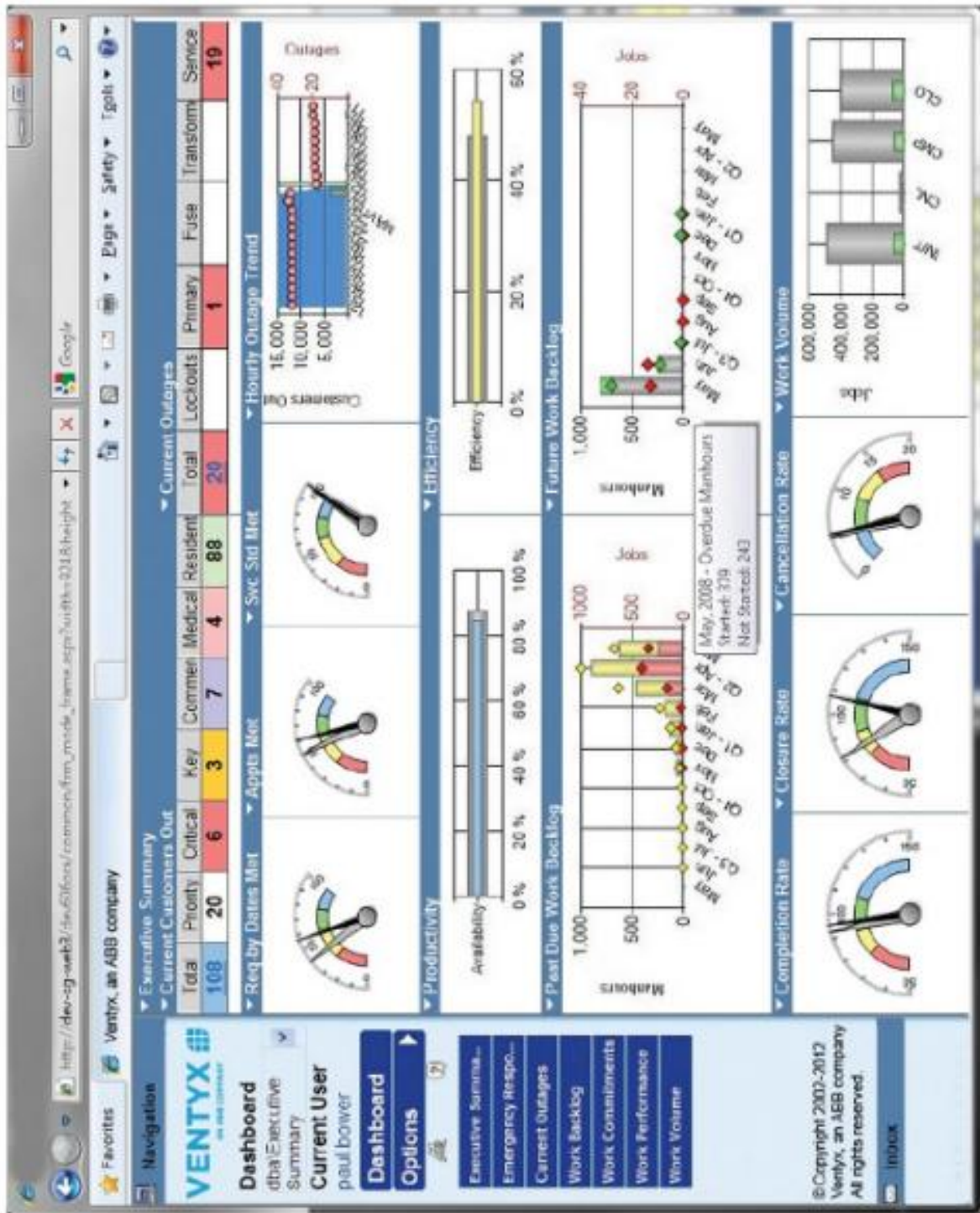


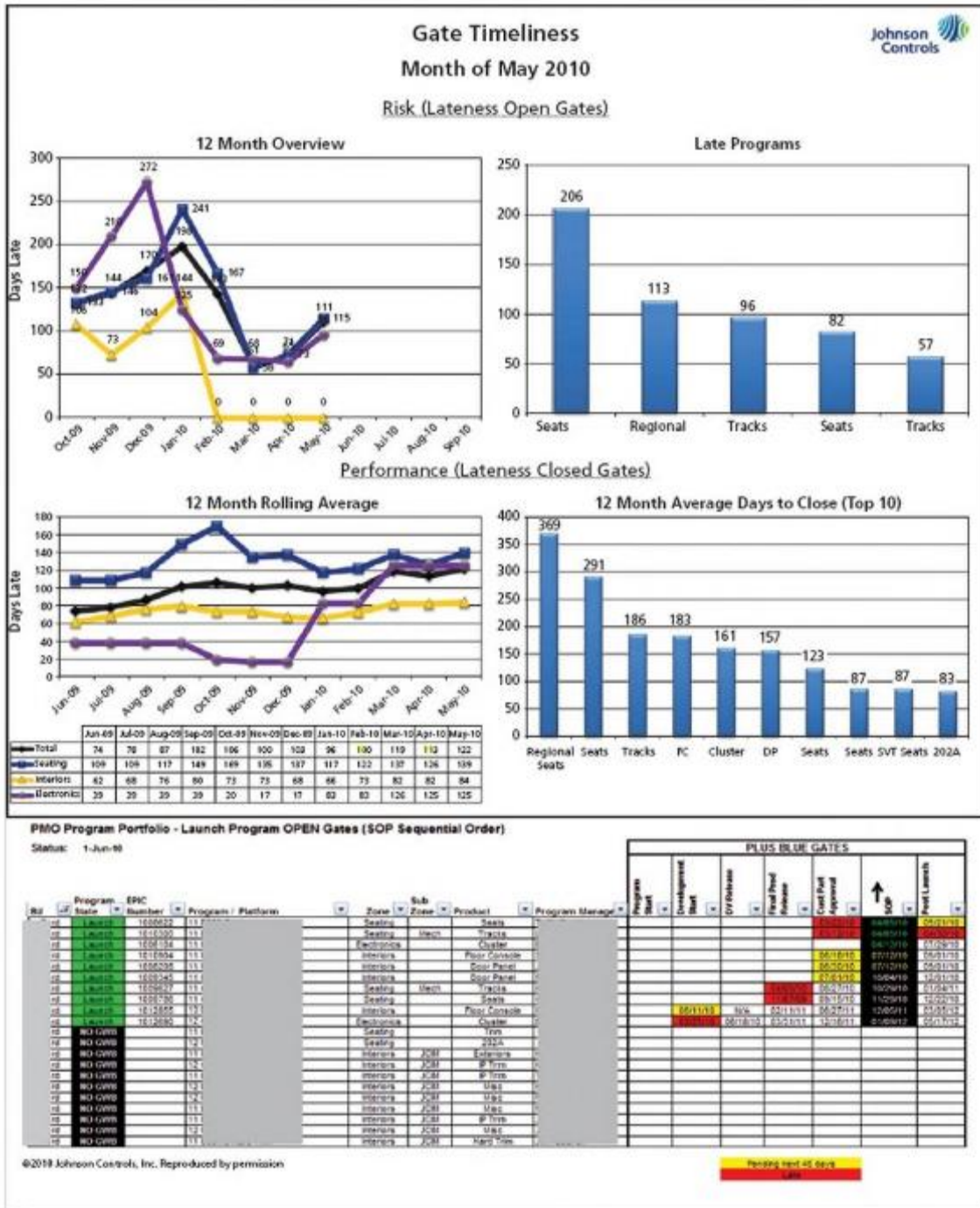


# Příloha B Vzory výkazů

Příklad dashboardu [25]



Příklad výkazu [25]



## Příloha C Přehled KPI

Příklad databáze KPI: [11] [23]

Název měřítka	Četnost měření	Oblast	Vhodné týmy	Strategický cíl
Stížnosti nevyřízené do dvou hodin	Denně	Zákazníci	Prodej a marketing	Udržení zákazníků/minimalizace negativní kritiky na trhu
Stížnosti nevyřízené při prvním volání	Denně	Zákazníci	Prodej a marketing	Udržení zákazníků/minimalizace negativní kritiky na trhu
Doba zpracování objednávky	Týdně	Zákazníci	Prodej a marketing	Udržení zákazníků/minimalizace negativní kritiky na trhu
Spokojenost klíčového zákazníka	Čtvrtletně	Zákazníci	Prodej a marketing	Udržení zákazníků/ zvýšení prodeje
Procento spokojenosti interního zákazníka	Pololetně	Zaměstnanci	Všechny týmy	Zlepšit spokojenost zaměstnance a zvýšit produktivitu
Procento spokojenosti interního zákazníka	Pololetně	Produktivita	Všechny týmy	Zlepšit spokojenost zaměstnance a zvýšit produktivitu
Zpožděné projekty manažera (seznam interních projektů a seznam klientských projektů)	Týdně	Zákazníci	Projektové týmy	Efektivní provoz
Zpožděné projekty manažera (seznam interních projektů a seznam klientských projektů)	Týdně	Produktivita	Projektové týmy	Efektivní provoz
počet odchylek ve smlouvě podle typu	Měsíčně	Zákazníci	Prodej a marketing	Efektivní provoz
Počet vydaných záruk na kvalitu (refundace za špatnou službu)	Týdně	Zákazníci	Tým pro QA	Růst rentability
Odeslané objednávky, které jsou kompletní a ve stanovenou lhůtu (dodávka v plném rozsahu a včas)	Denně	Zákazníci	Výrobní kontrola, expedice	Efektivní provoz
Střední doba mezi poruchami v oblasti QA	Denně	Zákazníci	Výroba	Efektivní provoz
Aktuální klientské projekty v souladu s časovým plánem (procento z celku) a náklady versus rozpočet (procento z rozpočtu)	Měsíčně	Zákazníci	Projektové týmy	Udržení zákazníků/ minimalizace negativní kritiky na trhu
Nevyřízené žádosti o služby (poruchové stavy, požadavky na práci) na konci měsíce	čtvrtletně	Zákazníci	Servisní týmy	Udržení zákazníků/ minimalizace negativní kritiky na trhu
Příjem v eurech získaný od hlavních zákazníků	Týdně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability
Procento zákazníků generujících největší zisk	Čtvrtletně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability

Procento úspěšných/neúspěšných nabídek	Čtvrtletně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability
Skutečné datum dodávky versus slíbené datum	Týdně	Zákazníci	Výroba	Efektivní provoz
Průměrná doba od poptávky zákazníka k reakci prodejního týmu	Týdně	Zákazníci	Prodej a marketing	Efektivní provoz
Průměrná doba pro řešení stížností	Týdně	Zákazníci	Prodej a marketing	Udržení zákazníků
Počet vyčerpaných zásob	Týdně	Zákazníci	Výroba	Efektivní provoz
Ukazatel image obchodní značky vycházející z průzkumu trhu	Měsíčně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability
Náklady na nápravu kvality (přepřepování, reklamace)	Týdně	Zákazníci	Tým pro zabezpečení kvality	Efektivní provoz
Ukazatel loajality zákazníka (udržení)	Čtvrtletně	Zákazníci	Prodej a marketing	Dlouhodobý vztah s klíčovými zákazníky
Počet počátečních poptávek zákaznických služeb	Týdně	Zákazníci	Prodej a marketing	Zvýšení prodeje
Ztracení zákazníci	Měsíčně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability
Počet vadného zboží při instalaci	Týdně	Zákazníci	Prodej a marketing	Spolehlivější produkty
Prodej zboží a služeb klíčovými zákazníkům	Měsíčně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability
Průměrný počet kontaktů s klíčovými zákazníky	Měsíčně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability
Podíl na trhu	Čtvrtletně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability
Počet referencí zákazníků	Měsíčně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability
Počet případů, kdy vrcholové vedení musí iniciovat nápravné opatření	Měsíčně	Zákazníci	Prodej a marketing	Efektivní provoz
Počet vstřícných návštěv u hlavních 10 % zákazníků	Měsíčně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability
Počet klientských vztahů produkcijících podstatný čistý zisk	Čtvrtletně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability
Počet kontaktů se zákazníkem v průběhu projektu a poprojektové rekapitulace	Měsíčně	Zákazníci	Projektové týmy	Růst rentability
Počet reklamací od klíčových zákazníků	Týdně	Zákazníci	Účtárna	Růst rentability
Počet návštěv provedených u hlavních zákazníků v jednom týdnu	Měsíčně	Zákazníci	Prodej a marketing	Efektivní provoz
Míra chyb při zadání objednávky	Týdně	Zákazníci	Prodej	Efektivní provoz
Četnost objednávek	Týdně	Zákazníci	Prodej a marketing	Efektivní provoz
Objednávky zrušené z nějakého důvodu	Týdně	Zákazníci	Prodej	Dlouhodobý vztah s klíčovými zákazníky
Problémy s kvalitou zjištěné při auditech produktu mimo podnik	Při provádění auditů	Zákazníci	Prodej a marketing	Dlouhodobý vztah s klíčovými zákazníky
Spokojenost hlavních 10% zákazníků	Čtvrtletně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability

Počet uzavřených obchodů jako procento všech nabídek	Měsíčně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability
Náklady na službu v jedné zákaznické kategorii	Občasně	Zákazníci	Prodej a marketing	Efektivní provoz
Uplynulý čas od opakovaného obchodu se zákazníky kategorie A	Týdně	Zákazníci	Prodej a marketing	Růst rentability
Míra odstoupení - volající přeruší hovor	Týdně	Zákazníci	Komunikace přes inform. techniku	Minimalizovat negativní kritiku na trhu
Ukazatel spokojenosti týkající se společnosti/ životního prostředí z externího průzkumu	Pravidelný průzkum vnímání podniku místním společenstvím	Životní prostředí	Styk s veřejností	Dobrá součinnost se společenstvím a životním prostředím
Emise z výroby do prostředí	Týdně	Životní prostředí	Výroba	Snižování dopadu na životní prostředí
Energie spotřebovaná na jednotku, BTU/ prodej	Týdně	Životní prostředí	Výroba	Snižování dopadu na životní prostředí
Procento recyklovaného materiálu použitého jako vstup suroviny	Týdně	Životní prostředí	Výroba	Snižování dopadu na životní prostředí
Procento vzniklého/ recyklovaného odpadu	Týdně	Životní prostředí	Výroba	Snižování dopadu na životní prostředí
Vyprodukovaný odpad a šrot	Týdně	Životní prostředí	Výroba	Snižování dopadu na životní prostředí
Spotřeba vody a/nebo výtok vody na jednu výrobní jednotku	Týdně	Životní prostředí	Výroba	Snižování dopadu na životní prostředí
Počet zaměstnanců zapojených do činnosti společenství	Čtvrtletně	Společenství	HR	Dobrá součinnost se společenstvím a životním prostředím
Peněžní dotace do společenství	Čtvrtletně	Společenství	PR	Pozitivní vnímání veřejností
Procento místních rezidentů z celkového počtu zaměstnanců	Čtvrtletně	Společenství	PR	Pozitivní vnímání veřejností
Návrhy na čestné ceny za životní prostředí/ společenství, které budou předány v příštích třech měsících	Měsíčně	Společenství	Provozy	Pozitivní vnímání veřejností
Počet stížností týkajících se životního prostředí přijatých v jednom měsíci	Měsíčně	Životní prostředí	PR	Pozitivní vnímání veřejností
Počet zaměstnanců podniků zapojených do zvyšování kvalifikace organizací místního společenství	Čtvrtletně	Společenství	PR	Pozitivní vnímání veřejností
Počet událostí, kterým byla věnována pozornost tisku	Měsíčně	Společenství	PR	Pozitivní vnímání veřejností
Počet fotografií v novinách	Měsíčně	Společenství	PR	Pozitivní vnímání veřejností
Počet sponzorských projektů zajišťovaných podnikem	Čtvrtletně	Společenství	PR	Pozitivní vnímání veřejností
Počet studentů přijatých na práci v době dovolených	Čtvrtletně	Společenství	PR	Pozitivní vnímání veřejností
Procento současných projektů, které jsou šetrné k životnímu prostředí	Měsíčně	Životní prostředí	PR	Snižování dopadu na životní prostředí

Procento dokončené práce k procentu vyfakturované práce	Měsíčně	Finance	Provozy	Růst rentability
Procento zákazníků kategorie A zahrnutých v partnerských projektech	Čtvrtletně	Finance	Prodej a marketing	Růst rentability
Procento zákazníků platících v hotovosti předem při zahájení projektu	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Procento rentability na hlavní projekt	Čtvrtletně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Procento prodeje, který vyplynul ze vzájemného prodeje mezi podnikovými útvary	Měsíčně	Finance	Prodej a marketing	Efektivní provoz
Procento úspěšných nabídek	Měsíčně	Finance	Prodej a marketing	Růst rentability
Procento obchodní činnosti s hlavními deseti zákazníky	Čtvrtletně	Finance	Prodej a marketing	Růst rentability
Obrat pohledávek	Měsíčně	Finance	Účtárna	Efektivní provoz
Průměrný počet dnů pokrytých zásobami	Měsíčně	Finance	Řízení zásob	Růst rentability
Procento nedobytných pohledávek k obratu	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Hotovostní tok	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Hotovostní cyklus - časový interval od výdeje v hotovosti k příjmu v hotovosti	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Zisk k příjmu nebo ziskové rozpětí (%)	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Rentabilita zákazníka a výrobního sortimentu	Čtvrtletně	Finance	Prodej a marketing	Efektivní provoz
Počet dnů závazků	Čtvrtletně	Finance	Účtárna	Udržování vztahů s dodavateli
Počet dnů zásob	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Počet dnů v pohledávkách	Měsíčně	Finance	Účtárna	Efektivní provoz
Ekonomická přidaná hodnota na jednoho zaměstnance	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Hrubé ziskové rozpětí podle obchodní činnosti	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Nepřímé náklady jako procento prodeje	Měsíčně	Finance	Účtárna	Efektivní provoz
Marketingové výdaje na jednoho zákazníka	Čtvrtletně	Finance	Marketing	Efektivní provoz
Čistý zisk podle obchodní činnosti	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Počet ziskových zákazníků	Čtvrtletně	Finance	Prodej a marketing	Růst rentability
Počet projektů s uhrazenými platbami za jednotlivé kroky	Čtvrtletně	Finance	Účtárna	Efektivní provoz
Počet vítězných nabídek, které způsobily ztráty	Měsíčně	Finance	Provozy	Růst rentability
Procento výnosů z nových produktů nebo služby	Čtvrtletně	Finance	Prodej a marketing	Růst prodeje

