

Propojení systému odměňování se systémem řízení výkonnosti jednotlivých zaměstnanců v kontextu BSC ve společnosti XY

Bc. Jana Petrášová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Petrášová**
Osobní číslo: **M11408**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Propojení systému odměňování se systémem řízení
výkonnosti jednotlivých zaměstnanců v kontextu
BSC ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte kritickou literární rešerši zaměřenou na měření a řízení výkonnosti pomocí konceptu Balanced Scorecard.
- Uveďte hlavní teoretické poznatky související s problematikou odměňování zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav odměňování a řízení výkonnosti zaměstnanců společnosti XY.
- Provedte analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.
- Vypracujte projekt propojení odměňování zaměstnanců s konceptem Balanced Scorecard.
- Zhodnoťte projekt propojení metody Balanced Scorecard se systémem odměňování zaměstnanců z pohledu přínosů, nákladů a rizik souvisejících s realizací.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KEYES, Jessica. Implementing the Project Management Balanced Scorecard. 1st ed. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis, 2011, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.

NIVEN, Paul R. Balanced Scorecard STEP-BY-STEP: Maximizing Performance and Maintaining Results. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2006, 318 s. ISBN: 0-471-78049-9.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25. 3. 13

Alena Třávníková

⁴zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá metodikou Balanced Scorecard a její aplikací do systému odměňování ve společnosti XY s cílem odměňovat zaměstnance na základě jejich výkonnosti.

V teoretické části jsou rozpracovány témata z oblasti výkonnosti, z metody Balanced Scorecard, odměňování, hodnocení pracovníků a pracovní motivace.

Praktická část je rozdělená na analytickou a projektovou část. První část obsahuje popis společnosti a analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, která slouží k objasnění jejího současného stavu. Projektová část se zabývá návrhem nového systému odměňování na základě výkonnosti jednotlivých zaměstnanců s využitím metody Balanced Scorecard.

Klíčová slova: strategická analýza, Balanced Scorecard, odměňování, motivace, výkonnost, strategická mapa

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the methodology of Balanced Scorecard and its application to the remuneration system in the company XY to reward employees based on their performances.

The theoretical part is focused on the topics of the performances, the Balanced Scorecard methods, compensation, employee evaluation and motivation to work. The practical part is divided into analytical and project section. The first part contains a description of the company and analysis of the external and internal environment, which serves to clarify its current state. The project section deals with the design of a new system of remuneration based on performances of individual employees using the Balanced Scorecard method.

Keywords: strategic analysis, Balanced Scorecard, remuneration, motivation, performance, strategic map

Tímto děkuji výrobnímu řediteli společnosti XY za poskytnuté informace, zkušenosti, materiály a strávený čas, který mi věnoval pro zpracování praktické části. Dále děkuji zaměstnancům ze společnosti ATTN Consulting, s.r.o., zejména Ing. Zbyňku Pospíškovi za cenné rady a konzultace potřebné pro kvalitní zpracování projektové části.

V neposlední řadě děkuji Ing. Přemyslu Pálkovi, Ph.D. za jeho připomínky a vstřícné vedení této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VÝKONNOST PODNIKU A PŘÍSTUPY K JEJÍMU MĚŘENÍ	12
1.1 KLASICKÉ PŘÍSTUPY A UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	14
1.1.1 Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku	15
1.2 MODERNÍ PŘÍSTUPY A UKAZATELE VÝKONNOSTI PODNIKU	15
2 BALANCED SCORECARD	17
2.1 STRUKTURA KONCEPTU BSC	18
2.1.1 Finanční perspektiva	19
2.1.2 Zákaznická perspektiva	19
2.1.3 Perspektiva interních procesů	20
2.1.4 Perspektiva učení se a růstu	20
2.2 IMPLEMENTACE BSC	21
2.2.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	22
2.2.2 Vyjasnění strategie	23
2.2.3 Tvorba Balanced Scorecard	23
2.2.4 Postup při procesu rozšíření – roll-out	24
2.2.5 Zajištění plynulého nasazení konceptu BSC.....	24
3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	25
3.1 ODMĚŇOVÁNÍ	25
3.1.1 Mzda.....	25
3.1.1.1 Mzdové formy.....	25
3.1.2 Odměňování a pracovní výkon	26
3.1.2.1 Vnitřní mzdovorné faktory	26
3.1.2.2 Vnější mzdovorné faktory	27
3.1.3 Druhy odměňování.....	27
3.1.3.1 Odměna podle výkonu	27
3.1.3.2 Odměna podle schopností.....	28
3.1.3.3 Odměna podle přínosu	28
3.1.3.4 Odměna podle znalostí a dovedností	28
3.1.3.5 Odměna podle délky zaměstnání	28
3.2 MOTIVACE	29
3.2.1 Typy motivace.....	29
3.2.2 Pracovní motivace	29
3.3 ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	31
3.3.1 Řízení pracovního výkonu	31
3.3.2 Hodnocení pracovního výkonu	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 SPOLEČNOST XY	34

4.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	34
4.2	VÝROBNÍ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI XY	34
4.3	VIZE, STRATEGIE	35
4.4	SOUČASNÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	36
4.5	MOTIVAČNÍ FAKTORY VYUŽÍVANÉ VEDENÍM	36
4.6	FORMA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI.....	37
4.7	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	37
5	ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	39
5.1	PEST ANALÝZA	39
5.1.1	Politické a legislativní faktory	39
5.1.2	Ekonomické faktory	40
5.1.3	Sociální a demografické faktory	42
5.1.4	Technické a technologické faktory	44
5.1.5	Shrnutí PEST analýzy	46
5.2	PORTER ANALÝZA	47
5.2.1	Hrozba vstupů nových konkurentů	47
5.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	47
5.2.3	Vyjednávací síla odběratelů	48
5.2.4	Hrozba substitutů	49
5.2.5	Intenzita konkurenčního soupeření v odvětví	49
5.2.6	Vyhodnocení Porterova modelu.....	51
5.3	SWOT ANALÝZA	52
5.4	FINANČNÍ ANALÝZA	54
5.4.1	Analýza čistého pracovního kapitálu	54
5.4.2	Analýza rentability	55
5.4.3	Analýza zadluženosti	56
5.4.4	Analýza likvidity	57
5.4.5	Analýza aktivity	58
6	NÁVRH PROPOJENÍ KONCEPTU BSC SE SYSTÉMEM ODMĚŇOVÁNÍ	59
6.1	STRATEGICKÉ CÍLE A METRIKY	59
6.2	CÍLE A METRIKY ZAMĚSTNANCŮ	63
6.3	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ A SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	64
6.3.1	Motivační systém	70
7	ANALÝZA RIZIK	73
8	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	75
9	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

V dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí je potřebné, aby každý podnik uměl reagovat na neustále se měnící podmínky. Obstat v silné konkurenci bez správně vytvořené strategie na dosažení podnikových cílů je skoro nemožné. Vedení musí proto umět definovat strategii, které společnosti zabezpečí úspěch a postavení na trhu. Proto v současnosti firmy uplatňují různé koncepty řízení na zvyšování výkonnosti.

Firmy by měly být zaměřeny na budoucnost a pohybovat se směrem dopředu. Proto nezbytností v každém podniku je strategické plánování. Je důležité, aby podnik věděl, kam chce směřovat. Mnohokrát se stává, že z toho, co naplánuje, moc věcí nezrealizuje a podnik tak ztratí svoji pozici na trhu. Tomuto se snaží předcházet moderní koncepty řízení výkonnosti, které jsou založené kromě měření finančních ukazatelů na měření nefinančních parametrů, orientovaných do budoucnosti. Jedním z takových je koncept Balanced Scorecard, který vymysleli dva američtí profesori Robert Kaplan a David Norton. Jedná se o nástroj, který zahrnuje čtyři perspektivy orientované do budoucnosti, a umožňují odhalit hybné síly vedoucí k dlouhodobé výkonnosti. Výhodou tohoto konceptu je, že při jeho implementaci se podílí jak vrcholové vedení, tak i samotní zaměstnanci. Ti se tak mohou ztotožnit s vizí společnosti a bude jim víc záležet na dosahování jejich výsledků.

V případě, že zaměstnanci ve své práci vidí nějaký účel, mají potřebné prostředky, jsou spravedlivě odměňováni a mají pocit, že jsou součástí podniku, dá se očekávat, že budou podávat lepší výkony. Zaměstnancům však musí být nasloucháno a jejich návrhy by měly být brány v úvahu. Při aplikaci Balanced Scorecard je ideální tento systém kaskádovat do nejnižších úrovní a propojit ho se systémem odměňování. Každý zaměstnanec se může podílet na návrzích svých vlastních cílů a bude tak vědět, co vše musí udělat pro to, aby získal co nejvyšší odměnu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU A PŘÍSTUPY K JEJÍMU MĚŘENÍ

Pojem výkonnost se používá v různých oborech od sportu až po světovou ekonomiku, definic výkonnosti lze najít tedy víc. Wagner (2009) definuje výkonnost v obecném pojetí takto: „*Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání této činnosti.*“

Měření je činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem je hodnota, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci. (Wagner, 2009, s. 35)

Neumaier, Neumaierová (2002) považují za základní kritérium výkonnosti firmy z hlediska vlastníků čistou současnou hodnotu. „*Cestou k maximalizaci bohatství vlastníků je maximalizace čisté současné hodnoty.*“ Při posuzování výkonnosti firmy je třeba respektovat dva základní principy teorie financí:

- Koruna obdržená dnes má větší hodnotu než koruna obdržená zítra.
- Bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna.

Mařík, Maříková (2005) uvádějí několik kritérií, který by měli splňovat moderní ukazatelé výkonnosti:

- Vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value) a být prokazatelný statistickými propočty.
- Umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny. Důsledkem je směřování ke snížení pracnosti propočtu a ke zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí.
- Překonat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost. Především zahrnout kalkulaci rizika a brát v úvahu rozsah vázaného kapitálu.
- Umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků.

Těmito požadavky vyhovují ukazatele postavené na koncepci ekonomických zisků, zejména ukazatel EVA.

Fibírová, Soljaková (2005) definují výkonnost takto: „V nejobecnější podobě je pojem výkonnost podniku používán v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšností a schopnosti přežít v budoucnosti.“

Pavelková, Knápková (2009) uvádí, že každý subjekt, který je určitým způsobem spjatý s podnikem může hodnotit výkonnost jinak. Vlastník podle toho, zda se vyplnilo jeho očekávání ohledně návratnosti svých prostředků vložených do podnikání. Zákazník podle uspokojení svých nároků na výrobek či službu ohledně jejich kvality, ceny, rychlosti dodání, platebních podmínek apod. Banky a dodavatelé podle schopnosti podniku splácet své závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát podle schopnosti platit daně apod.

Knápková, Pavelková, Chodúr (2011) uvádějí tři důvody měření podnikové výkonnosti:

1. Implementace ověřování podnikové strategie.
2. Ovlivňování chování zaměstnanců.
3. Externí komunikace a řízení podnikové výkonnosti.

K základním znakům každého systému pro měření výkonnosti by měla patřit orientace na dosahování strategických podnikových cílů. V souvislosti s tím je vhodné identifikovat výkonnostní měřítka, která podniku umožní analyzovat schopnost dosažení stanovených strategických cílů. Nezbytný je také systém pro získávání dat, jejich analyzování a reporting. (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s. 16)

V průběhu několika let došlo k vývoji názorů na měření výkonnosti, které znázorňuje následující tabulka:

Tab. 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Pavelková, Knápková, 2009, s. 14)

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
„zisková marže“	„růst zisku“	„výkonnost kapitálu“ (ROA, ROE, ROI)	„tvorba hodnoty pro vlastníky“
zisk/tržby	maximalizace zisku	zisk/investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF, ...

1.1 Klasické přístupy a ukazatele finanční výkonnosti podniku

Klasické přístupy k měření výkonnosti vycházejí především ze základního cíle podnikání maximalizace zisku a používají k vyjádření cílů velké množství ukazatelů. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 17)

Tyto ukazatele se dělí do několika skupin. Jednou z nich je skupina **absolutním ukazatelů**, které se dají získat z účetních výkazů. Podle toho, zda znázorňují určitý stav nebo informují o údajích za určitý časový interval, jde o veličiny stavové či tokové. Veličiny stavové jsou obsaženy ve výkazu rozvaha, kde je k určitému datu uvedena hodnota jednotlivých aktiv a pasiv. Tokové veličiny lze najít ve výkazu zisků a ztrát a ve výkazu cash flow. Absolutní ukazatele slouží zejména k analýze vývojových trendů a analýze struktury položek jednotlivých výkazů. (Šulák, 2003, s. 22; Pavelková, Knápková, 2009, s. 27)

Další skupinou jsou **rozdílové ukazatele**, které lze určit z rozdílů absolutních ukazatelů. Za jeden z klíčových ukazatelů lze stanovit ukazatel čistého pracovního kapitálu, který je vytvářen zásobami, pohledávkami z obchodního styku, krátkodobých finančním majetkem včetně hotovosti a jedná se o hrubý pracovní kapitál. Pokud se od něj odečtou krátkodobé závazky z obchodního styku, získáme čistý pracovní kapitál. Základním úkolem pracovního kapitálu je umožňovat efektivní výrobu a prodej. (Šulák, 2003, s. 23)

Dalšími ukazateli jsou **poměrové ukazatele**, které jsou základním nástrojem finanční analýzy. Umožňují získat rychlou představu o základních finančních charakteristikách podniku. Jelikož je poměrových ukazatelů značné množství, jsou rozděleny do několika oblastí:

- **Ukazatelé rentability** – poměřují zisk se zdroji a jejich smyslem je vyhodnotit úspěšnost dosažení cílů společnosti a zhodnocení vložených prostředků.
- **Ukazatelé likvidity** – poměřují to, čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit. Vyjadřují potenciální schopnost podniku hradit své závazky splatné v blízké budoucnosti.
- **Ukazatelé aktivity** – měří schopnost podniku využívat vložené prostředky.
- **Ukazatelé produktivity** – hodnotí rentabilní využívání lidského kapitálu.
- **Ukazatelé zadluženosti** – ukazují, v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů jsou financována podniková aktiva, fungují jako indikátory výše rizika.
- **Ukazatelé kapitálového trhu** – hodnotí činnost podniku z hlediska zájmů současných a budoucích akcionářů.

(Šulák, 2003, s. 26; Pavelková, Knápková, 2009)

Poslední skupinou jsou **souhrnné ukazatele**, které jsou vybírány s ohledem na to, jak jsou schopny rozlišit podnik s dobrou a ohroženou schopností dostát svým závazkům. Lze je rozdělit do dvou skupin:

- Ukazatele jednorozměrné (Beaverův test, Edmisterova analýza).
- Ukazatele vícerozměrné (Altmanův test, Tamariho index rizika, koeficient ZCR, Fulmerův ukazatel, Index IN 95, Index IN).

(Pavelková, Knápková, 2009, s. 38; Šulák, 2003, s. 46)

1.1.1 Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku

Většina tradičních ukazatelů je založena na účetních údajích a zejména na účetním výsledku hospodaření. Neberou v úvahu pojmy jako je riziko, vliv inflace, časovou hodnotu peněz, náklady obětované příležitosti. Poskytují málo vodítek pro management k hodnocení činitelů jako je míra inovativnosti, růst intelektuální kapitálové základny, úrovně spokojenosti zákazníků, míru motivace zaměstnanců apod.

Kritika se týká zejména výsledku hospodaření, který může být ovlivněn různorodostí přijaté účetní politiky, může obsahovat náklady a výnosy nesouvisející s hlavní činností podniku nebo jsou výsledkem mimořádných událostí apod. Další problém je vymezení kapitálu podniku a jeho struktury, příp. vymezení aktiv, které jsou zahrnuta v ukazatelích bez ohledu na to, zda souvisejí s hlavní činností. Kritika se vztahuje také na ukazatele rentability, jejichž hodnoty nejsou ještě měřítkem úspěšnosti podniku, je třeba je porovnat s náklady obětované příležitosti. Hodnoty také v sobě nezahrnují rizika.

Problémem klasických ukazatelů je také to, že je nutné je většinou doplnit dalšími informacemi, které se týkají vývoje likvidity, zadluženosti, využití aktiv apod.

(Pavelková, Knápková, 2009, s. 25; Šulák, 2003, s. 14)

1.2 Moderní přístupy a ukazatele výkonnosti podniku

Moderní přístupy založené na hodnotovém řízení se snaží propojit všechny činnosti v podniku i lidi účastnících se podnikových procesů a to pro to, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 17)

Oproti klasickým měřítkům výkonnosti využívají tyto přístupy ve svých výpočtech ekonomický zisk, čili zahrnují kromě explicitních nákladů také implicitní náklady na vlastní kapitál. Ty nese vlastník, když do podniku vkládá svůj kapitál. Dalším pozitivem těchto ukazatelů je, že zohledňují riziko a čas. Každý z moderních ukazatelů má však své klady i zápory. Rozdíly jsou v jednotkách uvádění (Kč, %), ve složitosti výpočtu, v možnostech využití, zda zohledňují inflaci apod. V následující tabulce je uveden přehled vybraných moderních ukazatelů měření výkonnosti podniku. (Wagner, 2009)

Tab. 2 Přehled vybraných moderních výkonnostních měřítek (vlastní zpracování)

Diskontované cash flow (DCF)	Ekonomická přidaná hodnota (EVA)
Tržní přidaná hodnota (MVA)	Shareholder Value Added (SVA)
Excess Return	Cash Flow Return on Investment (CFROI)
Total Shareholder Return (TSR)	Cash Return on Gross Assets (CROGA)
Balanced Scorecard (BSC)	Peněžní přidaná hodnota (CVA)

2 BALANCED SCORECARD

Metoda Balanced Scorecard (BSC) vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností společnosti s důrazem na strategické řízení a měření výkonnosti podniku. BSC je založeno na souboru vzájemně provázaných strategických výkonnostních cílů a umožňuje rozšířit soubor cílů podnikatelské jednotky za hranice běžných finančních měřítek. (Kaplan, Norton, 2007, s. 19)

Niven (2006) tvrdí, že používání pouze finančních měřítek není v souladu s dnešním podnikatelským prostředím. Finanční měřítka jsou výborná v pohledu do minulosti, schází jim však dlouhodobý pohled a nevytvářejí vztah ke všem úrovním podniku. Také zdůrazňuje rostoucí význam nehmotných aktiv, která tvoří velkou část zdrojů hodnoty, ale nejsou běžně vykazovány v účetnictví. Lze mezi ně zařadit velmi kvalitní výrobky a služby, zkušené zaměstnance, spokojené a loajální zákazníky apod.

Kaplan a Norton (2007) finanční měřítka minulé výkonnosti doplňují o nová měřítka budoucí výkonnosti. Finanční měřítka totiž nejsou vhodná pro určení strategie, kterou si podniky musejí zvolit, aby investicemi do zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, technologií a inovací vytvořily hodnotu.

Efektivnost přístupu BSC je dána dvěma vlastnostmi: 1. schopností přesně objasnit strategii, 2. schopnost provázat strategii se systémem řízení. Výsledkem je schopnost systémově vyladit všechny jednotky, procesy a systémy podniku s jeho strategií. (Kaplan, Norton, 2006, s. 275)

Skutečný přínos BSC se projeví, pokud je transformován z měřicího systému do systému manažerského a lze je využít k: (Kaplan, Norton, 2007, s. 28)

- Ujasnění a dosažení shody při formulování strategie.
- Efektivní komunikaci strategie v celém podniku.
- Propojení strategických cílů s dlouhodobými plány a ročními rozpočty.
- Identifikaci a sladění strategických iniciativ.
- Realizaci pravidelných a systematických strategických kontrol.
- Získání zpětné strategické vazby k přesnějšímu formulování strategie.
- Sladění cílů jednotlivých částí podniku, týmů a osobních cílů jednotlivců s podnikovou strategií.

Existuje mnoho různých zúčastněných stran zapojených v typickém projektu spolupráce a je pochopitelné, že každá z těchto zájmových skupin má jiné cíle a cíle pro posouzení výstupů projektů.

Oddělení vytváří výkonnostní metriky vázané na podnikové cíle, zaměstnanci a projekty vytváří výkonnostní metriky vázané na cíle jejich oddělení. Toto přirozené kaskádování poskytuje řadu pohledů na jednotlivce, kteří na projektu pracují, a zobrazuje, jak to ovlivní strategii podniku jako celku.

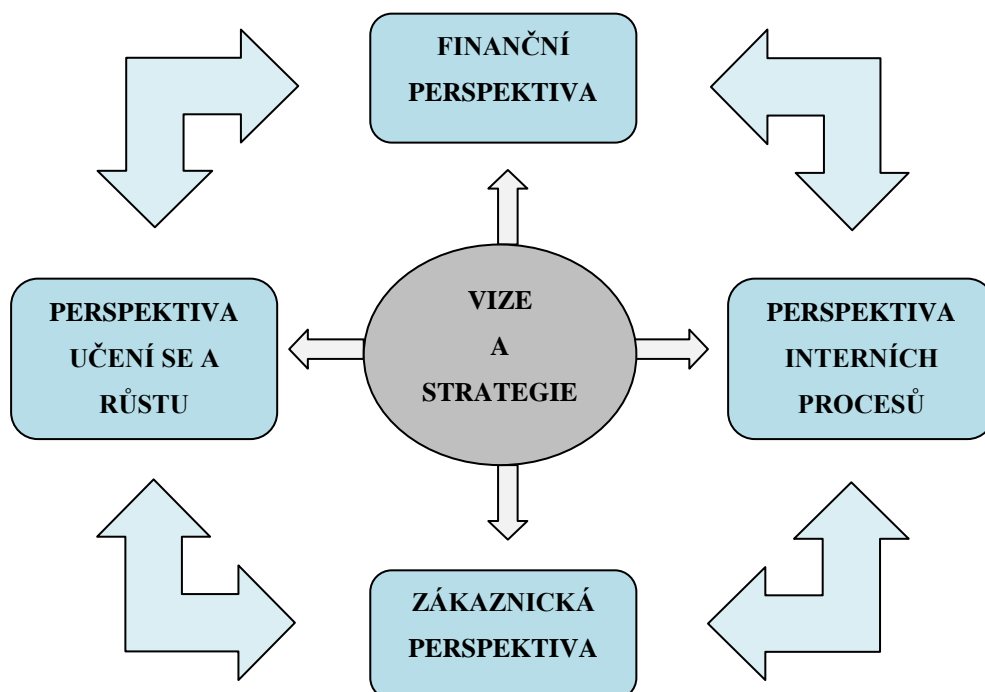
Pro projektové manažery je BSC neocenitelný nástroj, který jim umožňuje propojit projekt do všech obchodních stránek organizace pomocí přístupu příčiny a následku.

