informatické podpory expertním způsobem. [24]

Lidé se obecně více zaměřují na tvrdá měřítka, tedy na veličiny, které mohou být měřeny a počítány, než na měkká měřítka. V dnešní době je úspěch podniku založen jak na tvrdých měřítkách, kterými jsou například tržní podíl, stav pohledávek, tak na měkkých, tedy na image podniku, spokojenosti zaměstnanců atd. Neměly by být používány pouze kvantitativní ukazatelé, které lze snadno změřit, ale také kvalitativní systémy měření, které odkrývají příčinné vztahy.

Pro fungování efektivního systému řízení výkonnosti je nutné používat nástroj, kterým jsou **klíčové indikátory výkonnosti** (Key Performance Indicators). KPI ukazatele jsou pro podnik životně důležité nástroje, které pomáhají manažerům pochopit, zda se podnikání úspěšně vyvíjí nebo zda se ubírá nesprávným směrem. Správný soubor těchto

ukazatelů může pomoci manažerům zaměřit se na výkonnost, které je nutné věnovat pozornost.

Na zásadní význam metrik upozorňují i následující nejznámější rčení „Co se dá změřit, je možné“ a „Pokud nemůžeme změřit, nemůžeme řídit“. Bez správných KPI řídí manažeři naslepo. Většina manažerů zápasí s tím, aby porozuměli a identifikovali pouze životně důležité metriky a díky tomu shromažďují a reportují velké množství všeho, co lze snadno měřit. V důsledku toho se manažeři topí v datech, zatímco důležité informace stále nemají. [13]

Již bylo vyvinuto mnoho systémů pro měření výkonnosti, které obsahují finanční i nefinanční ukazatele. Přestože téměř všechny podniky pracují s finančními i nefinančními ukazateli, tak podniky využívají nefinanční ukazatele pouze pro místní zlepšení, při práci se zaměstnanci a se zákazníky. Tyto podniky používají finanční a nefinanční měřítka pouze jako taktickou zpětnou vazbu a pro řízení krátkodobých operací. [6]

1.4 Tradiční ukazatele výkonnosti podniku

Dle Pavelkové a Knápkové vycházejí tradiční ukazatele výkonnosti podniku zejména z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání. K vyjádření cílů je používáno velké množství ukazatelů, které jsou mnohdy vzájemně neslučitelné. [18]

Pitra ve své knize zmiňuje, že tradiční ukazatele jsou pouze neúplným obrazem stavu výkonnosti podniku. [20]

Podstatná část tradičních ukazatelů vychází z účetních údajů a především z účetního výsledku hospodaření. V ukazatelích tak není zahrnuto riziko, vliv inflace a nezkoumají časovou hodnotu peněz. Nedochází k porovnání výsledku hospodaření s tzv. náklady obětované příležitosti, což je výnos z obětování investiční příležitosti, kterou vlastník podniku nevyužil.

Problém v tradičních ukazatelích je ten, že vyžadují dodatečné informace, které se týkají především vývoje likvidity, zadluženosti, vztahu majetkové a finanční struktury nebo využití aktiv podniku atd. Pokud je výkonnost hodnocena prostřednictvím tradičních postupů, jsou především využívány metody a postupy finanční analýzy. Jde o poměrně jednoduchou metodu poskytující jasné výstupy, avšak její problémovou oblastí je vypovídací schopnost účetních výkazů, která poskytují potřebná data pro analýzu. Hlavním důvodem tohoto problému je zaměření účetnictví na historické ceny a nezahrnutí vlivu inflace. Takové

účetnictví nesleduje změny tržních cen majetku, změny kupní síly peněžní jednotky, což zkresluje výsledek hospodaření běžného roku. [10]

V poslední době jsou tyto ukazatele kritizovány především kvůli omezenosti pohledu hodnocení z pozice tvorby hodnot pro zákazníka, resp. vlastníka, dále posuzování produktivnosti chování podniku a nefungující zpětné vazbě pro úpravu finančního plánu. [23]

Dle Kaplana a Nortona je finanční měřící systém kritizován především kvůli orientaci manažerů na dosažení a udržení pouze krátkodobých finančních cílů podle finančních měřítek. Tím může docházet k přehnaným investicím do krátkodobých zdrojů a také k nedostatečnému investování do dlouhodobého vytváření hodnot.

To je způsobeno tím, že kvůli sledování krátkodobé finanční výkonnosti jsou snižovány výdaje na vývoj nových výrobků, na zvyšování kvality procesů, rozvoj lidských zdrojů, rozvoj péče o zákazníky a další. Tím podnik podráží svou schopnost vytvářet budoucí ekonomickou hodnotu a také oslabuje svou konkurenceschopnost.

Používání finančních měřítek je pro řízení a vyhodnocování podnikových aktivit v konkurenčním prostředí nevhodné. Finanční měřítka totiž poskytují pouze částečný obraz o minulých aktivitách, proto nemohou být vhodným vodítkem pro současné ani budoucí aktivity, které vytvářejí budoucí finanční hodnotu. [6]

Tradiční ukazatele je možné rozdělit do následujících základních skupin:

1.4.1 Absolutní ukazatele

Jsou hlavním základem pro hodnocení výkonnosti. Lze je dělit na veličiny stavové, které sdělují určitý stav nebo na veličiny tokové, jež sdělují informace o údajích za daný časový interval. Veličiny stavové jsou uvedeny v rozvaze a veličiny tokové se nacházejí ve výkazu zisků a ztrát a také ve výkazu Cash flow. [23]

Tyto ukazatele jsou porovnávány v čase. Aby bylo možné co nejlépe zhodnotit vývoj podniku, měly by být porovnávány změny položek účetních výkazů za období alespoň pěti let. [25]

1.4.2 Poměrové ukazatele

Vyjadřují vzájemný vztah dvou položek účetních výkazů prostřednictvím jejich poměru. Pokud má sloužit ke smysluplné interpretaci, musí spolu jednotlivé položky souviset. Díky těmto ukazatelům je možné získat rychlou a nenákladnou představu o finančním stavu

podniku. Mezi všeobecně uznávané ukazatele patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a ukazatelé kapitálového trhu. [25]

1.4.3 Pyramidová soustava poměrových ukazatelů

Vytváření těchto soustav ukazatelů umožňuje třídit, vzájemně propojovat a celkově vyhodnocovat vědomosti o dílčích stránkách procesu. V rámci pyramidové soustavy je vždy vybrán nejdůležitější ukazatel a smyslem analýzy je, aby byli identifikováni a také vyčísleni činitelé, které mají vliv na vybraný vrchol. [23]

1.4.4 Souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti podniků

Slouží k vyhodnocení zdraví podniku pomocí jednoho čísla. Cílem těchto ukazatelů je obsáhnout všechny důležité části finanční analýzy, tedy rentabilitu, likviditu, zadluženost a také strukturu kapitálu. Dílčím složkám ukazatele je určena váha, která vyjadřuje významnost pro finanční zdraví podniku. Tyto váhy vychází z výsledků rozsáhlého empirického výzkumu. Přestože tyto ukazatele mohou sloužit jako prostředek pro rychlou informaci o finančním zdraví podniku, je nutné je vždy doplnit hlubší finanční analýzou.

Tradiční ukazatele informují o událostech, které proběhly v minulosti. Avšak bez znalostí minulosti, jejího vyhodnocení a hlavně bez správného odvození závěrů ve vztahu k budoucnosti není možné dělat odborné závěry související s výkonností podniku. Finanční analýza je analytickým nástrojem pro předpověď citlivosti budoucích uvažovaných strategií podniku k rizikovým faktorům. [23]

1.5 Moderní finanční ukazatele výkonnosti podniku

V dnešním světě globalizace je pro manažery potřebné využívání univerzálních a účinných nástrojů. K tomu slouží nová měřítka, která by měl vrcholový management používat.

Na základě kritiky tradičních ukazatelů dochází ke vzniku nových, modernějších přístupů k měření a řízení výkonnosti podniků. Moderní ukazatele usilují o propojení veškerých podnikových činností a lidí, jež se podnikových procesů účastní, a to prostřednictvím kritéria, kterým je dělat vše pro zvýšení hodnoty prostředků vložených vlastníky podniku. Do ukazatelů byla zavedena kategorie ekonomického zisku, tedy kromě běžných nákladů podniku jsou brány v úvahu také tzv. náklady obětované příležitosti. [10]

Dle Mařík a Maříkové by měly ukazatele výkonnosti být úzce vázány na hodnotu akcií, měly by umožňovat využití co nejvíce informací a údajů, které poskytuje účetnictví,

a překonávat dosavadní nesouhlas s účetními ukazateli postihujícími finanční efektivnost. Dále by také měly zahrnovat kalkulaci rizika, umožňovat hodnocení výkonnosti a současně také ocenění podniků. [14]

Knápková a Pavelková uvádějí, že ukazatel by měl umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení a přispívat k řízení hodnoty. [10]

Tyto nové ukazatele pro měření výkonnosti jsou schopné pracovat s časovou hodnotou peněz a také s rizikem, které podnik podstupuje. Proto jsou čím dál více používány při rozhodování manažerů. V současnosti je v celém světě preferováno měřit výkonnost podniku z pohledu zvýšení hodnoty podniku. V následujícím textu jsou přiblíženy ukazatele EVA, MVA a CFROI.

1.5.1 EVA – Ekonomická přidaná hodnota

Toto měřítko vzniklo v roce 1991, kdy bylo zavedeno poradenskou společností Stern Stewart & Co. v rámci hodnotově zaměřeného měření výkonnosti. Ve své podstatě znázorňuje ekonomický (mimořádný) zisk, který podniku vznikne po uhrazení veškerých nákladů na kapitál. [23] [18]

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty lze vyjádřit na základě vztahu [18]:

EVA = NOPAT – WACC x C

Kde:

NOPAT = zisk z hlavní činnosti po zdanění

C = kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní činnosti

WACC = průměrné vážené náklady na kapitál

Podle Pavelkové a Knápkové ukazatel EVA slouží k měření toho, jakou měrou podnik za určité období pomohl svými aktivitami ke zvýšení nebo snížení hodnoty pro vlastníky. [18]

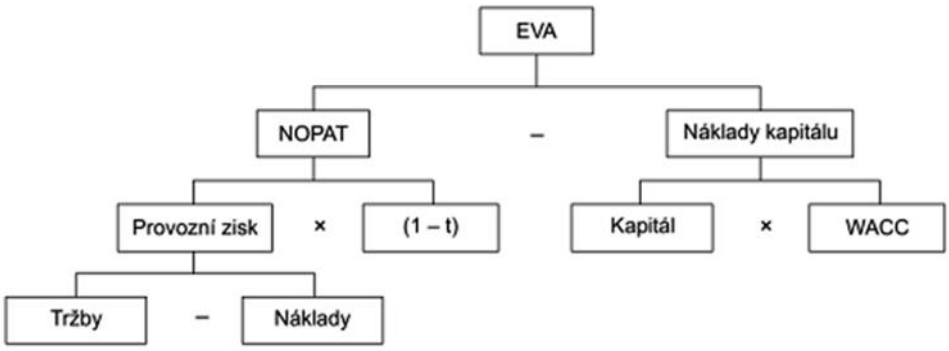
Mařík a Maříková definují ukazatel EVA obecněji jako čistý výnos z provozní činnosti podniku, který je snížený o náklady kapitálu. V případě, že je EVA kladná, došlo k vytvoření nové hodnoty a oproti tomu záporná EVA znamená úbytek hodnoty. [14]

Jedná se o měřítko výkonnosti a prosperity podniku a zároveň může být použita pro realizaci strategického procesu řízení hodnoty podniku. Ukazatel EVA také významně přispívá k vyhodnocení rizika díky tomu, že bere na vědomí náklady na kapitál během úvah

o výkonnosti. Vývoj tohoto měřítka je v kompetenci manažerů, proto ho lze také použít jako motivační nástroj a založit na něm systém odměňování manažerů. [10]

Mimo jiné zobrazuje přínos hlavní činnosti podniku v daném období vedoucí k naplnění cílů podniku a separuje ho od mimořádných vlivů. Ukazatel EVA může vlastníkům poskytovat informace o prosperitě podniku, sloužit jako nástroj hodnocení investičních projektů a jako základ pro motivační systém pro manažery. [18]

Na obrázku č. 3 je znázorněn pyramidový rozklad ukazatele EVA.



Obrázek 3: Pyramidový rozklad ukazatele EVA

Zdroj: [12]

Existují základní faktory pozitivně působící na výkonnost podniku a zvyšování jeho tržní hodnoty. Patří mezi ně následující [10]:

- **Výše operativního zisku a míra jeho zdanění**

  Tuto výši určuje výše tržeb a provozních nákladů. Výše tržeb je spojena s objemem vyrobené produkce a její cenou. Výše nákladů souvisí s druhem a úrovní výrobního procesu a s efektivním využitím výrobních faktorů.

- **Výše a struktura použitého majetku a investovaného kapitálu**

  Představuje výši majetku podniku. Významným je poměr tržeb a majetku, se kterým podnik nakládá. V případě, že majetek neprodukuje dostatečný objem tržeb a jeho využívání je neefektivní, může být negativně ovlivněna výše provozního zisku a tím také ukazatel EVA. Negativní dopad na ukazatel EVA vyplývá také z potřeby vysokého kapitálu na pokrytí majetku.

- **Výše nákladů na podnikový kapitál**

  Souvisí se strukturou kapitálu podniku, a to konkrétně s poměrem vlastního a cizího kapitálu, který nese určitý náklad spojený s typem a rizikovostí podnikání.

1.5.2 MVA – Tržní přidaná hodnota

Tento ukazatel vznikl ve spojení s předchozím ukazatelem EVA a za jeho vznikem stojí také společnost Stern Stewart &Co. MVA vyjadřuje rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a investovaným kapitálem. Obecně lze tedy říci, že se jedná o část tržní hodnoty, díky které investoři zbohatnou prostřednictvím vloženého kapitálu do podniku. [23]

Pro výpočet MVA jsou k dispozici dvě varianty výpočtu, a to ex post a ex ante. Ex post se MVA počítá jako rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a čistými aktivy v hlavní činnosti. Ex ante je počítáno prostřednictvím současné hodnoty předpovědí budoucích výsledků na základě ekonomické přidané hodnoty.

MVA je spíše používána k oceňování podniku než jako měřítko výkonnosti. Při měření výkonnosti je využití MVA doplňkové. [26]

Peterson a Fabozzi uvádějí, že ekonomický zisk a MVA měřítka pomohla soustředit pozornost pryč od účetních dat a směřují tuto pozornost k přidané hodnotě. Nicméně, měřítka přidané hodnoty, stejně tak jako jiná měření výkonnosti, musí být používána opatrně. Finanční analytik musí rozumět tomu, co tyto měřítka mohou a nemohou dělat. [19]

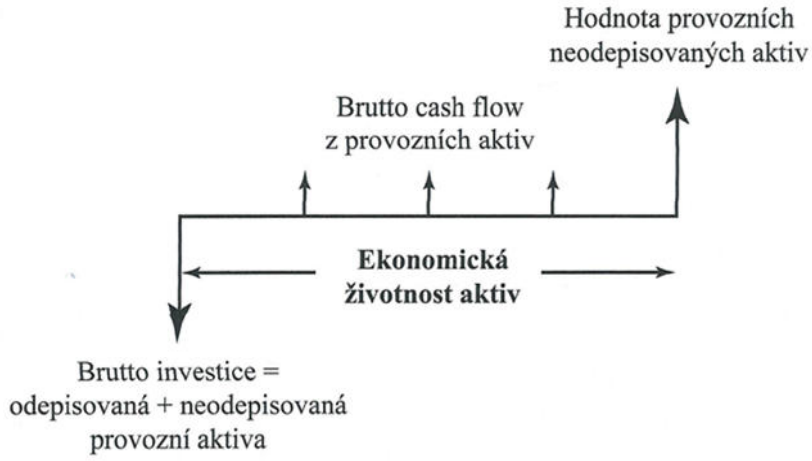
1.5.3 CFROI – Výnosnost investic

Jedná se o velmi komplexní model v procesu řízení tvorby hodnoty. V modelu CFROI jsou používány pouze reálné hodnoty, které jsou očištěné o inflaci. Díky tomu lze srovnávat výkonnost podniku v čase, a také v rámci různých zemí. [10]

CFROI porovnává peněžní tok podniku, který náleží akcionářům, s celkovými vloženými aktivy, které produkují tento tok. Model představuje vnitřní výnosovou míru za podnik, jako souhrn dílčích investic. Přínosy z investic představují jak provozní peněžní toky z investičních projektů bez úroků, tak čistou hodnotu neodepisovaných aktiv k datu likvidace investice. Tyto přínosy jsou srovnávány s hrubou hodnotou investic. Tento ukazatel je nejnáročnějším hodnotovým měřítkem, co se týká potřeby vstupních údajů. CFROI sleduje prospěch během celé doby trvání investice. [18]

Nevýhoda CFROI v rámci měření výkonnosti podniku je spatřována v tom, že není známo, jaký mají jednotlivé projekty v podniku vliv na tvorbu hodnoty. Na rozdíl od ukazatele EVA je CFROI flexibilnější. [23]

Na následujícím obrázku č. 4 je zobrazena podstata ukazatele CFROI.



Obrázek 4: Podstata ukazatele CFROI

Zdroj:[18]

Přestože neexistuje jednotný pohled na to, jaká míra výkonnosti je nejlepší, dochází ke shodě, že finálním cílem je zvýšení bohatství vlastníků. Více záleží na tom, jak vhodně je míra výkonnosti použita než na tom, která míra je použita.

1.6 Systémy řízení výkonnosti

V následujících podkapitolách je pojednáno o systémech řízení výkonnosti podniku. Mezi tyto systémy patří velmi známý systém Balanced Scorecard, který představují čtyři hlavní perspektivy. A dále je také charakterizován model EFQM.

V dnešní době existuje celá řada systémů řízení výkonnosti, kdy některé z těchto systémů je možné také kombinovat. Každý z podniků je specifický a musí při výběru metody zohlednit jak vnitřní, tak vnější faktory.