Zisky z nových produktů nebo obchodních operací	Měsíčně	Finance	Prodej a marketing	Růst rentability
Zisky na jednoho zaměstnance	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Výnos z vloženého kapitálu	Měsíčně	Finance	Účtárna	Efektivní provoz
Výnos z hodnoty čistých aktiv	Měsíčně	Finance	Účtárna	Efektivní provoz
Výnos z vlastního majetku	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Výnosy na jednoho zaměstnance	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Výnosy z celkového majetku (%)	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Prodej na manažera	Měsíčně	Finance	Prodej a marketing	Růst rentability
Podíl na trhu	Ročně	Finance	Strategické plánování	Růst rentability
Plnění obchodního plánu	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Tržby na zákazníka	Čtvrtletně	Finance	Účtárna	Spokojenost zákazníků
Míra růstu prodeje podle segmentu trhu	Čtvrtletně	Finance	Prodej a marketing	Růst rentability
Credit rating (stanovení úvěruschopnosti)	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Podíl celkových dluhů k vlastnímu majetku	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Investice do vývoje nových trhů	Čtvrtletně	Finance	Prodej	Inovace
Náklady na IT jako procento celkových režijních výdajů	Čtvrtletně	Finance	IT	Efektivní provoz
Personální náklady/ náklady na správu	Měsíčně	Finance	Účtárna	Efektivní provoz
Procento nerentabilních zákazníků	Měsíčně	Finance	Prodej a marketing	Růst rentability
Pokrok v hlavních projektech investic do IS	Měsíčně	Finance	IT	Efektivní provoz
Profil výdajů týmu k dnešnímu dni tohoto roku (sleduje skutečný a očekávaný profil výdajů oproti plánu za daný rok)	Měsíčně	Finance	Všechny týmy	Efektivní provoz
Celková aktivita na jednoho zaměstnance	Měsíčně	Finance	Účtárna	Růst rentability
Hodnota rozpracované práce	Měsíčně	Finance	Provozy	Efektivní provoz
Procento převládajícího druhu zboží na trhu	Čtvrtletně	Interní proces	Prodej a marketing	Růst rentability
Procento faktur vyřízených během jednoho týdne	Měsíčně	Interní proces	Provozy	Efektivní provoz
Správnost a kompletnost specifikací pro objednávky	Týdně	Interní proces	Prodej	Efektivní provoz
Průměrné stáří podnikových patentů	čtvrtletně	Inovace	Výzkum a vývoj	Inovace
Změny objednávek po jejich podání - kontrolovatelné a nekontrolovatelné	Týdně	Interní proces	Prodej	Efektivní provoz
Nadměrné skladové zásoby - vše nad běžnými požadavky	Měsíčně	Interní proces	Výroba	Růst rentability
Správnost a kompletnost specifikací pro objednávky	Týdně	Interní proces	Prodej	Efektivní provoz

Skladové položky nad/pod cílovými limity	Měsíčně	Interní proces	Výroba	Efektivní provoz
Efektivnost výrobního cyklu = doba zpracování/průchodu	Týdně	Interní proces	Provozy	Efektivní provoz
Kvalita výrobního procesu měřená přepracováním (kolik položek prochází procesem, aniž by byly v jakékoli etapě přepracovány) %	Týdně	Interní proces	Provozy	Růst rentability
Měřítko dostupnosti zboží jako obrátka zásob vybraných klíčových položek	Měsíčně	Interní proces	Provozy	Růst rentability
Počet zlepšení provedených u stávajících produktů	Měsíčně	Inovace	Výzkum a vývoj	Inovace
Počet rentabilních nových produktů (nad xx Kč a s hrubým ziskovým rozpětím větším než x %)	Čtvrtletně	Inovace	Výzkum a vývoj	Růst rentability
Počet hodin prostožů za měsíc	Měsíčně	Interní proces	Výroba	Růst rentability
Patenty přihlášeny a vydané, které byly začleněny do produktů	Měsíčně	Inovace	Výzkum a vývoj	Růst rentability
Procento produktů, u nichž první návrh zcela splňoval funkční specifikace zákazníka	Měsíčně	Interní proces	Výroba	Růst rentability
Potenciální příjmy v rozpracovaných prodejích	Týdně	Interní proces	Prodej a marketing	Efektivní provoz
Správnost kalkulace ceny	Týdně	Interní proces	Prodej	Efektivní provoz
Doba cyklu vývoje produktu u hlavních nových projektů	Čtvrtletně	Inovace	Výzkum a vývoj	Růst rentability
Výrobní množství, které postupuje do další etapy výroby	Týdně	Interní proces	Provozy	Růst rentability
Doba výrobního cyklu (doba v každé etapě)	Měsíčně	Interní proces	Provozy	Růst rentability
Problémy s kvalitou v důsledku poruchy zařízení	Měsíčně	Interní proces	Výroba	Efektivní provoz
Poměr doby výroby čekající v řadě	Měsíčně	Interní proces	Výroba	Efektivní provoz
Poměr nových produktů (starých méně než x let) k celému počtu katalogových produktů	Čtvrtletně	Inovace	Provozy	Inovace
Procento výzkumu a vývoje v případě prodeje z vlastních produktů	Čtvrtletně	Inovace	Provozy	Inovace
Doba výzkumu a vývoje pro vytvoření další generace produktů	Čtvrtletně	Inovace	Výzkum a vývoj	Růst rentability
Poměr prodeje k prodejním nákladům	Měsíčně	Interní proces	Prodej a marketing	Růst rentability
Aktuálnost a správnost cenových nabídek a vyžádání vzorků	Týdně	Interní proces	Prodej	Efektivní provoz
Úspory díky návrhům zaměstnanců	Čtvrtletně	Interní proces	Účtárna	Efektivní provoz
Procento vyplněných pracovních výkazů do stanoveného termínu	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Procento hodin věnovaných výzkumu a vývoji	Měsíčně	Inovace	Všechny týmy	Efektivní provoz

Procento plateb (nikoli mezd) v odpovídající výši provedených ve stanovené lhůtě	Měsíčně	Interní proces	Účtárna	Efektivní provoz
Procento plateb provedených přímým úvěrem	Měsíčně	Interní proces	Účtárna	Efektivní provoz
Procento faktur z prodeje vydaných ve stanovené lhůtě	Měsíčně	Interní proces	Prodej	Efektivní provoz
Procento vynaložených investičních nákladů na technologii v tomto roce	Měsíčně	Interní proces	IT	Efektivní provoz
Nehody (úrazy) na 100 000 odpracovaných hodin	Měsíčně	Interní proces	HR	Efektivní provoz
Dodržování časového plánu - úkoly prováděné ve stanovené lhůtě	Měsíčně	Interní proces	Výroba	Efektivní provoz
Míra aktivního využití hlavních strojů	Měsíčně	Interní proces	Provozy	Efektivní provoz
Dostupnost systému lidských zdrojů	Měsíčně	Interní proces	HR	Efektivní provoz
Průměrná doba odezvy hlavního počítače (systému)	Měsíčně	Interní proces	IT	Efektivní provoz
Programy na podporu návratu zaměstnanců, kteří nebyli přítomni více než tři týdny	Měsíčně	Interní proces	HR	Efektivní provoz
Správnost fakturování	Měsíčně	Interní proces	Účtárna	Efektivní provoz
Výdaje na rozvoj podniku/ režijní výdaje	Měsíčně	Interní proces	Účtárna	Efektivní provoz
Dokončení projektů ve stanovenou lhůtu a podle rozpočtu (% nebo v Kč všech projektů)	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Kvalifikovaní nebo zkušení pracovníci
Aktuální uživatelé systému xxx	Měsíčně	Interní proces	IT	Efektivní provoz
Zaměstnanci v samosprávných týmech	Čtvrtletně	Interní proces	HR	Efektivní provoz
Žádosti o odstranění poruch nebo o servis provedené v daném měsíci	Měsíčně	Interní proces	IT	Efektivní provoz
Prováděné iniciativy na základě průzkumu spokojenosti	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Investice do výzkumu	Čtvrtletně	Inovace	Výzkum a vývoj	Inovace
Kapacita IT	Měsíčně	Interní proces	IT	Efektivní provoz
Nástroje a metody pro inovace	Ročně	Interní proces	Inovace	Efektivní provoz
Čas přeměny nápadů	čtvrtletně	Interní proces	Inovace	Efektivní provoz
Klíčové práce prováděné smluvními partnery	Měsíčně	Interní proces	HR	Efektivní provoz
Poslední aktualizace intranetové stránky	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Ztracený čas z důvodu četnosti zranění (graf)	Týdně	Interní proces	HR	Efektivní provoz
Kontroly BOZP	Měsíčně	Interní proces	BOZP	Efektivní provoz
Školení první pomoci a bezpečnosti na pracovišti	Měsíčně	Interní proces	BOZP	Efektivní provoz
Koeficient přesčasů	Měsíčně	Interní proces	HR	Efektivní provoz
Manažeři přistupující do hlavní účetní knihy	Měsíčně	Interní proces	Účtárna	Efektivní provoz

