# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS


# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU PODLE MODELU START A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

COMPANY PERFORMANCE ASSESSMENT ACCORDING TO MODEL START AND PROPOSALS FOR THE IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS


AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Adam Malyjurek

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.


BRNO 2020

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

# Zadání bakalářské práce

| | |
|---|---|
| Ústav: | Ústav ekonomiky |
| Student: | **Adam Malyjurek** |
| Studijní program: | Ekonomika a management |
| Studijní obor: | Ekonomika podniku |
| Vedoucí práce: | **Ing. Josef Veselý, CSc.** |
| Akademický rok: | 2019/20 |

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Hodnocení výkonnosti podniku podle modelu Start a návrhy na zlepšení

**Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

**Cíle, kterých má být dosaženo:**

Zpracování analýzy v oblasti využívání vícekriteriálních modelů pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty. Provedení hodnocení firmy podle modelu Start. Identifikace příležitostí pro zlepšování, zpracování návrhu zlepšení.

**Základní literární prameny:**

BALÁŠ L. et all. Společný hodnotící rámec CAF 2013. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92s. ISBN 978-80-02-02472-9.

BRAUN V. et all. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86s. ISBN 978-80-02-02426-2.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.

Model excelence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úrovně výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-2-1-2621-9.

RYŠÁNEK P. et all. Národní cena kvality ČR – Model START . 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. 40s. ISBN 978-80-02-02341-8.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

| | |
|---|---|
| doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.<br>ředitel | doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.<br>děkan |

**Abstrakt**

Předmětem práce je zhodnocení výkonnosti vybrané organizace Bajusz. Bakalářská práce vychází z modelu START, který bude včetně dalších důležitých pojmů vysvětlen v teoretické části práce. Výstupem práce je sestavení návrhů na zlepšení organizace. Návrhy budou vycházet z analytické části práce, kde budou popsány silné stránky společnosti a příležitosti ke zlepšení. Základní část analytické práce tvoří zpracované odpovědi v tabulkách dle výše zmíněného modelu START.

**Abstrakt**

The main subject of this bachelor thesis is a performance assement of the selected company Bajusz. Bachelor thesis is based on model START, which will be explained in the theoretical part. Result of this thesis is to find proposals for improvement of the company. Proposals are based on analytical part, where will be described strenghts and weaknesess of the company. The essential part of the analytical section consists answers processed in tables according to model START.

**Klíčová slova**

Model START, model excelence EFQM, hodnocení, výkonnost podniku, výsledky, kvalita managementu

**Keywords**

Model START, EFQM excelence model, assessment, business performance, results, management quality

**Bibliografická citace**

MALYJUREK, Adam. Hodnocení výkonnosti podniku podle modelu Start a návrhy na zlepšení [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127030. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Josef Veselý.

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne ……..

Podpis studenta

**Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat panu Ing. Josefu Veselému, CSc. za jeho čas strávený na našich konzultacích a za jeho rady a podněty k napsání této bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat vedení společnosti Bajusz, bez jejichž pomoci by tato práce nevznikla. Konkrétně bych chtěl poděkovat hlavně těmto lidem: Ing. Marek Bajusz a Ing. Daniela Buchta Bajusz, kteří mi i při nepříznivé krizové situaci dali možnost bakalářskou práci o jejich firmě napsat.

# OBSAH

Úvod ..... 10

1. Cíle a metodika práce ..... 11

1.1. Cíle práce ..... 11

1.2. Metodika práce ..... 11

2. Teoretická část ..... 12

2.1. Podnik ..... 12

2.2. Excelence (výjimečnost) ..... 13

2.3. Výkonnost podniku ..... 13

2.4. Benchmarking ..... 14

2.5. Jakost ..... 15

2.6. Sebehodnocení ..... 15

2.7. Model Excelence EFQM ..... 15

2.7.1. Základní koncepce excelence ..... 16

2.7.2. Model Excelence EFQM ..... 17

2.7.3. Logika RADAR ..... 21

2.8. SWOT analýza ..... 21

2.9. Model 7S McKinsey ..... 22

2.10. Model START ..... 23

2.11. Norma ČSN EN ISO 9004:2019 ..... 26

2.12. Model CAF ..... 27

2.13. Model Start plus ..... 28

3. Analytická část ..... 29

3.1. Popis vybraného podniku ..... 29

3.1.1. Představení ..... 29

3.1.2. Historie ..... 30

3.1.3. Organizační struktura ..... 30
3.1.4. Hlavní dva konkurenti na místním trhu ..... 30
3.2. Analýza vybrané společnosti ..... 31
3.2.1. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií ..... 32
3.3. Celkové hodnocení podniku ..... 47
4. Vlastní návrhy ke zlepšení ..... 50
4.1. Zformulovat hodnoty, poslání a cíle společnosti ..... 50
4.1.1. Definování firemních hodnot ..... 50
4.1.2. Definování firemního poslání ..... 51
4.1.3. Definování firemní vize ..... 51
4.2. Zjišťování spokojenosti zaměstnanců ..... 51
4.2.1. Dotazník spokojenosti zaměstnanců ..... 52
4.3. Dotazník spokojenosti okolí organizace ..... 54
4.4. Návrh organizační struktury ..... 55
5. Závěr ..... 57
6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ: ..... 59
7. Seznam obrázků ..... 62
8. Seznam tabulek ..... 63
9. Seznam Příloh ..... 64

# Úvod

V dnešní silně konkurenční době podnik nemůže zůstat „pozadu“ a musí se neustále posouvat a zlepšovat, přičemž je zapotřebí dbát na maximální spokojenost zákazníka. Tlak na firmu je jak z vnitřního, tak vnějšího okolí, kde je především ovlivňován konkurencí a poptávkou. Jen excelentní podnik si může dovolit snižovat ceny při konkurenčním boji a reagovat na poptávku. Z vnitřního pohledu podnik ovlivňují například zaměstnanci, kteří potřebují kvalitní podmínky pro odvedení své práce. Základem úspěšné firmy je především kvalita výrobků, výrobního a optimalizovaného procesu, efektivní logistika, spolehliví zaměstnanci a vedení. Také je důležité mít správnou strategii a podnikovou politiku. Upřímné hodnocení organizace přivede podnik k pozitivním číslům, která jsou zapotřebí pro úspěšné samofinancování a následný rozvoj společnosti.

Aby organizace udržely vynikající úroveň výkonnosti, musí ji porovnávat s konkurencí, a proto je nezbytné realizovat měření výkonnosti a její celkové hodnocení. V bakalářské práci je pro měření výkonnosti a hodnocení vybraného podniku využit Model START.

# 1. Cíle a metodika práce

Bakalářská práce se zabývá analýzou výkonosti firmy Bajusz s.r.o. a v této kapitole bude podrobněji popsána metodika a zvolené cíle práce. Výstupy mohou majitelé podniku aplikovat do praxe, čímž podnik může dosáhnout větší konkurenceschopnosti a zvýšení ziskovosti firmy.

## 1.1. Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analýza podniku dle modelu start, který vychází z vícekriteriálního modelu excelence. Následné zhodnocení a nalezení silných stránek a prostoru ke zlepšení.

Dalším cílem práce je z výsledných informací předložení několika návrhů ke zlepšení, který by mohly dopomoct podniku k postupnému dosažení excelence.

## 1.2. Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí teoretické, analytické a návrhové.

V teoretické části bude kladen důraz na základní znalosti hodnocení výkonu podniku. Dále se vysvětlí základní pojmy jako je benchmarking, jakost a sebehodnocení a další teoretické pojmy potřebné k pochopení této problematiky. Následně bude představen model excelence EFQM, model 7S, model START, od kterého se bude odvíjet následující analytická část a další metody a modely, které se zabývají hodnocení podniku.

V úvodu analytické části je představena společnost Bajusz s.r.o. Poté na základě modelu START a vyplnění devíti oblastí dotazníku za pomocí rozhovorů s klíčovými vedoucími pracovníky je zhodnocen současný stav podniku.

Třetí část práce se zaměřuje na návrhy ke zlepšení. V této části práce jsou vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti, díky kterým je možné navrhnout doporučení ke zlepšení výkonnosti společnosti a zlepšit tak její postavení na trhu. Tyto návrhy vychází z výsledků analytické části.

# 2. Teoretická část

Pro pochopení následující analytické části v mnou vybrané společnosti je zapotřebí znát teoretická východiska. V této teoretické části mé práce se zaměřím na základní pojmy, modely hodnocení výkonnosti, problematiku modelu excelence EFQM a modely které z něj vychází jako je například model START, ze kterého bude výkonnost podniku hodnocena.

## 2.1. Podnik

Podnik je plánovitě organizovanou hospodářskou jednotkou, kde se vyrábí a prodávají věcné statky a služby. Po právní stránce může mít podnik různou formu, podle charakteru výroby nebo služeb a představám podnikatele. Dnes nejrozšířenější právní formou je akciová společnost. V obchodním zákoníku je definován v oddíle II., § 5. odst. 1. jako objekt právních vztahů. Podle zákona se podnikem rozumí soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. (SYNEK, 2007)

V literatuře se můžeme setkat s nejrůznějšími definicemi. Například Srpová (2010) popisuje podnik jako subjekt, ve kterém jsou přeměňovány vstupy na výstupy.