Sahu uvádí, že systém řízení výkonnosti je proces složený z plánování výkonnosti, monitorování výkonnosti a koučování, měření výkonnosti jednotlivců propojené s cíli podniku, poskytování zpětné vazby, odměňování pracovníků na základě dosažení výkonnostních cílů a vypracování plánů rozvoje pracovníků. [21]

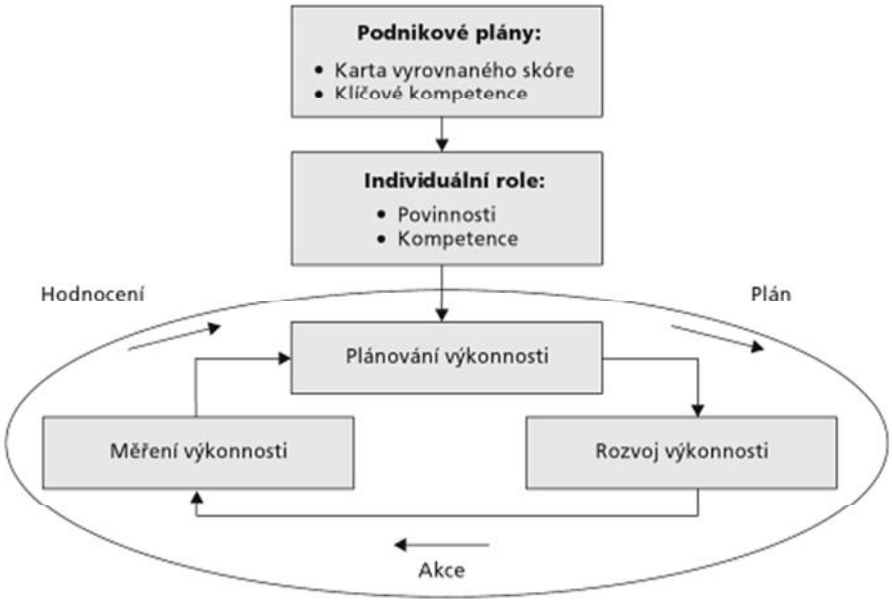
Dle Wagnerové je řízení výkonnosti nepřetržitým a pružným procesem, do kterého patří manažeři a ti, kteří jsou jimi vedeni. Přičemž jednají jako partneři v rámci systému, který určuje, jak nejlépe mohou spolupracovat, aby dosáhli požadovaných výsledků. Systém je soustředěn spíše na plánování budoucího výkonu a zlepšení než na hodnocení minulé výkonnosti či jednotlivých pracovníků. Systém je důležitý především tím, že je základem

pro nepřetržitou spolupráci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, která je zaměřena na zefektivnění výkonnosti.

Tento proces slouží k vyjasnění jednotlivých pracovních problémů a k přiblížení možností jejich řešení. Většinou během procesu dochází k časovému sladění pracovního úsilí jednotlivých pracovníků v rámci úseku, a to díky tomu, že nadřízený si zlepší přehled o náplni práce každého z pracovníků a také o tom, na jakých cílech pracuje. Je tedy možné zlepšit rozdělování práce, efektivněji komunikovat a pracovníci mezi sebou více spolupracují, což vede k celkovému zefektivnění týmové práce.

Řízení výkonnosti je většinou prováděno v ročním cyklu, při kterém se nejdříve stanoví cíle, následně probíhá průběžné sledování a poskytování zpětné vazby o dosaženém výkonu a na závěr jsou vyhodnoceny dosažené výsledky. [27]

Nepřetržitý proces řízení výkonnosti podniku je zobrazen na obrázku č. 5.



Obrázek 5: Cyklus řízení výkonnosti

Zdroj: [27]

1.6.1 Balanced Scorecard

Hlavním důvodem, proč podniky zavádějí Balanced Scorecard, je převedení strategie do běžného chodu podniku. Díky dnešní turbulentní době je konkurence čím dál více agresivnější a pokroková, čímž se velmi zkrátila doba, po kterou je strategie podniku platná. Podnik se musí rychle přizpůsobovat změnám, které v jeho prostředí nastávají, proto formuluje novou strategii a jeho úspěch závisí na tom, jak rychle a účinně strategii realizuje. A právě k tomuto účelu je zaváděn systém BSC.

Dle Wagnera je BSC jedním z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti, který se orientuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale také na její zasazení do celého systému řízení podnikové výkonnosti.

Název a koncepce BSC byla vytvořena na začátku 90. let 20. století americkým profesorem a konzultantem Robertem S. Kaplanem ve spolupráci s Davidem P. Nortonem, který byl ředitelem americké poradenské firmy. BSC vychází z původní myšlenky, kterou je pozorování takových parametrů výkonnosti podniku, které o výsledné výkonnosti vypovídají mnohem více než souhrnná hodnota rentability. [26]

Wagnerová definuje BSC jako vyváženou soustavu ukazatelů, která je také nazývána jako karta vyrovnaného skóre. Tato karta je nástrojem, který měří úspěšnost podniku a podává celostní pohled. [27]

Učeň uvádí, že BSC je poměrně jednoduchým nástrojem pro vyjádření vztahů mezi příčinou a důsledkem, které umožňují vyváženým způsobem strukturovat cíle a jejich metriky. [24]

Dle Kaplana a Nortona vznikl BSC díky střetu mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým modelem finančního účetnictví. V rámci BSC jsou zachována tradiční finanční měřítka vypovídající o minulých finančních transakcích, která byla dostačující pro podniky průmyslové éry, pro něž neznamenaly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritické faktory úspěchu. Tato finanční měřítka však nejsou vhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky v současné době musí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořili hodnotu.

BSC je systém, který doplňuje finanční měřítka výkonnosti minulé o nová měřítka hybných sil výkonnosti budoucí. Poskytuje manažerům soubor nástrojů umožňující převádět vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti. [6]

S pomocí této metodiky je možné dosahovat zvyšování efektivity řízení a zároveň slaďovat cíle celého podniku s cíli jednotlivých pracovníků na různých úrovních v podniku. Ve srovnání s klasickým systémem řízení, při kterém jsou používány hlavně finanční ukazatele, je tato metodika soustředěna také na jiné důležité oblasti, které významně ovlivňují budoucnost podniku. Pokud chce podnik dosáhnout daných finančních cílů, musí uspokojit nároky zákazníků. Pro uspokojení zákazníků, je potřeba vybudovat a provozovat dokonale

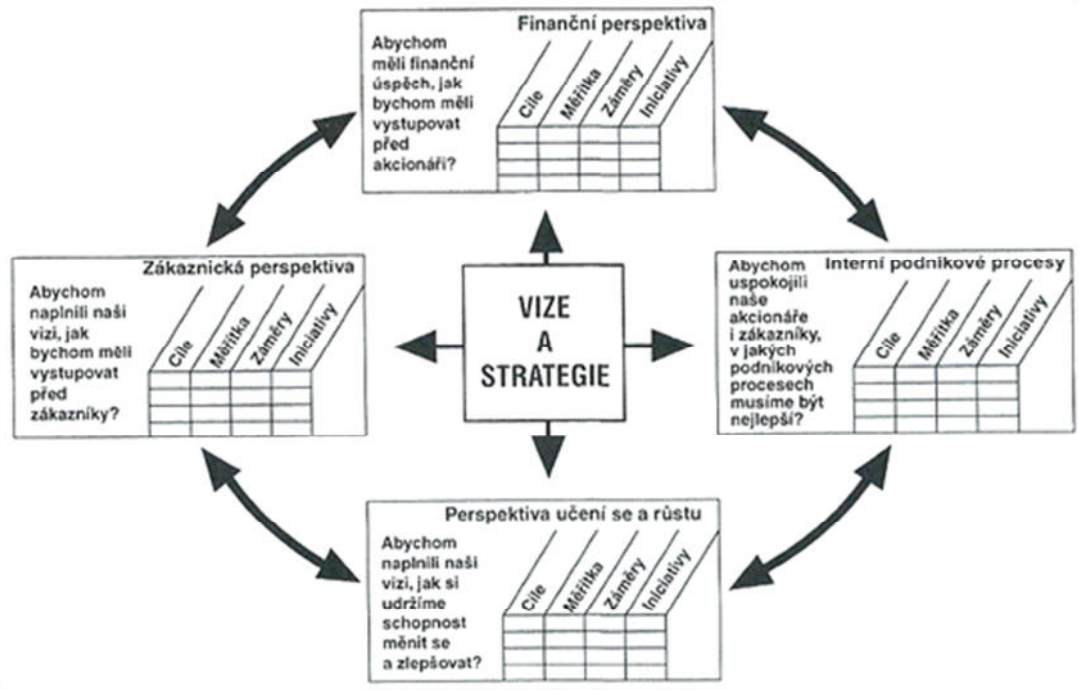
fungující procesy, z čehož vyplývá požadavek na kvalitní zaměstnance. BSC je nepřetržitý cyklus řízení výkonnosti, který sám sebe obnovuje. [27]

Z těchto požadavků vyplývají čtyři základní dimenze podnikové činnosti, které jsou označovány jako perspektivy. V každé perspektivě je nutné položit si základní otázku a prostřednictvím odpovědi na všechny čtyři základní otázky, je možné celistvě a vyváženě zhodnotit výkonnost podniku. [6] [27]

Základními perspektivami výkonnosti jsou [26]:

- **Finanční perspektiva** – v rámci této perspektivy je řešena otázka: „Jak bychom se měli jevit našim akcionářům, abychom byli finančně úspěšní?“
- **Zákaznická perspektiva** – soustředí se na otázku: „Jak bychom se měli jevit našim zákazníkům, abychom dosáhli naší vize?“
- **Perspektiva interních procesů** – zabývá se otázkou: „Ve kterých podnikových procesech musíme vynikat, abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky?
- **Perspektiva učení se a růstu** – řeší otázku: „Jak budeme udržovat naši schopnost změn a zlepšení, abychom dosáhli naší vize?“

Struktura jednotlivých perspektiv je zobrazena na obrázku č. 6.



Obrázek 6: Čtyři perspektivy Balanced Scorecard

Zdroj: [6]

Díky těmto čtyřem perspektivám BSC je možné vytvořit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky a měkčími, subjektivnějšími měřítky. [6]

V následujícím textu jsou jednotlivé perspektivy charakterizovány podrobněji.

Finanční perspektiva

Tvorba BSC by měla směřovat k propojení finančních cílů se strategií celého podniku. Finanční cíle jsou středem, do kterého vedou cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Ve fázi vyvíjení finanční perspektivy BSC by měli manažeři určit vhodný způsob měření své strategie.

Finanční cíle a měřítka musejí mít dvě funkce. A to definovat finanční výkonnost, která je očekávaná od strategie, a zhodnocovat cíle a měřítka všech ostatních perspektiv BSC. V jednotlivých fázích životního cyklu podniku se mohou finanční cíle velmi lišit. Pro zjednodušení jsou uváděny pouze tři fáze, a to růst, udržení a největší výnosy neboli sklizeň.

V rané fázi životního cyklu, tedy v období růstu, je celkovým finančním cílem podniku percentuální míra růstu obratu a míra růstu prodejů v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech. Většina podniků se ocitá ve fázi udržení, kdy stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. V této fázi většina podniků používá finanční cíle orientované na ziskovost. Při fázi sklizně dosahují některé podniky zralosti a hlavním cílem je maximalizovat přítok hotovosti.

Efektivní finanční řízení musí zohlednit jak rizika, tak výnosy. Podniky tak do své finanční perspektivy zařazují cíl stanovující míru rizika v jejich strategii. Každou ze tří strategií, tedy růst, udržení a sklizeň podporují následující tři finanční oblasti [6]:

- Růst obratu a marketingový mix
- Snižování nákladů/zvyšování produktivity
- Využití zdrojů/investiční strategie

Na obrázku č. 7 jsou shrnuty hybné síly a celkové finanční cíle na případě tří strategií a tří finančních oblastí.

Strategie podnikatelské jednotky	Strategická témata: Růst obratu a mix výrobků/služeb	Strategická témata: Snížení nákladů/ zvýšení produktivity	Strategická témata: Využití zdrojů
Růst	Míra růstu prodejů podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodejů) Výzkum a vývoj (procento prodejů)
Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodejů)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Obrázek 7: Měření strategických finančních témat

Zdroj: [6]

BSC je schopný vyjádřit finanční cíle a přizpůsobit je fázi vývoje, ve které se podnik právě nachází. [6]

Zákaznická perspektiva

V této perspektivě podniky určují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Podniky se soustředí na identifikování a následné uspokojování potřeb jak stávajících tak budoucích zákazníků a snaží se být nejlepší v poskytování hodnotových výhod zákazníkům.

Pro podnik je velmi důležitá segmentace trhu, aby se zaměřil na cílové zákazníky a trhy. Je nutné zaměřit se na to, co podnik chce opravdu dělat a vybrat si pro koho to chce dělat. U cílových zákazníků jsou odhalovány jejich preference ohledně ceny výrobku, jakosti, funkčnosti, image, pověsti, vztahů a servisu. Dle těchto preferencí volí podnik vhodnou hodnotovou výhodu, aby zákazníka oslovil. Následně, pro tyto cílové segmenty podnik určí cíle a měřítka.

Podniky používají dva soubory měřítek, a to základní skupinu měřítek a druhou skupinou jsou hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů. Mezi základní skupinu měřítek zákaznických výstupů, které jsou použitelná pro všechny podniky, patří následující [6]:

- podíl na trhu
- udržení zákazníků
- získávání nových zákazníků
- spokojenost zákazníků
- ziskovost zákazníků

Provázanost jednotlivých měřítek je zobrazena na obrázku č. 8:

Obrázek 8: Základní měřítka zákaznické perspektivy

Zdroj: [6]

Pro základní měřítka představují hodnotové výhody hybné síly. Hodnotové výhody, které jsou stejné pro všechna odvětví, jsou následující:

- vlastnosti výrobku/služby
- vztahy se zákazníky
- image a pověst podniku

Do druhé skupiny měřítek, tedy hybných sil výkonnosti zákaznických výstupů patří čas, kvalita a cena. Lze tedy shrnout, že dnešní zákazníci požadují kvalitní výrobek za adekvátní cenu a dodaný v požadované lhůtě. A podnik, který je schopný tyto požadavky splnit, má výhodu oproti své konkurenci. [6]

Perspektiva interních podnikových procesů

V rámci této perspektivy musí manažeři určit nejdůležitější procesy, pomocí kterých bude dosaženo zákaznických a akcionářských cílů. Cíle a měřítka pro tuto perspektivu jsou vytvářena až po stanovení cílů a měřítek finanční a zákaznické perspektivy. A to z toho důvodu, aby mohl být systém měření interních procesů zaměřen na cíle, které jsou důležité pro zákazníky a akcionáře.

Tradiční systémy měření sledují a zlepšují nákladovost, kvalitu a časově závislá měřítka jednotlivých procesů podniku. Zatímco díky BSC je možné požadavky na výkonnost interních procesů určit podle očekávání vnějších subjektů.

Každý podnik by měl při tvorbě této perspektivy vycházet ze tří základních procesů, kterými jsou [6]:

- **Inovační proces** – Je pro podnik životně důležitý. Podnik se tak soustřeďuje na proces výzkumu a vývoje a vytváří nové výrobky, služby a trhy.
- **Provozní proces** – Je stále důležitým procesem. Jeho prostřednictvím je zjišťována výše nákladů, kvalita, čas a výkonnost.
- **Poprodejní servis** – Umožňuje zjistit nedostatky, ke kterým dochází po dodání výrobku či služby zákazníkovi.

Perspektiva učení se a růstu

Aby byl podnik schopen dosáhnout svých cílů, které si stanovil v ostatních třech perspektivách, musí ovládat schopnost učení se a růstu. Tato schopnost závisí na třech oblastech, a to na zaměstnancích, informačních systémech a angažovanosti. K fungování všech těchto oblastí je zapotřebí investování zdrojů a také jejich měření.

Mezi hlavní měřítka patří spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a udržení. Hybnými silami v perspektivě učení se a růstu jsou pokrytí strategických pracovních míst, dostupnost strategických informací a stupně angažovanosti lidí, týmů a oddělení k dosažení strategických cílů. [6]

Balanced Scorecard jako manažerský systém

Mnoho podniků již vyvinulo systémy pro řízení výkonnosti, které zahrnují jak finanční, tak i nefinanční měřítka. Balanced Scorecard zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka musejí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci v předních liniích musejí pochopit finanční důsledky vlastních rozhodnutí a svých činů. Vrcholový management musí rozumět hybným silám zajišťujícím dlouhodobý finanční úspěch.

BSC se musí stále silně orientovat na finanční výstupy. Jelikož v konečném důsledku by zlepšení všech měřítek BSC mělo znamenat zvýšení finančních cílů. [6]

Strategická mapa

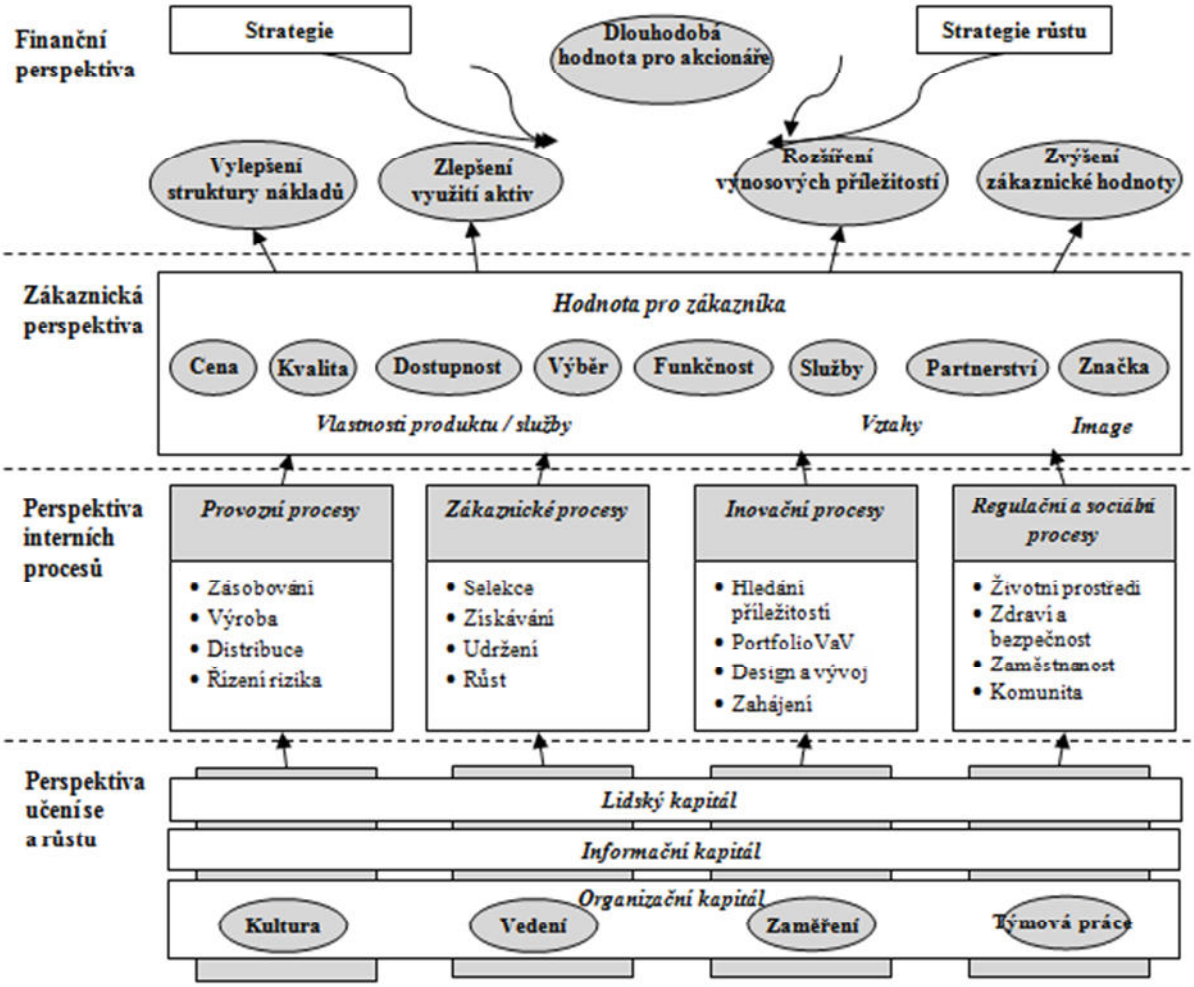
Se systémem BSC úzce souvisejí strategické mapy. Strategická mapa je vizuálním vyjádřením cílů podniku, které jsou zachycené v rámci čtyř perspektiv. Důležité je nezaměřit se pouze na jednu perspektivu, nýbrž soustředit se na všechny perspektivy stejnou měrou. Například tlak pouze na zvyšování zisku může způsobit krátkodobý výsledek nikoli dlouhodobý stabilní růst. Je tedy důležité nalézt rovnováhu.