Poměr ručních transakcí k automatickým elektronickým transakcím	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Střední stáří patentů u klíčových produktů	Čtvrtletně	Inovace	Výzkum a vývoj	Inovace
Měsíční finanční výkaz pro generálního ředitele	Měsíčně	Interní proces	Účtárna	Efektivní provoz
Měsíční výkaz pro držitele rozpočtu	Měsíčně	Interní proces	Účtárna	Efektivní provoz
Počet přijatých fakturu zaplacených pozdě	Měsíčně	Interní proces	Účtárna	Efektivní provoz
Počet inovací zavedených v uplynulých 3, 6, 9, 12 měsících	Čtvrtletně	Inovace	Provozy	Inovace
Počet manažerů nahlížejících do hlavní účetní knihy	Měsíčně	Interní proces	Účtárna	Efektivní provoz
Počet strategických dodavatelských vztahů	Měsíčně	Interní proces	Zásobování	Efektivní provoz
Počet systémů, které byly sloučeny s jinými podnikovými systémy	Čtvrtletně	Interní proces	IT	Efektivní provoz
Počet postupných plateb, které jsou splatné a ještě nebyly fakturovány	Měsíčně	Interní proces	Provozy	Efektivní provoz
Počet/procento projektů dokončených ve stanovenou lhůtu/ podle rozpočtu	Měsíčně	Interní proces	Provozy	Efektivní provoz
Počet jednání vedení v uplynulém týdnu (nebo počet jednání vedení plánovaných na příštích pět dní)	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Počet smluvních dodavatelů IT jako procento zaměstnanců IT	Čtvrtletně	Interní proces	IT	Efektivní provoz
Počet kritického majetku v katastrofálním stavu	Měsíčně	Interní proces	Provozy	Efektivní provoz
Počet zaměstnanců	Měsíčně	Interní proces	HR	Efektivní provoz
Počet přezkoumání/rozběrů po projektu	Čtvrtletně	Interní proces	Provozy	Efektivní provoz
Počet pracovníků vyškolených pro první pomoc	Čtvrtletně	Interní proces	HR	Nezávadné a bezpečné pracovní prostředí
Počet časových plánů nesplněných v daném měsíci	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Objednávky a výkazy odeslané expresní službou	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Počet opožděných výkazů/ dokumentů	Týdně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Části politiky a postupů aktualizovaných tento měsíc	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Procento provozních nákupů od certifikovaných dodavatelů	Měsíčně	Interní proces	Provozy	Udržení dodavatelských vztahů
Procento pozitivní zpětné vazby od zaměstnanců po účasti na jednáních (každé jednání je hodnoceno prostřednictvím intranetu)	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Změny produktu po napravení konstrukčních nedostatků	Čtvrtletně	Interní proces	Konstrukce	Efektivní provoz

Výzkum a vývoj jako procento prodeje	Čtvrtletně	Inovace	Výzkum a vývoj	Inovace
Vyřešení dotazů tentýž den	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Doba odezvy na poptávky a speciální žádosti	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Měřítko bezpečnosti - nehody (úrazy), ztracené dny z nějakého důvodu	Měsíčně	Interní proces	HR	Nezávadné a bezpečné pracovní prostředí
Zaznamenané žádosti o servis (poruchy, požadavky na výrobu)	Měsíčně	Interní proces	Provozy	Efektivní provoz
Skladové zásoby jdoucí pomalu na odbyt a zastaralé	Čtvrtletně	Interní proces	Výroba	Růst rentability
Produktivita výroby	Měsíčně	Interní proces	Výroba	Efektivní provoz
Využití výrobního zařízení	Měsíčně	Interní proces	Výroba	Efektivní provoz
Pracovníci, kteří navštívili kurz zvládnání stresu	Měsíčně	Interní proces	HR	Efektivní provoz
Pracovníci s více než 30 dny nevyčerpané dovolené	Měsíčně	Interní proces	HR	Efektivní provoz
Zpětná vazba od zainteresovaných stran (o činnostech, pracovním stylu a komunikování)	Čtvrtletně	Interní proces	HR	Efektivní provoz
Počet plánů nástupnictví u klíčových pozic	Čtvrtletně	Interní proces	HR	Efektivní provoz
Dodavatelé v hlavní knize závazků	Měsíčně	Interní proces	Účtárna	Efektivní provoz
Čas věnovaný činnostem zlepšování kvality	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Jednicové/pracovní hodiny a hodinová mzda pro přímé, nepřímé a celkové mzdové náklady	Měsíčně	Interní proces	Výroba	Efektivní provoz
Návštěvy u manažerů plánované na příští týden	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Efektivní provoz
Servisní zásahy nebo stížnosti ve vztahu k prodané jednotce	Měsíčně	Interní proces	QA	Růst rentability
Produktivita plochy - prodej nebo výroba na čtverečný metr	Měsíčně	Interní proces	Prodej a marketing	Růst rentability
Množství obchodních příležitostí generovaných obchodními zástupci	Měsíčně	Interní proces	Prodej a marketing	Růst rentability
Chyba vykazování (např. doba účtovaná u konečných/ nesprávných prací)	Měsíčně	Interní proces	Všechny týmy	Růst rentability
Procento přijatých nabídek nebo návrhů	Týdně	Interní proces	Prodej	Růst rentability
Procento zaměstnanců ve věku nižším než X	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikování nebo zkušení pracovníci
Doba oběhu žádostí o schválení zdrojů	Měsíčně	Interní proces	Plánování	Efektivní provoz
Procento zaměstnanců, kteří jsou ve styku se zákazníky	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikování nebo zkušení pracovníci
Procento zaměstnanců s terciálním vzděláním	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly

Procento manažerů s uspokojivou gramotností v IT	Měsíčně	Učení se a růst	IT	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Procento přezkoumání výkonnosti provedených ve stanovené lhůtě	Měsíčně	Učení se a růst	Všechny týmy	Efektivní provoz
Procento "vycházejících hvězd" s mentory	čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Procento dokončených přezkoumání výkonnosti pracovníků	Měsíčně	Učení se a růst	Všechny týmy	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Procento smluvních dodavatelů k celkovému počtu pracovníků	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Roční průměrný počet dnů školení (výcviku) provedených klíčovým týmem	Měsíčně	Učení se a růst	Všechny týmy	Kvalifikovaní nebo zkušení pracovníci
Školení zaměstnanců	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikovaní nebo zkušení pracovníci
Průměrná doba zaměstnání v daném podniku	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Žádoucí místo k práci
Pokrok při odstraňování mezer v matici dovedností	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Náklady na rozvoj odborné způsobilosti/ náklady na mzdy	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Efektivní provoz
Zaměstnanci certifikovaní pro kvalifikované funkce nebo pozice	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Zaměstnanci plnící své plány rozvoje	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Zaměstnanci, s nimiž byl rozvázáán pracovní poměr z důvodu výkonnosti, jiných problémů	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Zaměstnanci, kteří si zvýšili kvalifikaci v průběhu uplynulých šesti měsíců	Pololetně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Zaměstnanci s delegovanou pravomocí	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
zvýšení průměrné úrovně vzdělání zaměstnanců v dovednostech čtení a počítání	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Investice do podpory nového produktu a školení (výcviku)	Čtvrtletně	Učení se a růst	Odbyt	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Ukazatele leadershipu (vychází z odpovědí v průzkumu zaměstnanců)	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Efektivní provoz
Iniciativy leadershipu, jejichž cíle jsou zaměřeny na "vycházející hvězdy"	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikovaní nebo zkušení pracovníci
Manažeři, kteří absolbovali školení (výcvik) v řízení výkonnosti	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikovaní nebo zkušení pracovníci
Ukazatele motivace (vychází z odpovědí z průzkumu zaměstnanců)	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Efektivní provoz
Mezery při zjišťování potřeb - požadované versus skutečné dovednosti pro dané pozice	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly

Počet souhrnných pracovních zkušeností (roky) v týmu současného vedení	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet interních školicích (výcvikových) kurzů	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet zavedených iniciativ z průzkumu zaměstnanců	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet povýšení z vlastních řad	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet pracovníků, kteří souhlasí s plánem rozvoje	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet hodin školení (výcviku) - jak v externích, tak interních kurzech	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet přechodných zaměstnanců na plný pracovní úvazek (smluvní vztah delší jak tři měsíce)	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet interních žádostí o zaměstnání na volných pozicích uzavřených v daném měsíci	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet manažerů úrovně 1 a 2, kteří byli povýšení interně	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet setkání s mentorem v případě každého vysoce výkonného pracovníka ("vycházející hvězda")	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet nových pracovníků (méně než tři měsíce), kteří absolvovali program školení	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet pracovníků, kteří absolvovali úvodní školení začínající během čtyř týdnů od nástupu	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Procento manažerů - žen	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Účast na jednáních týmu (% všech týmů)	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Procento průřezově vyškolených pracovníků	Čtvrtletně	Učení se a růst	Řízení výroby	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Procento zaměstnanců s rekvalifikací z celkového počtu pracovníků vyžadujících rekvalifikaci	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Efektivní provoz
Účast pracovníků na školeních	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Pracovníci, kteří získají každý měsíc ústní zpětnou vazbu o své výkonnosti	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet navržených zlepšení od zaměstnanců podle oddělení	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Poměr předložených návrhů k zavedeným návrhům	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Inovace
Doba školení (výcviku) (počet)	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly

Celkový počet hodin, které zaměstnanci stráví při činnosti mentorů	Čtvrtletně	Učení se a růst	Všechny týmy	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Nedořešené potřeby školení (výcviku)	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Fluktuace pracovníků	Čtvrtletně	Učení se a růst	HR	Žádoucí místo k práci
Počet pracovníků, kteří jsou si vědomi nových iniciativ	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Efektivní provoz
Počet týmů, které provedly průzkum spokojenosti interních uživatelů	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Procento pracovníků, kteří splňují požadavky na neustálý profesní rozvoj	Čtvrtletně	Učení se a růst	Všechny týmy	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Pracovníci vyškolení pro používání systému X	Čtvrtletně	Učení se a růst	IT, HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet dnů školení v tomto měsíci	Měsíčně	Učení se a růst	HR	Kvalifikované a zkušené pracovní síly
Počet žádostí o zaměstnání v podniku	Čtvrtletně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Žádoucí místo k práci
Procento pracovníků pracujících v pružné pracovní době	Měsíčně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Potěšení zaměstnanci, potěší zákazníky, potěší akcionáře
Rozbor absentérství	Měsíčně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Potěšení zaměstnanci, potěší zákazníky, potěší akcionáře
Včasné a efektivní řešení stížností zaměstnanců	Měsíčně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Potěšení zaměstnanci, potěší zákazníky, potěší akcionáře
Spokojenost zaměstnanců v jednom průzkumu	Čtvrtletně	Zaměstnanci	Všechny týmy	Potěšení zaměstnanci, potěší zákazníky, potěší akcionáře
Počet zaměstnanců, kteří obdrželi v uplynulém měsíci ocenění	Měsíčně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Potěšení zaměstnanci, potěší zákazníky, potěší akcionáře
Ukazatel zmocňování, počet pracovníků a manažerů, kteří uvádějí, že jsou zmocněni (z průzkumu pracovníků)	Čtvrtletně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Potěšení zaměstnanci, potěší zákazníky, potěší akcionáře
Odpracovaná léta pracovníků, kteří odešli	Měsíčně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Potěšení zaměstnanci, potěší zákazníky, potěší akcionáře
Pět dnů odpracovaných v cizině	Čtvrtletně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Potěšení zaměstnanci, potěší zákazníky, potěší akcionáře
Počet událostí, kdy se pracovníkům předávají ocenění a čestné ceny, naplánovaných na příští čtyři týdny, příštích osm týdnů	Týdně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Potěšení zaměstnanci, potěší zákazníky, potěší akcionáře
Počet potenciálních nových pracovníků přijímaných na doporučení zaměstnanců	Čtvrtletně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Potěšení zaměstnanci, potěší zákazníky, potěší akcionáře
Hodnocení procesu nábory (průzkum u všech nových zaměstnanců)	Čtvrtletně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Potěšení zaměstnanci, potěší zákazníky, potěší akcionáře
Spokojenost s vyváženým pracovním a mimopracovním životem (z průzkumu pracovníků)	Čtvrtletně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Efektivní provoz

Fluktuace pracovníků podle typu (výpovědi na straně pracovníka, konec platnosti smlouvy, pracovník na dobu určitou, výpovědi na straně zaměstnavatele)	Měsíčně	Zaměstnanci	Lidské zdroje	Potěšení zaměstnanci, potěší zákazníky, potěší akcionáře
--	---------	-------------	---------------	---

## Příloha D Přehled navrhovaných KPI pro Společnost A

Proces	Ukazatel	Popis, výpočet	PH	Návaznost na KRI	Týmy/ zaměstnanec	Zdroj dat	Účel metriky	K	Akce	NZD	Úkony spojené s novou evidencí - zdrojem dat
Obchod	<b>Správnost a kompletnost specifikací produktů</b>	Počet změn v zadávacích protokolech za dané období	M	Efektivní provoz	Obchodník	Evidence změn v zadávacím protokolu	Minimalizace zásahů do zadávacího protokolu a z toho plynoucích chyb	0	>0 zjištění příčin oprav v zadávacím protokolu, úprava procesu	Ano	Virtualizace zadávacího protokolu, zaznamenávání změn pomocí programu
Obchod	<b>Správnost kalkulace ceny</b>	Porovnání skutečných nákladů na projektech s kalkulací	M	Efektivní provoz	Vedoucí obchodu	Účetnictví, kalkulace	Posouzení objektivnosti kalkulací, zjištění ziskovosti projektů	±5%	>5% zjištění příčin rozdílů, přepracování cenových kalkulací	Ano	Členění nákladů v účetnictví na jednotlivé projekty
Obchod	<b>Doba zpracování objednávky</b>	Doba od prvního kontaktu se zákazníkem po podpis smlouvy	M	Dlouhodobý vztah s klíčovými zákazníky	Obchodník	Evidence zákaznických poptávek, objednávky	Minimalizace průtahů při uzavírání smlouvy, pružná komunikace se zákazníkem	1 m	>1 měsíc, vytvoření tlaku na dořešení objednávek, zjištění příčiny zdržení	Ano	Vložení evidence zákaznických poptávek do systému, porovnání s datem vytvoření objednávky
Obchod	<b>Včasnost dodání testovacího materiálu</b>	Počet dnů před nebo po termínů dodání testovacího materiálu	M	Efektivní provoz	Obchodník	Evidence termínů dodávek materiálů	Plnění termínů dodání testovacího materiálu. Všechny testy	0	>0 kontrola a zajištění okamžitého dodání	Ano	Vložení termínů dodání testovacího materiálu a

							musí být dodávány včas	testovacího materiálu	skutečného data do evidence		
<b>Obchod</b>	<b>Investice do vývoje nových trhů</b>	Nálady vynaložené na získání nových trhů	Č	Inovace	Vedoucí obchodu	Účetnictví	Zjištění nákladů na odhalování nových možností na trhu	-	Porovnání s přechozím obdobím, zjištění trendu	Ano	Členění nákladů v účetnictví na jednotlivé projekty, přiřazení atributu
<b>Obchod</b>	<b>Počet akcí zajišťovaných podnikem</b>	Počet akcí pořádaných společnostmi pro zaměstnance a veřejnost	Č	Dobrá součinnost se společenstvím a životním prostředím	Obchod	Interní evidence	Zjištění aktivity společnosti v oblasti komunity a péče o zaměstnance	1	-	Ne	Evidence kulturních akcí v MS Excel
<b>Obchod</b>	<b>Peněžní dotace do společenství</b>	Dary poskytnuté společnostmi jako sponzoring akcí za dané období	Č	Dobrá součinnost se společenstvím a životním prostředím	Obchod	Účetnictví	Zjištění celkového objemu sponzorských darů, porovnání s přechozím obdobím	-	Porovnání s přechozím obdobím, zjištění trendu	Ne	-
<b>Konstrukce</b>	<b>Plnění termínů pro dílčí práce</b>	Porovnání termínu dokončení úkolu s plánem - počet dnů před nebo termínu	T	Efektivní provoz	Konstruktér	Plán prací v konstrukci	Plnění úkolů a termínů jednotlivými konstruktéry	0	>0 - informovat příslušné pracovníky, zjistit příčinu zpoždění	Ne	Vedení evidence prací v konstrukci v Excelu/ systému pro řízení výroby
<b>Konstrukce</b>	<b>Změny produktu po napravení</b>	Počet změn ve výkresové dokumentaci zjištěných při	T	Efektivní provoz	Konstrukce	Evidence změn ve výkresové dokumentaci	Zjištění počtu oprav ve výkresové	0	>0 - zjištění příčin změn, náprava do budoucna	Ano	Zavedení atributu změny ve výkresové dokumentaci

	<b>konstrukčních nedostatků</b>	montáži nebo výrobě za dané období					dokumentaci, zvýšení kvality			v systémových datech
<b>Konstrukce</b>	<b>Plnění termínu odevzdání kompletní zakázky</b>	Počet dnů kompletace před nebo po termínu	M	Efektivní provoz	Vedoucí konstrukce	Plán prací ve výrobě	Zjištění plnění termínů kompletace výkresové dokumentace celého produktu	>0	<0 - informování příslušných pracovníků, zjištění příčiny, náprava	Ne Vložení dat do systému týkajících se termínů kompletace zakázky, porovnání s datem vlození dokumentace do systému
<b>Konstrukce</b>	<b>Změnové řízení</b>	Vyřešené změnové karty/ celkový počet karet	M	Efektivní provoz	Vedoucí konstrukce	Evidence změnového řízení	Zjištění plnění požadavků ve změnovém řízení	90%	< 90% - dořešení karet změnového řízení	Ne Evidence změnového řízení v excelovém souboru
<b>Konstrukce</b>	<b>Čas věnovaný vývoji nových částí</b>	Počet hodin práce vývoji nových částí za dané období	M	Inovace	Konstrukce	Evidence odpracovaných časů v konstrukci	Zjištění času věnovaného inovacím a vývoji nových částí	-	Porovnání s přechozím obdobím, vývoj trendu	Ano Zavedení sledování času v konstrukci - přřazení k jednotlivým projektům
<b>Technologie</b>	<b>Dodržování normohodin</b>	Počet zpracovaných požadavků za časovou jednotku, po odstranění dnů při zpracování 90 % požadavků a více	M	Efektivní provoz	Technolog	Počet zpracovaných dílů v systému	Zjištění a kontrola časů pro zpracování technologií, sledování počtu úkonů	-	Kontrola počtu zpracovaných položek, porovnání s předchozím obdobím,	Ne Data jsou vedena v systému pro řízení procesů ve společnosti

						provedených v oddělení, podklad pro plánování		sledování trendu		
<b>Technologie</b>	<b>Aktualizace výrobních časů</b>	Normočas/skutečný čas	T	Efektivní provoz	Technologie	Skutečné výrobní časy, normočasy uvedené v technologickém postupu	5%	>5% - kontrola časů, zjištění příčin nesrovnalostí, jejich přepracování	Ne	-
<b>Technologie</b>	<b>Aktualizace technologických postupů</b>	Počet aktualizovaných technologických postupů za dané období	M	Efektivní provoz	Technologie	Technologické postupy vedené v systému	-	Porovnání s předchozím obdobím, zjištění trendu	Ano	Vedení atributu změny v technologickém postupu v systému - jeho aktualizace a inovace
<b>Výroba</b>	<b>Efektivnost výrobního cyklu</b>	Doba zpracování/průchodu (doba zpracování + doba průchodu + přesunu + skladování)	T	Efektivní provoz	Výroba	Výrobní časy vedené v systému	-	-	Ano	Zavedení evidence časů v systému pomocí čárových kódů