Podle Synek (2010) podnik dělíme na:

**Tabulka 1 – Kategorie podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle SYNEK, 2010)

| Kategorie podniku | Počet zaměstnanců | Roční obrat v Kč. |
|---|---|---|
| Malý podnik | Méně než 100 | Do 30 mil. |
| Střední podnik | Méně než 500 | Do 100 mil. |
| Velký podnik | Více než 500 | Nad 100 mil |

## 2.2. Excelence (výjimečnost)

Jedná se o dosahování vynikajících výsledků a postupů v řízení společnosti na základě 8 podstatných konceptů:

- *Orientace na výsledky – excelence je dosahování výsledků, které přináší užitek všem zainteresovaným stranám organizace.*
- *Zaměření na zákazníka – excelence je vytváření „udržitelné" hodnoty pro zákazníka.*
- *Vůdcovství a stálost záměrů/cílů – excelence je vizionářské a inspirativní vůdcovství, spjaté se stálostí záměrů / cílů.*
- *Řízení pomocí procesů a faktů – excelence je řízení organizace prostřednictvím souboru vzájemně provázaných a souvisejících systémů, procesů a faktů.*
- *Rozvoj a zapojení pracovníků – excelence je řízení organizace prostřednictvím souboru vzájemně provázaných a souvisejících systémů, procesů a faktů.*
- *Neustálé učení se, zlepšování a inovace – excelence je odmítnutí stagnace prostřednictvím učení vytvářející inovace a příležitosti ke zlepšování. (GRASSEOVÁ, 2008, s.9)*

## 2.3. Výkonnost podniku

Pojem výkonost podniku můžeme definovat několika způsoby, například Wagner jej definuje následovně: *„výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobností s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti."* (WAGNER, 2009 s.17)

Můžeme předpokládat, že každý podnik usiluje o nejvyšší výkonost, ta nám poté uvádí, jak management odvedl požadovanou práci, a proto je potřeba pravidelně optimalizovat všechny podnikové složky a procesy, a také navazovat cenné kontakty s vnějším okolím. (WAGNER, 2009)

## 2.4. Benchmarking

Pojem benchmarking se dá popsat několika způsoby například Široký a kol. jej popisují jako metodu řízení kvality nebo metodu zlepšování se od druhých. Je to neustálá optimalizace, která porovnává služby za účelem zjistit nejefektivnější praktické postupy, s nimiž se pak organizace porovnává. (ŠIROKÝ A KOL., 2006)

*Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný v něčem lepší, a potom… jsme tak chytří, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předstihnout. (ŠIROKÝ A KOL., 2006, s.4.)*

Hlavním důvodem vzniku benchmarkingu je neustále a rychle se rozvíjející konkurence. Kdyby nebyla tvrdá konkurence, nebyl by potřeba benchmarking.

Základem benchmarkingu je zjištění:

- Postavení organizace v porovnání s konkurencí, především ve výstupech, tzn. výsledky služeb vůči zákazníkům.
- Práce organizace z hlediska výstupů (personálu, financí aj.) a úrovně služby,

  které se zajišťují pomocí vstupů.
- Schopnost poznat, jak určité věci dělají ostatní. (ŠIROKÝ A KOL. 2006)

Benchmarking je metoda, která nám pomáhá porovnávání vlastní organizace s těmi nejlepšími organizacemi ve svém oboru, objevovat nové vynikající praktiky a učit se od jiných. Často jsou dělány stejné věci, akorát jiným způsobem. Pokud chceme být strůjci změn, nebo na ně reagovat, musíme vědět, co se děje „za plotem“ (Veber, 2006)

Dle příručky modelu Start jej Rýšánek (2011, s. 9) definuje jako *„Systematický a průběžný proces měření, proces neustále porovnávajícíh procesy organizace s vedoucími organizacemi kdekoli na světě, aby se získaly informace a poučení se ze zjištěných skutečností. V praxi obvykle znamená pravidelné porovnávání aspektů výkonnosti (funkce a procesy) s organizacemi, které uplatňujíh nejlepší praxi a mají vynikající postavení na trhu.“*

## 2.5. Jakost

Existuje řada různých definic a přístupů k vymezení pojmu jakost. Blecharz (2008, s.9) jej vysvětluje ve 3 bodech:

- *Kvalita znamená, že se vrací zákazník, ne výrobek.*
- *Kvalita je způsobilost pro užívání.*
- *Kvalita je spokojenost zákazníka.*

Zato podle české normy ISO 9000 se vymezuje pojem jakost (resp. synonymum kvalita) jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Požadavky jsou stanoveny jako potřeby nebo očekávání externích zákazníků. Výraz inherentní je charakteristika, která je typická pro daný produkt nebo službu. (Nenadál,2008)

## 2.6. Sebehodnocení

Sebehodnocení by mělo být hlavně součástí systému managementu organizace a mělo by být pravidelně opakováno. Výsledkem je zjištění silných a slabých stránek podniku.

Dle příručky Modelu START sebehodnocení je "*komplexní, systematický a pravidelný proces posuzování činností a výsledků organizace v souladu s EFQM Excelence Modelem. Proces sebehodnocení je katalyzátorem pohánějícím proces zlepšování organizace směrem ke konkurenceschopnosti a excelenci. (RYŠÁNEK, 2011, s. 9)*

## 2.7. Model Excelence EFQM

Každá úspěšná organizace, potřebuje bez ohledu na odvětví, strukturu, velikost nebo vyzrálost vytvořit vhodný manažerský rámec. Model EFQM (European Foundation for Quality Management) je praktickým nástrojem, který umožnuje organizacím pochopit jejich klíčové silné stránky a případné mezery ve vztahu k jejich vizi a poslání. Dokáže odstranit duplicity a identifikovat mezery v plánovaných iniciativách. Každá organizace by si také měla připravit společný způsob uvažování, který jí zefektivní a usnadní komunikaci uvnitř i mimo ni. V neposlední řadě v organizaci přípraví základní strukturu pro systém managementu. (MODEL EXCELENCE EFQM, 2012)

Podle Nenadála (2004) je Logika modelu Excelence EFQM poměrně jednoduchá. Tvrdí, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti vlastních zaměstnanců, externích zákazníků a při respektování okolí. Ty jsou však podmíněny důkladným zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje vhodně definovanou strategii, politiku, budování vztahů a partnerství.

Model Excelence EFQM se uskutečňuje pomocí tří integrovaných prvků:

**Základní koncepce excelence** – nastiňují nezbytné základní principy pro dosáhnutí udržitelné excelence

**Model excelence EFQM** – nástroj převádějící logiku RADAR a základní koncepci do praxe

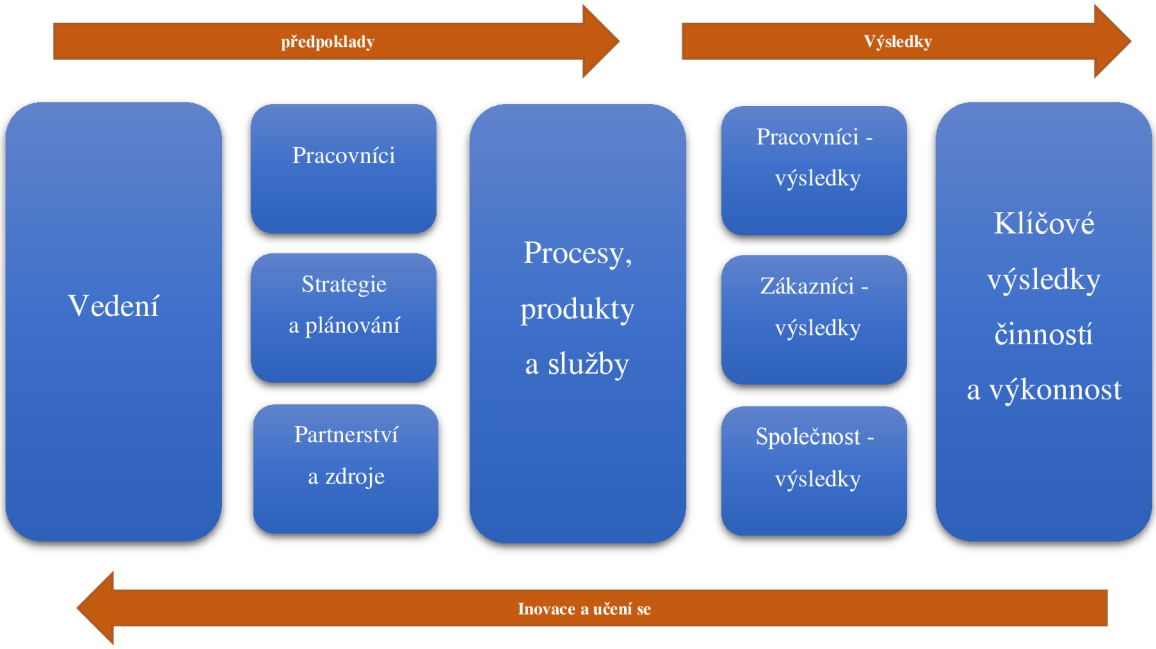
**Logika RADAR** – je dynamickým, hodnotícím nástrojem managementu

### 2.7.1. Základní koncepce excelence

Principy základní koncepce excelence:

1. Vytváření hodnoty pro zákazníky.
2. Vytváření trvale udržitelné budoucnosti.
3. Rozvíjení schopností organizace.
4. Využívání kreativity a inovací.
5. Vedení na základě vize, inspirace a integrity.
6. Agilní řízení.
7. Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků.
8. Trvale dosahování vynikajících výsledků.