(Keyes, c2011)

2.1 Struktura konceptu BSC

Cíle a měřítka BSC vycházejí tedy z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Každá z těchto čtyř perspektiv je zapojena do řetězce příčinných vztahů. (Kaplan, Norton, 2006, s. 15)

Neznamená to, že podnik by v konkrétním případě nemohl využít ještě další perspektivy. Důležitá je především možnost přeměny cílů do konkrétních měřítek a schopnost jasné komunikace ve firmě. (Fibířová, Šoljaková, 2005, s. 45)



Obr. 1 Základní názorné schéma metody BSC (Vysušil, 2004, s. 18)

Schéma znázorňuje, že vize a strategie se musí promítat do všech oblastí podniku. V případě jejich změny, se musí změnit i všechny oblasti.

2.1.1 Finanční perspektiva

Kaplan, Norton (2007) říkají: „*Finanční perspektiva a její cíle jsou ohniskem, do něž směřují cíle a ukazatele ostatních perspektiv.*“

Finanční cíle a ukazatele definují finanční výkonnost očekávanou od podnikové strategie, ale také slouží k hodnocení cílů a ukazatelů ostatních perspektiv. Finanční měřítka ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Finanční cíle se mohou lišit podle toho, v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází a týkají se většinou ziskovosti, dále se mohou zaměřovat na prodej či tvorbu cash-flow. (Vodák, 2011, s. 56-57; Kaplan, Norton, 2007, s. 33)

2.1.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC se identifikují zákaznické a tržní segmenty pro podnikání a určí se měřítka výkonnosti podniku. Mezi klíčová výstupní měřítka patří zejména spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků, podíl na cílových trzích. Zákaznická perspektiva by měla obsahovat také hodnotové výhody, které podniku může zákazníkovi nabídnout jako např. rychlé a včasné dodávky. (Kaplan, Norton, 2007, s. 33)

Cíle v oblasti zákaznické perspektivy by měly korespondovat s cíli podniku v oblasti procesů rozvoje, služeb, marketingu, výroby a logistiky. Podnik musí poznat, co zákazníci oceňují, a podle toho volit svou konkurenční výhodu. Potom je třeba ze tří skupin vlastností vybrat ty cíle a jejich měřítka, které v případě jejich vyplnění obstarají udržení objemu obchodu či jeho navýšení s cílovými zákazníky. (Vodák, 2011, s. 57; Kaplan, Norton, 2007, s. 79)

Hodnotové výhody, které platí pro všechny odvětví, lze rozdělit do tří kategorií:

1. Vlastnosti výrobku/služby.
2. Vztahy se zákazníky.
3. Image a pověst podniku.

(Kaplan, Norton, 2007, s. 69)

2.1.3 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů se zjišťují klíčové interní procesy, ve kterých má podnik dosahovat co nejlepších výsledků. Při použití přístupu BSC se manažeři nezaměřují pouze na existující procesy, ale odhalují se i zcela nové procesy, z nichž některé nemusejí okamžitě fungovat, ale pro úspěch podnikové strategie jsou významné. Cíle a měřítka se určují jak pro dlouhodobé inovační cykly, tak pro provozní krátkodobé cykly. (Kaplan, Norton, 2007, s. 34)

V rámci perspektivy vnitřních procesů se sledují cíle, jako jsou způsobilost v oblasti elektronického obchodování, postupy v oblasti ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce a vztahů se zaměstnanci. (Kaplan, Norton, 2006, s. 65)

Perspektiva interních procesů charakterizuje zejména ty procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení cílů zákazníků a vlastníků, proto je třeba nejprve stanovit cíle a ukazatele zákaznické a finanční perspektivy. (Kaplan, Norton, 2007, s. 85)

Podnikové procesy je třeba řídit a organizovat tak, aby výstup podniku měl kritéria požadované zákazníky a přitom byl realizován co nejehospodárněji. To znamená soustředit se na interní hodnotový řetězec, který se skládá z:

- **Inovačního procesu**, v rámci něhož se sledují a vyhodnocují informace o nových příležitostech a požadavcích a na jejich základě jsou vyvíjeny nebo zlepšovány výrobky.
- **Provozního procesu**, který začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. Sleduje se délka trvání a spolehlivost provozního procesu, kvalita a náklady na proces.
- **Poprodejního procesu**, který pojímá vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění servisu.

(Pavelková, Knápková, 2009, s. 196)

2.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Aby podniky byly schopny dosáhnout dlouhodobých cílů v dalších perspektivách, je nutno současné technologie a schopnosti rozvíjet a zlepšovat. Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje na lidi, systémy a podnikové procedury po-

mocí např. rekvalifikace zaměstnanců, inovací informačních technologií, zdokonalování procedur. (Kaplan, Norton, 2007, s. 35)

Kaplan, Norton (2007) na základě svých zkušeností vytipovali tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

1. Schopnosti zaměstnanců.
2. Schopnosti informačního systému.
3. Motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

2.2 Implementace BSC

Nejlepší BSC jsou více než souborem kritických indikátorů nebo klíčových faktorů úspěchu. Ve správně sestaveném BSC by měla být měřítka složena z propojeného souboru soudržných a vzájemně se podporujících cílů a měřítek. BSC by měl zahrnovat úplný soubor příčinných vztahů mezi kritickými proměnnými, včetně jejich předstihů, zpoždění a zpětnovazebných smyček. Spoje by měly obsahovat příčinné vazby a vhodné kombinace výstupních měřítek s hybnými silami výkonnosti. (Kaplan, Norton, 2007, s. 36)

Tři principy, které umožňují převést strategii na měření, jsou:

1. **Vztahy příčiny a důsledku** - strategie je souhrnem hypotéz o příčině a důsledku. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami BSC. Měřicí systém by měl vztahy mezi cíli v různých perspektivách přesně vyjádřit, aby mohly být řízeny a ověřovány.
2. **Hybné síly výkonnosti** – hybné síly výkonnosti (předstížené indikátory) jsou jedinečné indikátory sestavené pro konkrétní podnikatelskou jednotku. Odrážejí jedinečnost strategie podnikatelské jednotky. Měřítka výkonnost bez hybných sil nevyovídají, jak má být výstupů dosaženo. Také neposkytují včasnou informaci o tom, zda byla strategie úspěšně implementována. Hybné síly výkonnosti (např. doba trvání cyklu, míra závad) bez měřítek výstupu neříkají, zda zlepšení ve výrobě vedla ke zvýšení objemu obchodu s existujícími a novými zákazníky a ke zvýšení finanční výkonnosti.
3. **Vazby na finance** – plnění cílů jako např. kvalita, spokojenost zákazníka, inovace apod. mohou částečně přispět ke zvýšení výkonnosti, nevedou však k celkovému zlepšení pokud jsou brány jen jako cíle samy o sobě. Je nutné propojit provozní

zlepšení s ekonomickými výsledky. BSC musí zachovat silnou vazbu na finanční cíle jako ROCE nebo EVA.

(Kaplan, Norton, 2007, s. 38, s. 131-133)

Pro realizaci strategie podniku je vhodné implementovat BSC na všechna důležitá místa. V podniku se většinou rozlišuje celopodnikový BSC, BSC strategických podnikatelských jednotek (SBU – Strategic Business Units) až po osobní scorecard. Všechny scorecardy jsou propojené a proces rozšiřování se nazývá kaskádování. (Kaplan, Norton, 2007, s. 197)

Velkou pozornost je důležité věnovat správnému výběru měřítek, protože je na ně napojen systém odměňování. BSC poskytuje všem zainteresovaným stranám podniku jasný obraz významu jejich práce. Každý zaměstnanec ví, kam směřuje jeho úsilí při dosahování cílů podniku, jak by se měl učit a rozvíjet své schopnosti, aby byl užitečný a přispěl k celkovému úspěchu podniku. (Vodák, 2011, s. 63)

2.2.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Prvním předpokladem, který je důležitý pro úspěšnou implementaci BSC, je stanovení perspektiv a rozhodnutí o tom, pro které úrovně podniku má být BSC vytvořen. Druhým předpokladem je zajištění organizace projektu, jeho průběhu, dostatečných informací, standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu.

V rámci architektury BSC se určuje, které organizační jednotky mají přizpůsobit svou strategii zásadám BSC a jaké souvislosti mezi těmito oblastmi vznikají. Může být využita pro jakýkoliv typ podniku, na každé hierarchické úrovni a pro jakýkoliv podnikový proces.

Na počátku projektu musí být z jeho požadavků odvozeny jednoznačně jasné a všem zúčastněným subjektům srozumitelné projektové cíle. Na základě toho je sestaven plán průběhu projektu, který je podkladem pro management, který tento projekt řídí. Je třeba klást důraz na pečlivou integraci projektu do každodenních činností zaměstnanců podniku. Je nutné zajistit efektivní propojení BSC se stávajícími projekty a prosadit, aby se toto téma stalo součástí pracovní náplně zaměstnanců. K tomu jsou vhodné informační sezení, diskusní skupiny a workshopy. Dále je třeba také probudit zájem účastníků a zajistit školení.

Z hlediska celoplošného zavedení se musí včas standardizovat použité metody, aby se zabránilo zvýšení nákladů a nekompatibilitě způsobené vývojovými duplicitami.

(Horváth, 2002)

2.2.2 Vyjasnění strategie

Aby firmy „neusnuly na vavřínech“, je vhodné, učinit rozsáhlou rešerši vzniklých problémů, které jim brání dalšímu rozšíření. Analyzují se oblasti jako např. konkurenční prostředí firmy, substituční výrobky, dodavatelé, zákazníci, zainteresovanost zaměstnanců apod. (Vysušil, 2004, s. 82-84).

Strukturované vyjasnění strategie identifikuje mezery a na základě procesů vytváří jednoduché chápání strategie. Při vyjasnění strategie je nutné si ověřit její účinnost, která probíhá v šesti krocích:

1. Analýza dokumentů (tiskové zprávy, firemní časopisy, výroční zprávy, analýzy odvětví a zákazníků apod.).
2. Dílčí strukturované rozhovory o strategii s vedením podniku.
3. Znázornění rozdílných názorů na strategii.
4. Diskuse nad aktuálními strategickými tématy.
5. Stabilizace poznatků v rámci pracovních sezení.
6. Odvození a schválení strategického zaměření.

(Horváth, 2002)

2.2.3 Tvorba Balanced Scorecard

Na základě struktury BSC probíhají v příslušných podnikatelských jednotkách tyto kroky:

- Konkretizace strategických cílů.
- Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků.
- Výběr měřítek.
- Stanovení cílových hodnot.
- Odsouhlasení strategických akcí.

Těchto pět kroků tvoří jádro implementace BSC. Výsledek této fáze umožňuje jednoznačně porozumět strategii a tvoří výchozí bod pro kontinuální sledování jejího naplnění. Teprve však zavedením BSC do celé organizace, rozložením cílů do všech úrovní řízení a vytvořením odpovídajícího systému plánování, reportingu a přizpůsobení systému řízení lidských zdrojů a motivace se BSC stává konceptem řízení.

(Horváth, 2002, s. 60-61)

2.2.4 Postup při procesu rozšíření – roll-out

V rámci rozšíření metody BSC celopodnikově se rozlišuje rozšíření:

- Shora dolů.
- Zdola nahoru.

Rozšíření se děje pomocí workshopů, které by měly být minimálně čtyři. Při zavádění je také třeba zřídit řídicí výbor, týmy pro výzkum a vývoj, pro výrobu, odbyt, marketing a personalistiku. Následuje soustava školení pro různé úrovně zaměstnanců. Jakmile se roll-out rozběhne, je nutné jej rozšířit jak horizontálně, tak vertikálně.

(Vysušil, 2004, s. 93-94)

Vertikální rozšíření znamená, že se strategické cíle a akce rozšíří z organizačně nadřazených jednotek na podřízené organizační jednotky. Tím se zvýší pravděpodobnost dosažení strategických cílů celého podniku i jednotlivých obchodních oblastí. Horizontální rozšíření napomáhá vzájemně sladit cíle a strategické akce jednotlivých jednotek. (Horváth, 2002, s. 63)

2.2.5 Zajištění plynulého nasazení konceptu BSC

Aby byl podnik schopen flexibilně se přizpůsobovat strategii, je nutné BSC propojit s manažerským systémem řízení. To však není zcela jednoduché, protože BSC zpravidla není kompatibilní s existujícími systémy řízení. Pro propojení se stávajícími systémy řízení je zapotřebí zejména:

- Controlling, který sleduje realizaci strategických akcí stanovených v BSC.
- Integrace BSC do strategického a operativního plánování.
- Integrace do systému reportingu pro možnost průběžného sledování dosahování cílů.
- Integrace do systému řízení lidských zdrojů.

Posledním důležitým úkolem při implementaci BSC je vytvoření vhodné IT podpory.

(Horváth, 2002, s. 63-64)

3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

3.1 Odměňování

Odměňování patří k jedné z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která slouží pro vyjádření hodnoty, kterou jednotliví pracovníci přinášejí organizaci. Kromě hmotné stimulace zahrnuje odměňování i propojení finanční složky s různými formami nefinančního uznání a jiných nástrojů řízení lidských zdrojů. (Duda, 2008, s. 91; Dvořáková a kol., 2012, s. 305)

O velikosti odměny a její podobě nerozhoduje pouze pracovník a organizace, jejich zájmy, vzájemný vztah, ale významnou roli mají i vnější faktory. Organizace má zapotřebí vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si je, dosáhnout žádoucí kvality a produktivity a formovat a rozvíjet je takovým způsobem, aby byli pracovníci schopni realizovat cíle organizace. Pracovníci vyžadují zabezpečení uspokojování svých potřeb a potřeb své rodiny, potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu, možnost seberealizace a požadují spravedlnost a srovnatelnost odměňování. (Koubek, 2007, s. 286)

3.1.1 Mzda

Podle českého Zákoníku práce se mzdou rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda má být diferencovaná podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. (Duda, 2008, s. 92)

Mzda se sjednává ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo ji určí mzdovým výměrem. Mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu, což je nejnižší přípustná výše odměny za práci. Cena práce na určitém trhu je závislá na stavu nabídky a poptávky po příslušném druhu práce. (Dvořáková a kol., 2012, s. 308)

3.1.1.1 Mzdové formy

Úkolem mzdovým forem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností. Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v kompetenci podniku. Mohou být zakotveny např. ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy.

Mzdové formy se nejčastěji rozdělují:

- Základní mzdové formy:
 - Časová mzda.
 - Úkolová mzda.
 - Podílová mzda.
 - Smíšená mzda.
- Doplňkové mzdové formy:
 - Prémie.
 - Odměny a osobní ohodnocení.
 - Provize a bonusy.
 - Podíly na výsledcích hospodaření.
 - Zaměstnanecké akcie.
 - Zaměstnanecké výhody.

(Duda, 2008, s. 101-102; Dvořáková a kol., 2012, s. 320)

3.1.2 Odměňování a pracovní výkon

Panuje přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Pracovní výkon však bývá často obtížně měřitelný a i u měřitelného pracovního výkonu nejdou měřit všechny jeho složky. Problém může nastat i při kvantifikaci vlivu faktorů výkonu, které nezávisí na snaze a schopnostech pracovníka (organizace práce, úroveň techniky a technologie, pracovní prostředí). Při odměňování je třeba nahlížet také k výši vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci a jiným objektivním znakům. (Koubek, 2007, s. 288)

Všechny okolnosti, které brání vázat odměnu pouze na pracovní výkon pracovníka, se nazývají mzdovými faktory, které se dělí na vnitřní a vnější.

3.1.2.1 Vnitřní mzdovými faktory

Vnitřní mzdovými faktory lze rozdělit do několika skupin:

- Faktory související s úkoly a požadavky **pracovního místa** a jeho postavením ve struktuře funkcí organizace. Zdrojem informací je popis pracovního místa, jeho specifikace a hodnocení práce na pracovním místě.
- Výsledky práce a zaměstnaneckého chování, stupeň plnění úkolů, tedy **úroveň výkonu**.

- **Pracovní podmínky** na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu zaměstnance, mohou zvyšovat jeho únavu, nadměrný stres apod.

(Koubek, 2007, s. 289-290)

3.1.2.2 *Vnější mzdovotvorné faktory*

- **Situace na trhu práce**, zejména problém nedostatku či přebytku pracovních zdrojů určité kvalifikace a úrovně, ale i forma a výše odměňování zaměstnanců u konkurenční organizace v odvětví, regionu, ve státě. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.
- **Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání** v oblasti odměňování, případně v oblasti pracovněprávní ochrany a specifického zacházení s určitými skupinami pracovníků. Jedná se např. o minimální mzdu, mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci apod.

(Koubek, 2007, s. 290)

3.1.3 **Druhy odměňování**

Mezi možné způsoby zásluhového odměňování pracovníků patří: odměna podle výkonu, podle schopností, podle přínosu, podle znalostí a dovedností a podle délky zaměstnání.

3.1.3.1 *Odměna podle výkonu*

V rámci odměňování podle výkonu je zvýšení mzdy/platu a bonusu závislé na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Hlavními rysy odměňování podle výkonu jsou:

- **Mzdová struktura**, která je navržena tak, aby poskytovala prostor pro zvyšování mzdy v rámci mzdového rozpětí příslušného k danému stupni práce.
- **Růst mzdy a výkon**, kdy mzdová sazba a hranice růstu mezd v rámci mzdového rozpětí jsou určovány dosaženou klasifikací výkonu.
- **Zpomalující se zvyšování**, kdy zvyšování mzdy vázané na výkon je obvykle plánováno tak, aby se v rámci stupně zpomalovalo, protože teorie učení argumentuje, že růst mezd by měl být větší na počátku období vykonávání dané práce zaměstnancem, kdy je učení nejintenzivnější.

Jednotlivá zvýšení mezd podle výkonu mohou být kumulativně přidávána k základní mzdě, až je dosažena buď maximální sazba mzdy ve stupni, nebo hranice uvnitř stupně definovaná úrovní výkonu.

(Koubek, 2004, s. 163)

3.1.3.2 Odměna podle schopností

Odměna založená na schopnosti odměňuje zaměstnance za to, co jsou schopni dělat, a nikoli za výsledky, které mohou málo ovlivnit. Zpravidla se jako podklad pro posouzení používají jednotlivá kritéria předem vypracovaného profilu schopností potřebných pro výkon jednotlivých pracovních míst či rolí v organizaci. (Koubek, 2004, s. 166)

3.1.3.3 Odměna podle přínosu

Odměňování podle přínosu je založeno na posuzování výsledků práce vykonané zaměstnancem, tak na posuzování jeho schopností, které ovlivnili dosažené výsledky. Jde v podstatě o smíšení odměňování podle výkonu a podle schopností. Odměňování za přínos je vhodné tam, kde je při rozhodování o odměnách potřebný všestranný přístup, který klade důraz na výkon, schopnosti výkonu, flexibilitu, víceoborovost, připravenost na změny. (Armstrong, 2009, s. 294)

3.1.3.4 Odměna podle znalostí a dovedností

Odměňování podle znalostí a dovedností se zaměřuje na to, jaké dovednosti podnik chce platit a co musejí pracovníci dělat, aby tyto dovednosti získávali a efektivně je využívali. Tento přístup odměňování je založený spíše na lidech než na pracích či pracovních místech. Znalosti a dovednosti je možné rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni. Každá další znalost a dovednost je pak odměňovaná zvlášť. (Armstrong, 2009, s. 300; Koubek, 2004, s. 168)

3.1.3.5 Odměna podle délky zaměstnání

Odměňování podle délky zaměstnání stanovuje pevná zvýšení mzdy/platu na základě nepřetržitého zaměstnání buď na jednom pracovním místě, nebo v jednom stupni struktury mzdové bodové stupnice. Zvýšení mohou být odňata pro nepřijatelný výkon (i když je to výjimečné) a některé struktury mají jakousi „zásluhovou bariéru“, která redukuje zvýšení do té doby, kdy pracovník nedosáhne stanovené úrovně zásluh. Předpisy týkající se dis-

kriminace podle věku umožňují odměňování podle délky zaměstnání jen do výše pěti let. (Armstrong, 2009, s. 302)

3.2 Motivace

Jednou z nejdůležitějších záležitostí v rámci odměňování je porozumět faktorům, které motivují lidi, a jak s ohledem na tyto faktory lze vytvářet procesy a postupy v odměňování, které zvýší motivaci pracovníků, jejich angažovanost, oddanost a pozitivní spontánní a dobrovolné chování.

Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.

(Armstrong, 2009, s. 109)

3.2.1 Typy motivace

Herzberg a kol. charakterizovali dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – „motivace vycházející z práce samé“. K té dochází, když lidé vnímají svoji práci jako zajímavou, podnětnou a důležitou a je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti a přináší příležitosti k růstu a pracovnímu postupu.
- **Vnější motivace** – to, co je třeba dělat pro lidi, aby byli motivováni. Patří zde odměny (např. zvýšení platu, uznání, pochvala, povýšení), ale také tresty (např. disciplinární řízení, snížení platu, pokárání).

(Armstrong, 2009, s. 110)

3.2.2 Pracovní motivace

Teorií pracovní motivací existuje několik. Stručně si představíme následujících pět teorií:

- 1) **Taylor** – ten se jako první zabýval pracovní motivací a to již v druhé polovině 19. století. Dospěl k závěru, že pokud se zajistí dělníkům značné a permanentní zvýšení platu, dokáže je přimět během jakkoliv dlouhé doby, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí.
- 2) **Maslow** – takto vypadá jeho nejznámější hierarchie potřeb, když se převede do oblasti pracovní motivace:

- Mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb).
 - Pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana.
 - Přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích.
 - Tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti.
 - Pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.
- 3) **Herzberg** – vychází ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost ovlivňují dvě skupiny faktorů:
- První skupina faktorů, jejichž existence vyvolává spokojenost: úspěch, uznání, zodpovědnost, povýšení, růst, samotná práce. Mají velkou motivační sílu a říká se jim satisfaktory nebo motivátory.
 - Druhá skupina faktorů, jejichž nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost: pracovní podmínky, plat a bezpečí, dozor, mezilidské vztahy, firemní politika. Jejich motivační vliv se rychle vyčerpá.
- 4) **Vroom** – jeho teorie říká, že pracovník bude pracovat usilovněji, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům (např. zvýšení platu, povýšení). Pokud snaha bude úspěšná, příznivě to v budoucnu ovlivní jeho výkony.
- 5) **McGregor** – východiskem jeho teorie je rozdělení pracovníků do dvou skupin:
- **Pracovníci skupiny X** neradi pracují, pokoušejí se vyhýbat práci a odpovědnosti. Pokud je nucen něco udělat, nelze očekávat jeho větší aktivitu a přemýšlení nad prací. Takoví pracovníci musí být vedeni, motivováni a kontrolováni.
 - **Pracovníci skupiny Y** naopak pracují rádi, jsou aktivní, vynalézaví, tvořiví, ochotni přijmout odpovědnost. Takové pracovníky je možné ovlivnit povzbuzováním k samostatné práci, vytvářením příležitostí pro osobní růst.