Výroba	Počet časových plánů nesplněných	Počet částí vyrobených po termínu v časovém plánu	M	Efektivní provoz	Výroba	Výrobní plán	Zjištění počtu výrobků vyrobených po termínu uvedeném ve výrobním plánu před jeho přepracováním	-	-	Ano	Zavedení atributu původního výrobního plánu v systému u jednotlivých položek - porovnání se skutečným datem výroby
Výroba	Počet hodin prostojů	Počet hodin prostojů strojů z důvodu čekání buď na požadavek na zpracování nebo seřízení na rozdílnou výrobní operaci	M	Výnosnost investice a růst rentability	Výroba	Výrobní časy vedené v systému	Zjištění strojního času stráveného nevyrobními operacemi	-	-	Ano	Zavedení evidence časů v systému pomocí čárových kódů
Výroba	Poměr doby výroby čekající v řadě	Doba čekání v řadě/ celková pracovní doba za dané období	M	Efektivní provoz	Výroba	Výrobní časy vedené v systému	Zjištění objemu času stráveného čekáním v řadě	-	-	Ano	Zavedení evidence časů v systému pomocí čárových kódů
Výroba	Kvalita výrobního procesu měřená přepracováním	Počet položek procházejících procesem, aniž by byly v jakékoli etapě přepracovány %	T	Výnosnost investice a růst rentability	Výroba	Záznamy o přepracování částí	Zjištění kvality výrobního procesu	-	-	Ano	Zavedení atributu označujícího opakované opravení částí v systému
Výroba	Odeslané objednávky	Počet odeslaných kompletních objednávek ve	M	Efektivní provoz	Vedoucí výroby	Plán výroby	Zjištění plnění termínů dle	100%	<100% - zjištění příčiny, úprava procesů,	Ne	-

		stanovenou lhůtu/ celkový počet odeslaných produktů					zákaznických smluv	náprava do budoucna			
<b>Výroba</b>	<b>Plnění normohodin</b>	Skutečný čas/výrobní čas za dané období	T	Efektivní provoz	Dělník výroby	Výrobní časy vedené v systému	Kontrola normohodin vedených v systému a výkonnosti jednotlivých pracovníků	±8%	>8% - zjištění příčiny	Ano	Zavedení evidence časů v systému pomocí čárových kódů
<b>Montáž</b>	<b>Plnění plánu</b>	Počet dnů před nebo po termínu dokončení úkonu	T	Efektivní provoz	Vedoucí montáže	Plán výroby	Dodržování termínů kompletace jednotlivých strojů, tak aby mohly být včas oživeny, zkontrolovány, předány k převjínce a odeslány zákazníkovi.	0	>0 - zjištění příčin, stanovení priorit	Ne	-
<b>Montáž</b>	<b>Plnění normohodin</b>	Skutečný/normovaný čas pro montáž	T	Efektivní provoz	Montážník	Normočasy montáže	Porovnání skutečných časů s normovanými časy, podpora pro efektivní plánování a řízení pracovníků	8%	>8% - zjištění příčiny, úprava normočasů, sledování výkonnosti jednotlivých pracovníků	Ne	-

<b>Montáž</b>	<b>Počet odhalených chyb</b>	Počet odhalených chyb v dokumentaci a dílech dle původu chyby (konstrukce, technologie, výroba)	T	Efektivní provoz	Montážník	Technická dokumentace	Odhalování a zaznamenávání chyb v technické dokumentaci	0	>0 - zjištění příčiny, úprava dokumentace	Ano	Přidání atributu změny výkresové dokumentace v systému
<b>Montáž</b>	<b>Skladové zásoby testovacího materiálu</b>	Počet dnů s omezeným testováním strojů z důvodu chybějícího testovacího materiálu	M	Efektivní provoz	Vedoucí montáže	Evidence vedoucího montáže	Zajištění přítomnosti testovacího materiálu	0	>0 zjištění příčiny, zamezení situace v budoucnosti	Ne	-
<b>Elektrokonstrukce</b>	<b>Plnění plánu</b>	Počet dnů před nebo po termínu dle plánu	M	Efektivní provoz	Vedoucí elektrokonstrukce	Plán prací a termíny plnění	Zjištění plnění termínu pro plnění plánu výroby	0	>0 - zjištění příčiny, náprava do budoucna	Ne	Srovnání termínu plnění prací dle plánu a skutečného odevzdání materiálů
<b>Elektrokonstrukce</b>	<b>Objednávky materiálu v termínu</b>	Dodávky dodané včas/ všechny dodávky	T	Efektivní provoz	Vedoucí elektrokonstrukce	Plán prací a termíny plnění	Zajištění včasného objednání materiálu, materiál je k dispozici v požadovaný čas	100%	<100% - náprava, zjištění příčiny, informování příslušných pracovníků	Ne	Srovnání termínu dodání v systému a data naskladnění
<b>Sklad a logistika</b>	<b>Dostupnost zboží</b>	Obrat zásob vybraných klíčových položek = (Průměrný stav zásob x počet dní v období)/	Č	Výnosnost investice a růst rentability	Sklad	Evidence skladových zásob	Zjištění skladové dostupnosti a obrátky zásob	-	Minimalizace nutného stavu zásob - minimalizace	Ne	-

		celkový výdej za dané období						vloženého kapitálu			
<b>Sklad a logistika</b>	<b>Skladové zásoby jdoucí pomalu na odbyt a zastaralé</b>	Počet položek vyskladených z celkového počtu dlouhodobě uskladených zásob	Č	Výnosnost investice a růst rentability	Sklad	Evidence skladových zásob	Zjištění počtu využitých položek uskladených delší dobu, využití dlouhodobě skladovaných položek, zvýšení efektivnosti skladování	1	Snaha využít aspoň část dlouhodobě uskladených položek, vedení evidence, informování konstrukčního oddělení.	Ano	Evidence dlouhodobě skladovaných položek v MS Excel/ v systému
<b>Sklad a logistika</b>	<b>Pozdní dodávky</b>	Počet zásob dodaných po termínu za dané období	Č	Efektivní provoz	Sklad	Plán prací a termíny dodávek	Zajištění kompletnosti skladových zásob pro montáž produktů	0	>0 zjištění příčiny pozdního dodání, náprava	Ne	-
<b>Metrologie</b>	<b>Počet provedených tahových zkoušek</b>	Počet provedených tahových zkoušek za období vztahený k počtu odpracovaných hodin	M	Efektivní provoz	Metrologie	Evidence metrologie	Zjištění celkového množství provedených tahových zkoušek	-	Sledování počtu provedených zkoušek, vývoj trendu, srovnání s předchozím obdobím	Ano	Vytvoření evidence metrologických činností jako podkladu pro řízení kvality
<b>Metrologie</b>	<b>Procento zjištěných odchylek</b>	Počet zjištěných nedostatků/ celkový počet měřených	T	Efektivní provoz	Metrologie	Evidence metrologie	Zjištění nedostatků ve kvalitě	-	Od určitého procenta - zjištění příčiny,	Ano	Vytvoření evidence metrologických

		vzorků za dané období					materiálů a produktů	nápravná opatření	činností jako podkladu pro řízení kvality		
<b>Metrologie</b>	<b>Počet provedených měření</b>	Počet provedených měření za dané období vztahený k počtu odpracovaných hodin	M	Efektivní provoz	Metrologie	Evidence metrologie	Zjištění celkového počtu provedených měření	-	Sledování počtu měření, vývoj trendu, srovnání s předchozím obdobím	Ano	Vytvoření evidence metrologických činností jako podkladu pro řízení kvality
<b>Servis</b>	<b>Nevyřízené žádosti o služby</b>	Počet nevyřízených žádostí (poruchové stavy, požadavky na práci) na konci měsíce	M	Dlouhodobý vztah s klíčovými zákazníky	Servis	Evidence servisních zásahů	Zajištění plnění požadavků zákazníka bez zbytečných odkladů	>0 - zjištění příčiny, náprava, vyřízení žádosti	0	Ano	Vytvoření evidence servisních zásahů v MS Excel/ v systému pro řízení procesů
<b>Servis</b>	<b>Počet servisních zásahů</b>	Počet servisních zásahů za dané období	M	Zvyšování kvality a spolehlivosti	Servis	Evidence servisních zásahů	Sledování počtu servisních zásahů	-	Porovnání s přechozím obdobím	Ano	Vytvoření evidence servisních zásahů v MS Excel/ v systému pro řízení procesů
<b>Servis</b>	<b>Procento nevyřízených žádostí</b>	Nevyřízené žádosti k celkovému počtu žádostí za dané období	M	Dlouhodobý vztah s klíčovými zákazníky	Servis	Evidence servisních zásahů	Zjištění efektivity práce servisního oddělení	>0 - zjištění příčiny, náprava, vyřízení žádosti	0%	Ano	Vytvoření evidence servisních zásahů v MS Excel/ v systému pro řízení procesů