### 2.7.2. Model Excelence EFQM




**Obrázek 1 Model Excelence EFQM**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle NENADÁL, 2004)

Jak lze vidět na obrázku Model Excelence EFQM se skládá z 9 kritérií. Prvních 5 kritérií jsou předpoklady a zbylá 4 kritéria nazýváme výsledky. Předpoklady vyjadřují to, co podnik dělá, a to čeho podnik dosahuje jsou výsledky. Výsledky a předpoklady jsou na sebe navzájem závislé. (NENADÁL, 2004)

Dělení 9 kritérií dle Grasseové (2008):

1. **Vedení**

   Toto kritérium zkoumá, jak řídící pracovníci podporují a rozvíjejí poslání a vize organizace a jestli jejich chování a aktivity rozvíjejí hodnoty, které jsou důležité pro dlouhodobý úspěch. Dále pozorujeme procesy osobní angažovanosti vedení na rozvoji systému managementu organizace, na rozvoji vztahů s vlastními zaměstnanci a zainteresovanými stranami. (GRASSEOVÁ, 2008)

   Dle modelu excelence EFQM (2012) se vedení dále dělí na 5 subkritérií a každé z nich zkoumá problematiku, kterou by měli splňovat vůdčí osobnosti, z jiného úhlu pohledu.

- Vedoucí pracovníci rozvíjejí poslání, etiku a hodnoty a jsou vzorem pro ostatní zaměstnance.
- Vedoucí pracovníci jsou zapojeni do rozvíjení a zlepšování systému managementu.
- Řídící pracovníci jsou angažováni vůči externím zainteresovaným stranám.
- Vedoucí pracovníci spolu s pracovníky organizace posilují kulturu excelence.
- Řídící pracovníci zajišťují flexibilnost a efektivně prosazují změny v organizaci.

2. **Politika a strategie**

Zjišťuje, jak organizace uskutečňuje své poslání a vize pomocí srozumitelně formulované strategie, která vychází ze zájmů a požadavků zainteresovaných stran. Strategie by měla být v souladu s procesy, politikou, plány a cíle. Podměty musejí přicházet od zákazníků, z interních procesů, benchmarkingu aj. Kritérium se dále skládá ze 4 subkritérií:

- Strategie je založena na pochopení současných i budoucích potřeb zainteresovaných stran.
- Strategie je založena na údajích z měření výkonnosti, průzkumu a učení.
- Strategie organizace je rozvíjena, analyzována a aktualizována.
- Strategie je přerozdělována především na klíčové procesy.

3. **Pracovníci**

Zaměřuje se na řízení a rozvoj lidských zdrojů, především na řízení a rozvoj znalostí zaměstnanců, odměňování, motivaci k týmové práci, komunikaci, aj.

Kritérium dále obsahuje 5 subkritérií:

- Lidské zdroje jsou plánované, řízené a neustále zlepšované.

- Znalosti a schopnosti pracovníků jsou identifikovány, udržovány a rozvíjeny.
- Na zaměstnance jsou delegovány pravomoci a odpovědnosti.
- Zaměstnanci organizace mezi sebou komunikují.
- Zaměstnanci dostávají patřičnou odměnu, uznání a péči.

**4. Partnertsví a zdroje**

Vztahuje se na vnější vztahy, jejich využití. Zda organizace rozvíjí vnitřní materiálové, hmotné, finanční i informační zdroje v zájmu naplňování své politiky a strategie i efektivity vnitřních procesů.

Kritérium se dále dělí na 5 subkritérií:

- Řízení externích partnerských vztahů.
- Řízení finančních zdrojů organizace.
- Udržování budov, zařízení a materiálu.
- Řízení technologií v organizaci.
- Řízení informací a znalostí.

**5. Procesy**

Vychází ze systémového přístupu, navrhování, řízení, udržování a zlepšování procesů, potřebných k naplňování vnitřní politiky a strategie. Sleduje se také zvyšování hodnoty produktů dodávaných zákazníkům. U procesů se zaměřujeme na 5 subkritérií:

- Systematické navrhování a řízení.
- Inovace a zdokonalování procesů vůči uspokojení a zvýšení hodnoty pro zákazníky a další zainteresované strany.
- Zdokonalování výrobků a služeb v souladu s potřebami zákazníků.
- Výroba, dodání a následný servis výrobků a služeb.
- Řízení a zdokonalování vztahů se zákazníky.

6. **Výsledky vzhledem k zákazníkům**

Jedná se o zásadní kritérium, které hodnotí, co je organizací dosaženo s ohledem na potřeby externích zákazníků. Důležitou součástí je i loajalita zákazníků a image organizace. Kritérium se člení do 2 subkritérií:

- Vnímání ze strany zákazníků zahrnující výrobky a služby, prodej, servis, celkový image společnosti a loajalitu.
- Ukazatele výkonnosti, které organizace využívají ke sledování, pochopení, předvídání a zlepšování vnímání ze strany zákazníků.

7. **Výsledky vzhledem k zaměstnancům**

Toto kritérium je závislé na zvládnutí procesů v kritériu pracovníci. Čeho společnost dosáhla při zvyšování spokojenost zaměstnanců. Zvažujeme pohled zaměstnanců a relevantní ukazatele vnitřní výkonnosti. Kritérium se skládá ze 2 subkritérií:

- Ukazatel vnímání – spokojenost a motivace ze strany zaměstnanců.
- Ukazatel výkonnosti – interní měřítka, která sledují chápání, předvídání a zlepšování výkonnosti pracovníků.

8. **Výsledky vzhledem ke společnosti**

Zaměřuje se hlavně na vnější okolí podniku, jako například: podílení se na regionálním rozvoji, vstřícnosti k občanům, šetrnosti životnímu prostředí, sdílení informací o výsledcích organizace s okolím a rovněž se posuzuje rozsah externích ocenění organizace. Kritérium se dělí na 2 subkritéria:

- Ukazatel vnímání organizace, zahrnující chování vůči občanům regionu, angažovanost ve veřejných projektech a redukce nepříznivých dopadů na životní prostředí.
- Ukazatel výkonnosti, změny ve vývoji zaměstnanosti a spolupráce s úřady v oblasti certifikace.

9. **Klíčové výsledky výkonnosti**

   Koncový výstup všech procesů a aktivit organizace a bází pro hodnocení výsledků dosažených při naplňování své politiky a strategie. Podstatné nejsou jen standardně vykazované ekonomické výsledky, ale i efekty v sociální a vědomostní oblasti. Kritérium se člení na 2 subkritéria:

   - Finanční a nefinanční výsledky výkonnosti.
   - Ukazatele výkonnosti definované vůči majetku, informacím, znalostem, procesům a externím zdrojům. (GRASSEOVÁ, 2008)

### 2.7.3. Logika RADAR

Logika RADAR je dynamický, hodnotící nástroj managementu, který zjišťuje výkonnost organizace. Uvádí, že organizace potřebuje:

- Stanovit výsledky, kterých hodlá dosáhnout v souladu se strategií.
- Naplánovat a rozvíjet integrovaný soubor, pro dosažení požadovaných výsledků.
- Aplikovat tyto přístupy systematicky pro zajištění jejich implementace.
- Hodnotit a zlepšovat aplikované přístupy na základě monitorování a analýzy dosažených výsledků. (MODEL EXCELENCE EFQM 2012)

## 2.8. SWOT analýza

SWOT analýza zjišťuje silné (Streghts), slabé (Weaknesses) stránky podniku a jeho příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) na základě strategického auditu. Dále pak tato data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky, na které by se měl podnik zaměřit. (KOTLER, 2007)

Podle Vebera (2005) se silné a slabé stránky týkají interního prostředí, tím pádem je můžeme určitým způsobem sami ovlivnit. Na druhou stranu příležitosti a hrozby jsou externí a ty nejsme schopni přímo ovlivnit. Cílem každého podniku je snaha maximalizovat své silné stránky a příležitosti a na druhou stranu minimalizovat své slabé stránky a hrozby.