Strategická mapa zobrazuje logické vztahy příčin a důsledků, které se navzájem doplňují a jejich spojením následně dochází k plnění strategie podniku. Grafické znázornění prvků, které mají vliv na celkovou výkonnost podniku, je efektivním nástrojem, díky němuž lze snadněji a přehledněji zachytit a pochopit souvislosti. Strategická mapa tak poskytuje uživatelům komplexní pohled na problematiku výkonnosti podniku.

Kaplan a Norton uvádějí, že vizualizace je velmi významným hlediskem fungování celého systému hodnocení výkonnosti podniku, jelikož efektivně znázorňuje logiku podnikové strategie. Zároveň umožňuje pochopit tvorbu hodnoty podniku, na které se podílí jak hmotné tak nehmotné složky. Propojení návazností a souvislostí mezi příčinami a následky umožňuje identifikovat hybné síly a klíčová měřítka výkonnosti daného podniku.

Také se jedná o komunikační nástroj, jelikož prostřednictvím strategických map lze snadno interpretovat strategii od vrcholového managementu k řadovým zaměstnancům podniku. Díky tomu je pochopení strategií a jejich implementace jednodušší a dochází k posílení spolupráce mezi zaměstnanci na různých úrovních. Dobrým propracováním strategické mapy je možné odhalit slabá a silná místa podniku, lépe plánovat a akceptovat rozhodnutí, která se týkají některé z perspektiv nebo vytváření nových strategií. [7]

Na obrázku č. 9 je znázorněna modelová strategická mapa, na které je zobrazena propojenost jednotlivých perspektiv a jejich prvků.



Obrázek 9: Strategická mapa

Zdroj: [7]

1.6.2 Model excelence EFQM - Evropský model podnikatelské úspěšnosti

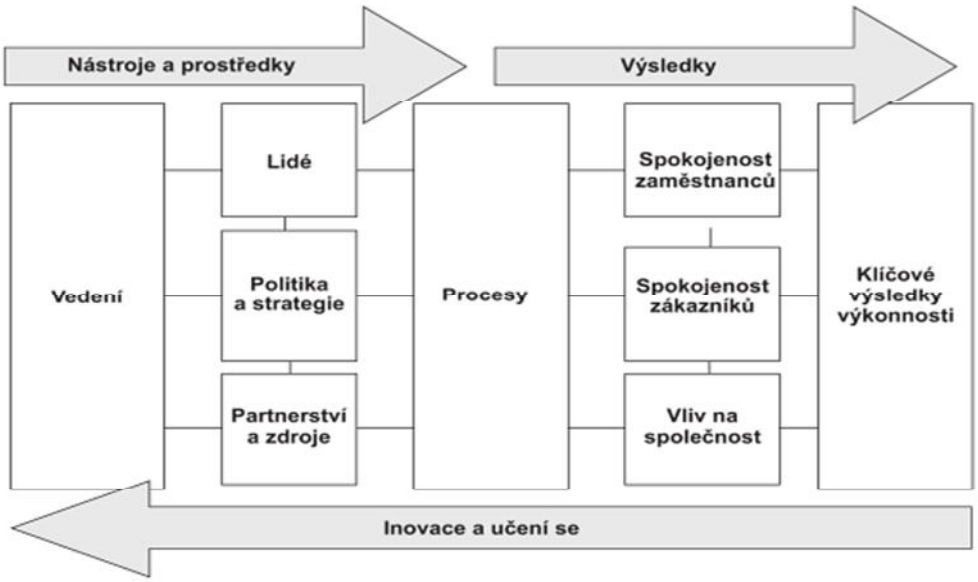
Dle Šuláka vznikl tento model jako nástroj pro úspěšné řízení podniků a jeho prostřednictvím dochází také k cílenému a systematickému uspokojování potřeb zákazníků podniku. [23]

Pavelková a Knápková uvádějí, že model EFQM je jedním z komplexních konceptů, který se věnuje výkonnosti podniku a jeho činnostem. Při výběru konceptu je důležitá jeho orientace na podnikové procesy, jelikož prostřednictvím správného řízení těchto procesů lze docílit výborných výsledků. [10]

Podle Nenadála vychází model EFQM z myšlenky, že vynikajících výsledků podniku lze dosáhnout pouze v případě maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti zaměstnanců podniku a při respektování okolí. [16]

Model EFQM obsahuje devět oblastí, respektive hlavních kritérií. Mezi prvních pět kritérií patří vůdcovství, politika a strategie, personální řízení, zdroje a partnerství a procesy. Prostřednictvím těchto kritérií jsou vytvářeny podmínky pro to, aby byl podnik úspěšný. Mezi zbylé čtyři kritéria jsou řazeny spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků, vliv na společnost a měření výkonnosti podniku. Na základě těchto kritérií je podnik hodnocen podle výsledků a cílů, kterých chtěl u nich dosáhnout. [23]

Vztahy mezi jednotlivými kritérii jsou zobrazeny na obrázku č. 10.



Obrázek 10: Model excelence EFQM

Zdroj: [12]

Prostřednictvím tohoto modelu je možné zjistit, jaké má podnik slabé stránky a následně se zaměřit na jejich zlepšení. Zároveň umožňuje efektivně využívat silné stránky.

1.7 Benchmarking

Karlöf definuje benchmarking jako „*soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání efektivnosti podniku z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi.“*. [8, str. 15] Znamená to, že si podnik stanoví určité laťky či kritéria, podle kterých se chce řídit nebo kterých chce dosáhnout.

Podle Nenadála je benchmarking *„nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastního podniku s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit“*. [16, str. 120]

Využití benchmarkingu v řízení výkonnosti podniku spočívá v identifikaci silných a slabých stránek hospodaření podniků, které ovlivňují výkonnost a tvorbu hodnoty v podniku. Pavelková a Knápková uvádí, že benchmarking je metodou porovnávající údaje jednoho podniku s údaji podobných podniků a heslem je „učte se od ostatních“. Jeho výhodou je, že je jednoduchý a široce využitelný v mnoha podnikových činnostech. [18]

Autoři zdůrazňují, že se jedná o neustálé srovnávání podniku s konkurencí, nikoli o jednorázovou akci. Díky tomu se může podnik učit od konkurence a jejich zdokonalování využít ve svůj prospěch.

Wagner vysvětluje pojem benchmarking odvozením od referenčního průběhu, který je označován jako benchmark. Benchmarking je tedy řetězcem činností začínající stanovením benchmarku a končící interpretací výsledného porovnání mezi zkoumaným jevem a benchmarkem. [26]

Dle Pavelkové a Knápkové není úkolem benchmarkingu pouze porovnání s benchmarkem, tedy určitým standardem, s cílem se mu vyrovnat, ale konečným cílem je stát se v dané oblasti nejlepším, tedy novým benchmarkem. Během benchmarkingu jsou hledány odpovědi na otázku „Proč? Proč je nejlepším? Jak toho stavu dosáhl?“. Od benchmarkingu jsou očekávány odpovědi na tyto otázky. [18]

Jedná se o metodu poskytující velký vnitřní potenciál pro zdokonalování podniků. A pro využívání benchmarkingu existují 2 důvody [8]:

1. Je přímo orientován na zvyšování jak operativní, tak strategické efektivnosti, které jsou opravdovou náplní činnosti podniku.

2. Směřuje k přeorientování firemní kultury směrem k procesu osvojování si nových poznatků, zvyšování pracovních dovedností, kvalifikace a efektivnosti, což je důsledkem trvalého procesu rozvoje.

Ve velkých podnicích dochází ke krachu, jelikož se často snaží uspět především skrz strukturální změny, jako jsou převzetí a fúze. Benchmarking je skvělým způsobem hledání a dosahování úspěchu prostřednictvím organického růstu, který je založen na vlastní výkonnosti podniku. [8]

Při hledání dokonalosti v okolním světě velmi záleží na horizontu, který podnik vidí. Lze rozlišovat tři základní typy benchmarkingu [8] [18]:

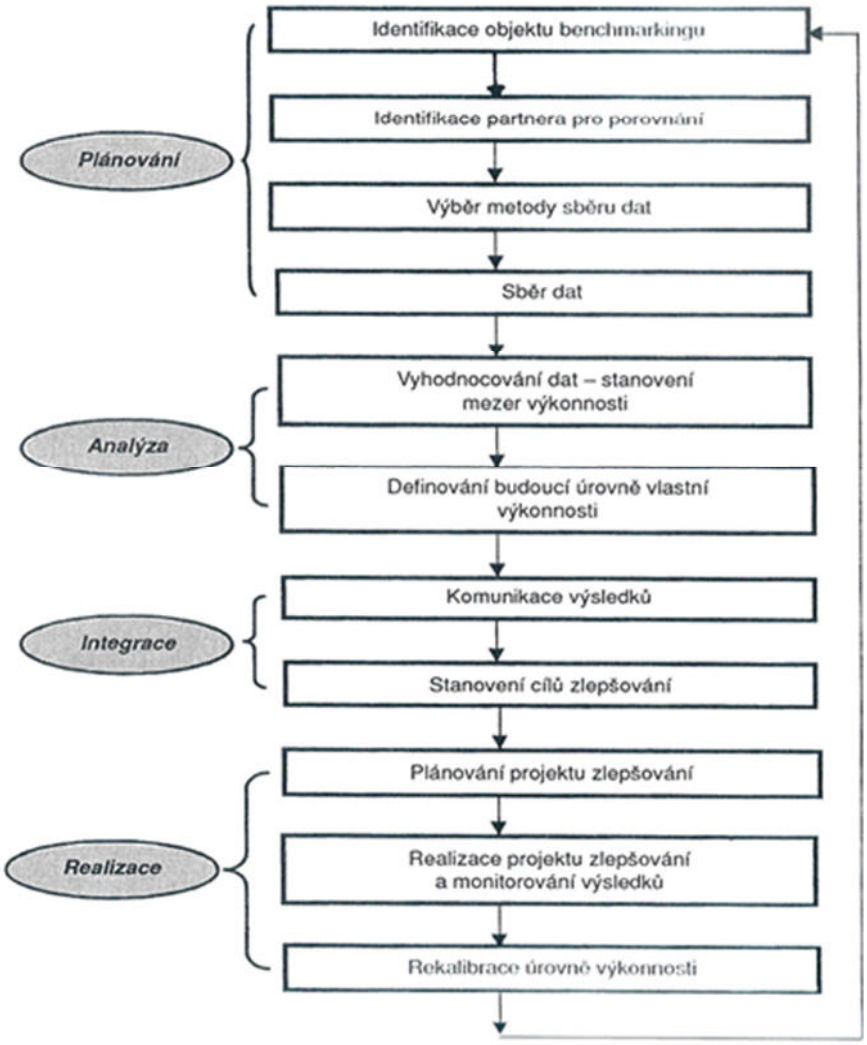
a) **Vnitřní (interní) benchmarking** – provádí se srovnávání uvnitř podniku, tedy mezi dceřinými společnostmi, pobočkami atd.

b) **Konkurenční (externí) benchmarking** – jedná se o měření a porovnávání činnosti v podniku vůči konkurenci, především s podobnými podniky

c) **Funkční (procedurální) benchmarking** – jsou porovnávány funkce a postupy v rámci různých oborů a jsou hledány nejlepší výkony v jakémkoli oboru. Poskytuje tedy největší prostor pro objevení možností pro zlepšování.

Aby bylo využití benchmarkingu úspěšné, je nutná informační provázanost, díky které je možné rychle získat kvalitní informace. Během jednotlivých fází benchmarkingu je nutné využívat nejmodernějších informační technologie, systematický přístup a je nezbytný výběr vyhovujících partnerů pro benchmarking.

Na následujícím obrázku č. 11 jsou znázorněny základní etapy procesu benchmarkingu podle Nenadála:



Obrázek 11: Jednotlivé etapy benchmarkingu

Zdroj: [16]

Tento proces není jednorázovou akcí, jeho efektivnosti lze dosáhnout pouze jeho opakováním. Mělo by se tedy jednat o nepřetržitý proces, který umožňuje zvyšovat výkonnost podniku.

1.8 Efektivní systém řízení výkonnosti

V době finanční krize, která ve světě stále přetrvává, je pro podniky hlavní cestou k úspěchu zvyšování výkonnosti. Podniky se musí vyrovnat se neustálými změnami, které globální svět obchodu přináší. Jako účinný a pro mnoho podniků nezbytný způsob, jak v tomto světě obstát, je zavedení efektivního systému řízení výkonnosti. Co by měl takový systém splňovat, je popsáno v následujícím textu.

1.8.1 Principy efektivního řízení výkonnosti

Systém řízení výkonnosti nelze v podniku efektivně aplikovat, pokud současně nebudou dodržovány principy, které tento systém vyžaduje pro své správné fungování.

Wagnerová ve své knize uvádí čtyři základní principy, které by měly být dodržovány v rámci efektivního řízení výkonnosti [27]:

1) Liniový management vlastní a vede řízení výkonnosti, nikoli oddělení lidských zdrojů.

2) Klade důraz na sdílené cíle a hodnoty podniku.

3) Řízení výkonnosti není standardní „balíček“, musí být vyvinuto specificky a individuálně pro konkrétní podnik.

4) Musí být aplikováno na všechny zaměstnance, nikoli na část skupiny manažerů

1.8.2 Charakteristiky efektivního systému řízení výkonnosti

V literatuře je často uváděno, že k tomu, aby byl vytvořen komplexní systém řízení výkonnosti, není tak důležitý návrh tohoto systému nebo měřítka, která v něm jsou používána. Důležitá je především realizovatelnost a každodenní procesy měření. To znamená, že budoucnost řízení výkonnosti musí být založena na informovanosti, spolehlivosti a odpovědnosti.

Informovanost je nutná, aby mohlo být prováděno systematické řízení výkonnosti, kdy jsou informace nejen sledovány a ukládány, ale slouží k řízení podniku. K tomu potřebuje podnik výkonný informační systém. Spolehlivost je požadována jak v rámci výrobních zdrojů, informačních toků, tak tržních informací. Odpovědnost znamená odpovědnost všech pracovníků podniku, kteří by měli vykonávat svou práci efektivně v návaznosti na strategický směr podniku.

V rámci systému řízení výkonnosti by měly být sledovány klíčové indikátory s cílem odhalit problémy, na které je nutné zavést protiopatření. Systém řízení výkonnosti musí být především chápán jako soubor postupů, technik, procesů a hlavně lidí, kteří pracují společně směrem neustálého zlepšování prostřednictvím měření a řízení výkonnosti.

Charakteristiky, které by měl efektivní systém řízení výkonnosti splňovat, lze shrnout do několika bodů. Gomes uvádí následující znaky [4]:

- Měl by vycházet z formulované strategie a definovaných cílů.
- Rozpad strategických cílů na individuální cíle a měřítka.
- Strategická angažovanost shora dolů.
- Měl by být založen na organizačních cílech, potřebě zákazníků a měl by sledovat jak finanční, tak nefinanční aspekty.
- Měly by být sledovány klíčové ukazatele identifikující problémy a prováděna následná protiopatření vedoucí k odstranění či eliminaci problémů.
- Musí se dynamicky měnit podle toho, jak se mění strategie.
- Měl by být dlouhodobě orientován stejně tak jako by mělo být možné jeho jednoduché pochopení a realizování.
- Musí navazovat na systém odměňování a poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu.
- Finanční a nefinanční měřítka musí být v souladu se strategickým rámcem.

Kennerley a Neely doplňují výše zmíněné charakteristiky o několik dalších bodů [9]:

- Měřítka by měla být stále relevantní a odrážet problémy důležité pro podnik.
- Podnik by měl sledovat vazby mezi jednotlivými cíli a měřítky.
- Provádění revize podnikatelské strategie.

Názory těchto dvou autorů se od sebe zásadním způsobem neliší. Kennerley a Neely zdůrazňují nutnost používání správných měřítek na měření klíčových ukazatelů pro podnik. Gomes se více soustředí na návaznost systému řízení výkonnosti na strategii a dostatečnou informovanost všech zaměstnanců.

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU IVECO CZECH REPUBLIC, A. S.

Pokud v současnosti existuje podnik, který by mohl svým konkurentům poskytnout recept na úspěch, je jím právě Iveco Czech Republic, a. s. (dále jen Iveco CR). Přesto, že od období finanční krize se většina podniků potýká s problémy a mnoho z nich směřuje spíše ke krachu než k úspěchu, Iveco CR je naprostým opakem. A to jen díky tomu, že se nebrání změnám, ale naopak je vyhledává a využívá, o čemž svědčí i jeho dlouholetá historie a úspěch současného podniku.

Iveco CR je výrobním závodem značky Iveco Bus, jehož sídlo se nachází ve Vysokém Mýtě. V následujících podkapitolách je tento podnik podrobně charakterizován včetně připomenutí historie podniku a přiblížení současnosti podniku. Na závěr je objasněno poslání podniku, jeho vize a hodnoty navazující na další část diplomové práce.

2.1 Základní charakteristika

Podnik Iveco CR je v současnosti největším výrobním závodem značky Iveco Bus, která je součástí skupiny CNH Industrial N.V. Iveco Bus navrhuje, vyrábí a prodává široký sortiment vozidel hromadné dopravy splňující veškeré požadavky veřejných i soukromých provozovatelů. Ve Vysokém Mýtě jsou vyráběny převážně městské a meziměstské autobusy, které jsou z více jak 90 - ti % vyváženy do přibližně 30-ti zemí světa.

Podnik Iveco CR je v Evropě považován za jednoho z nejlepších výrobců linkových autobusů. A to především díky dobrému poměru užitných parametrů a kvality k ceně, rozšířené síti autorizovaných servisů, nabídce originálních náhradních dílů a hlavně spokojenosti zákazníků s provozem autobusů.

V roce 2013 získal výrobní závod bronzovou medaili World Class Manufacturing (dále jen WCM), což je mezinárodní metodika pro řízení výrobních cyklů v souladu s nejlepšími standardy po celém světě. Tento systém je blíže popsán v dalších kapitolách. [34]

Organizační struktura podniku má na nejvyšší a nejnižší úrovni řízení liniovou podobu. Na středních úrovních řízení je používán funkcionální typ organizační struktury. Organizační struktura podniku na nejvyšším stupni řízení je zobrazena v příloze A.