(Wagnerová, 2008, s. 14-16)

3.3 Řízení a hodnocení pracovního výkonu

3.3.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je strategický a integrovaný proces, který přináší organizaci soustavný prospěch tím, že zlepšuje pracovní výkon jejich zaměstnanců a rozvíjí jejich schopnosti. Strategický je ve smyslu, že se týká širších souvislostí, kterým podnik čelí, má-li ve svém prostředí fungovat efektivně a dosahovat svých dlouhodobých cílů. Integrovaný je ve dvou směrech, a to ve smyslu 1) **vertikální integrace** – provázání nebo spojení podnikových, týmových a individuálních cílů a zásadních schopností, a ve smyslu 2) **horizontální integrace** – provázání různých stránek řízení lidských zdrojů, zejména organizačního rozvoje, rozvoje lidských zdrojů a odměňování, a to v zájmu dosažení promyšleného přístupu k řízení, rozvoji a motivaci lidí. (Armstrong, 2009, s. 330)

Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytvářet pracovní úkoly a místa „na míru“ schopnostem každého pracovníka. Uvědomuje si však i potřebu určité míry flexibility těchto pracovních úkolů a míst s volněji definovanými profily, specifikovanými s ohledem na situaci a profil konkrétního pracovníka. Je třeba totiž respektovat individualitu lidí a důsledky výrazného rozvoje vzdělanosti a osobnosti lidí, kteří se v podstatě stávají podnikateli se svou pracovní silou, a že řízení lidí je stále více nahrazováno jejich vedením. (Koubek, 2007, s. 202-203)

3.3.2 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků je v oblasti řízení lidských zdrojů podkladem pro celou řadu rozhodování a plánování. Poskytuje důležité informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho schopnostech a pracovním profilu. Hodnocení seznamuje pracovníka s jeho perspektivou v podniku, diferencuje odměňování, poukazuje na jeho charakterové vlastnosti a chování vůči druhým lidem. (Duda, 2008, s. 76-77)

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení zaměstnanců:

- 1) **Neformální hodnocení** – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Je příležitostné a ovlivněné pocity hodnotícího, jeho dojmem, momentální náladou než faktickou jistotou výsledku práce či chování zaměstnance. Neformální hodnocení nebývá obvykle zaznamenáváno a jen zřídka bývá příčinou nějakou personálního rozhodnutí.

- 2) **Formální hodnocení** – je většinou standardizované, periodické a jeho charakteristickými rysy je plánovitost a systematickosti. Generuje dokumenty, které se zařazují do osobních spisů zaměstnanců a slouží jako podklady pro další personální činnost. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané náhlou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých okamžicích pracovní kariéry pracovníka.

Formální hodnocení se může přednostně orientovat buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování zaměstnance. V případě, že se zaměří na **výsledky práce**, sleduje se množství, kvalita, včasnost, náklady aj. charakteristiky, které jsou většinou dobře měřitelné a objektivně zjistitelné. V případě zaměření se na **chování zaměstnance**, se budou sledovat charakteristiky, jako jsou rozvážnost, kritičnost, iniciativa, schopnost vést, rozhodovat a spolupracovat, odbornost, píle, ochota, umění jednat s lidmi aj. V tomto případě se mohou vyskytnout problémy s měřitelností charakteristik a jejich spolehlivostí.

V každém případě je třeba obě hodnocení ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti a osobnost zaměstnance odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací či požadavkům týmů.

(Koubek, 2007, s. 208-209)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST XY

4.1 Profil společnosti

Předmětem praktické části bude slévárenská společnost XY ve Zlínském kraji. Díky citlivosti údajů, které je nutno použít pro zpracování tohoto tématu, nebude jméno firmy zveřejněno. Společnost XY vznikla privatizací v roce 1991, ale její historie sahá až do roku 1954. Základní kapitál společnosti činí k dnešnímu dni 408 tis. Kč a její právní forma je společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání:

- Slévárenství, modelářství.
- Obráběčství.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Mezi hlavní činnosti společnosti patří výroba odlitků z uhlíkové oceli, nerez, litin s kuličkovými grafity, otěruvzdorné litiny a žáropevné litiny o hmotnosti od 0,1 do 180 kg dle norem ČSN, DIN, ASTM, GOST atd. Odlitky jsou dodávány včetně tepelného zpracování (žíhání, kalení, popouštění) a je zajištěno i opracování odlitků (frézování, soustružení, vrátání). Výrobky společnosti XY mají uplatnění v papírenském, potravinářském, strojírenském, železničním, automobilovém (veteráni) průmyslu.

Společnost se zaměřuje na středně velkou, malosériovou, případně kusovou výrobu odlitků. Pro výrobu modelů využívá svou vlastní modelárnu a společnost disponuje také vlastní obrobnou. Na požádání zákazníka jsou prováděny mechanické zkoušky tahové, vrubové houževnatosti a zkoušky tvrdosti. Dále společnost zajišťuje nedestruktivní zkoušky odlitků RTG, ultrazvukem, povrchové kontroly magnetickou metodou, případně penetrační.

4.2 Výrobní portfolio společnosti XY

Výrobní sortiment slévárenských výrobků lze rozdělit do pěti segmentů. Níže uvedené příklady výrobků jsou pouze úzkým vzorkem z celého portfolia výrobků společnosti. Každý rok firma zavádí na trh 100 až 120 nových výrobků.

1. **Mlecí segmenty** – jde o výrobky s uplatněním zejména v papírenském průmyslu. Jedná se o mlecí a dovlákňovací segmenty. Tyto výrobky jsou vyráběny z otěruvzdorné chromové bílé litiny nebo z nerez. Výrobky jsou vyráběny v různých modifikacích dle potřeb zákazníků.

2. **Tryskací technika** – jedná se o výrobky typu lopatka, rozdělovač, obložení, boční pancíř apod. Výrobky jsou vyrobeny z ořezavzdorné chromové litiny a stejně jako mlecí segmenty jsou vyráběny dle přání zákazníka.
3. **Nerez - žáruvzdorné** – tato skupina zahrnuje výrobky, které lze využít u tlakových nádob a armatur. Jedná se o výrobky s názvem „haube“, které se vyrábí z nízkolegované oceli či nerez a výrobky s názvem „deska“, které jsou vyráběny z nerez. Výrobky jsou vyráběny opět v různých rozměrech a tvarech.
4. **Z tvárné litiny** – výrobky v této skupině najdou využití v papírenském průmyslu, především v papírenských mlýnech a patří zde šoupátka k ventilům či rozváděcí kola.
5. **Ostatní** – výrobky této skupiny najdou své uplatnění především v automobilovém průmyslu – veteráni. Patří zde výrobky – třmen, objímka, skříň zadního péra, držák řízení, nosník přední osy. Všechny výrobky jsou vyráběny z nízkolegované manganové oceli.



Obr. 2 Ukázka výrobního sortimentu společnosti XY

4.3 Vize, strategie

Společnost XY neměla vyjasněnou svou vizi a strategii, bylo tedy nutné ji nejprve nadefinovat, aby bylo možné metodiku Balanced Scorecard využít.

Vizi společnosti je být spolehlivým partnerem pro své zákazníky, na kterého je možné se kdykoliv obrátit, a spolehnout se, že management společnosti XY učiní vše pro dosažení požadovaného výsledku a spokojenosti zákazníka. Veškeré používané postupy budou vycházet ze získaných dlouhodobých zkušeností s výrobou odlitků a budou podřízeny požadavkům na neustálé zvyšování kvality a produkce výroby.

Strategií společnosti je být spolehlivým dodavatelem odlitků z uhlíkových ocelí, nerezy, litiny s kuličkovým grafitem, otěruvzdorné litiny a žárupevné litiny pro své zákazníky. Tuto strategii naplňovat spolehlivým komplexním řešením požadavku zákazníka dle typu zakázky a spolehlivými, přesnými a cenově přijatelnými dodávkami v dohodnutých termínech.

Nově tuto strategii doplnit o zpracování vlastních odlitků obráběním do podoby, produktu, který je požadován zákazníkem tak, aby ten nemusel hledat dalšího subdodavatele pro své zadané produkty.

4.4 Současný systém odměňování

Ve společnosti XY se rozlišují TH pracovníci a dělníci. TH pracovníci jsou odměňováni fixními platy a dělníci úkolovou mzdou. Dělníci mají stanoven základ mzdy a jeho výše je závislá od rozdělení do tarifních tříd. Dále mají garantovaný příplatek za prašnost a doplatky do tarifní třídy. V případě docházky nad 96 % je zaměstnancům připlácena 1Kč/hod. Měsíčně se všem pracovníkům přiřazují prémie, které jsou určeny procentem ze základu mzdy. Výše prémie je stanovena na základě subjektivního pocitu a zvyklostí, oceňují se i zkušenosti a odpracovaná léta ve firmě. V případě, že zaměstnanec nedosáhne na minimální mzdu, je mu do její výše dopláceno. Základ mzdy většinou zůstává stejný, navyšují se prémie, které jsou zaměstnancům vypláceny téměř vždy v plné výši. Další složku mzdy tvoří individuální prémie, které mají podobu fixně určené částky, a ta se zaměstnancům přičítá nebo odečítá. Výši mzdy dělníků může ovlivnit zmetkové řízení, kdy se dělníkům odpovědným za vzniklou škodu v určitém úkolu strhne subjektivně určená výše z celkové škody.

Hodnocení pracovníků probíhá 1 x ročně hodnotícími pohovory. Hodnocení se provádí podle předem stanovené metodiky a výsledky hodnocení jsou zaznamenány v „Záznamovém listu pro hodnocení“. Je vždy prováděno přímým nadřízeným zaměstnancem.

4.5 Motivační faktory využívané vedením

Společnost motivuje své zaměstnance finančním ohodnocením a možností firemního postupu v závislosti na jejich účasti a výsledku, školení a v závislosti na jejich dosaženém vzdělání.

Zaměstnanci v závislosti na hospodaření firmy dostávají 13. plat. Nefinanční odměny tvoří firemní stravenky, týden dovolené navíc, penzijní pojištění, plně hrazené soukromé životní pojištění.

Společnost za součást motivace považuje i samotný fakt, že je člověk jejich zaměstnancem, že je schopen si udržet svůj zaměstnanecký poměr svým pracovním růstem (zvyšováním dovedností, schopností, výkonu, atd.). V dnešní nelehké době je těžké sehnat práci a společnost XY má stále velké množství zájemců o práci. Z toho důvodu se firma snaží získat a udržet si v trvalém pracovním poměru ty nejlepší pracovníky.

4.6 Forma současného systému měření a řízení výkonnosti

Společnost XY využívá pro řízení výkonnosti informační systém Vision32, který byl do společnosti implementován ve dvou etapách. V první etapě byl nejdříve koncem roku 2003 zahájen provoz ekonomické části systému Vision32. Teprve posléze (tj. začátkem roku 2004) byly zahájeny implementační práce na evidenci a sledování výrobních částí informačního systému.

V souvislosti s implementačními pracemi se ve firmě objevila potřeba zásadních změn v řízení a sledování skladů. V praxi to znamenalo, že došlo k rozdělení dosavadního jediného skladu na sklady materiálu, sklady polotovarů, sklady hotových výrobků a sklady reklamovaných položek. Od poloviny roku 2004 pak docházelo k postupnému rozdělení jednotlivých skladů a k zajištění jejich podrobné evidence. Koncem roku byl celý informační systém připraven na rutinní provoz, včetně přípravy a řízení výroby. Ostrý provoz byl zahájen od ledna roku 2005.

V roce 2010 došlo k upgradu tohoto systému a zavedl se elektronický docházkový systém a výrobní terminály se čtečkami čárových kódů.

4.7 Stručná charakteristika odvětví

Společnost XY jsem zařadila do kategorie CZ NACE 24 a CZ NACE 25. V následujícím textu budou uvedeny stručné charakteristiky těchto dvou oddílů, k čemuž jsem využila Panorama zpracovatelského průmyslu za rok 2011, dostupné z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu.

Kategorie CZ NACE 24 zahrnuje výrobu základních kovů, hutní zpracování kovů a slévárství. Skupina slévárství (CZ-NACE 24.5) zahrnuje výrobu odlitků z šedé litiny

(LLG), ocelolitiny, tvárné litiny (LKG), temperované litiny a slitin z neželezných kovů. Jen malá část jejich výrobků má finální charakter. Výroba je energeticky i materiálově náročná, s nepříznivým vlivem na životní prostředí a náročná na investiční prostředky.

Produkce ocelářských výrobků meziročně rostla až do konce 3. čtvrtletí 2008, kdy se v ČR projevíly důsledky světové finanční krize. V průběhu roku 2009 se produkce ocelářských výrobků meziročně snížila v rozmezí 27 až 35 %. V roce 2010 se objem výroby meziročně zvýšil o 13 až 24 %. Růstový trend pokračoval i v průběhu roku 2011, kdy však ve 2. pololetí došlo ke snížení objemů produkce, a to v důsledku ochlazení poptávky po oceli, vyvolané finančními problémy v některých zemích Eurozóny.

Do kategorie CZ NACE 25 patří výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Společnosti XY se týká zejména podkategorie 25.6 Povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění. Pro všechny výrobní skupiny v tomto oddílu je charakteristické, že původním materiálovým vstupem jsou kovové polotovary vyrobené v oddílu CZ-NACE 24 Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů a slévárenství.

Skupina 25.6 Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění má podstatný vliv na konečnou kvalitu a úroveň strojírenského výrobku. S oblibou užití kovů i v běžném životě, s rozvojem průmyslu a všudypřítomnou konkurencí vzrůstají nároky na mechanické a povrchové (vzhledové) vlastnosti výrobků z kovů. Na celkových tržbách oddílu se tato výrobní skupina podílí 21,7 %, což je druhý největší podíl po výrobní skupině Výroba ostatních kovodělných výrobků.

Firmám produkujícím výrobky CZ-CPA 25 se do roku 2008 postupně dařilo získávat zakázky na výstavbu nebo modernizaci jak v zahraničí, tak doma. Dovoz výrobků CZ-CPA 25 do České republiky se v roce 2009 oproti roku 2008 snížil o cca 20 %. U vývozu výrobků došlo k meziročnímu snížení o cca 10 %. Dovoz CZ-CPA 25 v roce 2010 vzrostl oproti roku 2009 o více než 15 %. Také u vývozu výrobků došlo k meziročnímu zvýšení o téměř 14 %.

S rozvojem strojírenského průmyslu a s podporou především automobilového průmyslu v České republice dále vzrůstá poptávka po kovových komponentech do těchto oddílů. Dalším velkým odběratelem produkce oddílu kovovýroby je stavebnictví. S růstem životní úrovně, různorodosti nabídky a kvality finálních výrobků v České republice, se zvýšil i odbyt kovové produkce pro běžné spotřebitele. Rozvoj oddílu je podporován také formou investičních pobídek.

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

5.1 PEST analýza

Pro PEST analýzu byly využity informace poskytované Ministerstvem financí České republiky, Českým statistickým úřadem, Ministerstvem průmyslu a obchodu, Ministerstvem školství, Ministerstvem zahraničních věcí a byly využity i interní materiály společnosti XY a rozhovor s výrobním ředitelem společnosti.

5.1.1 Politické a legislativní faktory

Mezi politické a legislativní faktory se může zařadit např. daňová politika, ochrana životního prostředí, regulace zahraničního obchodu, cenová politika, národní politická situace, vyhlášky týkající se životního prostředí a plno dalších faktorů. Vybrané faktory jsou rozebrány níže.

Společnost XY si je plně vědoma existence negativních vlivů slévárenské výroby na životní prostředí. Společnost se všemi možnými prostředky snaží tuto ekologickou zátěž snižovat např. zavedením šetrnějších technologií (indukční pece), tříděním odpadu apod. Společnost je držitelem osvědčení o úspoře emisí a zajišťuje jejich pravidelnou kontrolu.

V letošním roce došlo k v daňové oblasti k několika změnám. Společnosti XY se týká pouze změna DPH, kdy se základní sazba daně zvýšila na 21 % a snižená na 15 %. Díky tomu se zvyšuje cena elektřiny, tepla, vody a dalších položek a výroba se tak stává dražší. Tento vliv je společnost XY nucena zohlednit při kalkulaci cen u jednotlivých zakázek. Další změny v DPH by měly proběhnout v roce 2016, kdy by měla začít fungovat jednotná sazba daně ve výši 17,5 %.

V případě regulace zahraničního obchodu se společnost XY nepotýká s žádnými limity. Export společnosti tvoří cca 40 % objemu zakázek a společnost se neustále snaží pronikat na nové trhy. Mezi atraktivní trhy se jeví zvláště arabské země, Finsko, Švédsko a země bývalého Sovětského svazu. Ke své prezentaci využívá především účasti na zahraničních i domácích veletrzích. K úspěchům společnosti patří ocenění mezinárodního veletrhu ZEPS Intermetal 2011 za technickou unikátnost mlecích segmentů v Zenici v Bosně a Hercegovině. Při vstupu na nové trhy může společnost využít i nový projekt: Žijeme v zahraničí.cz pod záštitou Ing. T. Duba, náměstka ministra zahraničních věcí. Tento projekt je určen malým a středním firmám, které si chtějí usnadnit vstup na mezinárodní trhy. Služba čes-

kým exportérům nabízí jedinečnou síť kontaktů, která jim pomůže efektivně prověřit exportní příležitosti v dané zemi.

5.1.2 Ekonomické faktory

Tab. 3 Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů ČR (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HDP (růst v %)	3,1	-4,5	2,5	1,9	-1,7	0,1	1,4
☉ Míra inflace (v %)	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	2,1	1,8
☉ Míra nezaměst- nanosti (v %)	4,4	6,7	7,3	6,7	6,9	7,3	7,4
Objem mezd a platů (růst v %)	7,5	-2,1	0,7	2,2	1,7	1,9	3,5
Směnný kurz CZK/EUR	24,9	26,4	25,3	24,6	25,1	24,9	24,8
Dlouh. úrokové sazby (v % p.a.)	4,6	4,7	3,7	3,7	2,8	2,2	2,3
HDP eurozóny [EA 12] (růst v %)	0,4	-4,2	2,0	1,4	-0,4	-0,2	0,5

Česká ekonomika se v průběhu roku 2012 nacházela v mělké recesi. Z ní by měla počátkem letošního roku pozvolna vystoupit, avšak meziročně by mělo HDP fakticky stagnovat. K výraznějšímu oživení by mělo dojít až v roce 2014, kdy by HDP mohl vzrůst o 1,4 %. V rámci predikce MF ČR došlo ke zhoršení výhledu ekonomického vývoje eurozóny pro letošní rok. Řecko se nachází v hluboké depresi a další jižní státy se potýkají s citelnou recesí. Nepříznivé vyhlídky na zlepšení ekonomické situace s sebou přinášejí sociální a politický neklid. Další země eurozóny se mělké recesi zřejmě také nevyhnou, Německo nevyjímaje. To by mělo vést ke snížení poptávky po našich vývozech. Podle predikce MF ČR by mělo letos dojít k mírnému zhoršení očekávaného poklesu domácí poptávky. Nízká

důvěra v ekonomický vývoj vede spotřebitele k opatrnému chování a ke zvyšování míry úspor.

Ve Zlínském kraji byl v roce 2008 zaznamenán meziroční přírůstek HDP 8,8 %. V roce 2009 se celoevropská recese projevila také ve Zlínském kraji. Došlo k prvnímu poklesu HDP o 2,4 % (o 4,4 mld. Kč b.c.) a v následujícím roce 2010 bylo zjištěno také meziroční snížení, a to o 1,6 % (o 2,9 mld. Kč). V roce 2011 došlo opět k mírnému poklesu, loňský rok však zaznamenal již mírný nárůst. V následujících letech se očekává růst kolem 2,3 %.

Vzhledem k tomu, že společnost XY velkou část své produkce vyváží, zaměřila jsem se i na vývoj HDP zemí třech nejvýznamnějších zahraničních odběratelů. Rakousko zaznamenalo růst HDP v roce 2012 o 0,8 %, v letošním roce se očekává růst 1,7 %. V Německu byl růst HDP v loňském roce 0,8 %, v letošním roce se očekává mírný pokles na 0,4 % a v roce 2014 mírné oživení na 1,6 %. Polsko je na tom ze všech zemí nejlépe, růst HDP byl v loňském roce 2,4 %, v letošním roce se předpokládá mírný pokles na 2,2 %, ale v roce 2014 by měla polská ekonomika opět růst.

Míra inflace dosáhla v loňském roce hodnoty 3,3 %. Vysoká inflace vyvolala především nárůst cen energií včetně ropy. Díky tomu se urychlil výzkum alternativních zdrojů paliv a energií pro naše auta. Následující predikce počítá se snížením hodnoty inflace, v letošním roce na hodnotu 2,1 % a v roce 2014 na 1,8 %. Nižší míra inflace má pozitivní vliv na cenu vstupů, firmám nenarůstají náklady za energie apod., tudíž nejsou nuceny zvyšovat ceny svých výrobků nebo hledat jiná úsporná opatření např. ve formě propouštění zaměstnanců. Pro růst podniku je důležitá nízká a stabilní inflace. Důvodem jsou investice, které se plánují na několik let dopředu. V případě očekávání velkého kolísání inflace si firmy nemohou být jisté svými budoucími náklady a výnosy, jsou tedy s investicemi opatrnější a tím snižují svoji konkurenceschopnost.

Míra nezaměstnanosti v ČR od roku 2011 mírně roste a během tohoto a příštího roku by tato tendence měla pokračovat. Ve Zlínském kraji dosáhla míra nezaměstnanosti v roce 2011 9,4 %, v loňském roce to bylo 10,42 %. V mezikrajském srovnání se řadí hodnota tohoto ukazatele Zlínský kraj do středu.