<b>Servis</b>	<b>Průměrná doba servisního zásahu u zákazníka</b>	Celkový počet dnů trvání zásahu/ počet zásahů za dané období	M	Dlouhodobý vztah s klíčovými zákazníky	Servis	Evidence servisních zásahů	Zjištění průměrné délky servisního zásahu, zajištění pružnosti servisního oddělení	5	>5 zjištění důvodu dlouhého trvání servisních zásahů, analýza příčin	Ano	Vytvoření evidence servisních zásahů v MS Excel/ v systému pro řízení procesů
<b>Servis</b>	<b>Počet hodin strávených na cestě</b>	Počet hodin strávený přesouváním za dané období	M	Efektivní provoz	Servis	Evidence servisních zásahů	Sledování časů a nákladů strávených přemístováním z důvodu servisních zásahů	-	Porovnání s přechozím obdobím, sledování trendu	Ano	Vytvoření evidence servisních zásahů v MS Excel/ v systému pro řízení procesů
<b>Výzkum a vývoj</b>	<b>Investice do výzkumu</b>	Náklady na výzkum a vývoj	Č	Inovace	Výzkum a vývoj	Účetnictví	Zjištění celkových nákladů na výzkum a vývoj nových produktů a částí	-	Sledování celkových nákladů, porovnání s přechozím obdobím, vývoj trendu	Ano	Přiřazení nákladů v účetnictví k jednotlivým projektům
<b>Výzkum a vývoj</b>	<b>Aplikovaná zlepšení</b>	Počet zlepšení provedených u stávajících produktů	Č	Inovace	Výzkum a vývoj	Technická dokumentace produktů uložená v systému	Zjištění zavedení počtu inovativních řešení v produktech	-	Sledování trendu	Ano	Vytvoření nového atributu v systémových datech týkajících se jednotlivých produktů označující zavedení inovativního řešení

Správa budov a zařízení	Dodržívání lhůt servisních prohlídek	Počet prohlídek po termínu za dané období	Č	Efektivní provoz	Správa budov a zařízení	Evidence servisních prohlídek a oprav strojů	Zjištění plnění termínů servisních prohlídek	0	>0 - zjištění příčiny, náprava	Ano	Vytvoření evidence servisních prohlídek a oprav strojů v Excelu/systému
Správa budov a zařízení	Opravy po poruše	Počet hodin, kdy byl stroj odstaven z důvodu opravy po poruše za dané období	M	Efektivní provoz	Správa budov a zařízení	Evidence servisních prohlídek a oprav strojů, strojní časy uváděné v systému	Zjištění počtu hodin odstávky stroje z důvodu poruchy	-	Porovnání s předchozím obdobím, vývoj trendu	Ano	Sledování strojních časů v systému
Správa budov a zařízení	Servisní opravy	Počet hodin, kdy byl stroj odstaven z důvodu servisní opravy za dané období, interní reporty	M	Efektivní provoz	Správa budov a zařízení	Evidence servisních prohlídek a oprav strojů strojní časy uváděné v systému	Zjištění celkového času stráveného servisními prohlídkami	-	Porovnání s předchozím obdobím, vývoj trendu	Ano	Sledování strojních časů v systému
Správa budov a zařízení	Doba odezvy na požadavek	Doba vyřízení požadavku na údržbářské zásahy za dané období	M	Efektivní provoz	Správa budov a zařízení	Evidence servisních prohlídek a oprav strojů	Zjištění flexibility oddělení	-	-	Ano	Vytvoření helpdesku pro požadavky na údržbu v systému
Správa budov a zařízení	Spotřebovaná energie	Energie spotřebovaná na jednotku	Č	Dobrá součinnost se společenstvím a životním prostředím	Správa budov a zařízení	Účetnictví	Zjištění celkové spotřebované energie	-	Porovnání s předchozím obdobím, vývoj trendu	Ne	-

<b>Správa budov a zařízení</b>	<b>Procento recyklovaného odpadu</b>	Procento odpadu, který je odeslán k recyklaci za dané období	Č	Dobrá součinnost se Správa budov a životním prostředím	Evidence odpadního materiálu	Zjištění procenta odpadu, který je recyklovaný	-	Porovnání s předchozím obdobím, vývoj trendu	Ne	Evidence odpadního materiálu	
<b>Správa budov a zařízení</b>	<b>Vyprodukovaný odpad a šrot</b>	Objem vyprodukovaného odpadu za dané období	Č	Dobrá součinnost se Správa budov a životním prostředím	Evidence odpadního materiálu	Zjištění celkového objemu vyprodukovaného odpadu	-	Porovnání s předchozím obdobím, vývoj trendu	Ne	Evidence odpadního materiálu	
<b>IT</b>	<b>Průměrná doba čekání na zpracování požadavku</b>	Celková doba čekání na zpracování požadavku/ počet požadavků	M	Efektivní provoz	IT	Evidence požadavků na podporu IT	Zjištění pružnosti IT oddělení	-	Sledování vývoje	Ano	Vytvoření helpdesku v systému pro požadavky na IT podporu
<b>IT</b>	<b>Investiční náklady na software</b>	Investiční náklady na software za dané období	R	Efektivní provoz	IT	Účetnictví	Zjištění vynaložení nákladů na pořízení nových programů	-	Porovnání nákladů s přechozím obdobím, vývoj trendu	Ne	-
<b>IT</b>	<b>Investiční náklady na hardware</b>	Investiční náklady na hardware za dané období	Č	Efektivní provoz	IT	Účetnictví	Zjištění vynaložení nákladů na pořízení nových zařízení	-	Porovnání nákladů s přechozím obdobím, vývoj trendu	Ne	-

Finance a účetnictví	Tržby	Objem tržeb za dané období	M	Výnosnost investice a růst rentability	Finance a účetnictví	Účetnictví	Zjištění objemu tržeb a jeho vývoje	20 mil. Kč	Porovnání s předchozím obdobím, sledování vývoje trendu	Ne	-
Finance a účetnictví	Provozní zisk	Čisté výnosy z tržeb po odečtení provozních nákladů a daní	M	Výnosnost investice a růst rentability	Finance a účetnictví	Účetnictví	Zjištění provozní výkonnosti společnosti	1,2 mil. Kč	Porovnání s předchozím obdobím, vývoj trendu	Ne	-
Finance a účetnictví	Cash flow	Provozní cashflow za dané období	M	Efektivní provoz	Finance a účetnictví	Účetnictví	Zjištění přehledu o peněžních tocích - schopnosti společnosti generovat peníze	2,5 mil. Kč	Porovnání s předchozím obdobím, vývoj trendu	Ne	-
Finance a účetnictví	EVA (ekonomická přidaná hodnota)	Čistý zisk – náklady na vlastní kapitál x vlastní kapitál	M	Výnosnost investice a růst rentability	Finance a účetnictví	Účetnictví	Zjištění výkonnosti společnosti	50 tis. Kč	Porovnání s předchozím obdobím, vývoj trendu	Ne	-
Finance a účetnictví	ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	Čistý zisk/ vlastní kapitál x 100	M	Výnosnost investice a růst rentability	Finance a účetnictví	Účetnictví	Zjištění výnosnosti vlastního kapitálu	100%	Porovnání s předchozím obdobím, vývoj trendu	Ne	-
Finance a účetnictví	Personální náklady	Celkové personální náklady za dané období	M	Efektivní provoz	Finance a účetnictví	Účetnictví	Zjištění celkových personálních nákladů za dané období	4,5 mil. Kč	Porovnání s předchozím obdobím, vývoj trendu	Ne	-

<b>Finance a účetnictví</b>	<b>Počet projektů s uhrazenými platbami za jednotlivé kroky</b>	Počet projektů s uhrazenými platbami za jednotlivé kroky/ celkový počet projektů	M	Efektivní provoz	Finance a účetnictví	Účetnictví	Kontrola průběhu úhrad za jednotlivé kroky na projektech	100%	<100% zjištění příčiny neuhrazených milníků, náprava	Ne	-
<b>Finance a účetnictví</b>	<b>Procento dokončené práce k procentu vyfakturované práce</b>	Dokončená práce/ vyfakturovaná práce	M	Efektivní provoz	Finance a účetnictví	Účetnictví	Porovnání dokončené práce s vyfakturovanou, eliminace opožděných fakturací posledních milníků	90%	Zjištění příčin opožděné fakturace, náprava	Ne	-
<b>Finance a účetnictví</b>	<b>Počet dnů závazků</b>	Počet dnů závazků	M	Udržování vztahů s dodavateli	Finance a účetnictví	Účetnictví	Zajištění včasného proplácení faktur - dobré dodavatelské vztahy	30 dní	>30 dní - zjištění příčiny, náprava	Ne	-
<b>Lidské zdroje</b>	<b>Fluktuace pracovníků</b>	Počet odchodů pracovníků ze společnosti dle jednotlivých typů (výpověď, odchod do důchodu atd.)	Č	Kvalifikování a spokojení pracovníci	Lidské zdroje	Evidence personálního oddělení týkající se zaměstnanců	Zjištění příčin fluktuace	-	Porovnání s předchozím obdobím, zjištění trendu	Ano	Vytvoření evidence personálního oddělení v MS Excel/ v systému
<b>Lidské zdroje</b>	<b>Počet hodin školení (výcviku)</b>	Počet hodin strávených interním i externím školením	M	Kvalifikování a spokojení pracovníci	Lidské zdroje	Evidence školení	Evidence hodin strávených na školení dle jednotlivých týmů	-	Porovnání s předchozím obdobím, zjištění trendu	Ano	Vytvoření evidence personálního