2.2 Historie podniku

Základ dnes známého a uznávaného podniku Iveco CR byl položen v roce 1895 Josefem Sodomkou, který založil vlastní dílnu na výrobu kočárů a speciálních vozů. Jeho výrobky si začaly budovat dobré jméno především vysokou kvalitou a také přiměřenou cenou. V roce 1930 uzavřel Josef Sodomka st. se synem smlouvu o prodeji 50 % podniku a o rok později získal Josef Sodomka ml. i zbývající část podniku. V roce 1948 byl podnik znárodněn a vznikl tak národní podnik KAROSA. První autobus byl vyroben v roce 1928. V roce 1993 byl podnik privatizován a vznikla Karosa a. s., zabývající se výrobou autobusů. V tomto roce také vyústila jednání s firmou Renault V. I. ve společný závod. Firmě Renault náležel podíl 34 %, Evropská banka pro obnovu a rozvoj v Londýně vlastnila 17 % a zbylých 49 % vlastnili ostatní akcionáři. V roce 1996 odkoupil Renault V. I. 17 % akcií od Evropské banky a během roku odkoupila dalších 21 % od drobných akcionářů.

V prosinci 1999 vznikl fúzí italské firmy Iveco a Renault V. I. společný podnik Irisbus Holding S. L., který získal 94 % akcií. Díky tomuto spojení se podnik stal druhým největším v Evropě a přední společností ve světovém měřítku. Od roku 2004 je Karosa začleněna do skupiny Iveco, které se stalo 100 % vlastníkem Irisbusu. V roce 2007 byl změněn název podniku na současné Iveco Czech Republic, a. s. Již v tomto roce 2015 oslaví Iveco CR 120. výročí od založení podniku Josefem Sodomkou. [33]

Během dlouhé historie podniku docházelo nejen ke změnám vlastníků, ale také loga, která jsou zobrazena na obrázku č. 12.

Obrázek 12: Historie loga podniku

Zdroj: [33]

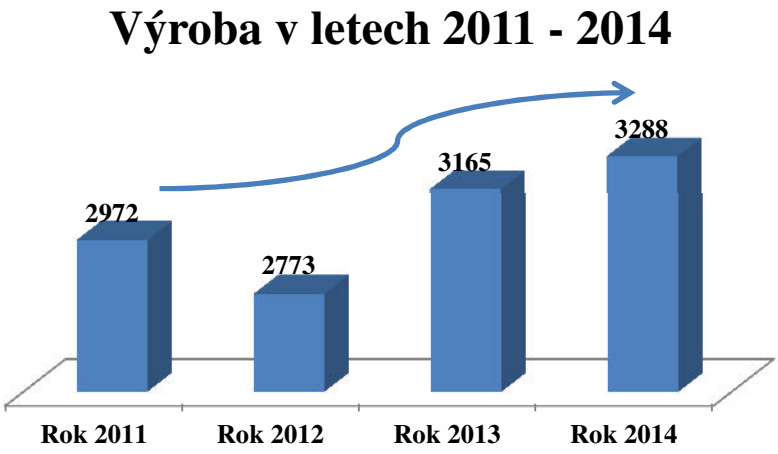
2.3 Současnost podniku

Podnik Iveco CR se i v roce 2014 prosadil mezi úspěšnými a silnými společnostmi v Pardubickém kraji a stále patří mezi nejvýznamnější firmy České republiky.

V současnosti čelí Iveco CR dovozu autobusů z tzv. „lowcost“ zemí, jako je Turecko nebo Čína, a tak před Ivecem CR stojí úkol obstát v této konfrontaci, prokázat kvalitu, konkurenceschopnost svých výrobků a udržet nebo dokonce posílit svou pozici na trhu.

2.3.1 Výroba v roce 2014

V roce 2014 bylo v závodu Iveco CR vyrobeno rekordních 3288 kompletních autobusů, tedy o 160 více autobusů oproti plánu. Jedná se zatím o nejvíce vyrobených autobusů v novodobé historii. V tomto roce proběhla generační obměna řady autobusů Crossway, Recreo, LowEntry a Urbanway na provedení splňující emisní předpisy Euro 6 a také dle zákaznických požadavků a s ohledem na požadavky nových trhů. Závod trvale pracoval ve dvousměnném provozu a na vybraných pracovištích je zaveden třísměnný provoz. Celkové průmyslové investice dosáhly výše 59,5 mil. Kč. Vývoj výroby v letech 2011 až 2014 je znázorněn na následujícím grafu.



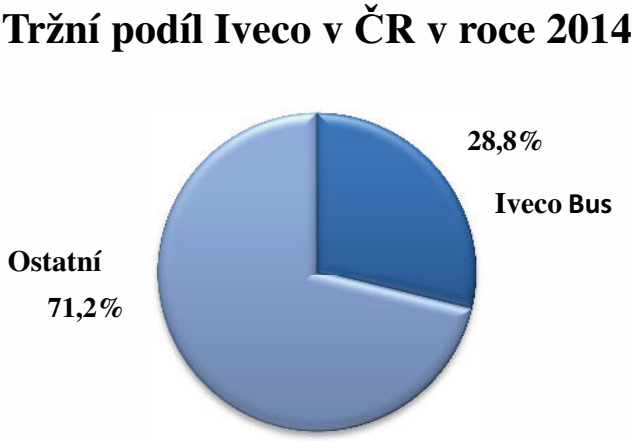
Obrázek 13: Výroba v letech 2011 – 2014

Zdroj: [30]

Z celkového počtu vyrobených autobusů tvoří 94 % export do zahraničí a pouze 6 % bylo vyrobeno pro Českou republiku. Díky tomu obsadilo Iveco CR čtvrté místo při ocenění exportéra roku.

2.3.2 Odběratelé a zákazníci

Celkový prodej Iveco CR na českém trhu dosáhl 243 autobusů. Tržní podíl Iveca v prodejích autobusů dosáhl 28,8 %, což je víceméně stejný výsledek jako v předešlém roce. Mezi významné zákazníky patřili v roce 2014 například Dopravní podnik Brno, Busline nebo ČSAD Karlovy Vary.



Obrázek 14: Tržní podíl Iveco v ČR v roce 2014

Zdroj: [30]

V roce 2014 celkově vzrostl počet nově registrovaných autobusů na trhu Slovenské republiky na 447 vozidel, což je meziroční nárůst o 62 %. Prodej Iveca dosáhl 250 vozidel. Mezi největší zákazníky v kategorii linkových autobusů patří firma Slovak Lines a podnik také uspěl ve výběrovém řízení DP Bratislava.

Do dalších států střední a východní Evropy, konkrétně Polska, Rumunska, Estonska, Chorvatska a Slovinska, bylo prodáno 270 vozidel. Na trzích západní a severní Evropy dosáhl prodej 2799 autobusů. Oproti předchozímu roku se jedná o nárůst o 95 vozidel. V následující tabulce je provedeno srovnání s rokem 2013 v rámci jednotlivých států.[32]

Tabulka 1: Prodej autobusů do západní a severní Evropy v letech 2013 a 2014

Prodej	Rok 2013 (ks)	Rok 2014 (ks)
Itálie	499	118
Francie	1425	1628
Benelux	34	208
Německo a Rakousko	453	543
Norsko	106	32

Zdroj: vlastní zpracování podle [32]

K největšímu nárůstu počtu prodaných autobusů došlo ve Francii, která je pro podnik významným odběratelem. Naopak do Itálie bylo dovezeno o 381 autobusů méně než v roce 2013.

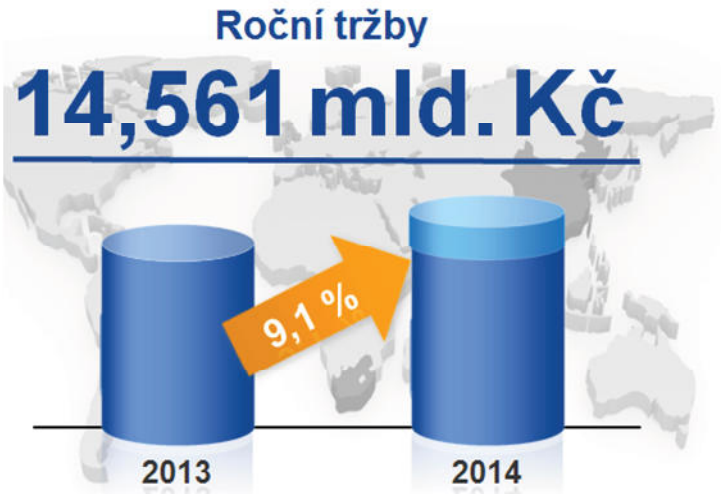
2.3.3 Dodavatelé

Nákupní obrat za položky nakupované od třetích stran byl v roce 2014 6,85 mld. Kč. Nákupy byly provedeny celkem od 580 dodavatelů z 20 zemí Evropy. Podle země původu tvořily 35 % zboží dodávky z ČR, z Německa 19 %, z Itálie 19 % a Francie 12 % z celkového nákupního obratu.

Díky vyjednávání s dodavateli na lokální i centrální úrovni nákupu bylo možné uspořit významné částky materiálových nákladů. Na tom se také podílely aktivity v rámci programu Technical Savings. Celkově bylo přijato přes 70 nových námětů.

2.3.4 Finanční výsledky

Roční tržby činily v roce 2014 14 561 mil. Kč, což představuje 9,09 % nárůst oproti minulému roku, kdy roční tržby dosáhly objemu 13 348 mil. Kč.



Obrázek 15: Nárůst tržeb v roce 2014

Zdroj:[30]

Veškerá činnost v roce 2014 byla financována z vlastních zdrojů. Společnost tedy není dlouhodobě zadlužena.

2.3.5 Lidské zdroje

K 31. 12. 2014 zaměstnával podnik celkem 1959 kmenových zaměstnanců, což je o 2 zaměstnance méně než v roce minulém. Z toho představují technickohospodářští zaměstnanci počet 491 a dělníci 1468. Věkový průměr zaměstnanců dosáhl 41 let.

Kvalifikační struktura je tvořena z 9 % zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, 31 % zaměstnanců má úplné středoškolské vzdělání, 56 % zaměstnanců má výuční list a pouze 4 % zaměstnanců má základní vzdělání.

V roce 2014 se nepodařilo zlepšit sledované hodnoty v oblasti absence, která činila 4,96 %. Z toho tvoří 3,6 % nemoci, pracovní úrazy činí 0,05 % a ostatní 1,31 %. Do vzdělání a rozvoje zaměstnanců všech útvarů podniku bylo investováno 3 713 094 Kč přímých nákladů, tedy nákladů za lektory. Vzdělávacích akcí se zúčastnilo 2 131 zaměstnanců a bylo realizováno 27 012 školících hodin. [32]

2.3.6 Poprodejní služby

V rámci poprodejních služeb pokračovala další integrace poprodejních služeb autobusů, nákladních automobilů, zemědělských a stavebních strojů, které souvisejí s prodejem a logistikou náhradních dílů. Také došlo k reorganizaci oddělení péče o zákazníky a technického servisu, které je nyní rozděleno na oddělení Brand Service a Product Support. Brand Service je více soustředěn na podporu dealerů, a to jak autorizovaných, tak interních servisů a zajišťuje realizaci poprodejního servisu a služeb na trhu.

2.4 Poslání, vize a hodnoty podniku

Iveco má definované jak poslání, vizi, ale také hodnoty, kterými by se měli řídit všichni zaměstnanci podniku.

Posláním podniku je: *„Nabídnout řešení pro dopravní průmysl na základě naší výjimečné kvalifikace spolu s našimi partnery na celém světě.“*.

Vize Iveco zní: *„Být na čele mezi konkurenty, nabízet hodnotu a kvalitu pro úspěch našich zákazníků.“*.

Mezi hodnoty, které jsou v rámci podniku uznávány, patří následující:

Výkonnost

Podporujeme hodnotu podnikání zákazníků. Věříme, že výkonnost našich produktů a služeb je pro našeho zákazníka především nástroj pro udržení ekonomického růstu jeho společnosti, takže jeho úspěch může být i náš a naopak.

Odhodlanost

Bereme svou odpovědnost vážně. Nebojíme se přehodnocovat způsob naší práce, abychom naplnili očekávání našich zákazníků, akcionářů, kolegů a společnosti jako celku. Děláme to prostřednictvím neustálé snahy o zdokonalení našich produktů a služeb, a to jak našimi běžnými postupy, tak i cestou inovací, přičemž prioritu dáváme produktivitě zákazníka, ochraně životního prostředí a bezpečnosti.

Spolehlivost

Dodržujeme naše sliby. Dodržování slibů daným našim zákazníkům a kolegům je součástí našeho stylu. Přispíváme k dobrému jménu naší společnosti a dodržujeme sliby, pokud jde o naše produkty a přesné ekonomické služby.

Týmový duch

Pracujeme jako tým s našimi dealery, dodavateli a zákazníky, abychom změny zvládli. Naši zákazníci, dodavatelé a prodejní síť jsou naši týmoví partneři v otázce pochopení a zvládání změn a naším cílem je zjistit, jak můžeme být společně konkurenceschopní, abychom mohli udělat další krok a předběhnout konkurenci. [34]

Prostřednictvím poslání sděluje podnik důvod své existence, oproti tomu vize stanovuje určitý směr rozvoje podniku na dobu deseti až dvaceti let. Na základě jasně stanovené vize Iveco lze říci, že podnik přesně ví, jakým směrem se chce v budoucnu dále rozvíjet. Iveco klade důraz na udržení své konkurenceschopnosti, přičemž je pro podnik důležitá kvalita výrobků a spokojenost zákazníků.

2.5 Strategie podniku

Strategie podniku je určována skupinou Iveco Bus, pod kterou Iveco CR patří. Strategii podniku Iveco CR lze shrnout do několika základních bodů [32]:

1. Produkovat zisk a uchovat si konkurenceschopnost nákladů a výrobků a zajistit financování investic z vlastních zdrojů.
2. Udržovat a rozvíjet pozice na českém a slovenském trhu a zvyšovat tržní podíly ve střední a východní Evropě. Spolupracovat s partnery ve skupině Iveco Bus při prodeji na ostatních trzích.
3. V rámci skupiny Iveco Bus nabízet řadu výrobků, která vychází z plánu výrobků Iveco Bus a je rovněž přizpůsobena specifickým potřebám zákazníků.
4. Neustále zvyšovat kvalitu s cílem být nejlepší mezi konkurenty.
5. Zvyšovat úroveň poprodejních služeb včetně dodávek náhradních dílů s cílem zabezpečit dlouhodobě provozuschopnost našich výrobků u zákazníků. Znamená to také zvyšovat rozsah poskytovaných služeb, rozvíjet nadále činnost dealerské sítě a garančních opraven a zvýšit jejich účinnost s ohledem na rostoucí požadavky zákazníků. Na nových trzích vybudovat odpovídající zabezpečení poprodejních služeb.

2.5.1 Podnikatelské záměry na roky 2015 – 2016

Podnikatelské záměry v podniku Iveco CR vycházejí z požadavků celé skupiny Iveco Bus, ale jsou upravovány podle podmínek samotného závodu Iveco CR. Jedná se tedy o cíle, do kterých může podnik určitou mírou zasahovat na rozdíl od hlavní strategie podniku.

Plán výrobků vychází z potřeby plně uspokojit požadavky zákazníků a zajištění jejich provedení splňující mezinárodní předpisy, tedy především z nutnosti:

- zajištění plnění emisních norem Euro 6
- neustálého zvyšování kvality a spolehlivosti vozidel, zejména odstraňování nedostatků nejčastějších závad s cílem trvale zvyšovat ukazatel provozuschopnosti u uživatelů
- snižování garančních a provozních nákladů
- zvyšování životnosti vozidel
- rozvíjení provedení výrobků pro specifické trhy a specifické požadavky zákazníků

- zvládnutí rostoucích požadavků na personalizaci dle zvyklostí jednotlivých zemí a dopravců ve vazbě na rostoucí export
- rychle a kvalitně reagovat

Z pohledu **výrobního závodu** bude v nejbližším období kladen důraz zejména na:

- zvyšování flexibility a produktivity práce
- pokračování v implementaci štíhlé a efektivní výroby prostřednictvím projektu WCM a ve zlepšování funkčnosti aplikovaných metod a nástrojů WCM
- udržení funkčnosti systémů řízení bezpečnosti práce (OHSAS 18001) a ochrany životního prostředí (ISO 14001)

Z pohledu **řízení lidských zdrojů** výrobního závodu patří ke stěžejním úkolům pro roky 2015 a 2016 zvládnutí následujících činností:

- přizpůsobovat počet a strukturu zaměstnanců předpokládaným výkyvům produkce s ohledem na ekonomický vývoj na tradičních i nových obchodních trzích
- stabilizovat kmenové zaměstnance splňující požadované kvalifikační a výkonnostní parametry
- optimalizovat počty zaměstnanců agentur práce k pokrytí absence kmenových zaměstnanců a dočasných strukturálních nedostatků technických profesí na trhu práce
- sledovat funkčnost a efektivitu principů nastavených dle WCM, zjištěné nedostatky zapracovávat do tréninkových plánů a programů zlepšování pracovního výkonu pracovníků
- v celém výrobním procesu přijmout opatření a nastavit programy směřující k neustálému zvyšování kvality, efektivity a produktivity výroby [32]

3 ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI V PODNIKU IVECO CZECH REPUBLIC, A. S.

V rámci analýzy systému řízení výkonnosti jsou nejdříve vymezeny hlavní komponenty současného systému řízení výkonnosti v podniku Iveco Czech Republic, a. s. Tyto komponenty budou následně porovnány s charakteristikami efektivního systému řízení výkonnosti, které byly vymezeny v první části práce. V závěru kapitoly jsou zpracovány závěry z polostrukturovaných rozhovorů, které byly uskutečněny na základě výsledků komparace systému s teoretickými východisky.

3.1 Charakteristika a analýza systému WCM

V podniku Iveco CR je od 30. 1. 2009 zaveden systém World Class Manufacturing neboli Podnik světové třídy. Podnik Iveco CR je jedním z pěti výrobních závodů Iveco Bus, který si díky výsledkům za rok 2007 a 2008 získal klíčové postavení mezi ostatními závody. Význam výrobního závodu ve Vysokém Mýtě se stal impulsem při rozhodování skupiny Iveco a vedení Iveco Bus, do kterého závodu bude v podobě implementace systému WCM investováno.

Systém WCM byl pro Iveco navržen japonským profesorem Dr. Hajime Yamashinou. Základním cílem bylo vytvořit systém, který by z Iveca udělal podnik na úrovni Toyoty. Pro Vysoké Mýto byl pak hlavním vzorem podnik TPCA v Kolíně.

Proces zavedení tohoto systému byl v podniku odstartován prezentací, která byla určena pro budoucí klíčové vedoucí jednotlivých týmů. Tato prezentace sloužila k pochopení principů WCM a nastavení parametrů systému WCM ve výrobním závodě.