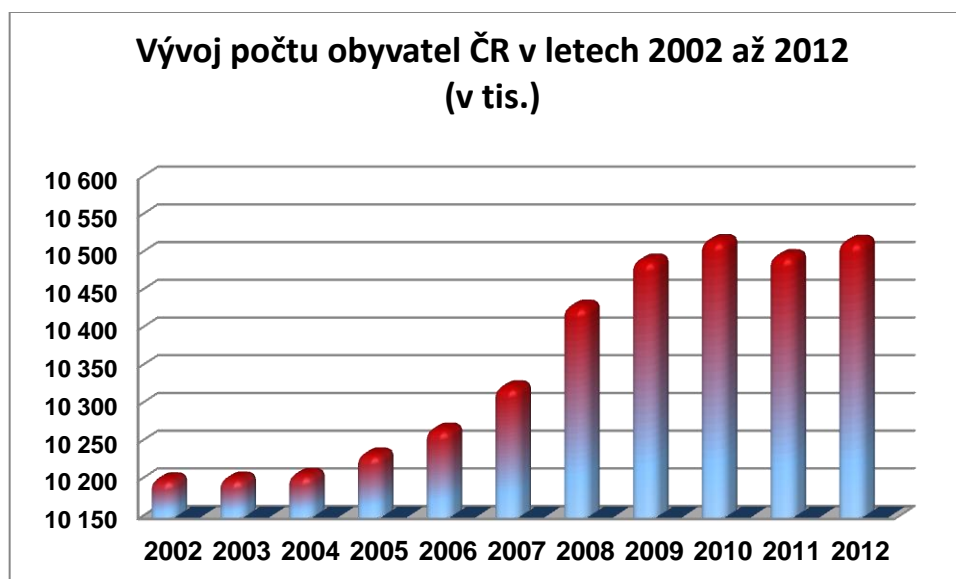
Co se týká měnové politiky, ČNB na počátku listopadu 2012 snížila 2T repo sazbu na historické minimum 0,05 %, diskontní sazbu na 0,05 % a lombardní sazbu na 0,25 %. Díky negativnímu výhledu makroekonomického vývoje a dosažení technické spodní hranice úrokových sazeb zvažuje ČNB možnost intervence na devizovém trhu za účelem oslabení

koruny. To lze vidět v predikci na letošní a příští rok v tabulce č. 3 výše. Oslabení koruny bude mít pozitivní vliv pro české exportéry, kteří za své zboží dostanou více peněz.

Zpomalení růstu objemu mezd i průměrné mzdy v roce 2012 v zásadě odpovídalo situaci ekonomické recese. Průměrná mzda v roce 2012 vzrostla zejména v odvětvích s vysokými mzdami (informační a komunikační činnosti, bankovníctví a pojišťovnictví) a rovněž v odvětví se selektivním zvyšováním platů (zdravotnictví, vzdělávání). Nárůst mezd byl ovlivněn vysokými odměnami managementu. Pod úrovní této mzdy se nachází 2/3 zaměstnanců. V roce 2012 průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance v průmyslových podnicích Zlínského kraje meziročně vzrostla o 4,0 % a ve srovnání s ostatními kraji je 9. nejvyšší. V letošním roce MF ČR očekává mírný růst mezd a v roce 2014 výrazný růst oproti předchozím čtyřem rokům, a to o 3,4 %.

5.1.3 Sociální a demografické faktory

Obrázek č. 3 znázorňuje vývoj počtu obyvatel ČR v letech 2002 až 2012. Jak lze vidět, od roku 2002 docházelo k postupnému zvyšování počtu obyvatel ČR, které bylo přerušeno v roce 2011 a znovu se tento počet začal zvyšovat v loňském roce.



Obr. 3 Vývoj počtu obyvatel ČR v letech 2002 až 2012 v tis.

(vlastní zpracování)

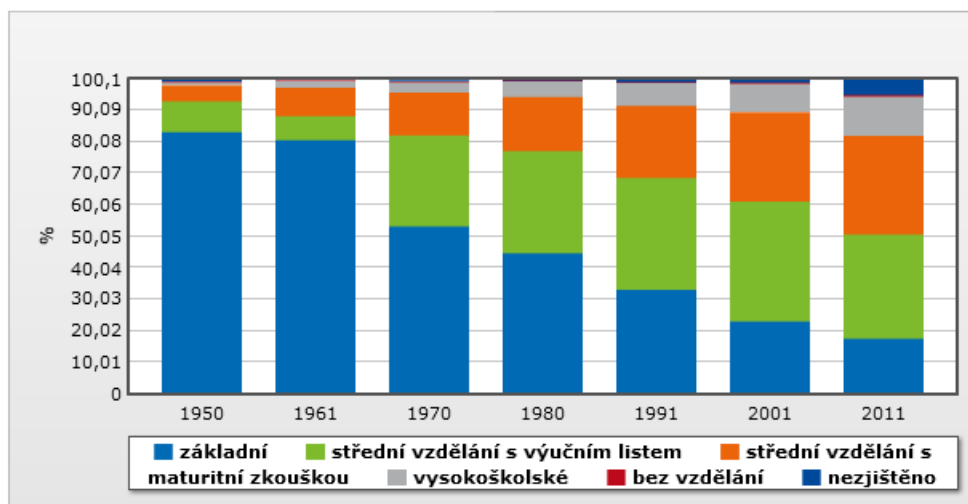
Predikce Českého statistického úřadu počítá s postupným zvyšováním počtu obyvatelstva. Z hlediska věkové struktury obyvatelstva je však v ČR nežádoucí trend stárnutí populace. Rodí se méně dětí a přibývá lidí v poproduktivním věku. Počet lidí v produktivním věku má od roku 2006 klesající tendenci. Dosud je negativní dopad poklesu počtu obyvatel

v produktivním věku kompenzován prodlužováním věku odchodu do důchodu a zpružňováním trhu práce. Velikost pracovní síly však přesto neklesá, dokonce poměrně roste, a to díky zrychlení pozitivní tendence v míře ekonomické aktivity, měřené poměrem pracovní síly k počtu obyvatel v produktivním věku. Pokračujícím trendem však mohou být pracovní trhy v budoucnu ohroženy nedostkem pracovních sil.

Stárnutí populace bude mít negativní vliv na celkové hospodaření ČR, projeví se to zvýšením výdajů na sociální a zdravotní péči, poklesem výše výběru daní z příjmů apod. Lze tedy očekávat do budoucna nějaké změny v legislativě.

Zlínský kraj zaznamenal v roce 2011 meziroční úbytek obyvatelstva a byl druhý největší v zemi. Věková struktura se taktéž změnila jako v celé ČR a došlo ke zvýšení průměrného věku obyvatel kraje z 41,2 let na 41,4.

Růst vzdělanosti obyvatel České republiky lze vidět na obrázku č. 4. Zvyšuje se počet osob s maturitou a ukončenou vysokou školou a klesá počet osob se základním nebo středním vzděláním bez maturity. Tento trend se projevil i ve Zlínském kraji.



Obr. 4 Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání (www.czso.cz)

Více než 40 % obyvatel má technické vzdělání a zhruba 15 % má vzdělání v oboru společenských věd. S vyšším stupněm dosaženého vzdělání se snižuje podíl osob s technickým vzděláním a roste podíl osob se vzděláním právě v oboru společenské vědy, obchod a právo.

V posledních letech se však Česká republika potýká s nezájmem absolventů základních škol o učňovské a technické obory, zejména strojního charakteru, dávají spíše přednost gymnáziím. Školy jsou pak nuceny tyto obory zavírat, spojovat třídy nebo dokonce

slučovat celé střední školy. Počet uchazečů o vysoké školy je rok od roku vyšší. Zastoupení technických oborů více méně stagnuje, větší zájem je o ekonomické obory a zejména o IT, protože je po takových absolventech na pracovním trhu shánka. Nedostatek studentů na středních školách v oborech slévač, modelář má negativní vliv na analyzovanou společnost XY, která se tak do budoucna může potýkat s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. V současnosti se společnost snaží zvyšovat kvalifikaci svých stávajících zaměstnanců pořádáním různých seminářů, školením od mistrů a technologů, případně využívá vzdělávací projekty jako Vzdělávejte se pro růst! nebo školení Šance, speciálně pro obráběče.

Česká republika patří mezi země s nízkou mobilitou, ať už zahraniční či domácí. Důvodem mohou být rodinné důvody, strach ztráty kontaktu s blízkými, jazyková bariéra, nedostatek informací o pracovních příležitostech, administrativní a právní bariéry, vliv stárnutí populace. Po vstupu ČR do EU došlo sice k mírnému nárůstu mobility do zahraničí, avšak nejedná se o významné číslo. Nejoblíbenějšími zeměmi jsou Velká Británie, Irsko, Německo a Rakousko. Mezi vlivy nízké domácí mobility mohou patřit neochota stěhovat se, zvyklost dědit, nepružný trh práce, špatně fungující trh s nemovitostmi, strach z neúspěchu v nové práci.

Co se týká rozmístění obyvatel na území ČR, tak je nerovnoměrné. Hustěji zalidněn je sever a východ území ČR a naopak méně západ a jih území. Z přírodního hlediska žije nejvíce obyvatel v nížinách (Polabí, Poohří, moravské úvaly) a u velkých řek (Labe, dolní Vltava, Morava). Naopak nejméně obyvatel žije v horských oblastech hlavně v příhraničí (např. Šumava, Jeseníky). Z ekonomického hlediska se obyvatelstvo nejvíce soustředí tam, kde jsou pracovní příležitosti. Velká města (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň, atd.) či průmyslové oblasti (severní Čechy, Ostravsko, střední Morava).

5.1.4 Technické a technologické faktory

Informace o technických a technologických změnách a novinkách, jež přicházejí z vnějšího okolí podniku - ovlivňují inovační schopnost, činnost a technologické změny. Mezi tyto faktory lze zahrnout úroveň vládní podpory, celkovou technologickou úroveň, nové objevy, nebo rychlost zastarávání.

Technologické faktory jsou důležité, neboť zajišťují konkurenceschopnost. Díky technologickému pokroku dochází k inovacím. Vylepšování a inovace stávajících výrobků

může vést k nálezům nového využití, diverzifikace od konkurence, vytvoření vyšší užitné hodnoty nebo k nálezům nového segmentu odběratelů.

Výzkum a vývoj je v ČR podporován, celkové výdaje na VaV činily v roce 2011 70,7 mld. Kč, což znamená o pětinu (11,7 mld. Kč) více než minulý rok. Celkově bylo mezi roky 2006 a 2011 do výzkumu a vývoje v České republice investováno 343 mld. Kč, přičemž průměrný reálný meziroční nárůst výdajů mezi těmito roky činil 6,2 %. Kromě absolutního nárůstu výdajů na VaV došlo v posledním roce i k relativnímu růstu výdajů na VaV, který je vyjádřen jako podíl na HDP, a to z 1,56 % v roce 2010 na 1,86 % v roce 2011, čímž se naše republika řadí do druhé poviny zemí v rámci mezinárodního srovnání. Největší podíl výdajů na výzkum a vývoj vynaložilo Finsko (cca 4 % HDP), dále Korea (cca 3,8 % HDP) a Švédsko (cca 3,5 % HDP).

Z odvětvového hlediska je nejvýznamnějším nositelem výzkumně vývojových aktivit tradičně automobilový průmysl, kde byla na VaV vynaložena více než čtvrtina všech podnikových výdajů. Dynamický růst v posledních letech zaznamenávají výdaje na VaV v oblasti i informačních technologií. Odvětvová orientace podnikového výzkumu a vývoje se odráží i v dominantním zastoupení zaměstnanců ve VaV v oborech technických věd.

Co se týče zastoupení výdajů na VaV v České republice z hlediska jednotlivých krajů, Zlínský kraj získává od roku 2006 stabilně 3 % z jejich celkové výše. Nejvíce získává kraj Praha (průměrně 38 %), podíl se však snižuje. Druhé místo zaujímá Středočeský kraj (stabilně kolem 20 %) a na třetím místě je kraj Jihomoravský, kde se podíl výdajů zvyšuje (průměr je 13 %).

Management společnosti si je vědom, čeho lze dosáhnout prostřednictvím inovací a změn, proto se na něj dlouhodobě zaměřuje. Od roku 1994 došlo k realizaci desítek projektů souvisejících s procesní, organizační a marketingovou inovací, inovací pracoviště technické výroby a vývojového pracoviště.

V roce 2011 započal projekt na pořízení špičkového moderního strojního vybavení obrobny: CNC obráběcí (frézovací) centrum (3-osé/5-osé), CNC soustruh, bruska na plocho. Investice do strojního vybavení pro tepelné zpracování a povrchovou úpravu: tryskač závesný, žíhací pec komorová vozíková. Tento projekt by měl být ukončen v letošním roce. Uvedená strojní zařízení umožňují realizovat zakázky v kratším čase, ve vyšší kvalitě a přesnosti finální produkce. Dojde ke snížení současné kooperace o 80 %, snížení materiálové a energetické náročnosti, růstu produktivity práce, rozšíření výrobní kapacity, sorti-

mentu produktů, zvýšení konkurenceschopnosti firmy a posilování jejího dobrého jména na trhu.

Společnost XY pro loňský a letošní rok získala dotaci na pořízení nových technologií, jejichž prostřednictvím dojde k inovaci výrobních procesů - formování, tavení a apretace (čištění) odlitků. Za tímto účelem chce slévárna instalovat novou formovací linku pro ST (samotuhnoucí) procesy, stejně tak instalovat nové moderní indukční tavící pece a pořídit zcela jedinečné robotizační centrum, které bude sestaveno výhradně pro potřeby společnosti. Vlivem realizace projektu společnost očekává navýšení odbytu zejména u segmentu potravinářského a stavebního průmyslu.

Dalším projektem pro rok 2012 – 2014 je inovace vývojových procesů pořízením nových technologií, rozšíření vývojové kapacity o dvě nová kvalifikovaná pracovní místa a prohloubení spolupráce s VUT Brno. Přínosem bude rozšíření možností konstrukčně-vývojového oddělení společnosti, zkrácení vývojového procesu, zlepšení vnitřní i povrchové jakosti odlitků, zvýšení životnosti mlecích segmentů, úspory materiálu a energie při výrobě prototypů a následně i v sériové výrobě a v neposlední řadě navýšení tržeb a zvýšení prestiže společnosti.

V současnosti také probíhá ve společnosti XY vývoj v oblasti mlecích segmentů na základě 3D simulací proudění buničiny, což je nejnovější trend na trhu. V minulosti vývoj probíhal ve spolupráci s Výzkumným ústavem papírenského průmyslu IRAPA, který však v roce 2006 zanikl. Společnosti nyní nemá jinou možnost ověření návrhů designu zubové části reálných větších segmentů (průměrů od 185 mm do 1250 mm, které běžně vyrábí) než přímým vyzkoušením v reálném provozu papíren na základě vztahu pokus – omyl.

5.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Základním cílem PEST analýzy je identifikace oblasti, jejichž změna by mohla mít určitý (pozitivní či negativní) dopad na podnik, a odhad změn, ke kterým v budoucnu může dojít. Pochopit a včas identifikovat změny je důležité, protože upozorňují na příležitosti a varují před riziky.

Za nejvýznamnější je pokládán ekonomický faktor, protože může představovat značné ohrožení v oblasti financování (při zvyšování úrokové míry), hlavně však ve vývoji situace na trhu. V současnosti je trh značně ovlivněn krizí, a to již od první poloviny roku 2009. Velké příležitosti tak ekonomický vývoj neskýtá. Pozitivní je pouze predikce vývoje mě-

nového kurzu, kdy by koruna měla oslabovat, což podpoří export. A dále také výše úrokových sazeb, což pro firmy představuje levný zdroj financování. Technologický faktor sehrává taktéž významnou roli. Jedny z nejbližších budoucích cílů je nakoupit nové technologie pro obrábění a inovace kovovýroby. Společnost se v rámci inovačního procesu snaží o kontinuální zlepšování všech výrobních technologií, které zajistí dělat práci rychleji, úsporněji a s co nejnižším dopadem na životní prostředí. Faktory politické a legislativní dle mého názoru nepředstavují významnou hrozbu, je třeba však i tento segment důkladně monitorovat a analyzovat, tak aby byl podnik schopen včas reagovat. V rámci sociálních a demografických faktorů je největší hrozbou nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, ať už z důvodu neotevření učňovských oborů nebo také z důvodu trendu stárnutí populace.

5.2 Porter analýza

Jako zdroje informací pro Porterovu analýzu jsem využila interní materiály společnosti XY a rozhovor s výrobním ředitelem společnosti.

5.2.1 Hrozba vstupů nových konkurentů

Na trhu působí úzký okruh stálých podniků a v současné době se na trhu neobjevují noví tuzemští konkurenti. Vzhledem ke krizi, se kterou se trh již nějakou dobu potýká, lze označit za hrozbu vstup nového významného konkurenta - Číny. Čína díky svým nízkým nákladům na výrobu nabízí na trhu výrobky, které mohou mít až o 50 % nižší cenu.

Čínští dodavatelé však zatím nejsou dostatečně spolehliví, některé jejich dodávky nespĺňují stanovené požadavky na jakost, a tak je pozdější reklamace značně obtížná (velká vzdálenost obchodních partnerů, jazyková bariéra atd.). Je však nutné zdůraznit, že kvalita čínských výrobků se výrazně zvyšuje, proto lze předpokládat, že v budoucnu může představovat značnou konkurenční hrozbu.

Společnost XY je svými dodavateli označována jako vysoce bonitní hlavně proto, že je schopna plnit své závazky včas. Tímto způsobem se podnik snaží o udržení dobrého jména na trhu. Podnik preferuje dlouhodobou spolupráci se všemi svými dodavateli. S většinou z nich podnik obchoduje již řadu let.

5.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi klíčové dodavatele společnosti XY patří: Sklopísek Střeleč, a.s., HR Trade s.r.o., Commexim Group a.s., Hexion Specialty Chemicals s.r.o., ASHLAND-SÜDCHEMIE CZ,

FORMSERVIS spol. s r.o., Metalbrus s.r.o., WNT s.r.o., Filák s.r.o., Mineral-Metal s.r.o., HANÁK NÁŘADÍ s.r.o. Všichni klíčoví dodavatelé byli vybráni v rámci výběrových řízení a dlouholetá spolupráce je na velmi dobré úrovni. Někteří dodavatelé spolupracují již od počátku existence firmy.

Obchodní vztahy jsou velmi dobré, neboť společnost XY hradí své závazky včas. Lhůty splatnosti jsou obvykle v rozmezí 30 a více dnů, až 75 dnů. Rovněž s kvalitou a cenovou hladinou dodavatelů je společnost XY spokojena.

V současné době je možno nalézt náhradu za téměř všechny rozhodující dodavatele na českém a evropském trhu. Občas se ve výrobním provozu zkusí materiály nových dodavatelů, konkurenční nabídky jsou však vhodné zejména pro vyjednávání se stávajícími dodavateli.

Některé vstupy jsou na trhu nedostatečné, a tak se společnost párkrát dostala do situace, kdy se stala závislou na jednom dodavateli. Tento problém se jí však vždy podařilo rychle vyřešit a do budoucna se této situaci snaží všemi možnými prostředky vyhnout.

5.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Výrobní program firmy je velmi široký, z toho vyplývá i skutečnost, že segmenty odběratelů jsou velmi rozsáhlé. K nejvýznamnějším patří strojírenský průmysl, který dosahuje řádově k 45 % produkce, výroba mlecích segmentů pro papírenský průmysl se pohybuje kolem 20 %, a velký podíl tvoří také železniční průmysl – 15 %, následován průmyslem stavebním a potravinářským - cca 8 % produkce.

Všechny zakázky jsou se zákazníky předem projednány, odběratelé získají jasnou představu, jak bude jejich výrobek vypadat a jakých technických parametrů bude dosahovat.

V současné době se společnost zaměřuje na zahraniční trhy. Ze zahraničních firem je největším odběratelem odlitků nejmenovaná firma z Rakouska, odlitky dodávané pro tuto firmu, používané ve stavebním průmyslu, dosahují téměř 6 % obratu. Dlouhodobá spolupráce je také s nejmenovanou firmou z Německa, stálost dodávek pro tuto firmu se pohybuje mezi 4 – 5 % obratu. Ze segmentu papírenského průmyslu jsou na nejvyšších místech dodávky do nejmenované firmy do Polska – cca 4 % a do nejmenované firmy na Slovensku - cca 2 % produkce.

Z tuzemských odběratelů jsou na prvním místě dodávky dvěma firmám, kdy každá dosahuje cca 15 % obratu.

Dodávky pro výše uvedené zahraniční i tuzemské odběratele mají většinou dlouhodobou trvanlivost, jsou dodávány pravidelně, samozřejmě v souladu s ekonomickým vývojem. Jsou podloženy dohodnutou cenovou stabilitou, zajištěnou kvalitou a v neposlední řadě také plněním dohodnutých termínů a plné spokojenosti kupujících.

Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2001, což zaručuje, že zakázky jsou vždy kvalitně zpracovány. Politika kvality společnosti se v rámci dodavatelských a subdodavatelských cen řídí heslem: Nestlačit cenu za hranici, kdy by bylo nutno snížit kvalitu dodávaných výrobků.

5.2.4 Hrozba substitutů

Substituty mohou být výrobky v oblasti mlecích segmentů z odlišných materiálů, těmito materiály jsou: Nihard 4, Nihard S, nerez 1.4436, 1.4057, 1.4120, 1.4122 apod. Firma z těchto materiálů nevyrábí, protože zákazníci tyto materiály nevyžadují, avšak je schopna i z těchto materiálů výrobky vyrobit.

V případě mlecích segmentů se použité materiály jen velmi málo liší. Segmenty jsou na jednotlivé způsoby použití natolik přizpůsobeny, že jiné provedení nemá zásadní vliv na požadované využití. Některé papírny však využívají chemický proces, namísto mletí. Výrobky se dají nahradit vývojem mlecích segmentů konkurenčních výrobců, což firmu neohrožuje, protože firma je zakázková a výrobky vždy vyvíjí na míru zákazníkovi.

5.2.5 Intenzita konkurenčního soupeření v odvětví

Společnost XY nemá na tuzemském trhu žádnou přímou konkurenci. Sortiment výrobku, který společnost vyrábí, nenabízí žádná jiná tuzemská firma. Na zahraničních trzích se postavení společnosti různí podle jednotlivých regionů, neustále však dochází k posilování pozice na jednotlivých trzích. Výrazně došlo k posílení podílu především na Slovensku, v Polsku a Německu. K postupnému posilování své pozice dochází ve Skandinávských zemích a Rakousku.

Mezi nejvýznamnější zahraniční konkurenty patří rakouská společnost Andritz Group, německá společnost Hueber, finská společnost Metso a kanadská společnost GL&V. I přes existenci řady konkurenčních firem se společnosti podařilo prosadit se na zahraničních trzích a její % podíl exportu na celkových tržbách přesahuje již několik let 20 %, v roce 2009 činil podíl 35,5 %. V současnosti se pohybuje kolem 40 %.