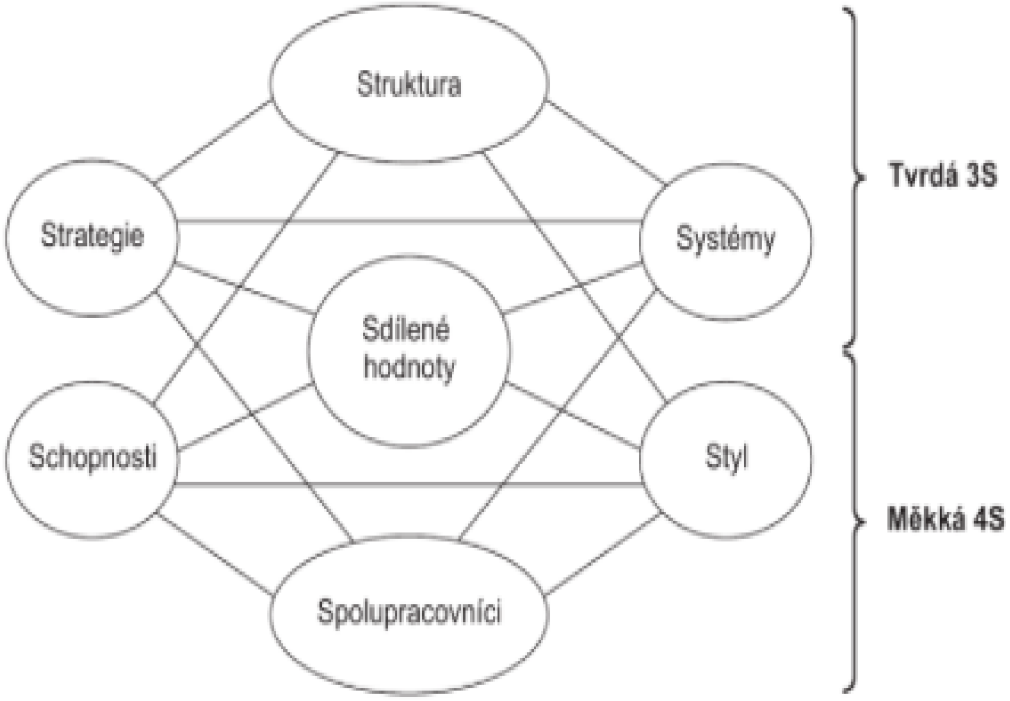
## 2.9. Model 7S McKinsey

Model 7S McKiney byl vytvořen zaměstnanci konzultační firmy McKiney v 70 letech 20. století na výpomoc manažerům a vedoucím pracovníkům s porozuměním složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami, uvádí Mallya (2007). Podle něj také musí manažeři a vedoucí pracovníci brát v úvahu všech 7 faktorů, aby se zaručila úspěšnost implementované strategie, bez ohledu na velikosti firmy. Jednotlivé faktory jsou mezi sebou vzájemně provázány, a proto vedení musí klást důraz na každý z těchto faktorů, jinak by došlo ke zhroucení těch ostatních.

**7 faktorů modelu**

- Strategie – vyjadřuje, jak podnik naplňuje svou vizi a jak reaguje na příležitosti a hrozby ve svém oboru podnikání.
- Struktura – zajišťuje efektivní organizaci a uspořádání organizace, ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými subjekty, oblasti expertizy, systém kontroly a sdílení informací.
- Systémy – jedná se o prostředky nebo procedury sloužící k řízení každodenních aktivit podniku. Například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy inovační systémy, aj.
- Styl práce vedení – vyjadřuje přístup managementu k řízení a k řešení vyskytujících se problémů včetně firemní kultury.
- Spolupracovníci – jedná se o veškeré lidské zdroje a jejich rozvoj (školení, aspirace motivace, chování vůči firmě, aj.)
- Schopnosti – znamenají to, co organizace dělá nejlépe. Jsou to profesionální znalosti a kompetence uvnitř podniku
- Sdílené hodnoty – skupiny zainteresované na úspěchu společnosti respektují základní skutečnosti, ideje a principy organizace. (MALLYA, 2007)

Model 7S se dále dělí na horní a dolní faktory viz obrázek č. 2. Tři horní faktory se označují jako „tvrdá 3S“, kterými jsou strategie, struktura a systémy. Čtyři faktory na dolní straně modelu se označují jako „měkká 4S“ a těmi jsou styl práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. (MALLYA,2007)




**Obrázek 2 Model 7S MCKinsey**

*(Zdroj: MALLYA, 2007, s. 73)*

## 2.10. Model START

Model START Národní ceny kvality ČR je určen pro organizace, které se chtějí systematicky zlepšovat, ale i pro ty, které zkušenosti s aplikací normy ISO 9001 a chtějí něco efektivnějšího. Model Start je zjednodušenou formou modelu Excellence EFQM a modelu START plus. Do jeho programu se může přihlásit jakákoliv organizace. Jeho základem je dotazníkové šetření, které se skládá z 50 uzavřených a rovnocenných otázek. Otázky jsou rovnoměrně rozděleny, stejně jako u Modelu excelence EFQM na předpoklady a výsledky.

Předpoklady se skládají z 5 kritérií: vedení, strategie, pracovníci, partnerství a zdroje, procesy, produkty a služby.

Výsledky se dělí na 4 kritéria: zákazníci, pracovníci, společnost, klíčové výsledky. (RYŠÁNEK, 2011)

Otázky se pokládají zaměstnancům zodpovědným za určitá oddělení a ti vybírají z následujících čtyř možností:

**Tabulka 2: Bodové hodnocení dotazníku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality, s 17)

| Bodové hodnocení | Dosažený úspěch |
|---|---|
| **A** – Zcela dosaženo | Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování. (100 %) |
| **B** – Podstatný pokrok | Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání, zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. (67 %) |
| **C** – Určitý pokrok | Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků. (33%) |
| **D** – Dosud nezahájeno | Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než na zbožné přání. (0%) |

*„Vyplnění dotazníku poskytuje tyto výhody:*

- *Pomůže organizaci identifikovat její současnou pozici a určit budoucí nasměrování a priority.*
- *Umožní porovnávání s dosaženými výsledky jiných organizací.*
- *Povzbudí organizaci k pravidelnému monitorování pokroku.*

- *Posoudí, zda všichni členové týmu vedení mají stejný názor na úspěch organizace i na její slabé stránky.*
- *Zaměří pozornost na schválení priorit zlepšování.*
- *Zajistí, aby organizace byla orientována na priority v daných opatřeních.*
- *Zlepšování v souladu se strategií a politikou.“ (RYŠÁNEK, 2011, s. 10)*

Provést bodové hodnocení dotazníku není úplně snadný úkol, nikoliv kvůli složitosti dotazníku, ale kvůli správnému pochopení celkového významu každé otázky. Je samozřejmé, že organizace chce prezentovat svoji nejlepší představu. Pro přesnost výsledku, je ale třeba být co nejobjektivnější. Po vyplnění dotazníku je třeba určit oblasti pro budoucí zlepšení v podniku, a také potvrdit své silné oblasti dosažených úspěchů. (RYŠÁNEK, 2011).

**Postup aplikace modelu start**

1. Vedení organizace musí rozhodnout, kterou oblast má v plánu hodnotit. Dále musí stanovit řešitelský tým, jmenovat odpovědnou osobu (manažera projektu) a zaslat přihlášku.
2. Manažer projde jednodenním školením a poté proškolí další členy týmu řešitelů. Vedení organizace informuje zaměstnance a další zainteresované strany o projektu.
3. Zahajuje se práce spojená se sebehodnocením organizace. Dotazník vyplňuje každý člen týmu upřímně a samostatně. Hodnotitel vyplňuje v dotazníku políčko, příslušnou známku A, B, C nebo D. Pokud se otázka skládá z podotázek, použije se hodnocení B nebo A jen v případě, že je hodnocení pozitivní na všechny podotázky. Z údajů v dotaznících stanoví START tým silné stránky organizace, oblasti pro zlepšení a profil organizace.
4. Vedení je předložený vyplněný dotazník a seznámí se s výsledky hodnocení. Následně provede případné opravy.
5. Organizace zašle vyplnění dotazník s podpisem vedoucího do Sdružení pro oceňování kvality a domluví si schůzku s ověřovatelem k posouzení dotazníku.

Případně, že je dotazník vyplněn jako dokument, zasílá se vedoucímu auditního týmu a ten jej poté zašle se svým posudkem do Sdružení pro oceňování kvality.

6. Na základě posouzení auditora, Sdružení pro oceňování kvality rozhodne o udělení certifikátu, který je platný po dobu 3 let.
7. SOK a ČSJ zveřejní na svých webových stránkách jména držitelů všech typů ocenění.
8. Organizace zná své prostory pro zlepšení, a proto může provést případné opatření. Proces sebehodnocení organizace se doporučuje opakovat každý rok. Po dalších 3 letech se organizace může přihlásit do programu Národní ceny kvality model START PLUS nebo do programu Modelu Excelence. (RÝŠÁNEK, 2011)

## 2.11. Norma ČSN EN ISO 9004:2019

Jedná se o další možnost sebehodnocení podniku, tentokrát se ale nejedná o „skupinu" modelu EFQM. Norma ČSN EN ISO 9004:2019 je vytvořena mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO). Tato mezinárodní norma poskytuje jakýmkoliv organizacím, bez ohledu na jejich velikost, typ a činnost, návod pro dosažení udržitelného úspěchu v neustále měnícím se prostředí. Řeší systematické zlepšování celkové výkonnosti organizace. Zahrnuje plánování, implementaci, analyzování, hodnocení a zlepšování efektivního systému managementu. Je v souladu se zásadami managementu kvality uvedenými v ISO 9000:2015.