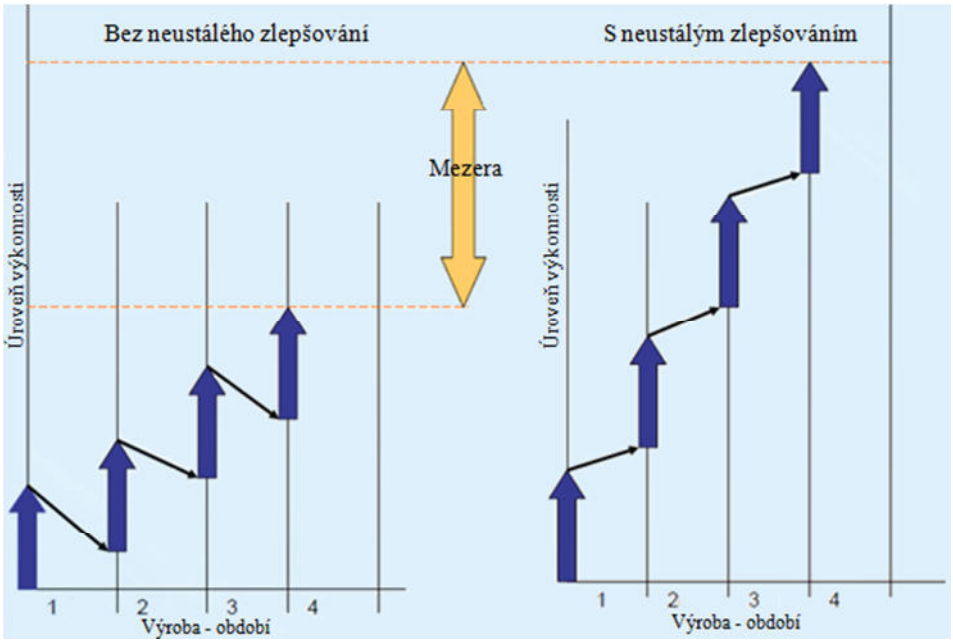
Hlavní myšlenkou celého procesu je dosažení maximálních úspor a odstranění plýtvání. Prostřednictvím tohoto systému je podnik schopen měřit, řídit a především neustále zvyšovat svou výkonnost, což dokazují také výsledky podniku za posledních šest let. [31]

WCM představuje špičkovou kvalitu kompletní logistiky a výrobního cyklu odkazující se na vzájemné metodiky průmyslové organizace s konceptem neustálého zlepšování všech činností a zapojení celé společnosti.

Aby bylo zavedení principů a pravidel WCM do podniku úspěšné, je nezbytné zapojení všech zaměstnanců, a to nejen vedoucích a členů týmů jednotlivých pilířů, na kterých systém stojí. Zaměstnanci by měli být zapojeni do nastavených procesů a jejich trvalá spolupráce

by měla být založena na sdílených cílech a hodnotách. Je nutné, aby každý zaměstnanec podniku pochopil význam WCM a přínosy, které podniku přinese jeho pečlivá implementace, a to jak v krátké době, tak zejména do budoucnosti. [31]

Systém WCM umožňuje podniku prostřednictvím neustálého zlepšování zvyšovat výkonnost, díky čemuž je Iveco CR stále mezi špičkou ve svém oboru. Na následujícím obrázku č. 16 je znázorněn rozdíl mezi podnikem, který má zaveden systém s neustálým zlepšováním a podnikem, který funguje bez neustálého zlepšování. Mezi těmito podniky vzniká znatelná mezera, která představuje konkurenční výhodu pro podnik, který má zaveden systém neustálého zlepšování.

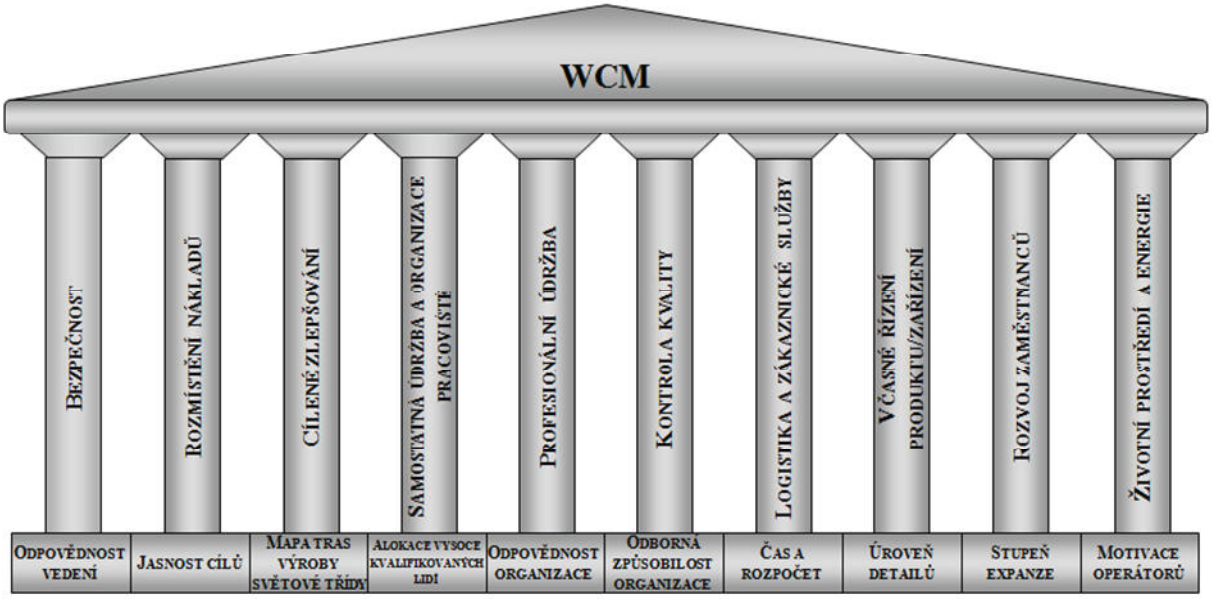


Obrázek 16: Zvyšování výkonnosti se systémem neustálého zlepšování

Zdroj:[31]

Iveco CR se soustřeďuje na kontinuální zlepšování, aby mohlo neustále zvyšovat svou výkonnost, díky čemuž má náskok před svou konkurencí. Podniky bez systému neustálého zlepšování sice zvyšují svou výkonnost, ale zdaleka ne takovým tempem. Proto může Iveco CR neustále zvětšovat mezeru, která jej dělí od konkurence.

Systém WCM je do podniku zaveden v podobě chrámu stojícího na pevných pilířích, které zobrazují klíčové oblasti, jejichž výsledky práce podporují úspěšnou implementaci WCM. Struktura WCM je zobrazena na obrázku č. 17.



Obrázek 17: Pilíře systému WCM

Zdroj: [31]

Systém WCM je rozdělen do tzv. pilířů, které jsou pro jeho konzistenci a udržitelný rozvoj nezbytné. Fungování všech deseti pilířů umožní podniku neustále zvyšovat svou výkonnost a být stále jedničkou na trhu.

Systém WCM je v podniku stále ve fázi implementace. V rámci každého pilíře je stanoveno 7 kroků, které vedou k úspěšné implementaci jednotlivých pilířů. Před začátkem realizace činností, které jsou definovány jednotlivými kroky, stanovují vedoucí v rámci svého pilíře vizi, tedy záměr, kterého chce závod v daném pilíři dosáhnout pro období následujícího roku. Tato vize je revidována každý rok na základě vymezených podnikatelských záměrů pro daný rok. Z vize vyplývají potřeby, které s naplněním vize souvisejí. V návaznosti na vizi jsou také určeny cílena následující rok.

Současně jsou v rámci každého pilíře stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou sledovány a jejich prostřednictvím jsou ve výrobním závodě odhalovány problémy. V případě identifikace problémů jsou následně aplikována protiopatření k jejich odstranění či eliminaci.

Každého půl roku je uskutečňován kompletní audit všech pilířů, který provádí externí auditor. Pro pokračování k dalším krokům a dosažení vyšší úrovně v rámci pilířů, musí podnik získat stanovený počet bodů, které uděluje auditor.

V roce 2013 získal podnik bronzovou medaili WCM. V současnosti podnik usiluje o dosažení stříbrné medaile. Pro úplnou implementaci systému WCM v podniku je nutné splňovat v rámci všech pilířů sedmý krok, tzv. „zlatou úroveň".

V následujícím textu je charakterizováno všech 10 pilířů. Jednotlivé kroky všech pilířů jsou uvedeny v souhrnné tabulce na konci podkapitoly.

3.1.1 První pilíř – Bezpečnost

Pilíř bezpečnosti se soustředí na bezpečnost práce, bezpečnost veškerých činností a podmínek v podniku. V rámci implementace tohoto pilíře se podnik nachází ve 4. kroku.

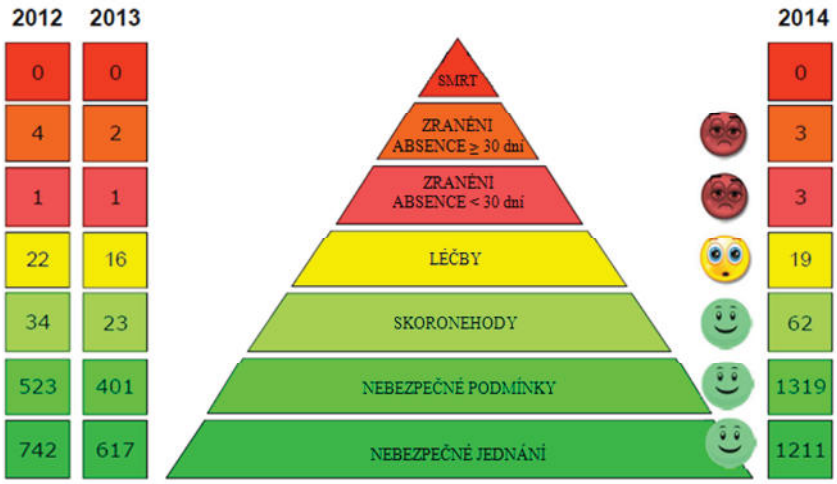
Vize: Pracoviště a pracovní chování musí být předmětem neustálého zlepšování s cílem vytvořit zcela bezpečné pracoviště a podmínky, a to bez vystavení zaměstnanců zdravotním rizikům.

Potřeby: Zajištění maximální možné úrovně, za účelem ochrany zdraví a bezpečnosti všech pracovníků. Práce v bezpečných podmínkách je nedílnou součástí dobré práce a představuje základní podmínku pro dosažení vynikající úrovně kvality s řízenými náklady.

Cíle: Nulové nehody, nulové první pomoci

KPI: Počet nehod, počet léčení, počet skoronehod, počet nebezpečných podmínek, počet nebezpečných jednání

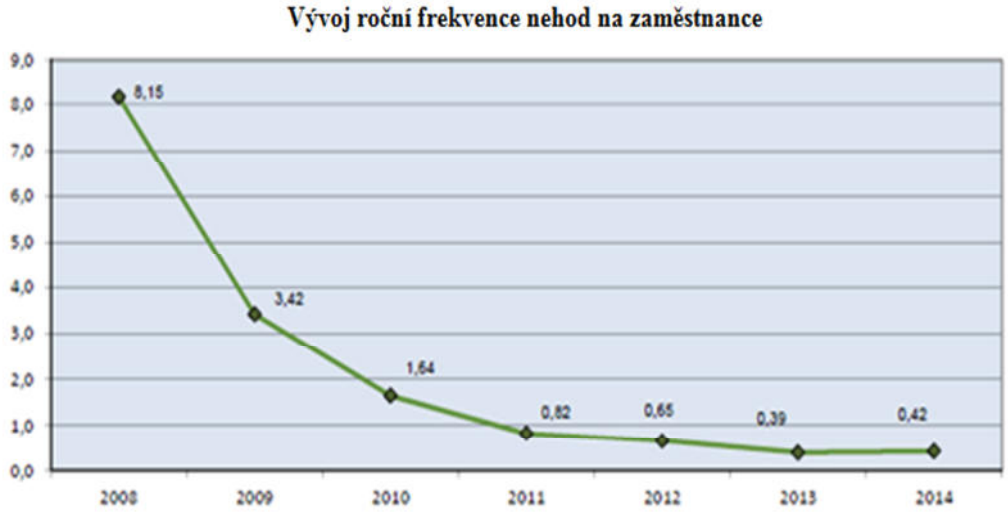
Základním nástrojem používaným ke kvantifikaci a rozvrstvení událostí pro bezpečnost, podle jejich náročnosti je tzv. Heinrichova Pyramida. Na obrázku č. 18 jsou znázorněny počty bezpečnostních událostí z roku 2012, 2013 a 2014.



Obrázek 18: Heinrichova pyramida

Zdroj: [31]

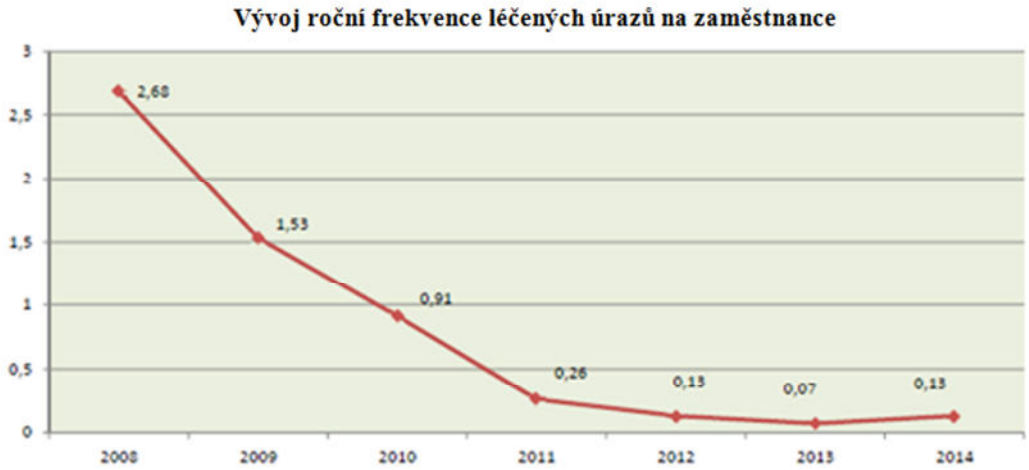
V porovnání s rokem 2013, došlo v roce 2014 k poměrně velkému zvýšení všech událostí kromě smrti. Na následujícím grafu je zachycen vývoj roční frekvence nehod na zaměstnance. Až do roku 2013 byla hodnota tohoto ukazatele úspěšně snižována, avšak v posledním roce došlo k mírnému zhoršení. Cílem pro rok 2015 je dosáhnout hodnoty alespoň 0,07.



Obrázek 19: Vývoj roční frekvence nehod na zaměstnance

Zdroj:[31]

Na obrázku č. 20 je zobrazen vývoj dalšího důležitého ukazatele, kterým je roční frekvence léčených úrazů na zaměstnance. Stejně tak jako u vývoje nehod došlo také u vývoje léčených úrazů na zaměstnance ke zvýšení, ale stále se nachází tato hodnota v přijatelných hodnotách. Cílem pro rok 2015 je maximální hodnota 0,39.



Obrázek 20: Vývoj roční frekvence léčených úrazů na zaměstnance

Zdroj:[31]

3.1.2 Druhý pilíř - Rozmístění nákladů

Rozmístění nákladů je pilíř, který zavádí program snižování nákladů. A to především prostřednictvím spolupráce mezi finančním a výrobním oddělením. Jedná se o důkladné sledování nákladů ve všech činnostech, přesné kalkulace ztrát, škod a odpadů vznikajících při každodenní práci. Dále jsou identifikovány vztahy mezi nákladovými faktory, procesy generujícími náklady a různými druhy ztrát a plýtvání. Jsou odhalovány vztahy mezi eliminací ztrát a snižováním nákladů. A také dochází k ověřování, zda existuje know-how pro snižování ztrát. Podnik realizuje již šestý krok tohoto pilíře a směřuje k sedmému kroku.

Vize: Každý pracovník musí rozumět pojetí odpadu a ztráty, aby je mohl identifikovat, vyhledat a pochopit jejich vzájemné příčiny za účelem jejich odstranění.

Potřeby: Práce nejefektivnějším způsobem, snižující odpady a ztráty, zatímco je stále zlepšována kvalita a úroveň spokojenosti zákazníka.

Cíle: Odstranění všech odstranitelných odpadů a ztrát ve výrobním procesu.

Tento pilíř umožňuje správné pochopení významu ztrát ve výrobním závodě, výběr správných projektů, které mohou generovat úspory a kontrolu projektů.

3.1.3 Třetí pilíř – Cílené zlepšování

Pilíř cíleného zlepšování je zaměřen na neustálé zlepšování a hledání nových efektivních řešení. Aplikováno je již 6 kroků.

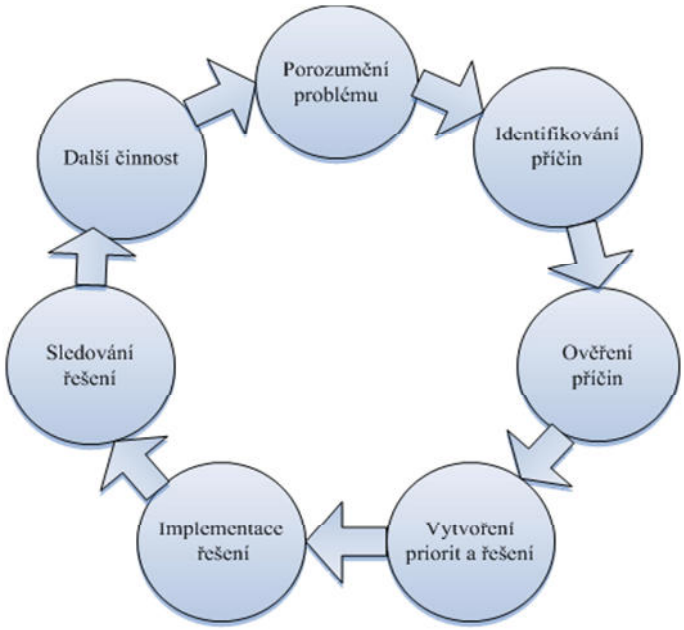
Vize: Umožnit zaměstnancům odstraňování odpadů a ztrát základními, středně pokročilými a pokročilými metodami a nástroji cíleného zlepšování.

Potřeby: Pochopení hlavních ztrát a jejich snižování používáním vhodnějších metod. Rozvíjet schopnost identifikovat hlavní příčinu k zajištění úplného odstranění problémů.

Cíle: Zlepšení kvality a efektivity prostřednictvím vhodných projektů a nástrojů.