Společnost má již několikaleté zkušenosti s exportem svých produktů na zahraniční trhy. Své výrobky exportuje do řady Evropských zemí - Slovensko, Polsko, Německo, Rakousko, Rumunsko, Švédsko a Švýcarsko. V květnu roku 2010 vyhlásila společnost Mondi Group tendr na zúžení svých dodavatelů mlecích segmentů z původních 18 na 3 dodavatele. Společnost Mondi Group je významná firma s celosvětovou působností v oblasti výroby papíru. Má 20 firem s 202 mlýny po celé Evropě, v Rusku, Turecku a v Africe. Společnost XY byla v tomto výběrovém řízení úspěšná a stala se jedním ze tří výhradních dodavatelů a zjistila si tak odbyt na několik let dopředu.

Konkurencí v oblasti odlitků a obrobků v tuzemsku je slévárna Kuřim, a.s., Roučka Slévárna, a.s., S+C Alfanametal s r.o., koncern Tršice, UNEX a.s., Slévárny Třinec, a.s., Kdynium a.s., ZPS Zlín – Slévárna, a.s. Obecně je konkurencí každá zakázková slévárna oceli s podobným sortimentem materiálu. V oblasti mlecích segmentů však společnost XY nemá na tuzemském trhu žádnou konkurenci.

Konkurence Kdynium a.s. vyrábí malé odlitky ve velkých sériích, což je dáno technologií výroby odlitků, kterou je metoda vytavitelného modelu, což je velmi drahá metoda výroby. Vyplatí se pouze velkosériová výroba. Není možné dělat těžší odlitky, max. 30 kg.

Roučka Slévárna, a.s. používá klasické metody formování, tj. metodou cronning, bentonitové směsi apod. Hmotnost odlitků v rozmezí od 1 do 2 tis. kg především v oblasti armatur.

UNEX, a. s. se specializuje na vývoj, výrobu, montáž a modernizaci kolesových rýpadel vlastní značky používaných na těžbu nerostných surovin. K jeho produkci rovněž patří velké svařované ocelové konstrukce od výroby mostů, přístavních a portálových jeřábů, výrobních a sportovních hal až po přesně obrobené svařence jako jsou rámy turbín nebo klíčové díly stavebních či tvářecích strojů. Díky vlastním slévárnám a kovárně je UNEX soběstačný v zajišťování načisto opracovaných odlitků a výkovků. Ve čtyřech továrnách, jež se nacházejí v Uničově, Olomouci, slovenské Snině a Prakovicích, je zaměstnáno na 3500 zaměstnanců. Většinu své produkce UNEX exportuje předním firmám do celého světa.

Společnost XY vyrábí odlitky již od 0,1 kg do 180 kg a její výhodou je nižší náročnost na provoz zařízení na výrobu odlitků a obrobků. Společnost používá metodu cronning, metodu hot-box, ST směsi, kde pojivem jsou umělé pryskyřice.

5.2.6 Vyhodnocení Porterova modelu

Na základě identifikace všech pěti konkurenčních sil se mohou vyhodnotit strategické faktory, které jsou důležité pro tvorbu strategického plánu společnosti. V Porterově modelu platí, že čím je síla faktoru slabší, tím je to pro podnik lepší. Vyhodnocení Porterova modelu je v následující tabulce:

Tab. 4 Vyhodnocení Porterova modelu (vlastní zpracování)

Faktor	Intenzita
Konkurenční soupeření	Silná
Ohrožení substituty	Slabá
Vyjednávací síla odběratelů	Slabá
Vyjednávací síla dodavatelů	Silná
Hrozba vstupu nových konkurentů	Slabá

Výhodou společnosti XY je nepřímá konkurence na tuzemském trhu a dokonce nulová konkurence v oblasti mlecích segmentů. Velkou výhodou je taky široký záběr trhu v průmyslu a nevázanost na automobilovém průmyslu, který v posledních letech zaznamenal pokles. Společnost se také neustále snaží vyvíjet prostřednictvím nejrůznějších inovací. Jedním z cílů společnosti je proniknout na nové trhy. V rámci tohoto cíle naráží na zahraniční konkurenci, která je mnohem větší než tuzemská. Díky tomuto vlivu a plno dalším jsem zhodnotila intenzitu konkurenčního soupeření jako silnou.

Hrozbu substitucí spatřuje společnost XY pouze v oblasti mlecích segmentů. Jelikož společnost nakupuje materiál, který si dále zpracovává dle potřeby, je tak schopna vytvořit pro výrobu jakýkoli materiál dle požadavků zákazníka. V důsledku toho spatřuji vliv tohoto faktoru jako slabý.

Společnost XY má u svých odběratelů vybudováno dobré jméno co se týká kvalita, včasnosti dodávek i přijatelných cen. Společnost má několik stovek odběratelů a je schopna jim nabídnout kolem 3 500 výrobků, jejichž počet se každoročně navyšuje. Jednotlivé zakázky jsou s odběrateli projednávány, avšak společnost nikdy neklesne pod hranici ceny, která by mohla ohrozit kvalitu výrobku. Intenzitu vlivu odběratelů spatřuji jako slabou.

Náklady výroby jsou značně ovlivňovány jak cenou materiálů, tak jeho jakostí. Nespolehlivost dodavatelů a opoždění dodávek materiálu znamená prostoje, což společnosti způsobí ztráty. Dodavatelé tedy představují významnou součást výrobního cyklu společnosti. Také vzhledem k problémům v minulosti ohledně závislosti na jednom dodavateli hodnotím vyjednávací sílu dodavatelů jako silnou.

Hrozba vstupu nové tuzemské konkurence v současnosti představuje malou hrozbu vzhledem k nutnosti výroby dle norem ISO. Větší hrozba již může nastat v rámci evropské konkurence a nesilnější potenciální hrozbou bych označila Čínu. Vzhledem k tomu, že Čína v tomto oboru nedosahuje ještě dostatečných kvalit a zaměřuje se především na hromadnou výrobu, shledala jsem faktor vstupu nové konkurence za slabý.

5.3 SWOT analýza

Tab. 5 SWOT analýza společnosti XY (vlastní zpracování)

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tradice a zkušenosti v oboru • pestrý sortiment produktů • výrobky "na míru" • jediný výrobce mlecích segmentů v tuzemsku • dobré vztahy s odběrateli a dodavateli • působnost v mnoha odvětvích • vlastní výroba materiálu • dodávání produktů ve stanových termínech • neustálý rozvoj moderních technologií • schopnost podniku splácet včas závazky • spolupráce se zahraničním • certifikace 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • chybějící marketingové oddělení • nedostatečná reklama • zmetkovitost výrobků • nemožnost diferenciací odlišností • nejasné kompetence zaměstnanců • odměňování nenavázáno na strategii • nejednotná pravidla pro osobní ohodnocení
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • možnost expandovat na nové trhy • rozvoj slévárenských technologií 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek kvalifikované pracovní síly • stagnace ekonomik EU

<ul style="list-style-type: none">• slabá vyjednávací síla odběratelů• zkvalitnění reklamy pomůže získat nové zákazníky• rozšíření výrobního programu	<ul style="list-style-type: none">• silná konkurence• vstup Číny na evropský trh legislativní změny• zpřísnění enviromentálních norem• nepříznivý vývoj měnového kurzu• vznik substitučních výrobků• ztráta hlavních dodavatelů
---	--

U společnosti XY převládají silné stránky, mezi které patří zejména tradice a zkušenosti v oboru. Společnost vznikla v roce 1991, ale zkušenosti v oboru slévárenství má již do roku 1954. Od vzniku společnosti došlo k rozšíření výroby a k řadě inovací technologií, což umožnilo společnosti získat několik konkurenčních výhod. Zařadila bych mezi ně zejména velký sortiment výrobků, vlastní výrobu materiálu a statut jediného výrobce mlecích segmentů v tuzemsku. Mezi slabé stránky bych zařadila zejména chybějící marketingové oddělení, což souvisí také s nedostatečnou reklamou. Společnost se prezentuje jak na tuzemských, tak zahraničních veletrzích, je hlavním partnerem cyklistického závodu Drásal a podporuje také místní fotbalové kluby. Společnost by však měla více zapracovat na marketingové komunikaci a dostat se tak lépe do podvědomí lidí a hlavně potencionálních zákazníků. Pozitivem je, že společnost o sobě poskytuje informace na svých webových stránkách ve třech jazycích (čeština, angličtina, němčina), měla by však vylepšit i jejich design, protože vstup na webové stránky je kolikrát prvním kontaktem potencionálních zákazníků se společností a záleží, jaký z nich získají první dojem. Další slabé stránky společnosti souvisí především s hodnocením a odměňováním zaměstnanců, které se zaměstnancům nemusí zdát objektivní. Mezi příležitostmi jsem zařadila zejména možnost expandovat na nové trhy, o což se společnost samozřejmě neustále snaží. Další příležitostí je rozvoj slévárenských technologií, který se příliš často neděje, ale jejich vývoj by jistě přispěl ke zkvalitnění výroby odlitků. Mezi hrozby jsem zařadila zejména faktory vycházející z PEST a PORTER analýzy, jejichž výčet lze vidět v tabulce č. 5 výše a jsou již jednou popsány v kapitolách 5.1 a 5.2.

5.4 Finanční analýza

Finanční analýza je základním zdrojem informací pro posouzení finančního zdraví podniku. K získání údajů pro odvětví jsem využila Finanční analýzu podnikové sféry průmyslu a obchodu dostupné na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

5.4.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál je jedním z nejvýznamnějších rozdílových ukazatelů. Pomocí něj je možné analyzovat finanční situaci podniku z pohledu likvidity. Čistý pracovní kapitál vyjadřuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a sumou krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů. Díky tomu je možné rychle a snadno zhodnotit platební schopnost společnosti XY.

Tab. 6 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	32 026	34 809	33 062	36 343	33 505
Oběžný majetek	24 399	25 021	24 065	28 977	26 613
Krátkodobé závazky	13 527	16 359	15 502	19 539	5 362
Krátkodobé bankovní úvěry	1 750	0	810	0	0
ČPK	9 122	8 662	7 753	9 438	21 251
ČPK/A	28,5 %	24,9 %	23,4 %	26,0 %	63,4 %
ČPK/OA	37,4 %	34,6 %	32,2 %	32,6 %	79,9 %

Tab. 7 Vývoj ČPK v odvětví (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011
ČPK (v mil. Kč)	260 053	311 548	349 259
ČPK/A	16,9 %	18,5 %	19,8 %
ČPK/OA	35,1 %	37,1 %	37,7 %

Jak lze z tabulky č. 6 vidět, společnost má dostatečné množství oběžných aktiv, kterými by pokryla krátkodobé cizí zdroje financování. V roce 2011 byla však tato výše zbytečně vysoká, což bylo způsobeno zejména velkým snížením podílu krátkodobých cizích závazků. Podíl ČPK na oběžných aktivech se v letech 2007 až 2010 pohybuje v doporučených hodnotách, které činí 30 % - 50 %. Výkyv je patrný v již zmiňovaném roce 2011. Ve srovnání s odvětvím (tab. 7) společnost XY dosahuje podobných hodnot. Výraznější rozdíly jdou vidět pouze v roce 2011. Vzhledem k tomu, že nemám k dispozici údaje z roku 2012, ne-

mohu určit, zda byly hodnoty v roce 2011 výjimečné, nebo zda se jedná o nově nastupující trend.

5.4.2 Analýza rentability

Analýza rentability se řadí mezi poměrové ukazatele a znamená schopnost dosahovat výnosu na základě vložených prostředků.

Tab. 8 Ukazatelé rentability společnosti XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	32 026	34 809	33 062	36 343	33 505
EBIT	234	-1 016	248	115	189
EAT	-175	-1 057	239	117	186
Vlastní kapitál	16 710	15 653	15 892	16 009	16 195
Tržby za vlastní výrobky a služby	53 697	61 902	48 746	52 783	61 344
ROA (rentabilita celkového kapitálu)	0,7 %	-2,9 %	0,8 %	0,3 %	0,6 %
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	-1,0 %	-6,8 %	1,5 %	0,7 %	1,1 %
ROS (rentabilita tržeb)	0,4 %	-1,6 %	0,5 %	0,2 %	0,3 %

Tab. 9 Vývoj rentability v odvětví (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011
ROA (rentabilita celkového kapitálu)	5,0 %	7,3 %	7,2 %
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	6,2 %	11,6 %	11,5 %
ROS (rentabilita tržeb)	4,5 %	6,2 %	5,8 %

V tabulce 8 lze vidět nestabilní vývoj ukazatelů rentability společnosti XY, což je způsobeno zejména velkým kolísáním tržeb. U odvětví jsou analyzované pouze tři roky, i tam lze vidět kolísání, přesto však odvětví dosahuje mnohem lepších výsledků než analyzovaná společnost. Z výše uvedených výsledků hodnotím produkční sílu společnosti jako velmi slabou. Výnosnost vlastního kapitálu dosahuje nízkých hodnot, přesto je však vyšší než diskontní sazba. Finanční páka v tomto případě působí pozitivně, avšak v případě zvýšení diskontní sazby Centrální bankou ČR by zvyšování podílu cizích zdrojů nebylo rozumné. Ukazatel ziskové marže také nenabývá zrovna vysokých hodnot a je měřen za pomoci výsledku hospodaření před úroky a daněmi. I přes nízké hodnoty těchto ukazatelů je však společnost zisková (až na rok 2008), což je v současné hospodářské recesi velice příznivé.

5.4.3 Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti nám poskytne informace týkající se úvěrového zatížení společnosti. Do určité míry je tento jev žádoucí, avšak nesmí to firmu příliš zatěžovat vysokými náklady. V případě vyšší zadluženosti je potřeba dosahovat i vyšších hodnot v oblasti rentability.

Tab. 10 Vývoj ukazatelů zadluženosti ve společnosti XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	32 026	34 809	33 062	36 343	33 505
Dlouhodobý majetek	7 247	9 229	8 113	6 137	4 809
Vlastní kapitál	16 710	15 653	15 892	16 009	16 195
Cizí zdroje celkem	15 313	19 140	17 159	20 271	17 114
Dlouhodobé cizí zdroje	36	1 971	1 657	732	11 752
Nákladové úroky	119	172	159	99	31
EBIT	234	-1 016	248	115	189
Celková zadluženost	47,8 %	55,0 %	51,9 %	55,8 %	51,1 %
Míra zadluženosti	0,92	1,22	1,08	1,27	1,06
Úrokové krytí	1,97	-5,91	1,56	1,16	6,10
Krytí DM vlastním kapitálem	2,31	1,70	1,96	2,61	3,37
Krytí DM dlouhodobými zdroji	2,31	1,91	2,16	2,73	5,81

Tab. 11 Vývoj ukazatelů zadluženosti v odvětví (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011
Celková zadluženost	46,5 %	48,1 %	49,3 %
Míra zadluženosti	0,89	0,94	0,99
Krytí DM vlastním kapitálem	1,03	1,04	1,07
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,25	1,37	1,43

Ve výše uvedených tabulkách lze vidět, že jak společnost XY, tak i odvětví dosahuje stabilních hodnot v případě celkové zadluženosti a nachází se v rozpětí doporučených hodnot 30 % – 60 %. Při pohledu na ukazatel úrokového krytí lze vidět, že společnost ve sledovaných letech byla schopna vytvořit zisk ke krytí úroku z cizího kapitálu (až na rok 2008), avšak do roku 2010 nedosahoval ukazatel doporučených hodnot (alespoň 5). Z hlediska požadavku aby byl dlouhodobý majetek financován dlouhodobými zdroji (zlaté pravidlo financování), je zkoumaná společnost bez problémů, dokonce financuje dlouhodobý majetek vlastním kapitálem, což ukazuje na značnou stabilitu financování jejího majetku.

5.4.4 Analýza likvidity

Ukazatelé likvidity patří do skupiny poměrových ukazatelů a zaměřují se na schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům.

Tab. 12 Vývoj likvidity ve společnosti XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžný majetek	24 399	25 021	24 065	28 977	26 613
Krátkodobé závazky	13 527	16 359	15 502	19 539	5 362
Krátkodobé pohledávky	4 764	8 632	9 769	11 536	7 296
Krátkodobý finanční majetek	9 192	3 704	3 337	3 096	5 174
Krátkodobé bankovní úvěry	1 750	0	810	0	0
Běžná likvidita	1,6	1,5	1,5	1,5	5,0
Pohotová likvidita	0,9	0,8	0,8	0,7	2,3
Hotovostní likvidita	0,6	0,2	0,2	0,2	1,0

Tab. 13 Vývoj likvidity v odvětví (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,5	1,6	1,6
Pohotová likvidita	1,1	1,1	1,2
Hotovostní likvidita	0,3	0,2	0,3

Ukazatel běžné likvidity udává kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele v případě, že by všechn svůj oběžný majetek přeměnil v hotovost. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5. Tabulka 12 znázorňuje, že společnost XY se v těchto doporučených hodnotách pohybuje ve všech sledovaných letech, až na rok 2011, kdy byl tento ukazatel roven 5. Tato výše byla ovlivněna zejména velkým snížením podílu krátkodobých závazků. Pohotová likvidita byla do roku 2010 mírně pod doporučenými hodnota (1 – 1,5) a v roce 2011 nad nimi. V případě hotovostní likvidity se společnost XY dostala do rozmezí doporučených hodnot (0,2 – 0,5) pouze v letech 2008 až 2010. Odvětví dosahovalo ve všech sledovaných letech a ukazatelích doporučených hodnot, což lze vidět v tabulce 13. Přesto však tyto hodnoty mohou být lehce zkreslené, neboť v rozvaze za odvětví nejsou pohledávky rozdělené na krátkodobé a dlouhodobé.

5.4.5 Analýza aktivity

Ukazatelé aktivity slouží k přehledu, zda je společnost schopna využívat vložené prostředky. Vysoký obrat majetku přispívá k rentabilitě podnikání, neboť k dosažení tržeb není zapotřebí taková úroveň majetku a tudíž i zdrojů financování.

Tab. 14 Vývoj ukazatelů aktivity ve společnosti XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Krátkodobé závazky	13 527	16 359	15 502	19 539	5 362
Krátkodobé pohledávky	4 764	8 632	9 769	11 536	7 296
Aktiva celkem	32 026	34 809	33 062	36 343	33 505
Tržby za vlastní výrobky a služby	53 697	61 902	48 746	52 783	61 344
Zásoby	10 443	12 685	10 959	14 345	14 143
Obrat aktiv	1,68	1,78	1,47	1,45	1,83
Doba obratu zásob	70,01	73,77	80,93	97,84	83,00
Doba obratu pohledávek	31,94	50,20	72,15	78,68	42,82
Doba obratu závazků	90,69	95,14	114,49	133,26	31,47

Tab. 15 Vývoj ukazatelů aktivity v odvětví (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011
Obrat aktiv	1,11	1,19	1,24
Doba obratu zásob	43,70	42,28	43,37
Doba obratu pohledávek	80,78	85,90	80,42
Doba obratu závazků	78,36	76,14	75,05

Vzhledem k tomu, že hodnota ukazatele obratu aktiv je ve všech sledovaných letech nad doporučenou hodnotou (minimálně 1), lze konstatovat, že společnost svůj majetek využívá efektivně. Dokonce dosahuje lepších hodnot jako odvětví. V případě doby obratu zásob je tomu naopak, společnost dosahuje téměř jednou tak větších hodnot než je průměr v odvětví. Poslední dva ukazatele je vhodné sledovat vzájemně. Do roku 2010 byla rostoucí tendence těchto dvou ukazatelů a v roce 2011 došlo k jejich prudkému poklesu. Do roku 2010 společnost dostávala peníze od svých odběratelů dříve, než platila své závazky, v roce 2011 se však situace obrátila a společnost tak hradí své závazky dříve, než dostává zaplacené. Doba obratu pohledávek a závazků v odvětví se příliš nemění a vždy je doba obratu závazků nižší než doba obratu pohledávek. I tento ukazatel je však ovlivněn nerozdělením pohledávek na krátkodobé a dlouhodobé.

6 NÁVRH PROPOJENÍ KONCEPTU BSC SE SYSTÉMEM ODMĚŇOVÁNÍ

Tato práce je zaměřená na propojení systému odměňování s konceptem Balanced Scorecard. Vzhledem k tomu, že společnost XY doposud BSC zaveden nemá, bylo nutné nejprve naznačit strategickou mapu, určit strategické cíle v jednotlivých perspektivách a jejich metriky, dále také cíle a metriky jednotlivých zaměstnanců, které nám poslouží pro měření jejich výkonnosti. Následně bude možné nastavit systém odměňování s BSC.

6.1 Strategické cíle a metriky

V následující tabulce jsou shrnuty hlavní strategické cíle ve všech čtyřech perspektivách BSC, jejich metriky a odpovědné osoby za jejich plnění. Všechny tyto cíle a metriky byly stanoveny na základě spolupráce s vedením společnosti XY.

Tab. 16 Strategické cíle a metriky (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Metrika	Odpovědná osoba
	Finanční perspektiva	
Růst ukazatele EBITDA o 8 % ročně	Rozdíl mezi výnosy a náklady (bez odpisů, úroků a daní)	Ředitel společnosti
Růst obrátu o 8 % ročně	Celkové tržby z prodeje	Ředitel společnosti
	Zákaznická perspektiva	
Růst tržního podílu v jednotlivých produktových segmentech o 4 % ročně	Podíl armatur a těles na celkových tržbách Podíl lopatek na celkových tržbách Podíl mlecích segmentů na celkových tržbách Podíl pouzder na celkových tržbách Podíl tryskací techniky na celkových tržbách	Vedoucí obchodního a ekonomického úseku
Zvýšení výtěžnosti stávajících zákazníků	Tržby na zákazníka	Vedoucí obchodního a ekonomického úseku
Rozšíření segmentů výroby	Počet nově nalezených segmentů	Vedoucí obchodního a ekonomického úseku
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Výše nákladů na výrobu	Ředitel společnosti

Posílení pozice na zahraničních trzích	Podíl exportu na tržbách	Vedoucí obchodního a ekonomického úseku
Růst tržního podílu v rámci slévárenství v ČR	Podíl tržeb na celkových tržbách konkurenčních sléváren	Ředitel společnosti
Procesní perspektiva		
Zvyšování kvality a přesnosti výrobků	Počet reklamací	Výrobní ředitel
Zefektivnění procesů výroby (plánování)	Počet dnů průběžné doby výroby	Ředitel společnosti
Zvýšení produktivity práce o 4 % ročně	PH/počet zaměstnanců	Výrobní ředitel
Podstatné inovace vývojových procesů, technologií a produktů	Počet inovovaných výrobků	Vedoucí konstrukce
Perspektiva učení se a růstu		
Zvyšování motivace zaměstnanců	Index spokojenosti	Ředitel společnosti
Rozvoj schopností a kvalifikace zaměstnanců	Výše nákladů na vzdělávání	Ředitel společnosti

Jako hlavní strategické cíle byly stanoveny růst ukazatele EBITDA o 8 % ročně a zároveň i růst obrátu o 8 % ročně. Vedení společnosti si zvolila EBITDU, protože chtějí měřit svoji provozní výkonnost. Tento ukazatel vypovídá o nákladech, které nejsou utraceny za hotovost v daném období, a také nezahrnuje položky, které by tvořily obtíže při srovnání s jinými společnostmi. Navíc tyto nezahrnuté položky společnost XY nepovažuje za podstatné pro jejich hlavní činnost. Růst obrátu společnost pravidelně sleduje, protože jej považují za ukazatel, který má pro ně vypovídací schopnost. Proto jej zařadili jako druhý hlavní strategický cíl ve finanční perspektivě.