Oproti ISO 9001:2015, které se zaměřuje na produkty a služby, se specifikuje na dosažení udržitelného úspěchu.

Udržitelného úspěchu dosahuje organizace při dlouhodobém plnění potřeb a očekávání svých zákazníků a dalších relevantních zainteresovaných stran. V průběhu let se faktory ovlivňující úspěch organizace mění, proto je důležité se těmto změnám neustále přizpůsobovat. Pozornost je například třeba věnovat společenské odpovědnosti, kulturním faktorům a životnímu prostředí. Dohromady i s účinností, kvalitou a agilností jsou tyto faktory součástí kontextu organizace.

Tato mezinárodní norma poskytuje nástroj pro sebehodnocení organizace, v kterém lze přezkoumat, v jakém rozsahu přijala myšlenky uvedené v tomto dokumentu. (ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN ISO 9004,2019)

## 2.12. Model CAF

Model Common Assessment Framework (CAF) je nástrojem Total Quality managementu. Je vyvinutý pro organizace všech veřejných sektorů na evropské až místní úrovni a napomáhá jim využívat techniky řízení kvality pro zlepšování své výkonnosti. Stejně jako Model START vychází z vícekriteriálního Modelu EFQM a má i stejný výstup, a to identifikovat silné stránky organizace a prostory ke zlepšení. Dále se dělí na 9 kritérií viz obrázek č. 1. a ty jsou poté členěny na 28 rovnocenných subkritérií.

Model CAF je bezplatný, veřejně dostupný a poměrně snadno použitelný, byl navržen tak, aby byl využitelný ve všech oblastech veřejného sektoru, a proto je vhodný i pro začínající podniky. (Baláš 2013)

Podle Baláše má model CAF 5 hlavních záměrů:

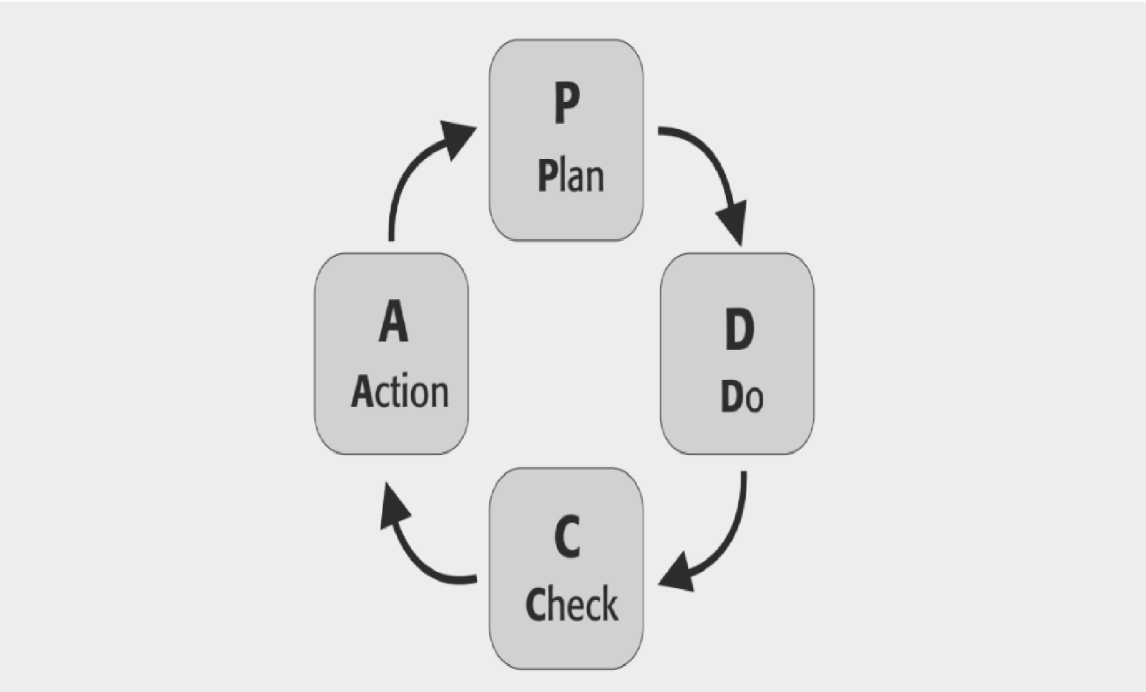
*„1. Zavést do veřejné správy kulturu excelence a principy TQM.*

*2. Využívat ve veřejné správě celý cyklus PDCA (Plan, Do, Check, ACT).*

*3. Umožnit sebehodnocení organizací veřejného sektoru za účelem získání jejich diagnózy a stanovení následných opatření ke zlepšení.*

*4. Působit jako most spojující různé modely používané v řízení kvality, a to jak ve veřejném, tak i soukromém sektoru.*

*5. Usnadnit benchlearning mezi organizacemi veřejného sektoru.“ (Baláš s.11. 2013)*




**Obrázek 3 Cyklus PDCA**
(ZDROJ: BALÁŠ s.120, 2013)

## 2.13. Model Start plus

Model START plus opět vychází z Modelu excelence EFQM a navazuje na jednodušší model START. Je vhodný pro pokročilejší organizace, které chtějí zlepšit své dosavadní výsledky a konkurenceschopnost na trhu. Stejně jako zmíněné modely je to 9. kriteriální model, který se dělí na předpoklady a výsledky, jak již bylo zmíněno na obrázku č. 1.

Je opět realizováno sebehodnocení formou dotazníku, avšak dotazník je náročnější a u každé otázky je nutná odpověď, není zde výběr z jednotlivých možností. Teoretické maximum bodů, které může organizace dosáhnout je 1000. Organizace začínající s modelem START PLUS se většinou pohybují v rozsahu 100 až 300 bodů a stejně jako předešlé modely výsledkem dotazníku je určení silných, slabých stránek a prostoru ke zlepšení. (BRAUN, 2013)

# 3. Analytická část

Základem analytické části je společnost Bajusz s.r.o., jejíž výkonnost bude hodnocena dle vícekriteriálního modelu START, díky kterého je možné identifikovat současnou úroveň podniku, silné stránky a prostory ke zlepšení.

Analytická část bakalářské práce je rozdělena do tří částí. V první části bude popsána vybraná společnost Bajusz s.r.o. (dále jen Bajusz). V druhé části práce bude na základě dotazníkového šetření provedena analýza současného stavu a budou určeny silné stránky společnosti a případný prostor ke zlepšení. V závěru analytické části budou vypočítána procenta úspěšnosti jednotlivých kritérií a celkového hodnocení podniku, které také bude znázorněno v grafickém provedení.

Hlavním předmětem analytické části bakalářské práce je zhodnocení výkonnosti pekárny Bajusz, pomocí modelu START, jehož vlastnosti byly popsány v praktické části práce.

## 3.1. Popis vybraného podniku

Na začátek je podstatné představit vybraný podnik, jeho historii, předmět podnikání a organizační strukturu. Důležité je také znát konkurenci a postavení na trhu.

### 3.1.1. Představení

Zvolená společnost sídlí v obci Bystřice, jedná se o českou rodinnou firmu s dlouholetou tradicí. Firma se dnes zaměřuje na pekárenskou výrobu, cukrárenskou výrobu a výrobu lahůdek. Společnost si zakládá z větší části na kvalitní ruční výrobu pečiva, chlebů a cukrářských výrobků. Firmu dnes tvoří dvě pekárny a devět firemních prodejen s celkovým počtem 75 zaměstnanců. Pekárna si vyrábí zásadně z čerstvých surovin nikoliv z polotovarů.

### 3.1.2. Historie

Na základě zkušeností z pekárny v Českém Těšíně, byla založena v roce 1933 společnost, provozující pekárnu v Bystřici. Po válce byla pekárna znárodněna a až po revoluci byla navrácena zpátky do rodiny. Následovaly renovace a v roce 1992 byla vystavěna nejen nová pekárna, ale i restaurace, bistro a ubytování. Restaurační zařízení fungovalo do roku 2006, od té doby je budova plně využívána k pekárenské činnosti. Započaly investice do nových kamenných prodejen a v roce 1996 byla rekonstruována původní pekárna. Dnes společnost má již 9 firemních prodejen z čehož prodejna v Bystřici prošla již třetí rekonstrukcí. (Bajusz, © [2020])

Chronologická historie společnosti:

**1933 –** Zavedení pekárenské činnosti.

**1948 –** Otevření první pekárny.

**1991 –** Založení společnosti Zbyšek Bajusz.

**1993 –** Otevření nové (druhé) pekárny.

**1998 –** Rekonstrukce první pekárny.

**2007 –** Renovace druhé pekárny.

**2012 –** Zavedení cukrárenské činnosti.

### 3.1.3. Organizační struktura

Společnost Bajusz nemá zformalizovanou žádnou organizační strukturu.