KPI: % úspor cíleným přístupem, počet projektů úspory/náklady (B/C), úspora na inženýry

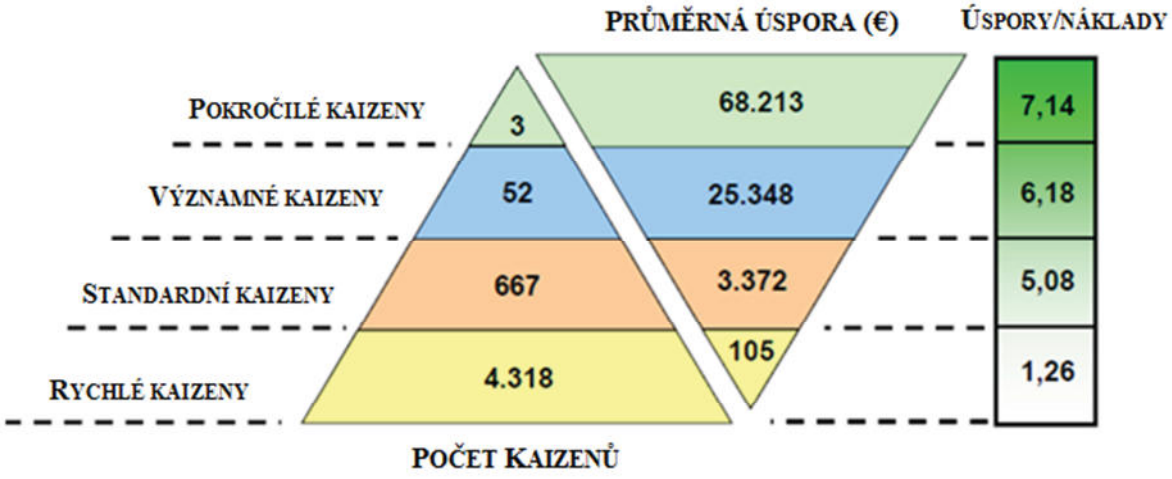
Pro řešení problémů, odpadů a ztrát je používán systém PDCA, který je v tomto případě složen z následujících částí:



Obrázek 21: Použití systému PDCA v rámci cíleného zlepšování

Zdroj: vlastní zpracování podle [31]

V roce 2014 bylo cílem získat více než 4 pokročilé kaizeny, více než 90 významných kaizenů a více než 550 standardních kaizenů. Cíl pro počet rychlých kaizenů není určován. V tomto ohledu byl naprosto splněn počet standardních kaizenů. V ostatních druzích kaizenů je prostor pro zlepšení. Struktura navržených kaizenů, jejich úspora a podíl úspory k nákladům jsou zobrazeny na obrázku č. 22.



Obrázek 22: Počet zavedených kaizenů za rok 2014

Zdroj:[31]

Komunikace zaměstnanců probíhá denně prostřednictvím eskalační porady, porady o zlepšení a také je denně prováděn audit výrobním manažerem metody 5S+1. Každý týden probíhá porada se všemi pilíři, dále pak s pilířem rozmístění nákladů o dalším vývoji a zároveň se týdně konají schůze projektových týmů. Měsíčně jsou prezentovány výsledky na poradě WCM výrobního managementu. Současně probíhají konferenční hovory s centrálním týmem pilířů WCM a jinými podniky. Na závěr je prováděn benchmarking s ostatními podniky.

3.1.4 Čtvrtý pilíř – Samostatná údržba a organizace pracoviště

Cílem čtvrtého pilíře je efektivní okamžitá údržba pracovišť a vybavení, flexibilní prostorové uspořádání pracoviště s přihlédnutím k ergonomickým podmínkám. Tento pilíř má dvě části, a to samostatnou údržbu a organizaci pracoviště. Každá část má stanovenou svou vizi, potřeby, cíle i kroky. Obě části pilíře mají prozatím implementované 4 kroky a je postupováno k 5. kroku.

Samostatná údržba

Vize: Mít vysoký stupeň efektivnosti díky dobrým znalostem a udržování podmínek ze strany pracovníků.

Potřeby: Návrat k základním podmínkám týmů a školení operátorů, kteří pracují se stroji, aby rozuměli jejich fungování.

Cíle: Vrátit stroje do původního stavu. Zabránit zhroucení v důsledku špatných základních podmínek a snížit náklady na jejich údržbu. Zvýšit efektivnost stroje.

KPI: OEE – Celková efektivita zařízení (Overall Equipment Effectiveness), úspory/ náklady, CILR – časčištění, mazání a utahování šroubků.

Organizace pracoviště

Vize: Standardizace pracovišť a pracovníků, operace s cílem zajistit: kvalitu, snížení skladových zásob, zlepšení bezpečnosti a ergonomie

Potřeby: Snížení prostojů a zvýšení produktivity, standardizace činností, zlepšení ergonomie pracoviště.

Cíle: Eliminace kritických činností. Zlepšení kvality na modelovém pracovišti.

KPI: % produktivity, úspory/náklady

3.1.5 Pátý pilíř – Profesionální údržba

Pátý pilíř představuje profesionální údržbu strojů, která se snaží o odstranění výpadků strojů a optimalizovat náklady na údržbu. V současnosti jsou v rámci tohoto pilíře zavedeny první 3 kroky.

Vize: Mít výrobní systém bez výpadků, aby bylo možné uspokojovat požadavky zákazníků včas. Rozvíjet technický systém tak, aby byla uspokojena rostoucí tržní poptávka pomocí výrobní flexibility.

Potřeby: Optimalizovat náklady na údržbu. Vybudovat odborný tým údržby, který je schopen zajistit maximální spolehlivost, použitelnost a udržovatelnost. Zvýšení spolehlivosti a použitelnosti strojů.

Cíle: Zjistit a odstranit základní příčiny výpadků. Rozvinout a zlepšit databázový systém, aby byl sběr dat jednodušší. Zlepšit údržbové znalosti a dovednosti. Snížit náklady údržby.

KPI: Počet výpadků, MTBF – čas mezi výpadky (Mean Time Between Failures), MTTR – čas do opravy (Mean Time to Repair), OEE – Celková efektivita zařízení (Overall Equipment Effectivness), náklady údržby

3.1.6 Šestý pilíř – Kontrola kvality

Kontrola a měření kvality je jednou z největších priorit WCM. Tento pilíř má zavedeno šest kroků a je postupováno ke kroku 7.

Vize: Udržet si tržní pozici v „meziměstském“ segmentu. Posílit schopnost vyhovět novým požadavkům na zahraničních trzích. Hýbat se standardy kvality výrobků pro lepší životní cyklus nákladů na výkonnost.

Potřeby: Mít propracovaný způsob, jak vyrábět autobusy směrem k nulovým vadám za podmínek nulového odpadu a být schopni řídit priority na základě zákazníka.

Cíle: Neustále zlepšovat kvalitu produktů a procesů ve všech výrobních provozních jednotkách. Chránit zákazníka prostřednictvím řízení všech rizik spojených s úpravami produktů a zaváděním nových produktů. Vytvoření skutečného vztahu dodavatel – zákazník uvnitř procesů.

KPI: audit z pohledu zákazníka, počet závad u zákazníka po 3 měsících provozu (na 100 vozů), počet závad u dealera před předáním zákazníkovi (na 100 vozů)

3.1.7 Sedmý pilíř – Logistika a zákaznický servis

Tento pilíř zajišťuje včasné dodání materiálu „Just in time“. V rámci logistiky a zákaznického servisu jsou prozatím realizovány první 4 kroky a dále je rozpracován krok 5.

Vize: Synchronizovat interní a externí výrobní procesy s prodejem.

Potřeby: Poskytnout klientům to, co potřebují, v čase kdy to potřebují při co nejnižších nákladech.

Cíle: Minimalizovat úroveň zásob. Zjednodušit logistické procesy a minimalizovat celkové náklady. Zlepšit úroveň služeb zákazníkům.

KPI: % nedokončených vozidel, % úrovně služeb, dny pracovního kapitálu, celkový brutto sklad

3.1.8 Osmý pilíř – Včasné řízení zařízení a produktu

Osmý pilíř zabezpečuje rychlé zavedení výrobku do výrobního procesu. Je složen ze dvou částí, a to z včasného řízení produktu a zařízení. Každá z těchto oblastí má svou vizi, potřeby, cíle i kroky. V obou částech pilíře je již implementováno prvních 6 kroků a je pokračováno 7. krokem.

Včasné řízení zařízení

Vize: Spolupracující společnost, která má k dispozici spolehlivé a jednoduché výrobní postupy zajišťující vysoký kvalitativní standard produktu. Vyhnout se zbytečným změnám a nákladům tím, že se zachytí všechny nezbytné body již ve správném stádiu.

Potřeby: Zlepšit a zjednodušit výrobní procesy, kvalitu výrobků a údržbu budoucí instalace ve stanovených časech.

Cíle: Uvědomit si krátkost období zahájení provozu. Urychlit proces plánování. Snížit náklady na životní cyklus nových zařízení.

KPI: % plnění plánu projektu, změna nákladů versus rozpočet, rozdíl mezi aktuálním časem od zahájení a teoretickým časem.

Včasné řízení produktu

Vize: Vysoké standardy produktů a procesů. Bezproblémová industrializace nových produktů a z ní plynoucí zkrácená doba realizace vývoje produktu.

Potřeby: Navázat spolupráci mezi výrobou a týmy produktového inženýrství. Vyvinout standardy výrobků, které eliminují výrobní a kvalitativní ztráty způsobené nedostatky návrhu. Ověřit vyrobitelnost a zavést výrobní standardy v průběhu vývoje návrhu.

Cíle: Minimalizovat počet změn v pozdních fázích vývoje produktu. Minimalizovat problémy kvality způsobené návrhy výrobků. Minimalizovat ztráty ve výrobě způsobené návrhy výrobků. Maximalizovat počet přijatých standardizovaných řešení.

KPI: počet předložených informací o včasném řízení výroby, změny po realizaci návrhu, úspory nákladů

3.1.9 Devátý pilíř – Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců je zaměřen na řízení a trvalý rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců. V oblasti rozvoje zaměstnanců jsou prozatím aplikovány první 4 kroky.

Vize: Kvalifikovaní, motivovaní a stabilní zaměstnance, kteří se aktivně podílejí na zlepšení podniku a prosperity.

Potřeby: Ujištění, že všichni zaměstnanci v závodě mají potřebné kompetence. Zajištění chování pro požadovanou výkonnost a kvalitu výsledků jejich práce.

Cíle: Použít vhodné nástroje k odhalování mezer mezi zaměstnaneckými kompetencemi a nastavit školící systém tak, aby byly tyto mezery pokryty. Motivovat zaměstnance k požadované úrovni výkonnosti a kvality. Vytvoření pracovních podmínek, které zajistí vysoké zapojení zaměstnanců.

KPI: % absencí, % vyškolení nových pracovníků, počet návrhů na zlepšení

Na tabulce č. 2 je zobrazen vývoj klíčových ukazatelů rozvoje zaměstnanců. V roce 2014 bylo víceméně dosaženo cílových hodnot kromě snižování absence, s čímž souvisí také vyšší počet nehod, které jsou sledovány pilířem bezpečnosti.

Tabulka 2: Vývoj klíčových ukazatelů rozvoje zaměstnanců

KPI	2012 cíl	2012 výsledek	2013 cíl	2013 výsledek	2014 cíl	2014 výsledek	2015 cíl
Absence	4,2%	4,6%	4,0%	5,0%	4,5%	4,7%	4,5%
% vyškolení nových zaměstnanců	40%	25%	50%	60%	100%	99%	100%
Počet návrhů na zlepšení na zaměstnance	11	10,8	13	12,95	13,5	13,7	9

Zdroj: [31]

3.1.10 Desátý pilíř – Životní prostředí a energie

V rámci tohoto pilíře je řízen proces ochrany životního prostředí prostřednictvím sledování nákladů souvisejících s touto oblastí. Je složen ze dvou složek, a to z životního prostředí a energie. Tyto dvě části se navzájem prolínají a bez pochyby jsou neoddělitelné, ale přesto jsou jednotlivé kroky implementace definovány zvlášť, stejně tak jako vize, potřeby a cíle.

Pilíř životního prostředí a energie je stejně tak jako ostatní pilíře řešen prostřednictvím sedmi kroků, ze kterých jsou v závodě aplikovány 4 kroky a rozpracovány jsou kroky 5 a 6.

Životní prostředí

Vize: Všichni zaměstnanci dbající na ochranu životního prostředí při každé jejich činnosti. Podporovat udržitelný rozvoj, kdy každá osoba je odpovědná za snížení spotřeby energie a minimalizaci odpadů.

Potřeby: Pracovat podle zákona a mezinárodních standardů (ISO 14001 a ISO 50001). Dávat pozor na spotřebu energie a produkci odpadů.

Cíle: Prevence globálního oteplování. Snížení emisí CO_2. Zvýšení energetické výkonnosti. Zdroje úspor – zachování ekosystémů. Snížení negativních vlivů na ovzduší, vodu a půdu.

KPI: % recyklovaného odpadu a % odpadu na skládku, celkové odpady a celkové nebezpečné odpady, spotřeba vody, kvalita vypouštěných vod, emise těkavých organických sloučenin, vypouštění látek ničících ozón, stlačený vzduch, plyn pro technologické použití, energetický a elektrický výkon, emise CO_2

Energie

Vize: Zabezpečení udržitelného rozvoje, harmonii výrobních potřeb s respektováním životního prostředí a snížení spotřeby energie

Potřeby: Měření spotřeby energie pro analýzu dat a možné úspory. Vyhodnocení úspěšnosti optimalizace činností – v souladu se zákonem o životním prostředí. Permanentní vzdělávání v souladu s principy ISO50001 a WCM.

Cíle: Prevence proti znečišťování. Snižování spotřeby energie a nepřetržité zlepšování znalostí energetických aspektů, které mohou mít významný dopad na podnik. Maximální prevence proti znečišťování za všech podmínek a zabezpečení minimálního energetického rizika a rozvoje kultury a dovednost.

V tabulkách č. 3 až 4 jsou zobrazeny všechny kroky, které je nutné v každém pilíři provádět, aby byl systém WCM úspěšně implementován.

Tabulka 3: Jednotlivé kroky pilířů 1-5

KROKY / PILÍŘE	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
PRVNÍ PILÍŘ **Bezpečnost**	Analýza nehod na základě analýzy příčiny nehody. Získávání dat a informací.	Identifikování protiopatření. Odstranění zdrojů rizik. Horizontální zavedení protiopatření.	Nastavení výchozích standardů pro bezpečnost. Seřazení problémů dle jejich vážnosti a potenciálních důsledků.	Zdůraznění významu bezpečnosti. Představit obecné kontroly bezpečnosti.	Provedení samostatné bezpečnostní kontroly.	Samostatné bezpečnostní standardy.	Plně implementovaný systém řízení bezpečnosti s dosažením nulového počtu nehod a úrazů.
DRUHÝ PILÍŘ **Rozmístění nákladů**	Identifikace celkových výrobních nákladů finančním oddělením. Stanovení cílů pro snížení nákladů.	Kvantitativně identifikovat odpady a ztráty.	Oddělení příčinných ztrát a následných ztrát.	Promítnutí identifikovaných odpadů a ztrát do nákladů.	Identifikování metod pro navrácení nákladů z odpadů a ztrát.	Odhadnutí nákladů pro zlepšení a výše částky, o kterou je možné snížit náklady.	Vypracování plánu zlepšení a realizace jednotlivých opatření. Následná kontrola a přechod na další úroveň.
TŘETÍ PILÍŘ **Cílené zlepšování**	Výběr modelového pracoviště, na kterém bude zlepšení prováděno.	Vrstvení ztrát, např. podle pracovišť.	Výběr předmětu zlepšení.	Výběr projektového týmu.	Implementace projektu.	Analýza úspor a nákladů.	Pokračování a horizontální rozšíření.
ČTVRTÝ PILÍŘ **Samostatná údržba**	Provedení počátečního čištění.	Identifikace zdrojů znečištění a nepřístupných míst.	Stanovení norem čištění a kontrol.	Provedení generální kontroly zařízení.	Provedení generální kontroly procesu.	Systematizování samostatné údržby.	Plná aplikace samostatného systému údržby a jeho sebeřízení.
Organizace pracoviště	Počáteční čištění.	Upravení procesu.	Zavedení výchozích norem.	Školení o produktových vlastnostech.	Just in Time a odstranění prostojů. Optimální přidělování práce, získání optimální výšky a směru každé součástky v polici.	Standardizace.	Standard postupu práce.
PÁTÝ PILÍŘ **Profesionální údržba**	Eliminace nevyhnutelného opotřebení a prevence proti zrychlení opotřebení.	Analýza opakovaného zhoršení na základě analýzy poruch.	Zavedení údržbových standardů.	Protiopatření proti poruchovým strojům a prodloužení životnosti stroje.	Vytvoření periodického údržbového systému.	Vytvoření preventivního údržbového systému.	Zavedení řízení nákladů údržbového systému.

Tabulka 4: Jednotlivé kroky pilířů 6-10

KROKY / PILÍŘE	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
ŠESTÝ PILÍŘ **Kontrola kvality**	Definování aktuálních podmínek.	První napravení abnormálních podmínek.	Kořenová analýza vleklých defektů.	Eliminace hlavních vleklých defektů.	Definice nulových závad.	Kontrola podmínek pro dosažení nula závad.	Zlepšení podmínek pro dosažení nulových závad.
SEDMÝ PILÍŘ **Logistika a zákaznický servis**	Zefektivnění procesu ke spokojenosti zákazníka.	Přeskupení interní logistiky.	Přeskupení externí logistiky.	Vytvoření úrovní produkce.	Zlepšení interní a externí logistiky.	Integrování prodeje, distribuce, produkce a nákupu.	Přijmutí pevné sekvenční časové plánovací metody.
OSMÝ PILÍŘ **Včasné řízení zařízení**	Plánování. Funkce zařízení. Kontrola ziskovosti. Čas dokončení.	Koncept základního návrhu. Stanovení cíle návrhu.	Detail návrhu. Ladění. Návrh preventivní údržby. Návrh na bázi 5 podmínek pro dosažení 0 defektů.	Výroba. Ladění. Schválení funkce a přesnosti stroje.	Instalace. Ladění na základě vstupních informací preventivní údržby.	Zkušební produkce a ladění.	Další postupy. Kvalita produktu. Provozuschopnost. Spolehlivost. Bezpečnost.
Včasné řízení produktu	Všeobecné plánování. Definování požadavků nového produktu. Benchmarking.	Definování předmětů projektu. Stanovení cílů.	Definování konceptu projektu. Stanovení cílů kvality, časových a nákladových cílů.	Návrh procesu, testování. Předběžné návrhy, prototypy. Analýza rizik.	Vybavení pro produkci. Výkresy návrhů. Následné vytvoření listu rizik.	Vyrobení předsérie. Montáž předsérie. Audit produktu a procesu. Příprava náběhu na trh.	Sledování produktu. Úplný náběh. Rozšíření do dalších závodů. Monitorování celého procesu.
DEVÁTÝ PILÍŘ **Rozvoj zaměstnanců**	Zavedení principů a priorit.	Zřízení počátečního sledovacího systému pro rozvoj dovedností.	Vybudování denního týmu údržby projektů.	Zavedení školícího systému pro rozvoj dovedností a identifikaci expertů.	Vybudování systému pro vývoj a rozvíjení.	Zřízení systému pro specifické a volitelné dovednosti.	Nepřetržité hodnocení.
DESÁTÝ PILÍŘ **Životní prostředí**	Pochopení místních zákonů a předpisů pro životní prostředí a jejich vývoj.	Přijmutí opatření proti zdrojům znečištění.	Připravení výchozích norem.	Kontrola chemických látek. Úspora zdrojů. Úspora energie.	Zavedení systému pro životní prostředí.	Zavedení systému pro snižování zátěže na životní prostředí. Snižování rizik pro životní prostředí.	Používání plně implementovaného systému ochrany životního prostředí.
Energie	Výběr modelových pracovišť, které budou zlepšovány.	Zkoumání.	Měření, vzdělávání, auditování.	Analýza problémů.	Zavedení protiopatření.	Standardizace.	Rozšíření na další pracoviště a závody.