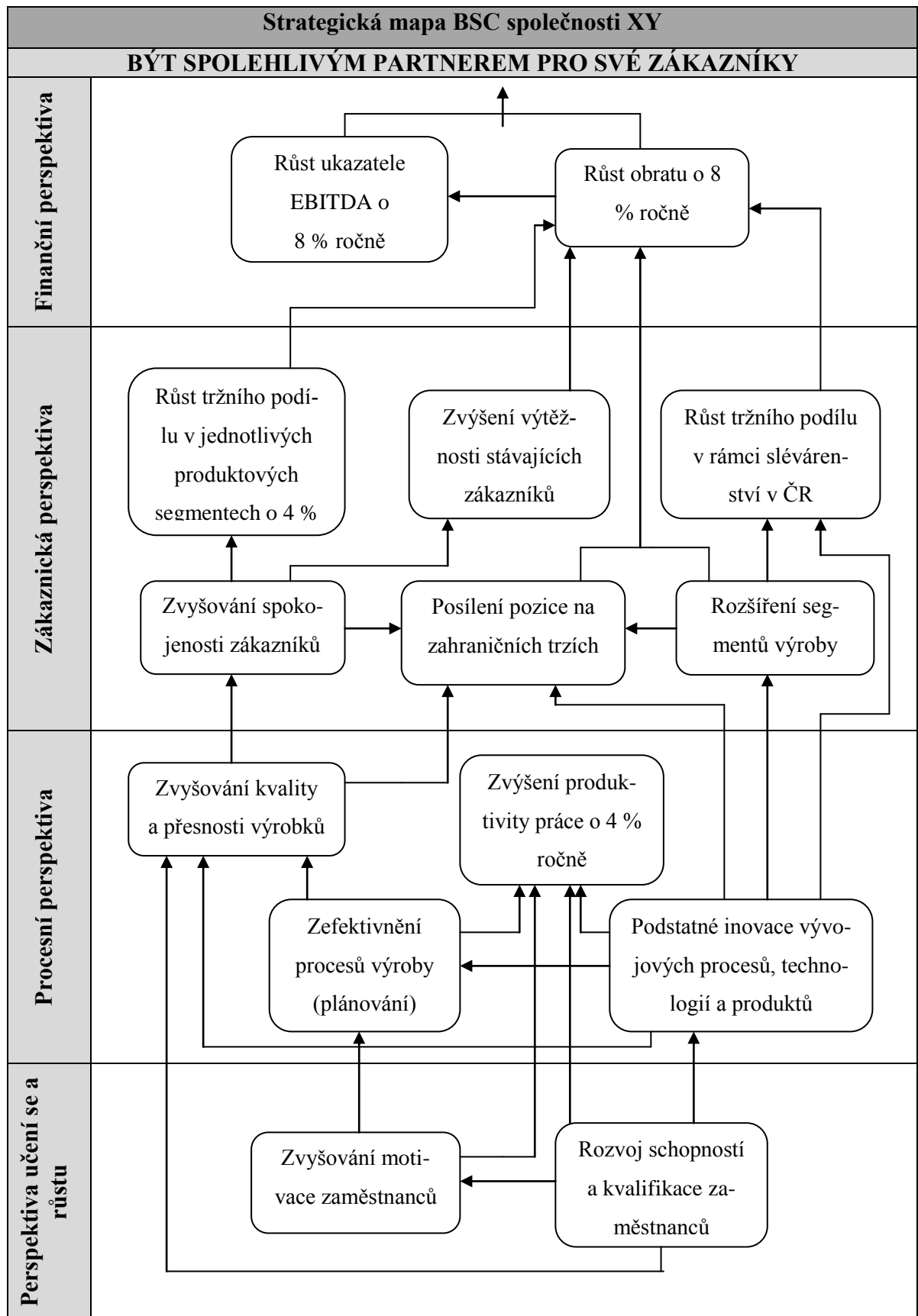
Do zákaznické perspektivy bylo zvoleno šest hlavních strategických cílů. Prvním je růst tržního podílu v jednotlivých produktových segmentech o 4 % ročně. Společnost produkuje několik druhů výrobků, které se dají rozdělit do určitých skupin. Bylo vybráno pět hlavních skupin a na základě plnění cílů by pak společnost zvolila, zda od výroby některého produktového segmentu raději upustit nebo nějaký více rozvíjet. Dalším cílem je zvýšit výtěžnost stávajících zákazníků, čímž se chápe, že společnost dodává např. mlecí segmenty do konkrétní firmy a bude se snažit této firmě nabídnout i jiné druhy produktů nebo stejných ve větším množství, aby tak z jednoho zákazníka měli vyšší tržby. Třetím cílem je

rozšíření segmentů výroby. Společnost dodává své výrobky do několika výrobních segmentů jako je papírenský průmysl, strojírenský, automobilní apod. Cílem je naleznout úplně nový trh, oblast průmyslu, do kterého by mohla společnost své stávající nebo nové výrobky dodávat. Každá firma, která chce být úspěšná, by měla dbát na spokojenost svých zákazníků. Pokud tomu tak nebude, zákazníci budou přecházet ke konkurenci a firma nebude mít pro koho vyrábět a zkrachuje. Proto je tento cíl považován za jeden z nejdůležitějších v oblasti zákaznické perspektivy. Společnost XY si je toho vědoma a neustále se snaží vylepšovat své produkty a také v rámci možností snižovat finanční zátěž zákazníků zejména pomocí vývoje, aby byla více konkurenceschopná. Jelikož je společnost již dlouholetým dodavatelem zahraničních firem a vidí v nich velkou perspektivu, je její snahou posílit svoji pozici na těchto trzích. Především se chce zaměřit na trhy Ruska, Finska, Švédska a arabských zemí. Společnost samozřejmě neopomíná na trh České republiky a jako poslední cíl v zákaznické perspektivě byl zvolen i růst tržního podílu v rámci slévárenství v ČR.

Strategický cíl inovace vývojových procesů, technologií a produktů je nezbytný, neboť zákazníci neustále vyžadují nové a kvalitnější produkty a hlavně za přijatelnou cenu. Inovace jsou jednou z příčin zajištění dlouhodobé existence podniku a zvyšování její konkurenceschopnosti. Další strategický cíl růst produktivity práce vyjadřuje určitý stupeň realizované schopnosti vytvářet hodnoty. Růst produktivity práce povede ve společnosti k úspoře vynakládané práce i úspoře mzdových nákladů. Třetí strategický cíl v procesní perspektivě tvoří úspěch společnosti. Tento cíl povede k rychlejším reakcím na plnění požadavků zákazníků a zkrácením doby realizace zakázek. Posledním cílem je zvýšení kvality a přesnosti výrobků. Plnění tohoto cíle povede ke snížení počtu reklamací a s tím souvisejících nákladů na opravy. Kvalita je také to, co firmě zabezpečuje nové zakázky a příležitosti pro její růst.

V neposlední řadě se nesmí zapomenout na perspektivu učení se a růstu, u které vše v podstatě začíná. Je to proto, že žádná společnost by nemohla fungovat bez svých zaměstnanců. Je tedy důležité, neustále zjišťovat jejich potřeby, zajišťovat rozvoj jejich schopností a kvalifikaci, zvyšovat jejich spokojenost a motivaci, aby rádi a lépe pracovali, byli iniciativní a přispěli tak k celkovému rozvoji společnosti.

Veškeré výše uvedené cíle mají mezi sebou vazby, které znázorňují, jak se jednotlivé cíle navzájem ovlivňují, aby tak naplnili vizi společnosti XY. Tyto vazby jsou znázorněny na obr. 5 níže ve strategické mapě BSC.



Obr. 5 Strategická mapa BSC společnosti XY (vlastní zpracování)

6.2 Cíle a metriky zaměstnanců

Dalším krokem potřebným pro nastavení systému odměňování s BSC bylo určení cílů a metrik pro jednotlivé zaměstnance, aby z nich bylo možno vycházet pro stanovení části variabilní složky vztahující se k jejich výkonnosti. S vedením společnosti XY jsme určili čtyři profese, pro které se nastavily tyto cíle a metriky a pro něž bude následně nastaven systém odměňování. V tabulce níže je uveden souhrn cílů a metrik pro vybrané profese.

Tab. 17 Cíle a metriky zaměstnanců (vlastní zpracování)

Profese	Cíl	Metrika	Jednotka	Hodnocení	Časový plán
Formíř	Dodržování pracovních pokynů	Dodržování pracovních pokynů	Známka (subjektivní)	1 – dobré 2 – špatné 3 – kritické	Měsíčně
	Plnění výkonných norem	Plnění výkonné normy	%	100 % - plánované 95 % - přijatelné 90 % - kritické	Měsíčně
	Kvalita odvedené práce	Počet zmetků	Počet	1 – dobré 2 – špatné 3 – kritické	Měsíčně
Konstruktér	Plnění termínů	Počet překročených plánovaných termínů	Počet	1 – dobré 2 – špatné 3 – kritické	Čtvrtletně
	Kvalita odvedené práce	Počet vrácených výkresů	Počet	1 – dobré 2 – špatné 3 – kritické	Měsíčně
	Inovace odlišných a mlecích segmentů	Počet podaných inovací a návrhů na modernizace	Počet	2 – dobré 1 – špatné 0 – kritické	Měsíčně
Mistr formovny	Plnění termínů	Počet nesplněných termínů formování dle plánu výroby	Počet	1 – dobré 2 – špatné 3 – kritické	Čtvrtletně
	Kvalita odvedené práce	Kvalita práce mistra	Známka (subjektivní)	1 – dobré 2 – špatné 3 – kritické	Měsíčně
		Zmetkovitost způsobená nekvalitním formováním	%	0 % - plánované 10 % - přijatelné 20 % - kritické	Měsíčně
	Vytiženost strojů	Míra vytižení strojů	%	100 % - plánované 90 % - přijatelné 80 % - kritické	Měsíčně

Obchodník	Obrat ze získaných zakázek	Obraz ze získaných zakázek	tis. Kč	2000 Kč – plánované 1800 Kč – přijatelné 1500 Kč - kritické	Měsíčně
	Sjednávání obchodních schůzek	Počet obchodních schůzek	Počet	15 - plánované 12 - přijatelné 10 - kritické	Měsíčně
	Vyhledávání nových obchodních příležitostí	Počet objednávek, které vzešly z odeslaných nabídek	Počet	5 – dobré 3 – špatné 2 – kritické	Měsíčně
		Počet odeslaných nabídek	Počet	15 - plánované 12 - přijatelné 10 - kritické	Měsíčně
		Podíl úspěšných nabídek	%	30 % - plánované 12 % - přijatelné 10 % - kritické	Měsíčně
		Počet nových zákazníků pro stávající výrobky	Počet	3 – dobré 2 – špatné 1 – kritické	Měsíčně
		Počet nalezení nových segmentů trhu	Počet	3 – dobré 2 – špatné 1 – kritické	Ročně

Hodnocení výkonnosti z výše nastavených metrik se automaticky reportuje z modulu ATTIS a okamžitě se promítá do hodnotícího systému. Veškeré výše uvedené cíle a metriky je potřeba detailně probrat se zaměstnanci, kterých se týkají. Ti by měli mít dostatek prostoru vyjádřit svůj názor a případně usměrnit vedení, které jim může stanovit nedosažitelné cíle nebo určit metriky výkonnosti, které zaměstnanec příliš ovlivnit nemůže.

6.3 Hodnocení zaměstnanců a systém odměňování

Hodnocení zaměstnanců je jedním z nástrojů k zabezpečení souladu mezi potřebami a cíli pracovníka a firmy. Tento návrh směrnice stanoví postup při hodnocení pracovníků ve společnosti XY.

Hodnocení zaměstnanců probíhá na základě výměny názoru mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným o trvalém odborném, osobnostním a profesionálním rozvoji pracovníka v daných oblastech. Jeho cílem je určení směrů a způsobů rozvoje pracovníka a hodnocení jeho výkonnosti v daném období.

Hodnocení výkonnosti je navázáno na odměňování zaměstnanců, resp. na tvorbu variabilní složky mzdy.

ZÁKLADNÍ MZDA

Ve společnosti XY jsou pro účely odměňování stanoveny tarifní třídy. Zařazování zaměstnanců do těchto tarifních tříd je určováno dosaženou úrovní bodového hodnocení parametrů jednotlivých pracovních pozic.

Jednotlivé parametry pracovních pozic jsou dány určenými požadavky na konkrétní pracovní pozici a jejich bodovým ohodnocením v rozsahu 1 – 10 dle důležitosti pozice ve vztahu k hodnocenému kritériu.

Tab. 18 Určení tarifní třídy pro jednotlivé profese (vlastní zpracování)

Název pozice	Bodové hodnocení k určení tarifní třídy							Tarifní třída	
	Rizika při výkonu profese	Odpovědnost	Vlivy pracovního trhu	Organizační a řídicí náročnost	Vzdělání	Praxe	Jazykové znalosti	Bodové hodnocení	Tarifní třída
Formíř	6	3	6	1	2	5	1	24	1
Mistr formovny	5	5	6	6	6	5	3	36	2
Konstruktér	1	3	5	2	7	5	2	25	2
Obchodník	8	6	2	3	6	5	9	39	2

Tab. 19 Popis tarifních podmínek (vlastní zpracování)

KATEGORIE	BODY
RIZIKA PŘI VÝKONU PROFESE	
Bez rizika	1
Úraz (dopravní nehodou, skladová manipulace, apod.)	2-10
ODPOVĚDNOST	
Nízká	1-2

Sřední (řízení motorových vozidel, finanční škody menšího rozsahu, poškození cizího majetku)	3-6
Vysoká (finanční škody velkého rozsahu, utajování strategických informací)	7-10
VLIVY PRACOVNÍHO TRHU	
Běžně dostupná profese (vysoká konkurence)	1-2
Málo dostupná profese (nízká anebo téměř žádná konkurence)	3-6
Téměř nedostupná profese (zaměstnavatel musí pracovníky hledat)	7-10
ORGANIZAČNÍ A ŘÍDICÍ NÁROČNOST	
Nízká (organizování a řízení vlastní práce)	1-2
Sřední (organizování a řízení vlastní práce a práce týmu)	3-6
Vysoká (organizování a řízení vlastní práce, práce týmu a celé organizace)	7-10
VZDĚLÁNÍ	
Vyučen	1-2
Středoškolské s maturitou	3-6
Vysokoškolské	7-10
PRAXE	
Bez praxe nebo praxe do 3 let včetně	1-2
S praxí 3-10 let	3-6
S praxí nad 10 let	7-10
JAZYKOVÉ ZNALOSTI	
Bez znalosti	1
Komunikace písmem	2-5
Komunikace slovem i písmem	6-10

Hranice bodového ohodnocení jsou pro jednotlivé tarifní třídy stanoveny v tabulce 20 níže.

Tab. 20 Hranice bodového hodnocení (vlastní zpracování)

Tarifní třída	Min. bodové ohodnocení	Max. bodové ohodnocení
1	7	28
2	29	44
3	45	70

Pro každou tarifní třídu jsou určena rozpětí, ve kterých lze stanovit základní mzdu. O stanovené přesné výše základní mzdy rozhodne příslušný vedoucí zaměstnanec na základě délky praxe, dosažených zkušeností a postojů zaměstnance.

Tab. 21 Tarifní rozpětí (vlastní zpracování)

Tarifní třída	Tarifní rozpětí (v Kč)	
	Minimum	Maximum
1	8 800	17 600
2	15 200	26 400
3	21 600	31 200

VARIABILNÍ SLOŽKA MZDY

Pro hodnocení výkonnosti se ve společnosti XY vytvářejí podklady z modulu ATTIS.

Každá pracovní pozice má procentuálně i hodnotově určenou výši variabilní složky mzdy a tím i hranici maximální mzdy. Výše variabilní složky je u jednotlivých pracovních pozic stanovena v závislosti na vyhodnocení možnosti aktivně ovlivňovat konkrétní pracovní výkon v závislosti na určených cílech zaměstnavatele.

Variabilní složka mzdy se stanovuje dle následujících parametrů:

- Hodnocení výkonnost pracovníka = výstup z BSC
- Hodnocení kompetencí = výsledek hodnotícího pohovoru

Variabilní složka je uvedena samostatně pro každou pracovní pozici v závislosti na charakteru činnosti konkrétní pracovní pozice.

Hodnota variabilní složky je uvedena v procentním vyjádření a zároveň v korunové hodnotě. Součástí přehledné tabulky je i určení maximální variabilní složky a maximální mzdy pro konkrétní pracovní pozici. Hodnota maximální mzdy se vypočte jako součet hodnoty maximální mzdy v jednotlivých tarifních třídách a maximální variabilní složky.

Tab. 22 Způsob stanovení variabilní složky (vlastní zpracování)

Název pozice	Tarifní třída	Základní mzda	Variabilní složka				Max. variabilní složka	Max. mzda
			Kompetence		Výkonnost			
Formíř	1	17 600	5 %	880	20 %	3 520	4 400	22 000
Mistr formovny	2	26 400	15 %	3 960	10 %	2 640	6 600	33 000
Konstruktér	2	26 400	10 %	2 640	10 %	2 640	5 280	31 680
Obchodník	2	26 400	10 %	2 640	20 %	5 280	7 920	34 320

Hodnocení kompetencí provádí nadřízený pracovník v nastavené bodové škále tak, že hodnotí každé jednotlivé kritérium kompetence kompetenčního modelu. Definování parametrů kompetencí jednotlivých profesí jsou uvedeny v přílohách č. 1 až 3.

Tab. 23 Bodová škála hodnocení kompetencí (vlastní zpracování)

1	2	3	4
V kompetenci nedosahuje požadovanou úroveň na pozici.	V kompetenci částečně dosahuje požadovanou úroveň na pozici.	Splňuje požadovanou úroveň kompetence na pozici.	V kompetenci převyšuje požadavky na pozici.

PRŮBĚH HODNOCENÍ KOMPETENCÍ

I. ETAPA - příprava „Hodnotícího listu“

Hodnocení kompetencí zaměstnanců probíhá 1x za ½ roku a to do osmého dne po uplynutí šesti měsíců od prvního hodnocení.

Vedoucí pracovníci nejprve vypracují hodnocení svých zaměstnanců samostatně (bez přítomnosti hodnocených) do modulu ATTIS.BSC prostřednictvím kontroly dosažení stanovených cílů společně se sledováním vložených komentářů hodnocených zaměstnanců. Na základě stupně splnění cílů a také s přihlédnutím ke stanoveným prioritám se určí procentní plnění variabilní složky mzdy. Následně vedoucí pracovníci vytisknou Hodnotící list.

II. ETAPA - pohovor nadřízeného s hodnoceným zaměstnancem

Hodnotící pohovor provádí nadřízený pracovník s jednotlivými zaměstnanci pro vyhodnocení stavu jejich kompetencí za celých šest měsíců do osmi dnů po skončení periody hodnocení. Podle stupně dosažení stanovených kompetencí následně určí procentní plnění části variabilní složky mzdy.

a) Úvod

- Nadřízený požádá podřízeného, aby sám ohodnotil svůj výkon od předchozího pohovoru případně od nástupu do firmy.
- Nadřízený požádá podřízeného, aby sám ohodnotil svůj výkon od předchozího pohovoru případně od nástupu do firmy.

b) Seznámení zaměstnance s hodnocením a diskuse

- Nadřízený obeznámí podřízeného s vypracovaným hodnocením a předloží mu k přečtení „Hodnotící list“.
- Zopakuje důvody a cíle tohoto hodnocení zaměstnanců a sdělí podřízenému své důvody k danému ohodnocení.
- Naznačí možné směry a cíle zdokonalení v jednotlivých bodech a vyzve podřízeného, aby se vyjádřil, zda souhlasí s těmito navrženými směry a cíli svého zdokonalení.
- Vyzve podřízeného, aby navrhl způsob, jak by tohoto zdokonalení mohl dosáhnout, a sdělí svou představu o způsobu dosažení zdokonalení u pracovníka.
- Nadřízený požádá podřízeného, aby mu sdělil, co mu nejvíce vadí při jeho práci a co brání lepší spolupráci mezi ním a jeho kolegy.

c) Závěr

- Nadřízený shrne vše, na čem se s podřízeným dohodl.
- Nejdůležitější ujednání písemně zaznamená do příslušné kolonky v „Hodnotícím listu“.
- Nadřízený dá záznam pracovníkovi přečíst a oba jej podepíší.

III. ETAPA - reportování výsledků do systému ATTIS**PRŮBĚH HODNOCENÍ VÝKONNOSTI**

Hodnocení provádí nadřízený pracovník i pro vyhodnocení výkonnosti za kalendářní měsíc do osmi dnů po skončení periody hodnocení. K hodnocení mu poslouží výstupy z modulu ATTIS. Podle stupně dosažení stanovené výkonnosti následně určí procentní plnění této části variabilní složky mzdy.

Po vyhodnocení si originál „Hodnotícího listu“ nadřizovaný uloží na místě, kde k těmto dokumentům bude mít přístup jen on sám, aby je mohl využít při příštím hodnocení. Kopii „Hodnotícího listu“ předá nadřizovaný do účtárny jako podklad pro zpracování mezd a následně k uložení do osobního spisu daného pracovníka.

Výstupy z hodnocení jsou navázány přímo na mzdový řád společnosti, který obsahuje podmínky výplaty mzdy a stanoví:

1. Nárokové složky mzdy (tarifní).
2. Zákonné příplatky (za prašnost, směnnost, přesčasy, svátky, soboty a neděle).
3. Nenárokové složky mzdy:
 - a. Variabilní složka mzdy (periodicky měsíčně, dle hodnocení nadřizovaného z výstupu BSC).
 - b. Odměny (periodicky ročně, za měřený ekonomický výkon v hospodářském výsledku dle výstupu z BSC).