### 3.1.4. Hlavní dva konkurenti na místním trhu

Zakládání si na kvalitě výrobků a dobré pověsti je pro pekárenský obor dnes běžnou záležitostí. V dnešní době je po pekárenských výrobcích vysoká poptávka, což také souvisí s velkou konkurencí. V okolí města Třinec, kde firma Bajusz působí, je menších rodinných pekáren spousta, nicméně dále budou popsány jen větší konkurence schopné pekárny, které si také zakládají na tradici a mají dostatečný počet pravidelných zákazníků.

**Pekárna Sikora**

Společnost byla vystavěna v roce 1992 se záměrem péct chleba a pečivo podle tradičních receptur. Velká pekárenská produkce byla převážně zaměřena na objem výroby. Z toho důvodu byla v roce 1992 ve spolupráci s panem mistrem pekařem Jaroslavem Musilem z Brna vystavěna parní pekařská pec. Až do listopadu 1999 se pec vytápěla prohřívacím kotlem na černé uhlí, ale postupem času se přešlo na ekologičtější variantu plynového kotle. Dnes se firma skládá ze zhruba 30 zaměstnanců a tří firemních prodejen, kde nabízí široký sortiment pečiva a chlebů. Pekárna má více než 50 regionálních odběratelů jako jsou například obchůdky s potravinami, Tesco expres, hotely atd. (Pekárna Třinec, ©[b.r.]).

**Pekárna Lomná**

Pekárna Lomná byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1993 a zahájila provoz v roce 1994. Postupem času se vybavení mění a přizpůsobuje požadavkům zákazníků. Rozšiřuje se nabídka výrobků a budují se vlastní prodejny, ve kterých je nabízeno čerstvé pečivo. Výrobky nyní zákazníci mohou zakoupit nejen v jejich kamenných prodejnách, ale i v prodejnách tuzemských a zahraničních. Pekárna se může prezentovat certifikátem IFS, který obdržela v roce 2011 a každým rokem jej aktualizuje. (Pekárna Lomná, ©[b.r.]).

## 3.2. Analýza vybrané společnosti

Tato kapitola nyní přistupuje na analýzu pekárny Bajusz, která vyplývá z vícekriteriálního modelu START. Vyhodnocení jednotlivých kritérií bylo provedeno na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky a následným vyplněním dotazníku. Odpovědi jsou očíslovány a zformulovány do tabulek. Hodnocení jednotlivých kritérií je procentuální, na základě bodového ohodnocení otázek včetně slovního komentáře. Za jednotlivé odpovědi na otázky, budou přidělovány známky, které představují procentuální dosažení excelence. Na konci jednotlivých kritérií jsou shrnuty silné stránky a příležitosti ke zlepšení, na které bude následně navazovat celkové hodnocení podniku.

Jak již bylo zmíněno, hodnocení se skládá ze dvou částí zahrnujících 9 kritérií, které se člení na:

**Předpoklady**:

Ty se dále dělí na pět kritérií:

1. Vedení
2. Strategie
3. Pracovníci
4. Partnerství a zdroje
5. Procesy, produkty a služby

**Výsledky**:

Ty se rozdělují na čtyři kritéria:

1. Zákazníci – výsledky
2. Pracovníci – výsledky
3. Společnost – výsledky
4. Klíčové výsledky výkonnosti

### 3.2.1. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií

V následující části práce se dle modelu START do vytvořených tabulek bodově ohodnotí jednotlivá kritéria. Následně se stručně slovně okomentují a postupně se budou dosazovat do celkového hodnocení vybraného podniku. Každá známka má příslušné bodové ohodnocení.

**Bodové hodnocení:**

D – dosud nezahájeno (0%)

C – určitý pokrok (33%)

B – podstatný pokrok (67%)

A – zcela dosaženo (100%)

## 1) Kritérium: Vedení

**Tabulka 3 Odpovědi na otázky "Vedení"**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| Č. | Slovní hodnocení odpovědi otázky | Známka |
|---|---|---|
| 1) | Firma vyloženě stanovenou dlouhodobou vizi a cíle v současné době nemá. Jedná se o rodinnou firmu s tradicí od roku 1991, kdy podnikání fungovalo jinak a podnikatel nevěděl, zda do budoucna vůbec bude probíhat. Vedení firmy zatím funguje na základě krátkodobých sezónních cílů. Mají ovšem v plánu tuto skutečnost změnit a pracovat na ní. | D |
| 2) | Vedení aktivně komunikuje s výrobou za pomocí vedoucích pracovníků, kteří mají na starosti určité pracovní úseky. Jelikož se jedná o rodinnou pekárnu s tradicí a domácími recepturami, často jejich recepty pochází z domácích kuchařek zaměstnanců. Jsou otevření každému nápadu, někdy své zaměstnance doslova vybízejí ke spolupráci. Zaměstnanci výrobek upečou doma, přinesou ochutnat, vedoucí pekárny nastaví proces, jaké suroviny použít ze stabilních zásob a provede kalkulaci. Poté se rozhoduje o zařazení do výroby. | B |
| 3) | Etické zásady a firemní hodnoty firma dané nemá. Avšak jak již bylo zmíněno, jedná se o rodinnou firmu, která se svými zaměstnanci jedná na rovinu a snaží se vyjít vstříc. To samé pak očekává od nich. Zpětnou vazbu žádným uceleným procesem neprovádí, na druhou stranu dveře do kanceláře mají „vždy otevřené" a každý člen vedení je ochoten komunikovat a přijímat zpětnou vazbu osobně. | C |
| 4) | Hlavní prioritou je spravedlivá odměna za odvedenou práci. Zaměstnanci dostávají výplatu včas a výše mzdy záleží na pracovním zařazení a odvedené práci. Základem jsou také měsíční odměny, které určuje vedoucí pracovník. Základní částí finanční motivace je i „Vánoční bonus", kdy je mezi zaměstnance | B |

| | | |
|---|---|---|
| | zařazena nemalá částka s poděkováním. Zaměstnanci také mohou využívat naturálních odměn či výhod. | |
| 5) | Každý člen vedení má několik stabilních partnerů. Komunikace je individuální buď osobním setkání nebo mailovou komunikací. Jednou ročně je vyslán jeden člen vedení na setkání, schůze nebo předváděcí večery, které jsou pořádány jejich partnery.<br>Se zákazníky jsou v pravidelném kontaktu prodavačky v kamenných prodejnách. Připomínky zákazníků jak kladné, tak záporné, sdělují vedoucímu pracovníkovi v první fázi ony. | B |

**Silné stránky**

- Vedení se aktivně podílí na rozvoji vztahů klíčovými partnery.
- Dobré vztahy se zaměstnanci.
- Zapojování pracovníků při zavádění nových výrobků.

**Příležitosti ke zlepšení**

- Nejsou definovány hodnoty, vize a poslání společnosti.
- Nepravidelná ústní forma zpětné vazby od zaměstnanců.

**Tabulka 4 Bodové hodnocení „Vedení“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Kritérium 1 - Vedení** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | D | C | B | A | Celkem |
| Počet | 1 | 1 | 3 | 0 | |
| Faktor | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota | 0 | 33 | 201 | 0 | 234 |
| Celkem/počet | **46,8 % úspěchu** | | | | |

## 2) Kritérium: Strategie

**Tabulka 5 Odpovědi na otázky: Strategie**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| Č. | Slovní hodnocení odpovědi otázky | Známka |
|---|---|---|
| 1) | Organizaci chybí plánování a nemá pevně danou strategii. Neprovádí ani žádný benchmarking. | D |
| 2) | Strategie se provádí převážně intuitivně, s tím, že co čtvrt roku firma zavádí nový produkt. | C |
| 3) | Firma nemá definovány žádné strategické cíle a firemní hodnoty. Politika společnosti funguje převážně intuitivně na základě zvyků a zkušeností. Veškerou odpovědnost má majitel a vedení společnosti. | D |
| 4) | Veškerá odpovědnost a práce na určení a naplnění cíle je na vedoucích pracovnících společnosti. Provázání cílů, plánů či úkolů na cíle pracovníků, které se týkají jejich činnosti, nejsou nijak sepsány. Pracovníci nejsou seznámení s žádnými postupy, díky kterým by mohli dosáhnout těchto cílů. | D |
| 5) | Vše se odvíjí podle objednávek z firemních prodejen a zpětné vazby prodavaček. Pokud se nějaký produkt prodává více, je o něj větší zájem. Na základě toho se navýší výroba. Vše se ale řeší spíše intuitivně podle potřeby a nijak se to nedokumentuje. | C |

### Silné stránky

- Pekárna má stálé prodeje a výkon a co čtvrt roku zavádí nový výrobek.