3.2 Zhodnocení systému WCM v kontextu teoretických východisek

WCM je velmi propracovaný systém, který umožňuje výkonnost podniku nejen neustále monitorovat, ale také zvyšovat. Každý z deseti pilířů, na kterých celý systém stojí, je zaměřen na jednu důležitou oblast, jejíž výsledky mají vliv na celkovou výkonnost podniku. Díky tomu je zajištěno, že je sledována výkonnost ve všech důležitých oblastech, nikoli pouze v rámci jednoho pilíře.

V následující tabulce č. 5 jsou autorkou bodově ohodnoceny jednotlivé charakteristiky systému řízení výkonnosti podniku Iveco CR dle toho, do jaké míry splňují teoretická východiska efektivního systému řízení výkonnosti (viz kapitola 1.8). Bodové ohodnocení je uděleno v rozmezí od 1 do 5 bodů, přičemž 1 = naprosto splňuje a 5 = naprosto nesplňuje.

Tabulka 5: Míra naplnění charakteristik efektivního systému řízení výkonnosti

CHARAKTERISTIKY EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	1	2	3	4	5
1. Návaznost na strategii a cíle	x				
2. Rozpad strategických cílů na individuální cíle a měřítka.			x		
3. Podnik sleduje vazby mezi jednotlivými cíli a měřítky.				x	
4. Dynamicky se mění podle toho, jak se mění strategie.	x				
5. Založen na organizačních cílech, potřebě zákazníků, a sleduje jak finanční, tak nefinanční aspekty.	x				
6. Strategická angažovanost shora dolů.			x		
7. Dlouhodobě orientován stejně tak jako je možné jeho jednoduché pochopení a realizování.		x			
8. Sleduje klíčové ukazatele a provádí následná opatření	x				
9. Finanční a nefinanční měřítka jsou v souladu se strategickým rámcem.	x				
10. Měřítka jsou stále relevantní a odrážejí problémy důležité pro podnik.	x				
11. Navazuje na systém odměňování a poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu.				x	
12. Provádění revize podnikatelské strategie.		x			

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím textu je autorkou zdůvodněno ohodnocení jednotlivých charakteristik systému řízení výkonnosti podniku Iveco CR.

1) **Návaznost na strategii a cíle**

V rámci každého pilíře je určena vize, která vychází z podnikatelských záměrů skupiny Iveco Bus. Současně jsou nadefinovány strategické cíle, které je nezbytné splnit, aby bylo dosaženo požadované výkonnosti podniku. Z těchto informací je patrné, že systém řízení výkonnosti vychází ze strategie a definovaných cílů, proto bylo této charakteristice přiděleno hodnocení 1.

2) **Rozpad na individuální cíle a měřítka**

Jak již vyplývá z výše uvedeného, strategické cíle podniku Iveco CR se rozpadají na cíle jednotlivých pilířů. V rámci pilíře dochází k rozpadu hlavního cíle pilíře na individuální cíle středního managementu. Na úrovni liniového managementu však nejsou vždy individuální cíle mistrů určeny. Zaměstnanci tak plní svou práci, která vede ke splnění cílů podniku, nicméně nemají přesně stanovené individuální cíle, které by měli plnit.

K rozpadu strategických cílů na individuální cíle a měřítka tak dochází pouze na úrovni středního managementu, což z pohledu efektivního systému řízení výkonnosti není dostačující. Z tohoto důvodu byl tento bod ohodnocen autorkou číslem 3.

3) **Vazby mezi cíli a měřítky**

Podnik jako celek nesleduje vazby mezi jednotlivými ukazateli ani cíli. Specifické vazby sledují někteří vedoucí pilířů z vlastní iniciativy, nejsou však pozorovány komplexně. Proto se určité nesrovnalosti mohou objevit až na základě kompletního auditu, který je prováděn každého půl roku. Z důvodu absence této vlastnosti systému řízení výkonnosti, avšak sledování vazeb alespoň některými vedoucími pilířů je udělena hodnota 4.

4) **Reakce na změnu strategie**

Změna strategie je v kompetenci pouze centrálního vedení skupiny Iveco. V případě, že skupina provede změny ve strategii, jsou v rámci Iveco CR přepracovány jednotlivé cíle pilířů. Což vede současně k revizi měřítek a klíčových ukazatelů výkonnosti. Systém řízení výkonnosti se tedy mění současně se změnou strategie. Podnik splňuje tuto charakteristiku a je ohodnocen číslem 1.

5) **Vyváženost ukazatelů**

Iveco CR používá během měření a řízení výkonnosti jak finanční, tak nefinanční ukazatele. Mezi finanční ukazatele lze zařadit například poměr úspor a nákladů nebo % celkových úspor. Nefinančními ukazateli jsou například počet návrhů na zlepšení

či % absencí. Tyto ukazatele jsou poměrně vyvážené, proto je charakteristika ohodnocena číslem 1.

6) Angažovanost shora dolů

V podniku je prováděna angažovanost shora dolů, a to nejen na úroveň technicko-hospodářských pracovníků, ale také dělníků. Každý zaměstnanec má kompetence k podávání návrhů na zlepšení, na základě kterých jsou aplikovány nové kaizeny. Zaměstnanci mohou návrhy vkládat do systému pomocí databáze, ve které jsou návrhy vyhodnocovány vedoucím zaměstnancem.

Nicméně v rámci podniku jsou strategie a vize komunikovány pouze v rámci top a středního managementu. Pro komunikaci strategie a vize jsou používány pouze podnikové noviny KAROSÁŘ a prezentace v rámci top a středního managementu. Do této komunikace nejsou zapojeni mistři jednotlivých oddělení. Jsou-li však k prezentaci přizváni, nastává problém v tom, že prezentaci nerozumí, jelikož prezentace probíhají v anglickém jazyce. Díky těmto komunikačním nedostatkům byla tomuto bodu přiřazena hodnota 3. Z hlediska efektivního systému řízení výkonnosti je důležité, aby zaměstnanci, a to nejen top a středního managementu, byli ztotožněni se strategií a cíli podniku.

7) Dlouhodobá orientace, jednoduché pochopení a realizace

Systém řízení výkonnosti je sice dlouhodobě orientován, ale jeho pochopení a realizace nejsou jednoduché. Což dokazuje také fakt, že systém je zaváděn již od roku 2009 a stále není jeho implementace dokončena. Důvodem je skutečnost, že nastavení tohoto systému je shodné s nastavením v ostatních závodech Iveco, jejichž hlavní činnosti je například výroba dodávkových automobilů. Dílčí kroky implementace nejsou dostatečně přizpůsobeny podmínkám výroby autobusů. Některé kroky dokonce není ani možné technicky splnit, jelikož není zohledněna délka autobusu. Celý systém je však nastaven centrálním vedením, tudíž samotní vedoucí pilířů a ostatní manažeři nemají kompetence systém změnit. Z tohoto důvodu je tato charakteristika ohodnocena číslem 2.

8) Sledování klíčových ukazatelů a provádění protiopatření

Pro dosažení dílčích cílů pilířů, má každý pilíř definovány klíčové ukazatele, které jsou během roku monitorovány. Prostřednictvím těchto ukazatelů jsou včas identifikovány problémy a následně zaváděna protiopatření k jejich odstranění nebo alespoň eliminování. Hodnocení tohoto bodu je 1, jelikož WCM zcela splňuje tento komponent.

9) Měřítka v souladu se strategickými cíli

Ve výše uvedeném textu bylo již zmíněno, že systém řízení výkonnosti podniku dynamicky reaguje na změny strategie učiněné skupinou Iveco. Součástí této reakce je revidování měřítek a klíčových ukazatelů. Díky revizi je zajištěno, že používaná měřítka a klíčové ukazatele jsou v souladu se strategickými cíli. Systém řízení výkonnosti splňuje tento požadavek a získává hodnocení 1.

10) Relevantní měřítka odrážející důležité problémy

Tento komponent získal hodnocení 1, jelikož v rámci podniku jsou využívány jak zpožděné, tak předstižné indikátory. Jako zpožděné indikátory používá podnik například počet reklamací, počet školení zaměstnanců, doba trvání procesu, spokojenost zákazníků prostřednictvím auditu z pohledu zákazníka a další. Tyto ukazatele slouží podniku pro monitorování minulé výkonnosti.

Pro Iveco CR je však důležité monitorovat také předstižné indikátory, které informují o stavu budoucí výkonnosti a signalizují tak důležité problémy. Mezi předstižné ukazatele podniku patří například množství odpadu, produktivita zaměstnanců, pozáruční servis a další (viz kapitola 3.1).

11) Návaznost na systém odměňování a zpětná vazba

V podniku Iveco CR je zpětná vazba poskytována zaměstnancům prostřednictvím podnikových novin KAROSÁŘ, které vycházejí každý měsíc. V tomto měsíčníku jsou zaměstnanci informováni o změnách v podniku, které během uplynulého měsíce proběhly, také o naplněných cílech a dalších důležitých událostech.

Prezentace, které se týkají výsledků podniku a naplňování cílů, jsou určeny pouze top a střednímu managementu, nikoli managementu liniovému. Zaměstnanci nezískávají přímou zpětnou vazbu, která se týká jejich vlastní práce, takže nemají přehled o tom, na kolik procent splnili svou práci. Jediný způsob, jak jsou zaměstnancům prezentovány výsledky jejich oddělení, jsou nástěnky, které se nacházejí na jednotlivých pracovištích. Tyto nástěnky zachycují výsledky konkrétního oddělení za určité období.

Systém řízení výkonnosti navazuje na systém odměňování pouze na úrovni top a středního managementu, jejichž variabilní složka mzdy navazuje na plnění individuálních cílů. V tomto ohledu má systém řízení výkonnosti na úrovni liniového managementu nedostatky, z čehož vyplývá hodnocení 4.

12) Revize podnikatelské strategie

Podnik Iveco CR má stanovenou jasnou strategii, která je určena skupinou Iveco, z čehož vyplývá, že revize strategie nemůže být prováděna přímo vedením podniku Iveco CR. Vedoucí pracovníci mohou pouze podávat návrhy pro změnu některých bodů s ohledem na skutečný stav v podniku, ale konečné rozhodnutí závisí na centrálním vedení. Iveco CR se může do jisté míry podílet na podnikatelských záměrech, které jsou definovány každoročně. Tyto záměry sice vychází z požadavků skupiny Iveco Bus, ale jistou měrou do jejich struktury může vedení Iveco CR zasahovat. Revize strategie nemůže být prováděna přímo podnikem Iveco CR, tudíž tuto charakteristiku samotný podnik spíše nesplňuje. Ale jelikož je revize strategie prováděna centrálním vedením podniku, bylo tomuto komponentu přiděleno hodnocení 2.

Systém řízení výkonnosti v podniku Iveco CR nelze však považovat za flexibilní, jelikož jeho omezení je dáno nadnárodní strukturou a vlastníkem podniku. Zejména pak stanovení cílových hodnot je v kompetenci centrálního vedení. Není tedy možné, aby bylo nastavení systému řízení výkonnosti měněno na základě podnětů vedoucích pilířů. Podnik se musí soustředit především na aspekty systému řízení výkonnosti, které je schopen změnit.

Z komparace systému WCM s teoretickými východisky vyplývá, že pro podnik Iveco CR byl vytvořen velmi efektivní systém řízení výkonnosti, který však není jednoduché implementovat. Informovanost a komunikace se zaměstnanci na nižších pozicích není efektivní a může být příčinou mnoha problémů. Zaměstnanci nejsou dostatečně ztotožněni se strategií a cíli podniku. Systém řízení výkonnosti dostatečně nenavazuje na systém odměňování a zaměstnancům není poskytována zpětná vazba. Současně nedochází k rozpadu na individuální cíle a měřítka na úrovni liniového managementu.

Na základě výše uvedených výsledků byla vymezena hlavní témata, která budou sloužit jako podklad pro kvalitativní šetření v podniku:

- Rozpad strategických cílů na individuální cíle a měřítka
- Sledování vazeb mezi cíli a měřítky
- Strategická angažovanost shora dolů
- Návaznost na systém odměňování a poskytování zpětné vazby zaměstnancům

3.3 Kvalitativní šetření

Na základě identifikování slabých míst systému řízení výkonnosti bylo autorkou provedeno kvalitativní šetření formou polostrukturovaných rozhovorů. Tato technika byla zvolena z důvodu osobního kontaktu s respondenty a především flexibility celého rozhovoru.

Polostrukturovaný rozhovor představuje částečně řízený rozhovor, během kterého vychází tazatel ze seznamu předem připravených otázek. Pořadí těchto otázek, stejně tak jako některé formulace mohou být během rozhovoru upraveny podle znalostí respondenta dané oblasti. V případě, že tazatel považuje některé otázky za nevhodné, mohou být vynechány a naopak lze položit otázky nové.

Pro použití metody polostrukturovaného rozhovoru je nezbytné dodržet jednotlivé kroky. Tyto kroky zahrnují vytvoření návodu k rozhovoru, vedení rozhovoru, zaznamenání dat a jejich vyhodnocení. Před uskutečněním samotného rozhovoru je tedy nezbytné vytvořit návod k rozhovoru. V první řadě je důležité stanovit cíl studie a hlavní témata. Pro každé téma se následně vytvoří otázky, které musí být zodpovězeny. [29]

V rámci polostrukturovaného rozhovoru jsou rozlišovány čtyři typy otázek, které jsou během rozhovoru pokládány [29]:

- **Základní otázky** – Umožňují získat klíčové informace týkající se výzkumné oblasti. Vztahují se k hlavním tématům rozhovoru.
- **Dodatečné otázky** – Používají se pro ověření, že respondent porozuměl základní otázce.
- **Jednorázové otázky** – Slouží pro vytvoření vztahu mezi tazatelem a respondentem. Pro výzkum nejsou tyto otázky rozhodující, avšak pro úspěšný průběh rozhovoru jsou nepostradatelné.
- **Zkoumavé otázky** – Jsou pokládány za účelem získání více informací k položené otázce.

Vedení rozhovoru by mělo začínat úvodem, během kterého se tazatel představí, vysvětlí cíl šetření a zodpoví případné otázky respondenta. Další fázi představuje rozehřátí obvykle obsahující neutrální otázky pro navázání vztahu s respondentem. Následně tazatel učiní hlavní rozhovor, během kterého pokládá otázky připravené v návodu rozhovoru. Poté nastává fáze tzv. zchladnutí, kdy může být rozhovor veden již v neformální rovině v návaznosti na uzavření rozhovoru, rozloučení a poděkování. Po dokončení rozhovorů jsou získané informace analyzovány a následně vyhodnoceny. [29]

Cílem polostrukturovaných rozhovorů uskutečněných v podniku Iveco CR je nalézt možnosti potenciálního zlepšení stávajícího systému řízení výkonnosti v návaznosti na identifikovaná slabá místa tohoto systému.

Autorka spatřuje velký přínos částečně řízených rozhovorů především v možnosti vysvětlit respondentům smysl jednotlivých otázek či je pozměnit a doplnit.

Pro účel kvalitativního šetření byl určen základní soubor, který zahrnoval deset vedoucích pilířů WCM. Konečný vzorek respondentů se shoduje se základním souborem. Výběr respondentů nebyl náhodný.

Základní otázky rozhovoru vycházejí z hlavních témat, která byla vymezena v kapitole 3.2. Struktura základních otázek pro rozhovor je obsahem přílohy B.

Následující text seznamuje se zněním jednotlivých otázek a závěry, které byly na základě rozhovorů učiněny.

1. **Komunikace vize a strategie**

Ohledně této otázky měli respondenti jasno. Vize a strategie dle jejich názoru není dostatečně komunikována. Ke komunikaci vize a strategie dochází pouze na úrovni top a středního managementu. Vedoucí pilířů zároveň zmiňují, že jednotlivé cíle a vize v rámci každého pilíře mohou být pro zaměstnance matoucí.

Dle tvrzení respondentů by měly být jednotlivé vize a cíle pilířů sjednoceny a transformovány do podoby, která je akceptovatelná pro všechny zaměstnance podniku. V této podobě by měla být vize a strategie prezentována mistrům jednotlivých oddělení, kteří by měli sdílet vizi a strategii v rámci meetingů až k nejnižším pozicím v podniku.

2. **Sledování vazeb mezi cíli a měřítky**

Respondenti se shodují, že sledování vazeb by bylo jednoznačně přínosné. Nicméně tento komponent nepovažují za nejdůležitější, jelikož dle jejich názoru většina důležitých vazeb vyplývá logicky sama ze souvislostí jednotlivých měřítek. V současnosti existuje mezi pilíři jediné propojení, a to mezi všemi pilíři s pilířem rozmístění nákladů, který monitoruje ztráty.

Pro znázornění vazeb mezi cíli a měřítky by respondenti volili použití strategické mapy. Díky zobrazení vazeb by bylo možné zamezit vzniku protichůdných rozhodnutí mezi pilíři. Avšak pro vytvoření srozumitelné strategické mapy by bylo nezbytné některé pilíře sloučit, což je v kompetenci pouze centrálního vedení podniku. Proto respondenti neshledávají tento způsob zlepšení reálným.

3. Rozpad strategických cílů na individuální cíle na úroveň liniového managementu

Respondenti považují rozpad na individuální cíle za možnost, jak lze v současnosti zvýšit výkonnost podniku. Shodují se na tom, že každý zaměstnanec by měl mít svůj cíl.

Již v současné době si podnik uvědomuje, že definování individuálních cílů na úrovni liniového managementu představuje způsob, jak lze zvýšit výkonnost podniku. Během rozhovorů bylo zjištěno, že od dubna tohoto roku je v rámci pilíře logistiky nově zaveden individuální cíl pro mistry, a to počet rozpracovaných vozů, tzv. fleet. S mírou plnění stanoveného cíle je propojena výše variabilní složky mzdy.

Respondenti se shodují na tom, že individuální cíle na úrovni liniového managementu by měly být zavedeny nejen v této oblasti, ale v rámci všech pilířů.

4. Odměňování na úrovni liniového managementu

Odpovědi na toto téma v zásadě souvisejí s výše uvedeným. Dle respondentů je odměňování na úrovni liniového managementu stejně důležité jako určení individuálních cílů. A to především z hlediska zvýšení motivace zaměstnanců.

Dle respondentů by mělo odměňování na úrovni liniového managementu navazovat na plnění individuálních cílů napříč všemi pilíři.

5. Motivovanost zaměstnanců

Polovina respondentů považuje motivovanost zaměstnanců z hlediska odměn a dalších výhod za dostatečnou a dle jejich názoru ji není nutné zlepšovat.

Zbývající respondenti spatřují hlavní problém motivovanosti zaměstnanců ve špatné implementaci celého systému WCM. Což dle jejich názoru vyvolalo odpor zaměstnanců vůči dalším změnám. Zaměstnancům nebyl od počátku správně vysvětlen smysl a přínos systému WCM.

Pro odstranění těchto bariér, vidí respondenti řešení zejména v komunikaci mezi mistry a jejich podřízenými. Z tohoto důvodu by měl být kladen důraz na školení mistrů, kteří musí být schopni správně vést, předávat důležité informace a také vysvětlovat přínosy zaváděných změn. Jeden z respondentů uvedl, že je nezbytné, aby se z mistrů stali vůdci, jelikož představují klíčový článkem mezi dělníky a manažery.