6.3.1 Motivační systém

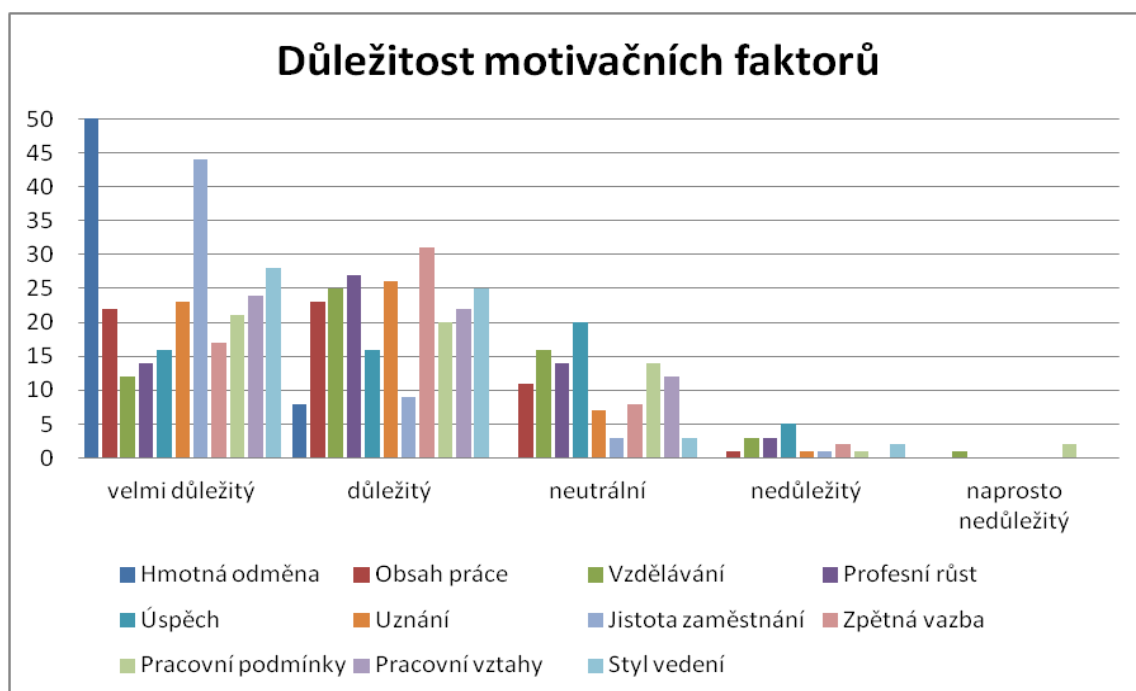
Společnost XY v podstatě žádný motivační systém nemá. Zaměstnanci dostávají navíc nefinanční odměny ve formě firemních stravenek, týdne dovolené navíc, příspěvků na penzijní pojištění, plně hrazeného soukromého životního pojištění. Hodnocení pracovníků probíhá jedenkrát ročně, ale nejsou stanovena společná pravidla, vše se provádí podle úvahy vedoucího pracovníka. To samozřejmě neumožňuje systematické a statistické vyhodnocování výsledků hodnocení a porovnání výkonností a kompetencí mezi jednotlivými zaměstnanci.

Navržený systém zajišťuje maximální objektivitu hodnocení, pravidelnost a dokonce porovnávání výsledků hodnocení všech pracovníků v rámci firmy. Podpoří tak soutěživost mezi pracovníky a zveřejnění výsledků poslouží jako silný motivační nástroj ke zvyšování kvality práce zvýšením výkonnosti hodnocených pracovníků i organizačních jednotek.

V rámci zjištění úrovně současné motivace zaměstnanců, jsem vytvořila jednoduchý motivační dotazník (příloha V) s jedenácti motivačními faktory, kde byl i prostor pro vyjádření vlastních návrhů zaměstnanců. Dva stejné výtisky byly rozdány 60 zaměstnancům společnosti XY. V prvním z nich měli na škále od 1 do 5 zakroužkovat u každého faktoru příslušnou hodnotu, jak který faktor považují za důležitý (1- velmi důležitý, 5 – naprosto nedůležitý). V druhém (stejném) dotazníku měli na stejné bodové škále zakroužkovat u jed-

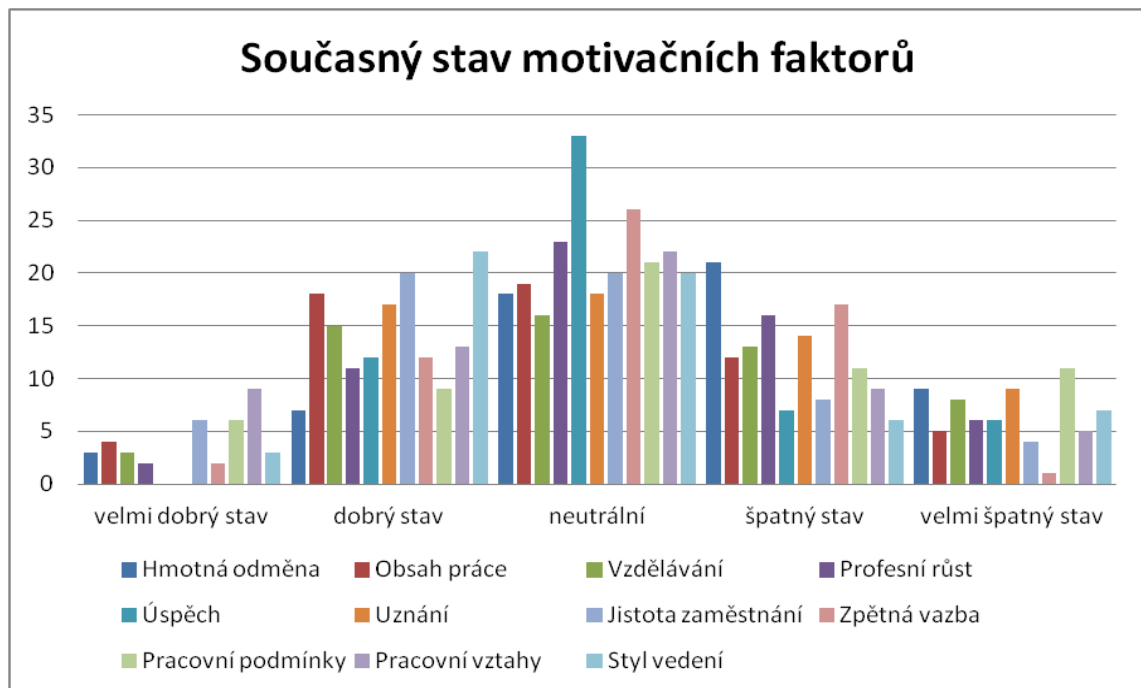
notlivých faktorů tu hodnotu, podle toho, jak tento faktor vnímají v současnosti ve firmě (1 – velmi dobrý stav, 5 – velmi špatný stav).

Návratnost dotazníků byla necelých 97 %. Z celkového počtu 60 rozdaných dotazníků se jich vrátilo 58. U některých dotazníků chyběl zakroužkovaný např. jeden faktor, přesto jsem tyto neúplné dotazníky do vyhodnocení také zařadila. Na obr. 6 a obr. 7 lze vidět celkové výsledky z obou dotazníků. V příloze VI jsou pak znázorněny výsledky rozdělené na TH pracovníky a dělnické profese.



Obr. 6 Důležitost motivačních faktorů celkem (vlastní zpracování)

Jak lze vidět z obrázku výše, většina zaměstnanců považuje všechny uvedené faktory buď za velmi důležité, nebo důležité. Nejdůležitějšími faktory pak byly uvedeny hmotná odměna a jistota zaměstnání. Za důležité faktory nejčastěji zaměstnanci považují hodnocení – zpětnou vazbu a profesní růst. Menší část se uchýlila ke zlaté střední odpovědi, že faktory považují za neutrální, to znamená, že pro ně nejsou ani důležité, ani nedůležité. Jako nedůležitý faktor byl nejčastěji uveden úspěch, následován profesním růstem a vzděláváním. Pouze tři zaměstnanci pak uvedli jako naprosto nedůležité faktory vzdělávání a pracovní podmínky.



Obr. 7 Současný stav motivačních faktorů celkem (vlastní zpracování)

Z obrázku 7 se dá vyčíst, na jaké úrovni výše uvedené motivační faktory hodnotí zaměstnanci ve společnosti XY v současné době. Nejčastěji byla uváděna odpověď neutrální, čili úroveň tohoto faktoru nepovažují ani za dobrou, ani za špatnou, spíše takovou standardní. Na druhém místě pak byly nejčastěji uváděny faktory v kategorii dobrý stav. Prvenství získal faktor styl vedení, následován pracovními vztahy a obsahem práce. Třetím nejčastějším stavem byl uváděn špatný stav, kde byla kritizována především hmotná odměna, dále zpětná vazba a profesní růst. Velmi špatný stav byl uváděn jako čtvrtý nejčastější, kde vévodil faktor pracovní podmínky, dále hmotná odměna a uznání. Jako velmi dobrý stav byl nejvíce zaškrtnut faktor pracovní vztahy, následován jistotou zaměstnání a pracovními podmínkami.

7 ANALÝZA RIZIK

Každý nový projekt, zejména takový dlouhodobý jako je implementace BSC, je spojen s určitými riziky, které mohou ovlivnit požadovaný výsledek. V případě zavedení BSC by společnost XY měla počítat s hrozbami, které jsou uvedeny v příloze VII. Tabulka obsahuje vypočítanou míru rizika, která je dána součinem pravděpodobnosti výskytu rizika a závažnosti rizika. U každé hrozby jsou uvedeny i návrhy na opatření, jak riziko těchto hrozeb snížit nebo jim úplně předejít. Bodová hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a závažnosti rizika jsou uvedeny v příloze VIII.

Hrozba ztráty podpory ze strany vedení se řadí mezi ohrožující rizika. Vedení je totiž prvořadou skupinou, která by měla podporovat a věřit v úspěch BSC ve firmě. Pokud zaměstnanci uvidí zainteresovanost a víru ve větší úspěchy se zavedením této metody, lépe tuto změnu přijmou.

Špatné definování cílů a metrik se řadí také mezi závažná rizika, neboť tento faktor je jedním z nejdůležitějších pro správné fungování systému. Chyba může nastat jak při definování strategických cílů a metrik či při určení výkonnostních metrik jednotlivých zaměstnanců. Vedení by mělo mít na paměti, že nelze stanovit výkonnostní metriky pro zaměstnance, které se absolutně netýkají jejich práce. Metriky musí být také nastaveny v takové hodnotě, které mohou zaměstnanci reálně dosáhnout. Nelze jim stanovit hodnoty na první pohled nedosažitelné, jen z důvodu, že vedení požaduje co nejvyšší výkon. Zaměstnanec by také měl z těchto metrik pochopit, čeho má dosáhnout a co dosažená hodnota přinese podniku.

Neakceptování nového systému zaměstnanci je také řazeno mezi rizika závažná a souvisí s hrozbou špatně nadefinovaných cílů a metrik. Pokud vedení nastaví špatné nebo nedosažitelné metriky, nebudou chtít zaměstnanci nový systém přijmout. Vedení by proto mělo metriky vytvářet v těsné spolupráci se zaměstnanci, kterých se týkají, aby měli možnost vyjádřit svůj názor. Dalším problémem neakceptace systému je možnost, že mu zaměstnanci nerozumí. Proto je na vedení, aby své podřízené důkladně zasvětilo do nové metody, jejich přínosů a výhod pro celou firmu i pro zaměstnance samotné.

Dlouhý čas od vytvoření BSC po jeho plné zavedení patří mezi rizika mírná. Implementace BSC je dlouhodobý projekt a při jeho tvorbě se může společnost nacházet v jiných podmínkách, než jaké budou v čase jeho implementace. Avšak čas a náklady věnované jeho tvorbě společnost jistě nenechá přijít v niveč a bude se urputně snažit dotáhnout projekt do konce.

Hrozba nedostatečné komunikace a zpětné vazby se řadí také mezi mírná rizika. Může dojít k situaci, kdy při konkretizaci jednotlivých cílů a metrik dojde z důvodu neefektivní komunikace k jejich rozdílnému pochopení. Zaměstnanci tak mohou jen předstírat, že vědí, co mají dělat a všemu rozumí. Tato situace však povede pouze k tomu, že se při měsíčním hodnocení zjistí, že nesplnili cíle tak, jak chtělo vedení a tudíž dostanou pouze malou část variabilní složky. Je proto nutné, aby se vedení přesvědčilo, že zaměstnanci vše dostatečně chápou a zejména v počátcích fungování BSC s nimi častěji diskutovali a získávali tak od nich zpětnou vazbu.

Nedostatečná zkušenost vedení s BSC a strategickým řízením je závažným rizikem. Vedení v současnosti právě tyto zkušenosti nemá. Strategii dosud nikdy nevěnovali pozornost a systém BSC je pro mnoho českých firem velkou neznámou. Proto je více než vhodné, že si společnost pro tuto činnost zvolila zkušenou poradenskou společnost ATTN Consulting, s. r. o.

Neposkytnutí úvěru na modul ATTIS, který je vytvořen pro využívání Balanced Scorecard, je mírným rizikem. Společnost má řadu zkušeností se sestavováním různých inovačních projektů a zatím byla vždy úspěšná se získáním dotace pro jejich realizaci. Proto jistě nebude mít velký problém i v případě tohoto projektu.

8 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU

Pro úspěšné zavedení konceptu BSC a jeho propojení do systému odměňování je zapotřebí sestavit i časový harmonogram, který jsem stanovila na 17 týdnů a ponechala jsem dvoutýdenní časovou rezervu. Časový harmonogram slouží jako podklad pro detailní plánování průběhu projektu, aby nedocházelo k dlouhým časovým prodlevám, které by mohly ohrozit jeho realizaci.

Popis aktivit	Týden																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
První fáze	■	■	■	■	■														
Určení projektového týmu	■																		
Školení projektového týmu		■	■																
Sestavení časového harmonogramu a rozpočtu				■	■														
Druhá fáze						■	■	■	■	■									
Vyjasnění vize a strategie						■													
Vypracování strategické analýzy						■	■												
Definování strategických cílů								■											
Tvorba strategické mapy								■											
Určení metrik a cílových hodnot									■	■									
Třetí fáze											■	■	■	■					
Schůzka se zaměstnanci a představení BSC											■								
Určení cílů a metrik zaměstnanců												■							
Diskuze se zaměstnanci													■	■					
Čtvrtá fáze															■	■	■		
Aplikace programu ATTIS															■	■			
Přechod na nový systém odměňování																	■		
Časová rezerva																		■	■

Obr. 8 Časový harmonogram projektu BSC (vlastní zpracování)

9 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

V případě využití programu ATTIS od společnosti ATTN Consulting, s.r.o. by společnost XY vynaložila cca 240 000 Kč na neomezenou licenci. Tato částka je vysoká a společnost XY v současnosti nemá dostatečné prostředky na jeho zakoupení z vlastních zdrojů. Proto by na jeho zakoupení musela získat úvěr či nějakou dotaci. Jelikož se společnost nepotýká s výraznou zadlužeností, nevidím zde riziko neposkytnutí úvěru bankou. V případě, že se však společnost XY neseťká s úspěšným zavedením BSC z jakéhokoliv důvodu, tato částka by představovala zbytečně vynaložené zdroje. Koupě programu ATTIS však nevylučuje zavedení BSC, jde spíše o usnadnění práce vedení podniku.

Společnost pro zavedení BSC může využít i program MS OFFICE Excel, kdy budou počáteční náklady jen cca 15 000 Kč, avšak bude vyžadovat více práce a nalezení odborníka.

Záleží tedy jen na vedení, zda si zvolí komfortnější formu sledování naplňování strategických cílů a určování mezd a vynaloží tak vyšší počáteční náklady, nebo si vybere pracnější program s výrazně nižšími počátečními náklady.

Přechod k BSC však pouze kromě nákladů na samotný program zahrnuje i náklady na přípravu jeho zavedení, konzultace s odborníky a zaměstnanci. Při určování cílů a metrik je třeba vše podrobně probrat s jednotlivými zaměstnanci, což bude s největší pravděpodobností prováděno během jejich pracovní doby. To nějakým způsobem dočasně ovlivní výkon produkce. Tyto náklady se však odhadují velice těžko. Je však nutné, aby s nimi společnost XY počítala.

ZÁVĚR

V dnešním konkurenčním prostředí musí být společnost schopná se neustále zlepšovat ve všech důležitých oblastech. Stabilní finanční situace, spokojený zákazník, kvalitně probíhající procesy, inovace, motivovaní zaměstnanci. Toto všechno jsou oblasti, ve kterých metoda Balanced Scorecard pomáhá určit strategické záměry a jejich souladem tak naplnit vizi firmy.

Cílem moji diplomové práce bylo propojit systém odměňování s kontextem Balanced Scorecard pro jednotlivé zaměstnance ve společnosti XY. Jedná se o prosperující společnost, která chce být kvalitním dodavatelem svých produktů pro své zákazníky.

První část je věnovaná teoretickým poznatkům o metodě Balanced Scorecard a odměňování. V další části jsem se věnovala zhodnocení současné situace společnosti na trhu, k čemuž jsem využila analýzu externího (PEST) a interního (PORTER) okolí. Výsledky jsem částečně využila pro tvorbu SWOT analýzy, ve které jsem shrnula všechny informace o firmě, jejich silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Dále jsem zhodnotila základní finanční ukazatele ve stručné finanční analýze, kde jsem dospěla k závěru, že finanční stabilita společnosti XY není ohrožená. Tudíž se společnost může věnovat realizaci projektu, který ji zajistí další rozvoj a růst její hodnoty. Poslední část je věnována návrhu nastavení systému odměňování s využitím kontextu Balanced Scorecard.

Před nastavením nového systému odměňování bylo třeba nejprve vyjasnit strategii a vizi podniku, kterou společnost doposud neměla stanovenou. Dalším krokem bylo třeba určit s vedením podniku strategické cíle a jejich metriky, aby společnost věděla, jak a kam se bude do budoucna její činnost ubírat. Následně byly stanoveny cíle a metriky vybraným zaměstnancům, aby věděli, za co zodpovídají, a nedocházelo tak ke zbytečným neshodám kvůli odměňovacímu systému.

Pro zavedení BSC je zapotřebí také podpory informačních technologií, které by spravovaly jednotlivé metriky a jejich hodnoty. Jelikož jsem na práci spolupracovala s poradenskou společností ATTN Consulting, s. r. o., bylo by více než vhodné využít jejich program ATTIS, který se mi jevil velice přehledný a jednoduchý. Druhou možností je pak využít MS Office Excel, který by byl poněkud pracnější.

V závěru práce je ještě vypracována riziková analýza, ve které jsem zhodnotila potenciální rizika spojená se zavedením BSC, dále časový harmonogram projektu a nákladová analýza.

Teď už záleží pouze na vedení společnosti, aby jejím aktivním a pozitivním přístupem získala pro svůj záměr i podporu zaměstnanců, neboť to je důležité pro úspěch realizace projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Armstrong, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků.* 1. české vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 448. ISBN 978-80-247-2890-2.

Duda, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Ostrava : KEY Publishing, 2008. str. 128. ISBN 978-80-87071-89-2.

Dvořáková, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. str. 559. ISBN 978-80-7400-347-9.

Fibířová, Jana a Šoljaková, Libuše. 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku.* 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. str. 264. ISBN 80-7357-084-X.

Horváth, Péter. 2002. *Balanced Scorecard v praxi.* 1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2002. str. 386. ISBN 80-7259-018-9.

Kaplan, Robert S. a Norton, David P. 2006. *ALIGNMENT systémové vyladění organizace: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií.* 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. str. 309. ISBN 80-7261-155-0.

Kaplan, Robert S. a Norton, David P. 2007. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku.* 5. vyd. Praha : Management Press, 2007. str. 267. ISBN 978-80-7261-177-5.

Keyes, Jessica. c2011. *Implementing the Project Management Balanced Scorecard.* Boca Raton : CRC Press/Taylor & Francis, c2011. str. 421. ISBN 978-1-4398-2718-5 (váz.).

Knápková, Adriana, Pavelková, Drahomíra a Chodúr, Miroslav. 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku.* 1. vyd. Praha : Linde, 2011. str. 108. ISBN 978-80-7201-882-6.

Koubek, Josef. 2004. *Řízení pracovního výkonu.* 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. str. 209. ISBN 80-7261-116-X.

Koubek, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 4. roz. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. str. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.

Mařík, Miloš a Maříková, Pavla. 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku.* 2. vyd. Praha : EKOPRESS, 2005. str. 164. ISBN 80-86119-61-0.

Neumaierová, Inka a Neumaier, Ivan. 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. str. 216. ISBN 80-247-0125-1.

NIVEN, Paul R. c2006. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results.* 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, s. 318. ISBN 0471780499.

Pavelková, Drahomíra a Knápková, Adriana. 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Linde, 2009. str. 333. ISBN 978-80-86131-85-6.

Šulák, Milan a Vacík, Emil. 2003. *Měření výkonnosti firem.* 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2003. str. 138. ISBN 80-7043-258-6.

Vodák, Josef a Kucharčíková, Alžběta. 2011. *Metodika Balanced Scorecard. Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. aktualiz. a roz. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011, 3, str. 240.

Vysušil, Jiří. 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku.* Praha : Profess Consulting, 2004. str. 120. ISBN 80-7259-005-7.

Wagner, Jaroslav. 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace podnikové výkonnosti.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 248. ISBN 978-80-247-2924-4.