### Příležitosti ke zlepšení

- Není definována žádná strategie ani dlouhodobé plány organizace.
- Nedostatečná provázanost plánů, cílů a úkolů společnosti na plány, cíle a úkoly pracovníků.

**Tabulka 6 Bodové hodnocení „Strategie“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Kritérium 2 - Strategie** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | D | C | B | A | Celkem |
| Počet | 3 | 2 | 0 | 0 | |
| Faktor | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota | 0 | 66 | 0 | 0 | 66 |
| Celkem/počet | **13,2 % úspěchu** | | | | |

## 3) kritérium: Pracovníci

**Tabulka 7 Odpovědi na otázky „Pracovníci“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Č.** | **Slovní hodnocení odpovědi otázky** | **Známka** |
|---|---|---|
| 1) | Firma jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů nemá. Každý pracovník ví, na koho se obrátit, i když společnost nemá jasně zformulovanou organizační strukturu. | D |
| 2) | I když přijímaní pracovníci neodpovídají potřebám společnosti, tak není žádný problém v dostatečném zaškolení zaměstnanců dle jejich potřeby. Proces hodnocení pracovníků, který se týká slaďování individuálních cílů a potřeb organizace není nikde popsán. Změny a výše odměn, platů určuje vedení. Případné chyby zaměstnanců v pracovním procesu řeší převážně slovně vedoucí pracovníci. | B |
| 3) | Školení pracovníků probíhá při zavádění nového výrobku nebo nových technologií. Zaměstnanci jsou taky průběžně školeni vůči bezpečnosti a zákonem dané administrativy. Ve firmě není žádný interní předpis popisující potřebné nástroje a informace k maximalizaci přínosu zaměstnance. | C |

| | | |
|---|---|---|
| 4) | Společnost nemá daný proces, který by zapojoval všechny zaměstnance do činnosti zlepšování. Také nejsou vydávány žádné dokumenty ke zmocňování pracovníků k přijímaní opatření. | D |
| 5) | Ve firmě dobře funguje obousměrná komunikace se zaměstnanci a vedením, převážně s jejich prodavačkami. Zaměstnanci jsou motivování finančními odměnami, které jim přidělují vedoucí pracovníci. | C |

**Silné stránky**

- Firma si školí nové zaměstnance podle její vlastní potřeby.
- Fungující obousměrná komunikace vedení a zaměstnanci.
- Zaměstnanci jsou motivováni finančními odměnami.

**Příležitosti ke zlepšení**

- Nejsou definovány plány a strategie v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Zaměstnanci nejsou zapojeni do činností zlepšování.
- Není definováno organizační schéma.

**Tabulka 8 Bodové hodnocení „Pracovníci“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Kritérium 3 - Pracovníci** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | D | C | B | A | Celkem |
| Počet | 2 | 2 | 1 | 0 | |
| Faktor | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota | 0 | 66 | 67 | 0 | 133 |
| Celkem/počet | **26,6 % úspěchu** | | | | |

## 4) Kritérium: Partnerství a zdroje

**Tabulka 9 Odpovědi na otázky „Partnerství a zdroje“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| Č. | Slovní hodnocení odpovědi otázky | Známka |
|---|---|---|
| 1) | Vztahy s dodavateli jsou převážně rozvíjeny ze strany dodavatelů. Na základě dobrého vztahu se dá domluvit vzájemně udržitelný profit. Ceny se ovšem odvíjí sezóně v závislosti na zemědělství. | B |
| 2) | Organizace neshromažďuje žádné informace včetně údajů o výkonnosti procesů, dodavatelů a zákaznících, aby byly spolehlivé, aktuální a rychle dostupné. Vedení organizace většinu procesů řeší intuitivně a operativně. | D |
| 3) | Není vydán žádný dokument rozhodující o pravidlech investic. K rozhodování přistupuje vedení mezi sebou demokraticky, kolektivně, avšak hlavní slovo má majitel společnosti. Finanční zdroje se využívají do nutných renovací či dalších potřebných věcí. Například výměna starých strojů za nové. Při takových renovacích se návratnost těžce počítá a bývá hodně pomalá, a proto se předem neplánuje. Organizace ale má do budoucna v plánu investovat do efektivnějších strojů a návratnost investice si propočítat. | C |
| 4) | Společnost o budovy, které má ve svém vlastnictví pečuje a technologie dle potřeb obnovuje. Firma nemá definované strategické cíle, takže je nemůže v jejich prospěch zlepšovat. K životní prostředí se firma staví pozitivně a snaží se v tomhle směru neustále zlepšovat. | B |
| 5) | Firma nemá daný žádný rutinní způsob k zajišťování rozvoje nových technologií, vše řeší operativně dle potřeby. Dodavatelé často sami informují vedoucí pracovníky o nových poznatcích či změnách. Organizace využívá také veletrhů a různých výstav, kterých se snaží účastnit alespoň jednou ročně. | C |

**Silné stránky**

- Dobré vztahy s dodavateli, se kterými se dá se udržet vzájemný profit.
- Hmotná aktiva společnosti jsou řízena a zlepšována.
- Vedení se aktivně účastní veletrhů a různých výstav

**Příležitosti ke zlepšení**

- Společnost systematicky nevyužívá finanční zdroje a finanční rizika, také zatím dopředu neplánuje návratnost investic.
- Pekárna nevyužívá a nesbírá informace o výkonnosti procesů, výkonnosti dodavatelů, spokojenosti zákazníků, tak aby byly spolehlivé a snadno využitelné pracovníky.

**Tabulka 10 Bodové hodnocení „Partnerství a zdroje“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Kritérium 4 – Pracovníci a zdroje** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | D | C | B | A | Celkem |
| Počet | 1 | 2 | 2 | 0 | |
| Faktor | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota | 0 | 66 | 134 | 0 | 200 |
| Celkem/počet | **40 % úspěchu** | | | | |

## 5) Kritérium: Procesy, produkty a služby

**Tabulka 11 Odpovědi na otázky „Procesy, produkty a služby“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Č.** | **Slovní hodnocení odpovědi otázky** | **Známka** |
|---|---|---|
| 1) | Organizace funkční systém managementu má, ale normu řady ISO nevyužívá. Řídí se dle normy HACCP, která je určená pro menší podniky. Ze strany HACCP dochází ke kontrole jednou | B |

| | | |
|---|---|---|
| | ročně. Firma také používá oborové normy jako je Tesco audit apod. | |
| 2) | Pekárna své výrobky navrhuje a řídí s ohledem na zákazníky, a také dle doporučení svých zaměstnanců. Organizace se snaží průběžně své výrobky obměňovat a tím potěšit zákazníka. Firma se snaží zavést nový produkt alespoň tři až čtyřikrát ročně. | A |
| 3) | Výsledky procesů jsou posuzovány denně. Procesy se posuzují na základě zkušeností zaměstnanců a nejsou k tomu daná žádná kritéria a měřítka. Návrhy na zlepšení výrobků ze strany zákazníků a provozních údajů realizovány jsou. | C |
| 4) | Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o rodinnou firmu a výrobky jsou navrhovány dle potřeb a očekávání zákazníků. Návrhy výrobků předkládají často i sami zaměstnanci, které čerpají například z rodinných kuchařek. | A |
| 5) | Audit ve společnosti není prováděn. Jedná se o menší rodinnou firmu, kde není problém udělat změnu během dne. Případné problémy se řeší operativně během celého roku. | D |

**Silné stránky**

- Firma své výrobky navrhuje s ohledem na zákazníky a aktivně při zavádění nových výrobků využívá kreativity svých zaměstnanců.
- Pekárna má funkční systém managementu.
- Společnost zavádí pravidelně nové výrobky.

**Příležitosti ke zlepšení**

- Procesy se posuzují na základě zkušeností zaměstnanců, a ne dle přesně daných měřítek.
- Není prováděn žádný benchmarking ani audit.