Někteří respondenti vidí zlepšení motivovanosti zaměstnanců ve vytvoření komplexního informačního systému. Každý zaměstnanec až na úroveň liniového managementu by měl

v rámci tohoto systému vytvořen osobní graf, prostřednictvím kterého by zaměstnanci získali hlavní zpětnou vazbu.

6. Flexibilnost současného systému řízení výkonnosti

Všichni respondenti uvádějí, že největším problémem flexibilnosti současného systému řízení výkonnosti je omezení ze strany centrálního vedení podniku, které je nastaveno již od počátku implementace systému WCM. Přesto, že zaměstnanci vyvíjejí snahu podávat návrhy na změny v systému, konečné rozhodnutí je na centrálním vedení. To však nemá přehled o aktuálních podmínkách podniku.

Jedinou možnost ve zvýšení flexibility stávajícího systému vidí respondenti v tom, že centrální vedení by jim mělo poskytnout větší pravomoc pro zasahování do nastaveného systému.

7. Nejslabší stránka systému řízení výkonnosti v podniku Iveco CR

Za nejslabší stránku systému řízení výkonnosti považuje většina respondentů samotnou implementaci systému WCM. Neboť systém byl v podniku zaveden bez ohledu na specifické podmínky a větší přípravy zaměstnanců na změny. Díky tomuto špatnému postupu je mnoho zaměstnanců demotivováno, jelikož jim nebyl vysvětlen smysl tohoto systému. Zaměstnanci tak nechápou výhody, které plynou ze zavedení celého systému WCM. Jako další slabou stránku uvádějí, že systém WCM byl zaveden příliš rychle a násilně.

4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

První část této kapitoly shrnuje výsledky získané na základě analýzy současného systému řízení výkonnosti podniku Iveco CR a identifikuje jeho slabé stránky. Druhá část je věnována návrhům a doporučením, která by měla vést ke zlepšení současného systému.

4.1 Vyhodnocení výsledků analýzy

Zjištění vycházející z provedené analýzy současného systému řízení výkonnosti podniku Iveco CR byly porovnány s komponenty efektivního systému řízení výkonnosti podniku definovanými na základě odborné literatury. Systém WCM obsahuje celou řadu komponentů, avšak níže uvedené komponenty byly na základě komparace s teoretickými východisky zhodnoceny jako nedostatečné:

- Rozpad strategických cílů na individuální cíle a měřítka
- Sledování vazeb mezi cíli a měřítky
- Strategická angažovanost shora dolů
- Návaznost na systém odměňování a poskytování zpětné vazby zaměstnancům

Proto se tyto komponenty staly hlavním tématem dalšího šetření v podniku. V podniku Iveco CR bylo uskutečněno kvalitativní šetření formou polostrukturovaných rozhovorů. Závěrem těchto rozhovorů je konstatování, že respondenti považují za nejslabší stránku řízení výkonnosti podniku především implementaci celého systému a s tím související odpor zaměstnanců k dalším změnám. Za další nedostatek považují respondenti nedostatečnou komunikaci mezi mistry a dělníky, která je důvodem častých problémů a nedorozumění. Respondenti se zároveň shodují na tom, že by bylo pro zvyšování výkonnosti přínosné stanovení individuálních cílů na úrovni liniového managementu.

Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že systém WCM je složen z mnoha komponentů, díky kterým je podnik schopen včas reagovat na požadavky zákazníků, odhalovat defekty, zavádět protiopatření a celkově monitorovat svou výkonnost. Díky čemuž Iveco CR posiluje svou pozici na trhu a je jedničkou ve svém oboru. Nicméně bylo identifikováno několik nedostatků týkajících se implementace systému v podniku.

Přestože je hlavní myšlenkou systému WCM neustálé zlepšování, není v jeho rámci dostatečně podpořen proces řízení změn. Ze strany podniku je podceněno informování

zaměstnanců o změnách a především vysvětlení přínosu změn. Z tohoto důvodu mají zaměstnanci již vytvořen negativní postoj vůči jakékoli další změně.

4.2 Návrhy a doporučení

Na základě výše uvedených výsledků jsou autorkou navržena následující doporučení pro zlepšení současného systému řízení výkonnosti podniku Iveco CR.

I. Vytvoření podmínek pro zavádění změn

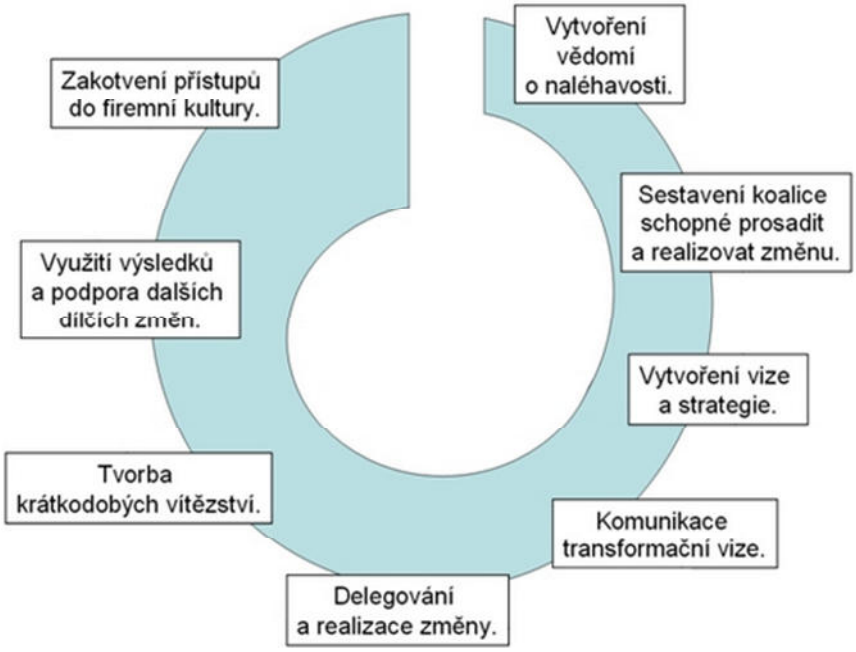
Přestože hlavní myšlenkou systému WCM je neustálé zlepšování, které je charakteristické častým zaváděním změn, není v rámci podniku dostatečně podpořen proces řízení změn již od samotného začátku implementace systému WCM.

Proto autorka jako první doporučení navrhuje, aby veškeré změny v podniku byly zaváděny prostřednictvím následujících osmi kroků, které definuje John P. Kotter ve svém modelu [11]:

1. **Vyvolání vědomí naléhavosti provedení změny** – Prezentace potřeb iniciátora změny s cílem dosáhnout určité změny. Identifikace kritických míst, potenciální krize nebo zásadní příležitosti a diskuze o nich.
2. **Sestavení koalice prosazující změnu** – Sestavení skupiny, která je schopná prosadit a realizovat změnu.
3. **Vytvoření vize a strategie** – Pro obhajobu a prosazení změny, pro tvorbu harmonogramu změny.
4. **Komunikování vize a strategie –** Pro vysvětlení cíle změny a způsob jejího dosažení. Využití všech dostupných nástrojů k neustálé komunikaci nové vize a strategií pro dosažení změny.
5. **Delegování pravomoci zaměstnancům a realizace změny** – Implementace změny, během které dochází k tzv. krátkodobým vítězstvím.
6. **Tvorba krátkodobých vítězství** – Oceňování a odměňování lidí, kteří se podílejí na vytváření krátkodobých vítězství.
7. **Využití krátkodobých vítězství a podpora dalších změn** – Krátkodobá vítězství jsou využívána pro další podporu dílčích změn a dokončení realizace změny.
8. **Zakotvení změny do podnikové kultury**

Během zavádění změn je důležité monitorovat také tzv. měkké faktory, jimiž jsou komunikace s lidmi, firemní kultura a vzájemné vztahy.

Na obrázku č. 23 je znázorněn koloběh jednotlivých kroků.



Obrázek 23: Kotterův model změny

Zdroj: [11]

II. Překlad interních dokumentů do českého jazyka

Přestože je Iveco CR nadnárodní společností, měla by být většina interních materiálů k dispozici jak v českém, tak anglickém jazyce. Z důvodu provádění auditů zahraničním auditorem, je většina prezentací pouze v anglickém jazyce. Nicméně z důvodu zefektivnění komunikace mezi středním a liniovým managementem, navrhuje autorka přeložení stěžejních dokumentů, které charakterizují systém WCM.

III. Trénink a školení pro linový management

Třetím návrhem autorky je zvýšení kvalifikace liniového managementu v oblasti řízení výkonnosti. Podnik by se měl zaměřit na trénink a školení liniového managementu. Jako součást školení navrhuje autorka vytvoření manažerské hry zaměřené na úroveň liniového managementu. Tento návrh vyplývá ze zjištění, že nejvíce problémů vzniká během špatné komunikace mezi mistry a dělníky.

Prostřednictvím manažerské hry by bylo možné zdokonalit mistry nejen v komunikaci, ale také ve vedení svých přímých podřízených. Na vzniku manažerské hry by se měl podílet

především střední management, který má nejen zkušenosti z chodu podniku, ale také odborné znalosti.

Základem celé hry je modelová situace, která je během hry řešena. Důležité je, aby byla hra vytvořena přímo na podmínky a konkrétní situace v podniku. Cílem této hry je poskytnout vedoucím zaměstnancům možnost vyzkoušet si různé problémové situace, které byly v podniku řešeny již v minulosti, nebo se jedná o naprosto nové situace, které by mohly v podniku nastat. [29]

Prostřednictvím těchto her lze docílit toho, že si zaměstnanci uvědomí důsledky svého jednání a vzájemnou provázanost jednotlivých rozhodnutí.

IV. Stanovení individuálních cílů na úrovni liniového managementu s návazností na systém odměňování

Jako čtvrté doporučení navrhuje autorka zavedení individuálních cílů liniového managementu s návazností na odměňování v rámci celého podniku. S tímto návrhem také souvisí, aby podnik zvážil vytvoření komplexního informačního systému. V rámci tohoto systému by byla shromažďována všechna data informující o plnění cílů zaměstnanců, jejichž výstupem by byly osobní grafy zaměstnanců. Zároveň by tento systém mohl sloužit jako zpětná vazba, která je v současnosti poskytována zaměstnancům pouze prostřednictvím nástěnek s výsledky za celá oddělení.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce je věnována problematice systému řízení výkonnosti Iveco Czech Republic, a. s. Aktuálnost a důležitost zkoumané problematiky byla vyjádřena již v úvodu této práce. **Hlavním cílem je** identifikovat hlavní komponenty efektivního systému řízení výkonnosti pomocí teoretické rešerše, provést analýzu systému řízení výkonnosti podniku Iveco Czech Republic, a. s. a její výsledky porovnat s teoretickými východisky. V případě odhalení slabých stránek systému řízení výkonnosti zpracovat návrhy a doporučení pro možná zlepšení této oblasti v podniku.

Struktura práce je rozvržena na dvě základní části. V první části práce jsou objasněny teoretické pojmy vztahující se k problematice řízení a měření výkonnosti. Zároveň jsou pomocí teoretické rešerše identifikovány hlavní komponenty efektivního systému řízení výkonnosti, které byly podkladem pro zpracování druhé části diplomové práce.

V úvodu druhé části je charakterizován podnik Iveco Czech Republic, a. s. Následně je provedena analýza současného systému řízení výkonnosti podniku. V rámci této analýzy je prostřednictvím interních dokumentů podniku charakterizován systém řízení výkonnosti, jehož hlavní komponenty jsou porovnány s teoretickými východisky.

Na základě definování slabých míst systému řízení výkonnosti, bylo v podniku uskutečněno kvalitativní šetření pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Cílem těchto rozhovorů bylo nalézt možnosti zlepšení stávajícího systému řízení výkonnosti v návaznosti na identifikovaná slabá místa systému. Závěrečná kapitola obsahuje zhodnocení výsledků analýzy, na základě kterých jsou autorkou vytvořeny návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího systému.

Systém WCM je v podniku zaváděn již od roku 2009. Z analýzy interních materiálů bylo zjištěno, že se jedná o systém, který podniku zajišťuje nejen efektivní monitorování výkonnosti, ale zároveň umožňuje výkonnost podniku trvale zvyšovat. Díky tomu je podnik schopen kontinuálně zvyšovat svůj náskok oproti konkurenci.

V rámci systému WCM jsou sledovány jak indikátory minulé, tak budoucí výkonnosti, což podniku umožňuje včas rozpoznat problémy a zavádět příslušná protiopatření. Z celkové analýzy vyplývá, že samotné nastavení systému řízení výkonnosti je z hlediska současné doby a rychle se měnících podmínek na trhu velmi efektivní.

Nicméně za hlavní nedostatek tohoto systému byla označena samotná implementace. Z provedených rozhovorů s garanty pilířů vyplývá, že tento systém nebyl do podniku

zaváděn prostřednictvím pomalých a postupných změn, avšak rychle a určitým způsobem také násilně.

Jako doporučení je autorkou navrženo uplatnění Kotterova modelu změny pro zavádění změn v podniku. Dále autorka navrhuje přeložení interních dokumentů do českého jazyka, a to z důvodu zlepšení informovanosti liniového managementu. Třetí doporučení uvádí, aby se podnik zaměřil na školení liniového managementu v oblasti řízení výkonnosti. V rámci těchto školení autorka navrhuje podniku zvážit vytvoření manažerské hry pro liniový management. Jejím cílem by bylo především zlepšení komunikačních a řídících schopností mistrů. Posledním návrhem je stanovení individuálních cílů na úrovni liniového managementu s návazností na systém odměňování. S čímž souvisí také doporučení zavést komplexní informační systém, který by poskytoval zaměstnancům výstupy v podobě osobních grafů.

Na závěr je nezbytné uvést, že všechny uvedené návrhy slouží pouze jako doporučení a jejich potenciální realizace je ponechána na posouzení manažerů společnosti. Na základě provedené analýzy, získaných výsledků a formulace návrhů ke zlepšení lze konstatovat, že stanovený cíl práce byl naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

Odborné publikace

[1] BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha:Grada, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

[2] ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 80-867-2394-1.

[3] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-735-7084-X.

[4] GOMES, C. F., YASIN, M. M., LISBOA, J. V. A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2004. vol. 15, issue 6, s. 511-530.

[5] HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 8072590189.

[6] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-726-1124-0.

[7] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p. ISBN 15-913-9134-2.

[8] KARLÖF, B. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-858-6523-8.

[9] KENNERLEY, M., NEELY, A. A frame work of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations*. 2002, vol. 22, issue 11, s. 1222-1245.

[10] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., CHODÚR, M. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.

[11] KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

[12] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

[13] MARR, B. *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*. 1st ed. New York: Pearson Financial Times Pub., 2012. 347 s. ISBN 978-0-273-75011-6.

[14] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CFROI*. Přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-861-1961-0.

[15] MOHELSKÁ, H, PITRA, Z. *Manažerské metody*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012. 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.

[16] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-726-1110-0.

[17] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

[18] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

[19] PETERSON D., FABOZZI P. *Analysis of financial statements*. Third edition. 332 p. ISBN 978-111-8331-910.

[20] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Vyd. 1. Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-861-1964-5.

[21] SAHU, R. K. *Performance management system*. New Delphi: Excel Printers, 2007. ISBN 81-7446-512-X.

[22] SOLAŘ, J. *Rozbor výkonnosti firmy.* Vyd. 1. Brno: Vysoké učení technické, 2001. ISBN 80-214-1969-5.

[23] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-867-5433-2.

[24] UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

[25] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

[26] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

[27] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

[28] WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

[29] WILDEMUTH, B. M. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 2009. 421 s. ISBN 15-915-8503-1.

Interní dokumenty podniku

[30] IVECO CZECH REPUBLIC, a. s. Prezentace výsledků podniku. Vysoké Mýto.

[31] IVECO CZECH REPUBLIC, a. s. Prezentace WCM. Vysoké Mýto.

[32] IVECO CZECH REPUBLIC, a. s. Výroční zpráva 2014. Vysoké Mýto, 2015.

[33] TULIS, J. J. KAROSA, a. s. Od Kočárů k autobusům. Vysoké Mýto, 2005.

Elektronické zdroje

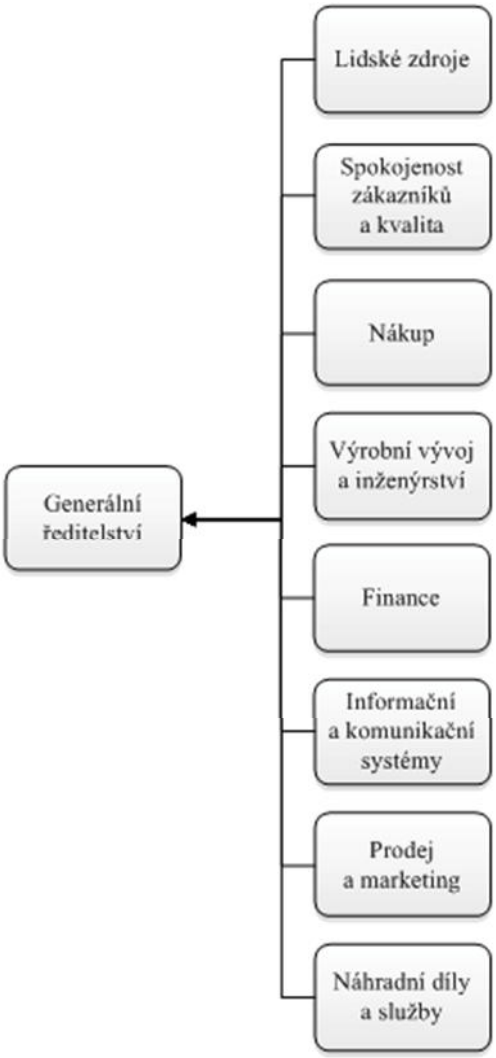
[34] Iveco Czech Republic, a. s. [online]. [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: http://www.iveco.com/czech/Pages/HomePage.aspx.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Organizační struktura Iveco Czech Republic, a. s.

Příloha B - Otázky pro polostrukturovaný rozhovor

Příloha A - Organizační struktura Iveco Czech Republic, a. s.



Příloha B - Otázky pro polostrukturovaný rozhovor

1. Je v rámci Vašeho pilíře dostatečně komunikována vize a strategie podniku?
2. Jakou formu komunikace vize a strategie byste zvolil/a?
3. Bylo by pro Vás zavedení sledování vazeb mezi jednotlivými cíli a měřítky přínosné?
4. Přispěl by rozpad strategických cílů až na úroveň individuálních cílů liniového managementu ke zvýšení výkonnosti podniku?
5. Jak by mělo dle Vašeho názoru probíhat odměňování na úrovni liniového managementu?
6. Co byste zavedl/a pro zlepšení motivovanosti zaměstnanců?
7. Jak byste zvýšil/a flexibilnost současného systému řízení výkonnosti?
8. V čem spatřujete nejslabší stránku systému řízení výkonnosti ve Vašem podniku?