		dle jednotlivých týmů								oddělení v MS Excel/ v systému	
<b>Lidské zdroje</b>	<b>Náklady na školení</b>	Náklady na školení za dané období vztahované k jednotlivým týmům	M	Kvalifikovaní a spokojení pracovníci	Lidské zdroje	Účetnictví	Zjištění nákladů na školení pracovníků	-	Porovnání s předchozím obdobím, zjištění trendu	Ne	-
<b>Lidské zdroje</b>	<b>Počet zavedených iniciativ z průzkumu zaměstnanců</b>	Počet zavedených inovací na popud zaměstnanců za dané období	Č	Kvalifikovaní a spokojení pracovníci	Lidské zdroje	Změnové řízení	Zjištění počtu implementovaných zlepšení na základě zaměstnaneckých iniciativ	-	Odměna pro zaměstnance přinášející návrh pro zlepšení	Ano	Vytvoření evidence personálního oddělení v MS Excel/ v systému
<b>Lidské zdroje</b>	<b>Počet žádostí o zaměstnání v podniku</b>	Počet žádostí o zaměstnání v podniku za dané období		Kvalifikovaní a spokojení pracovníci	Lidské zdroje	Evidence personálního oddělení týkající se zaměstnanců	Zjištění zájmu o zaměstnání v podniku, atraktivita společnosti	-	Zlepšení obrazu firmy, aktualizace inzerátů	Ano	Vytvoření evidence personálního oddělení v MS Excel/ v systému
<b>Lidské zdroje</b>	<b>Pracovníci, kteří získají každý měsíc ústní zpětnou vazbu o své výkonnosti</b>	Počet pracovníků, se kterými byl uskutečněn rozhovor o jejich výkonnosti za dané období	M	Kvalifikovaní a spokojení pracovníci	Lidské zdroje	Průzkum zaměstnanců	Zjištění, zda vedoucí pracovníci pravidelně komunikují a hodnotí své podřízené	.	Informování příslušných pracovníků	Ano	Vytvoření krátkého zaměstnaneckého průzkumu
<b>Lidské zdroje</b>	<b>Ukazatel delegování</b>	Počet pracovníků a manažerů, kteří uvádějí, že jsou	Č	Kvalifikovaní a spokojení pracovníci	Lidské zdroje	Průzkum zaměstnanců	Zjištění úrovně delegování jako předpokladu pro	-	Informování příslušných	Ano	Vytvoření krátkého

		zmocnění, průzkum pracovníků				pružně fungující organizaci		vedoucích pracovníků		zaměstnaneckého průzkumu	
<b>Lidské zdroje</b>	<b>Měřítko bezpečnosti</b>	Počet dnů ztracených z nějakého důvodu (nehody, úrazy)	M	Kvalifikovaní a spokojení pracovníci	Lidské zdroje	Evidence BOZP	Evidování nehod, úrazů	-	Zjištění příčin, náprava pro neopakování se do budoucna	Ne	-
<b>Kvalita</b>	<b>Servisní zásahy nebo stížnosti ve vztahu k prodané jednotce</b>	Počet reklamací od zákazníka za dané období týkající se jednotlivých produktů	M	Výnosnost investice a růst rentability	Kvalita	Evidence servisních zásahů - nekvalit na výrobcích	Zjištění počtu reklamací od zákazníka	0	>0 zjištění příčin reklamací, odstranění, náprava	Ano	Vložení evidence servisních zásahů týkajících se jednotlivých produktů do softwaru
<b>Kvalita</b>	<b>Náklady na nápravu kvality</b>	Náklady vynaložené na přepracování, reklamace,	M	Efektivní provoz	Kvalita	Účetnictví	Zjištění náklad nutných k opravě nekvalit na produktu	-	Kontrola výše nákladů, sledování trendu	Ano	Vytvoření analytické evidence v účtech - možnosti přiřazení nákladů na přepracování a reklamace k jednotlivým projektům
<b>Kvalita</b>	<b>Procento produktů, u nichž první návrh zcela splňoval funkční</b>	Počet kompletních produktů bez oprav/ celkový počet produktů	Č	Výnosnost investice a růst rentability	Konstrukce	Evidence přepracování na projektech	Zjištění kvality procesu získávání požadavků zákazníka a tvorby dokumentace projektu	100%	Zjištění příčin, náprava procesu do budoucna	Ano	Vytvoření evidence zákaznických požadavků na přepracování po přejímce zákazníkem



## Příloha E Přehled navrhovaných KPI pro Společnost B

Proces	Ukazatel	Výpočet	Účel metriky	PH	Zdroj dat
M 01 Strategické plánování a řízení společnosti	Podíl na trhu	Tržby společnosti za dané období/ celkové tržby v tržním segmentu za dané období	Zjištění podílu na trhu v daném segmentu a jeho vývoje	R	Účetnictví, Český statistický úřad
M 01 Strategické plánování a řízení společnosti	Tržby na zákazníka	Tržby za dané období dle jednotlivých zákazníků	Zjištění objemu dle jednotlivých zákazníků za dané období	Č	Účetnictví
M 03 Péče o zákazníky, marketing, PR	Spokojenost zákazníků	Celkové reklamace/celkové tržby	Zjištění kvality z pohledu zákaznické perspektivy	M	Účetnictví, evidence reklamací
M 03 Péče o zákazníky, marketing, PR	Kvalita v externích auditech	Počet chyb v kvalitě v externích auditech	Problémy s kvalitou zjištěné při auditech produktu mimo podnik	Č	Komunikace se zákazníkem
M 04 Finanční controlling, účetnictví	EVA	čistý zisk – náklad na vlastní kapitál x vlastní kapitál	Zjištění výnosnosti investovaného kapitálu	M	Účetnictví
M 04 Finanční controlling, účetnictví	Plnění obchodního plánu	Skutečné tržby + výhled tržeb / Obchodní plán	Zjištění plnění obchodního plánu - porovnání se skutečnými tržbami	M	Účetnictví, obchodní plán

M 07 Neustálé zlepšování a inovace	Nástroje a metody	Počet nástrojů a metod dostupných zaměstnancům pro inovace	Zjištění aktualizace podnikových nástrojů pro neustálé zlepšování	R	Interní evidence
M 07 Neustálé zlepšování a inovace	Čas přeměny	Průměrný čas přeměny nápadu v jeho implementaci	Zjištění pružnosti systému neustálého zlepšování	Č	Interní evidence
P 04 Logistika a skladování	Spolehlivost dodavatelů	Dodávky dodané korektně/ celkové dodávky	Zjištění spolehlivosti dodávek od jednotlivých dodavatelů	M	Evidence skladu
P 04 Logistika a skladování	Skladové položky nad/pod cílovými limity	Počet skladových položek mimo cílové limity	Zajištění optimálního množství skladových zásob z hlediska dostupnosti zboží a investovaného kapitálu	M	Evidence skladu
P 07 Řízení lidských zdrojů	Školení zaměstnanců	Počet dní školení v daném měsíci/ celkový počet zaměstnanců	Zjištění frekvence školení jako předpokladu pro kvalifikovanou pracovní sílu	M	Evidence lidských zdrojů
P 07 Řízení lidských zdrojů	Koeficient přesčasů	Přesčasové hodiny celkem / celkový počet zaměstnanců	Zjištění plnění obchodního plánu - porovnání se skutečnými tržbami	M	Účetnictví, evidence docházky

P 11 Řízení BOZP a PO	Kontroly BOZP	Počet nesrovnalostí nalezených při auditu BOZP	Dodržení termínů kontrol a podmínek BOZP a PO	R	Kontroly BOZP a PO
P 11 Řízení BOZP a PO	Školení pro první pomoc a bezpečnost na pracovišti	Počet pracovníků vyškolených pro první pomoc a bezpečnost na pracovišti	Zajištění dostatečného proškolení pracovníků v oblasti první pomoci a bezpečnosti na pracovišti	Č	Školení pracovníků
H 01 Lisovna kovů	Produktivita	Výrobní čas celkem (VČ)/ VČ + prostoje + manipulace a doprava + dozor a kontrola	Zjištění poměru neproduktivních časů ve výrobě	M	Výrobní časy
H 01 Lisovna kovů	Využití výrobního zařízení	Prostoje výrobního zařízení celkem/ celkové použité výrobní hodiny	Zjištění poměru prostojů výrobního zařízení	M	Výrobní časy
H 02 Lisovna plastů	Produktivita	Výrobní čas celkem (VČ)/ VČ + prostoje + manipulace a doprava + dozor a kontrola	Zjištění poměru neproduktivních časů ve výrobě	M	Výrobní časy
H 02 Lisovna plastů	Využití výrobního zařízení	Prostoje výrobního zařízení celkem/ celkové použité výrobní hodiny	Zjištění poměru prostojů výrobního zařízení	M	Výrobní časy