Wagnerová, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. str. 128. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- Český statistický úřad [online]. c2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.
- Ministerstvo financí České republiky. In: Makroekonomická predikce 2013 [online]. 2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1.pdf
- Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. c2005 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. c2006-2012 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/>
- Ministerstvo zahraničních věcí České republiky [online]. c2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp>

DALŠÍ POUŽITÉ ZDROJE

- Interní materiály společnosti XY
- Rozhovor s výrobním ředitelem společnosti XY

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
ASTM	American Society for Testing and Materials
BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CZ-CPA	Klasifikace produkce
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČSÚ	Český statistický úřad
DIN	Deutsches Institut für Normung
DM	Dlouhodobý majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings after Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added
FCF	Free Cash Flow
GOST	Gosudarstvenny Standart
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology

MF	Ministerstvo financí
OA	Oběžná aktiva
PEST	Political, Economic, Social, Technological
PH	Přidaná hodnota
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
RTG	Radioisotope Thermoelectric Generator
SBU	Strategic Business Units
ST	Samotuhnoucí
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats
VaV	Výzkum a vývoj
VS	Variabilní složka
ZCR	Zero-crossing rate

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Základní názorné schéma metody BSC (Vysušil, 2004, s. 18)</i>	18
<i>Obr. 2 Ukázka výrobního sortimentu společnosti XY</i>	35
<i>Obr. 3 Vývoj počtu obyvatel ČR v letech 2002 až 2012 v tis. (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Obr. 4 Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání (www.czso.cz)</i>	43
<i>Obr. 5 Strategická mapa BSC společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obr. 6 Důležitost motivačních faktorů celkem (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obr. 7 Současný stav motivačních faktorů celkem (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Obr. 8 Časový harmonogram projektu BSC (vlastní zpracování)</i>	75

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Pavelková, Knápková, 2009, s. 14).....</i>	13
<i>Tab. 2 Přehled vybraných moderních výkonnostních měřítek (vlastní zpracování)</i>	16
<i>Tab. 3 Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů ČR (vlastní zpracování)</i>	40
<i>Tab. 4 Vyhodnocení Porterova modelu (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 5 SWOT analýza společnosti XY (vlastní zpracování).....</i>	52
<i>Tab. 6 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY (vlastní zpracování).....</i>	54
<i>Tab. 7 Vývoj ČPK v odvětví (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 8 Ukazatelé rentability společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 9 Vývoj rentability v odvětví (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 10 Vývoj ukazatelů zadluženosti ve společnosti XY (vlastní zpracování).....</i>	56
<i>Tab. 11 Vývoj ukazatelů zadluženosti v odvětví (vlastní zpracování).....</i>	56
<i>Tab. 12 Vývoj likvidity ve společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 13 Vývoj likvidity v odvětví (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 14 Vývoj ukazatelů aktivity ve společnosti XY (vlastní zpracování).....</i>	58
<i>Tab. 15 Vývoj ukazatelů aktivity v odvětví (vlastní zpracování).....</i>	58
<i>Tab. 16 Strategické cíle a metriky (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 17 Cíle a metriky zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 18 Určení tarifní třídy pro jednotlivé profese (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 19 Popis tarifních podmínek (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 20 Hranice bodového hodnocení (vlastní zpracování).....</i>	67
<i>Tab. 21 Tarifní rozpětí (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tab. 22 Způsob stanovení variabilní složky (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 23 Bodová škála hodnocení kompetencí (vlastní zpracování).....</i>	68

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Kompetenční model mistra formovny a formíře
- PII Kompetenční model konstruktéra
- PIII Kompetenční model obchodníka
- PIV Příklad hodnocení VS konstruktéra
- PV Motivační dotazník
- PVI Vyhodnocení motivačního dotazníku
- PVII Analýza rizik
- PVIII Hodnocení rizik

PŘÍLOHA P I: KOMPETENČNÍ MODEL MISTRA FORMOVNY A FORMÍŘE

KOMPETENČNÍ MODEL MISTRA FORMOVNY
<p>Vedení lidí</p> <ul style="list-style-type: none">• Práci ostatních organizuje efektivně a bez časových ztrát.• Stanovuje jasné a měřitelné cíle a úkoly.• Deleguje odpovědnosti a pravomoci vhodným lidem.• Výkon jednotlivců/týmu posuzuje a vyhodnocuje objektivně a spravedlivě na základě předem stanovených cílů a ukazatelů výkonu.• Monitoruje a kontroluje výkon týmu/jednotlivců, aby předešel nedostatkům v plnění cílů a klíčových ukazatelů výkonu.• Poskytuje týmu/jednotlivcům pravidelnou zpětnou vazbu k výkonu.• Svým postojem povzbuzuje a motivuje pracovníky a oceňuje jejich přínos.• Chválit lidi za jejich názory a návrhy.• Zajišťuje a přiděluje zdroje potřebné pro plnění úkolů.• Identifikuje a řeší porušování pracovní morálky.• Tým pod jeho vedením plní stanovené cíle (případně neplní z důvodů, které vedoucí nemůže ovlivnit).• Pomáhá lidem zlepšovat znalosti a dovednosti, které je vedou k dosahování požadovaných výsledků.• Dokáže rozpoznat talenty a pomáhá k jejich kariérovému růstu (odbornému anebo manažerskému) v rámci společnosti.
<p>Pracovní iniciativa</p> <ul style="list-style-type: none">• Aktivně přijímá a vyhledává pracovní úkoly.• Aktivně vybízí členy týmu včetně sebe k vyšším výkonům.• V případě výskytu problému se snaží tento řešit.• Intenzivně hledá způsoby překonání překážek dosahování cílů.• Navrhuje zlepšení k organizaci vlastní práce i práce týmu.• Hledá efektivnější a levnější cesty k dosažení výsledků.• Přebírá odpovědnost za svá rozhodnutí.• Motivuje ostatní, aby přicházeli s vlastními návrhy na zlepšení.
<p>Samostatnost</p> <ul style="list-style-type: none">• Pracuje samostatně v souladu s pracovními postupy a instrukcemi.• Řeší samostatně standardní problémy.• Je schopen samostatně zvládnout i mimořádné/ nestandardní úkoly.• Zaškoluje ostatní v řešení nestandardních problémů.• Pracuje nad rámec přijatých úkolů a snaží se předcházet možným problémům a učí se novým věcem.
<p>Odborná způsobilost</p> <ul style="list-style-type: none">• Má odborné znalosti a dovednosti pro dosažení požadovaného výkonu na dané pracovní pozici.• Aktivně si doplňuje potřebné znalosti a dovednosti v souladu s požadavky na pracovní pozici.• Zajímá se o inovace v daném oboru.• Dokáže teoretické poznatky aplikovat v praxi.

<p>Pracovní disciplína</p> <ul style="list-style-type: none"> • Řídí se Pracovní řádem společnosti a pokyny vedoucího. • Dodržuje stanovenou pracovní dobu a přestávky. • Udržuje pořádek na pracovišti. • Plní stanovené cíle v oblasti kvality, plnění termínů a požadovaného objemu prací.
<p>Týmová spolupráce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Svým přístupem k vlastní práci i práci týmu přispívá k výslednému výkonu celého týmu. • Plní si nejen své úkoly, ale zajímá se i o problémy celého týmu a pomáhá při jejich řešení. • Je týmový hráč. Předává znalosti a zkušenosti ostatním. • Při neshodách a konfliktech jedná rychle a efektivně. • Konstruktivně reaguje na kritiku a osobní útoky. • Používá stejné měřítko hodnocení pro všechny. • Má vybudovaný respekt u kolegů.

KOMPETENČNÍ MODEL FORMÍŘE
<p>Pracovní iniciativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivně přijímá pracovní úkoly. • V případě výskytu problému se snaží tento řešit.
<p>Samostatnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pracuje samostatně v souladu s pracovními postupy a instrukcemi. • Řeší samostatně standardní problémy.
<p>Odborná způsobilost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Má odborné znalosti a dovednosti pro dosažení požadovaného výkonu na dané pracovní pozici.
<p>Pracovní disciplína</p> <ul style="list-style-type: none"> • Řídí se Pracovní řádem společnosti a pokyny vedoucího. • Dodržuje stanovenou pracovní dobu a přestávky. • Udržuje pořádek na pracovišti. • Plní stanovené cíle v oblasti kvality, plnění termínů a požadovaného objemu prací.
<p>Týmová spolupráce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Svým přístupem k vlastní práci i práci týmu přispívá k výslednému výkonu celého týmu. • Je týmový hráč. Předává znalosti a zkušenosti ostatním.

PŘÍLOHA P II: KOMPETENČNÍ MODEL KONSTRUKTÉRA

KOMPETENČNÍ MODEL KONSTRUKTÉRA
Vedení lidí <ul style="list-style-type: none">• Komunikuje s týmem/jednotlivci a nadřízenými.
Pracovní iniciativa <ul style="list-style-type: none">• Aktivně přijímá pracovní úkoly.• Aktivně vyhledává pracovní úkoly.• V případě výskytu problému se snaží tento řešit.• Předchází možným problémům.• Navrhuje zlepšení k organizaci vlastní práce i práce týmu.
Samostatnost <ul style="list-style-type: none">• Pracuje samostatně v souladu s pracovními postupy a instrukcemi.• Řeší samostatně standardní problémy.• Je schopen samostatně zvládnout i mimořádné/ nestandardní úkoly.• Zaškoluje ostatní v řešení nestandardních problémů.• Pracuje nad rámec přijatých úkolů a snaží se předcházet možným problémům a učí se novým věcem.
Odborná způsobilost <ul style="list-style-type: none">• Má odborné znalosti a dovednosti pro dosažení požadovaného výkonu na dané pracovní pozici.• Aktivně si doplňuje potřebné znalosti a dovednosti v souladu s požadavky na pracovní pozici.• Má znalosti trhu, současných trendů vývoje výrobků a specifikací zákazníka.• Je tvořivý a schopný komplexně uvažovat.
Pracovní disciplína <ul style="list-style-type: none">• Řídí se Pracovní řádem společnosti a pokyny vedoucího.• Dodržuje stanovenou pracovní dobu a přestávky.• Udržuje pořádek na pracovišti.• Plní stanovené cíle v oblasti kvality, plnění termínů a požadovaného objemu prací.
Týmová spolupráce <ul style="list-style-type: none">• Svým přístupem k vlastní práci i práci týmu přispívá k výslednému výkonu celého týmu.• Plní si nejen své úkoly, ale zajímá se i o problémy celého týmu a pomáhá při jejich řešení.• Je týmový hráč. Předává znalosti a zkušenosti ostatním.• Při případných neshodách a konfliktech jedná rychle a efektivně.

PŘÍLOHA P III: KOMPETENČNÍ MODEL OBCHODNÍKA

KOMPETENČNÍ MODEL OBCHODNÍKA
Vedení lidí <ul style="list-style-type: none">• Komunikuje s týmem/jednotlivci a nadřízenými.
Pracovní iniciativa <ul style="list-style-type: none">• Aktivně přijímá pracovní úkoly.• Aktivně vyhledává pracovní úkoly.• V případě výskytu problému se snaží tento řešit.• Předchází možným problémům.• Přebírá odpovědnost za svá rozhodnutí.• Navrhuje zlepšení k organizaci vlastní práce i práce týmu.
Samostatnost <ul style="list-style-type: none">• Pracuje samostatně v souladu s pracovními postupy a instrukcemi.• Řeší samostatně standardní problémy.• Je schopen samostatně zvládnout i mimořádné/ nestandardní úkoly.• Pracuje nad rámec přijatých úkolů a snaží se předcházet možným problémům a učí se novým věcem.• Neúspěch dokáže rozpoznat a analyzovat jeho příčinu• Následně si bere příklad z úspěchu i neúspěchu a těchto podkladů využívá ke svému osobnostnímu rozvoji, zvyšuje si potřebné obchodní kompetence.
Odborná způsobilost <ul style="list-style-type: none">• Má odborné znalosti a dovednosti pro dosažení požadovaného výkonu na dané pracovní pozici.• Rozumí trhu a technickým parametrům výrobků.• Aktivně si doplňuje potřebné znalosti a dovednosti v souladu s požadavky na pracovní pozici.• Je dostatečně jazykově vybavený.• Má výborné komunikační dovednosti (sebejisté vystupování, dostatečná slovní zásoba, dbá na projevy nonverbální komunikace, je schopný navazovat a budovat vztahy, schopnost prezentovat sám sebe, ale také názory týmu a organizace).
Pracovní disciplína <ul style="list-style-type: none">• Řídí se Pracovní řádem společnosti a pokyny vedoucího.• Plní stanovené cíle v oblasti kvality, plnění termínů a požadovaného objemu prací.• Hlídá a usměrňuje jednání ve vztahu k dohodnutému časovému plánu jednání.• Neprojevuje své emoce, tedy především ty negativní.
Týmová spolupráce <ul style="list-style-type: none">• Svým přístupem k vlastní práci i práci týmu přispívá k výslednému výkonu celého týmu.• Plní si nejen své úkoly, ale zajímá se i o problémy celého týmu a pomáhá při jejich řešení.• Je týmový hráč. Předává znalosti a zkušenosti ostatním.• Při případných neshodách a konfliktech jedná rychle a efektivně.

PŘÍLOHA P IV: PŘÍKLAD HODNOCENÍ VS KONSTRUKTÉRA

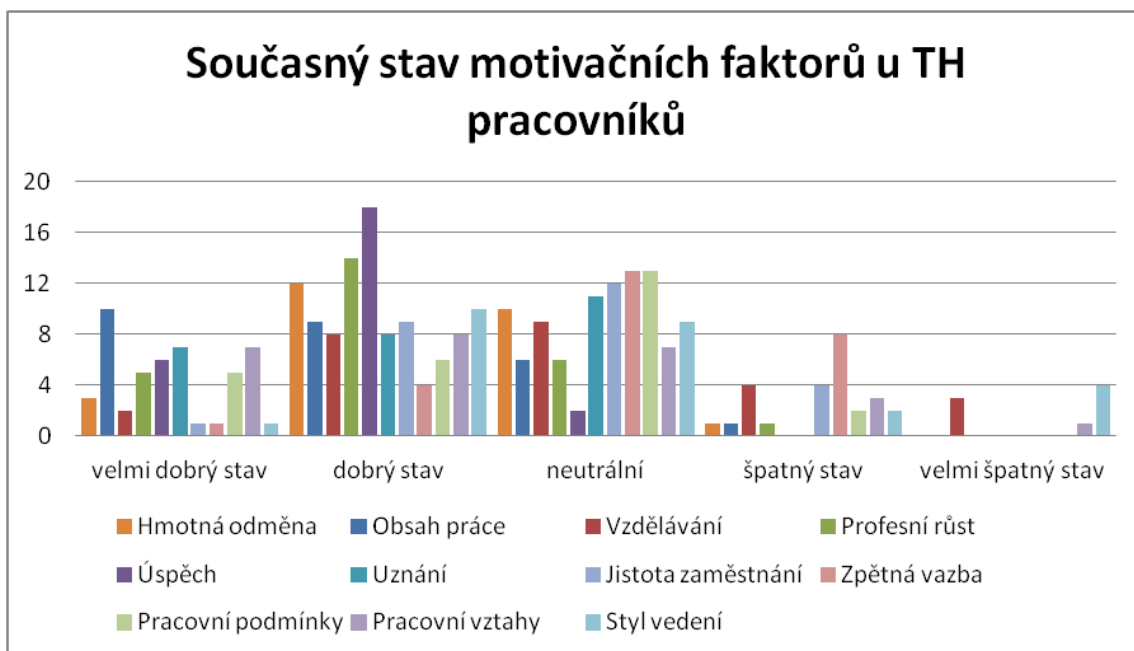
Název	Váha (%)	Organizační jednotka	Poměrná VS (Kč)	Hodnocení leden	VS leden (Kč)	Hodnocení únor	VS únor (Kč)	Hodnocení březen	VS břez-zen (Kč)
Ukazatele výkonnosti konstruktér		Konstrukce	2 640		2 144		2 640		1 616
Počet podaných inovací a návrhů na modernizaci	20	Konstrukce	528	2	528	1	264	0	0
Kvalita práce	50	Konstrukce	1 320	1	1 320	1	1 320	1	1 320
Dodržování termínů	30	Konstrukce	592	1	592	3	0	2	296

Název	Organizační jednotka	Váha (%)	Poměrná VS (Kč)
Kompetenční model konstruktéra	Konstrukce		2640
Samostatnost	Konstrukce	10	264
Týmová spolupráce	Konstrukce	10	264
Pracovní disciplína	Konstrukce	5	132
Pracovní iniciativa	Konstrukce	20	528
Vedení lidí	Konstrukce	5	132
Odborná způsobilost	Konstrukce	50	1320

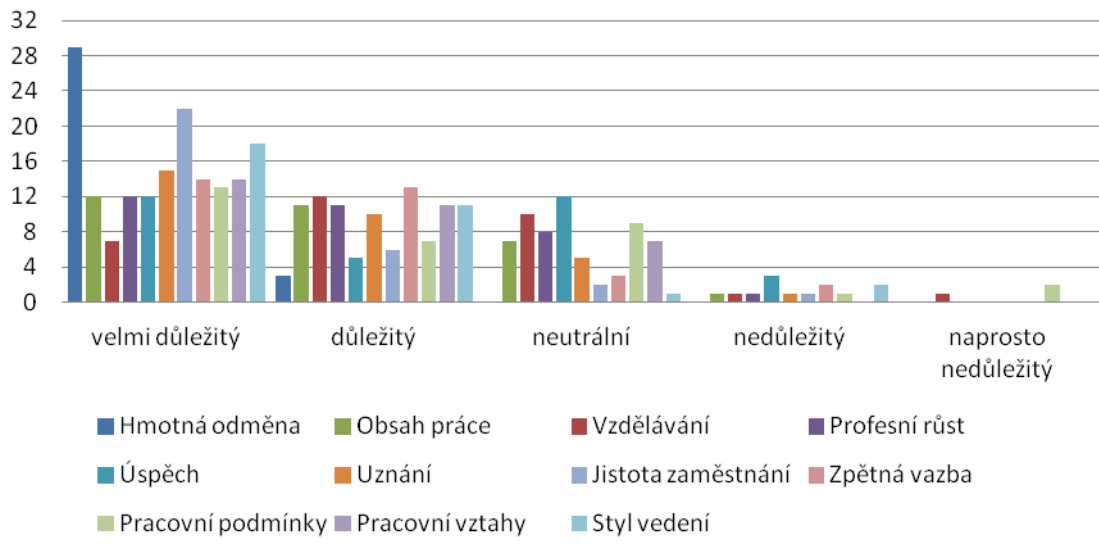
PŘÍLOHA PV: MOTIVAČNÍ DOTAZNÍK

Faktor					
Hmotná odměna	1	2	3	4	5
Obsah práce	1	2	3	4	5
Vzdělávání	1	2	3	4	5
Profesní růst, postup	1	2	3	4	5
Úspěch	1	2	3	4	5
Uznání	1	2	3	4	5
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
Hodnocení, zpětná vazba	1	2	3	4	5
Pracovní podmínky (klíma)	1	2	3	4	5
Pracovní vztahy	1	2	3	4	5
Styl vedení	1	2	3	4	5
Vlastní návrhy faktorů, které jsou pro Vás významné a stupeň jejich důležitosti:					

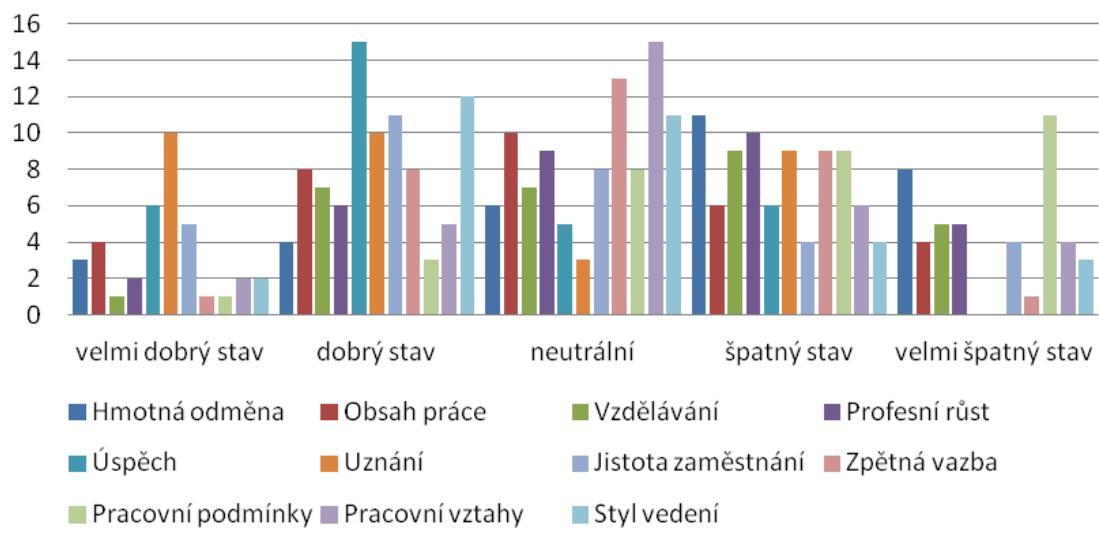
PŘÍLOHA PVI: VYHODNOCENÍ MOTIVAČNÍHO DOTAZNÍKU



Důležitost motivačních faktorů u dělnických profesí



Současný stav motivačních faktorů u dělnických profesí



PŘÍLOHA PVII: ANALÝZA RIZIK

Druh rizika	Pravděpod. výskytu rizika	Závažnost rizika	Míra rizika	Návrhy na opatření
Ztráta podpory ze strany vedení	2	5	10	Vedení společnosti by mělo před začátkem projektu zvážit veškerá rizika a přínosy, které by zavedení BSC přineslo, a zda je tento systém vhodný právě pro jejich společnost. K tomu je vhodné využít zkušené poradenské firmy.
Špatné definování cílů a metrik	3	4	12	Při stanovování cílů a metrik u jednotlivých zaměstnanců je třeba zaměstnance do tohoto procesu zapojit.
Neakceptování nového systému zaměstnanci	3	4	12	Eliminace rizika tím, že vedení společnosti všem zaměstnancům srozumitelně vysvětlí, proč se přechází na BSC a proč je to výhodné i pro ně.
Dlouhý čas od vytvoření BSC po jeho plné zavedení	2	2	4	Před zahájením projektu je třeba vypracovat časový harmonogram od přípravy po zavedení projektu společně s možnými odchylkami od plánu.
Nedostatečná komunikace a zpětná vazba	2	3	6	Důsledná kontrola a sledování komunikace nadřízených s podřízenými a evidování návrhů a připomínek ze strany zaměstnanců.
Nedostatečná zkušenost vedení s BSC a strategickým řízením	4	2	8	Průběžná komunikace s odborníky v rámci strategického řízení a BSC.
Neposkytnutí úvěru na modul ATTIS	2	2	4	Důkladná příprava projektu.

PŘÍLOHA PVIII: HODNOCENÍ RIZIK

Body	Pravděpodobnost výskytu rizika	Závažnost následků rizika
1	Téměř vyloučená	Nevýznamná
2	Spíše nepravděpodobná	Malá
3	Pravděpodobná	Střední
4	Velmi pravděpodobná	Velká
5	Téměř jistá	Kritická

Kategorie	Součin bodů	Druh rizika
I.	1 - 2	Triviální
II.	3 - 6	Mírné
III.	8 – 10	Ohrožující
IV.	12 – 15	Závažné
V.	16 - 25	Zničující