**Tabulka 12 Bodové hodnocení „Procesy, produkty a služby“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Kritérium 5 – Procesy, Produkty a služby** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | D | C | B | A | Celkem |
| Počet | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| Faktor | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota | 0 | 33 | 67 | 200 | 300 |
| Celkem/počet | **60 % úspěchu** | | | | |

## 6) Kritérium: Zákazníci – výsledky

**Tabulka 13 Odpovědi na otázky „Zákazníci – výsledky“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Č.** | **Slovní hodnocení odpovědi otázky** | **Známka** |
|---|---|---|
| 1) | Organizace nemá žádnou směrnici k řízení vztahů se zákazníky, ani je nijak neměří. Veškerý kontakt se zákazníky mají prodavačky v kamenných prodejnách. Ty poté veškerou zpětnou vazbu předávají vedoucím pracovníkům. Firma se také může řídit dle objemu prodeje. Vycházíme-li z předpokladu, že když jsou zákazníci spokojeni, tak budou nadále nakupovat jejich výrobky. | C |
| 2) | Objem prodeje, je již několik let stejný a firma předpokládá, že spokojenost zákazníků je na dobré úrovni. Jedná se přece jenom o menší rodinnou firmu s osobním prodejem, kde se spokojenost zákazníků lehce projeví. Firma také vychází z Google recenzí, kde získává hodnocení od svých zákazníků anebo sociálních sítí. | B |
| 3) | Společnost provádí průzkum převážně ústní formou ve svých kamenných prodejnách, kde zaměstnanci se zákazníky komunikují a sbírají zpětnou vazbu. Firma využívá také sociální sítě, kde za pomocí občasných soutěží získává od zákazníků | B |

| | | |
|---|---|---|
| | zpětnou vazbu na jejich výrobky. | |
| 4) | Výsledky týkajících se zákazníků rozděleny do skupin nejsou. Firma nerozlišuje žádné druhy zákazníků a nemá stanovené žádné cíle. Na druhou stranu dosahuje kladných výsledků a může pomoci nich zlepšovat své výrobky. | C |
| 5) | Výsledky měřítek spokojenosti zákazníků vykazují dobrou úroveň. | B |
| 6) | Společnost nesrovnává spokojenost zákazníků s konkurencí. Pouze prodavačky v kamenných prodejnách se setkávají s názory zákazníků na místní konkurenci. | D |
| 7) | Jedinou rutinní metodou je komunikace se zákazníky v kamenných prodejnách a denní přehled prodeje z pokladen. Jak již bylo zmíněno výše, dá se také odhadnout spokojenost zákazníků podle počtu objednávek. Dle těchto metrik, je společnost na dobré úrovni. | C |
| 8) | Společnost neporovnává své výsledky s konkurencí a ani není dostatečně velká, aby se mohla srovnávat s excelentními pekárenskými společnostmi. | D |

**Silné stránky**

- Firma aktivně zkoumá vztahy se zákazníky.
- Zákazníci jsou s pekárenskými výrobky vesměs spokojeni.

**Příležitosti ke zlepšení**

- Společnost nemá žádnou směrnici k řízení vztahů se zákazníky a ani je nijak neměří.
- Pekárna zkoumá zpětnou vazbu převážně ústně a nijak ji nedokumentuje.
- Společnost nesrovnává spokojenost zákazníků s konkurencí.
- Firma nerozděluje své zákazníky do žádných skupin.

**Tabulka 14 Bodové hodnocení „Zákazníci – výsledky“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Kritérium 6 – Zákazníci - výsledky** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | D | C | B | A | Celkem |
| Počet | 2 | 3 | 3 | 0 | |
| Faktor | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota | 0 | 66 | 201 | 0 | 267 |
| Celkem/počet | **33,375 % úspěchu** | | | | |

## 7) Kritérium: Pracovníci – výsledky

**Tabulka 15 Odpovědi na otázky „Pracovníci – výsledky“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Č.** | **Slovní hodnocení odpovědi otázky** | **Známka** |
|---|---|---|
| 1) | Organizace neměří, ani nijak nemonitoruje ukazatele, které predikují trendy nebo morálku pracovníků jako je například nemocnost, předčasné odchody, interní povýšení, fluktuace pracovníků aj. | D |
| 2) | Pekárna získává zpětnou vazbu průběžně během celého roku, a to ústní formou při denním kontaktu vedoucího pracovníka se zaměstnanci. Vedení se pokaždé snaží vyjít zaměstnancům vstříc, ale informace nejsou nijak evidovány a může dojít k přehlednutí některých problémů. | C |
| 3) | Společnost výsledky interních měřítek a skutečného vnímání pracovníků nijak neporovnává s konkurencí. | D |
| 4) | Organizace nezapisuje a nezveřejňuje žádné informace ohledně spokojenosti zaměstnanců. Společnost, ale jedná a snaží se zaměstnancům vyhovět, například nedávno bylo postaveno nové silo pro usnadnění náročné práce zaměstnanců. | C |

| | | |
|---|---|---|
| 5) | Organizace nesbírá a neeviduje dostatek informací, aby mohla vyhodnotit jakýkoli trend spokojenosti zaměstnanců. Z denního kontaktu se zaměstnanci však předpokládá, že spokojenost pracovníků je na dobré úrovni. | C |

**Silné stránky**

- Aktivní komunikace se zaměstnanci.
- Aktivní péče o zaměstnance, investice pro zjednodušení náročné práce.

**Příležitosti ke zlepšení**

- Společnost neměří ukazatele, které predikují trendy nebo morálku pracovníků.
- Pekárna své výsledky nijak neporovnává s konkurencí.
- Firma nedokumentuje žádné informace ohledně spokojenosti svých zaměstnanců.
- Výsledky interních měřítek nejsou nijak porovnávány s konkurencí.

**Tabulka 16 Bodové hodnocení „Pracovníci – výsledky“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Kritérium 7 – Pracovníci - výsledky** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | D | C | B | A | Celkem |
| Počet | 2 | 3 | 0 | 0 | |
| Faktor | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota | 0 | 99 | 0 | 0 | 99 |
| Celkem/počet | **19,8 % úspěchu** | | | | |

## 8) Kritérium: Společnost – výsledky

**Tabulka 17 Odpovědi na otázky „Společnost – výsledky“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| Č. | Slovní hodnocení odpovědi otázky | Známka |
|---|---|---|
| 1) | Firma dosahuje pozitivních výsledků v prevenci snižování škod nebo obtěžování okolí. Pekárny se vytápí plynem či elektřinou. Celá firma třídí odpad a snaží se minimalizovat spotřebu papíru. | B |
| 2) | Organizace dosahuje pozitivních výsledků v přispívání na regionální rozvoj společnosti. Jedná se převážně o naturální dary především pro plesy, školy, školky atp. Firma také spolupracuje s Třineckým hokejovým klubem HC Oceláři Třinec. | A |
| 3) | Aktivity ve výše uvedených oblastech jsou stejné. Aktivity nelze porovnávat s výsledky jiných organizací, protože většina jiných firem má větší finanční prostředky na možnou reprezentaci. | C |
| 4) | Společnost z médií nedávno začala využívat akorát sociální sítě, jinak velký zájem médií o společnost není a ani neobdržela cenu za společenskou odpovědnost. | D |
| 5) | Společnost žádné průzkumy neprovádí. Může akorát vycházet z účtu na Google byznys, kde zákazníci vkládají své hodnocení, která jsou převážně kladná. | C |

### Silné stránky

- Pozitivní výsledky v prevenci snižování škod a obtěžování okolí.
- Společnost se může prezentovat aktivitami na přispívání rozvoje společnosti ve svém okolí.

### Příležitosti ke zlepšení

- Společnost neprovádí žádné průzkumy, kterými by zjišťovala vztahy s okolím.
- Firma neprovádí žádné srovnání s konkurencí.

**Tabulka 18 Hodnocení odpovědí „Společnost – výsledky“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Kritérium 8 – Společnost – výsledky** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | D | C | B | A | Celkem |
| Počet | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| Faktor | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota | 0 | 66 | 67 | 100 | 233 |
| Celkem/počet | **46,6 % úspěchu** | | | | |

## 9) Kritérium: Klíčové výsledky

**Tabulka 19 Odpovědi na otázky „Klíčové výsledky“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Č.** | **Slovní hodnocení odpovědi otázky** | **Známka** |
|---|---|---|
| 1) | Na základě ústního sdělení vedení společnosti mají ekonomické výsledky jako jsou podíly na trhu, objemy výroby a zisky zlepšující se trend. | B |
| 2) | Společnost žádným způsobem nesrovnává své výsledky s konkurencí. | D |
| 3) | Výsledky organizace jsou rozdělovány dle jednotlivých prodejen, které jsou pak mezi sebou porovnávány. | B |
| 4) | Výkonnost všech procesů podílejících se na výrobku, je měřitelná a známá do jisté míry. K pravidelnému měření však nedochází, a to kvůli časové náročnosti. | C |
| 5) | Výsledky výše zmíněných činností vykazují rostoucí trend. | B |
| 6) | Výsledky výše zmíněných činnosti nejsou srovnávány s konkurencí, a tudíž nelze určit, zda jsou srovnatelné nebo lepší. | D |
| 7) | Výsledky podpůrných a administrativních činností mají pozitivní trend, ale k porovnání s jinými organizacemi nedochází. | C |

**Silné stránky**

- Ekonomické výsledky mají zlepšující se trend.
- Společnost rozděluje své výsledky dle jednotlivých prodejen.
- Výkonnosti procesů vykazují rostoucí trend.

**Příležitosti ke zlepšení**

- Společnost nesrovnává své výsledky s konkurencí.
- Organizace pravidelně neměří výkonnost všech procesů.

**Tabulka 20 Hodnocení odpovědí „Klíčové výsledky“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| **Kritérium 9 – Klíčové výsledky** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | D | C | B | A | Celkem |
| Počet | 2 | 2 | 3 | 0 | |
| Faktor | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota | 0 | 66 | 201 | 0 | 267 |
| Celkem/počet | **37,14 % úspěchu** | | | | |

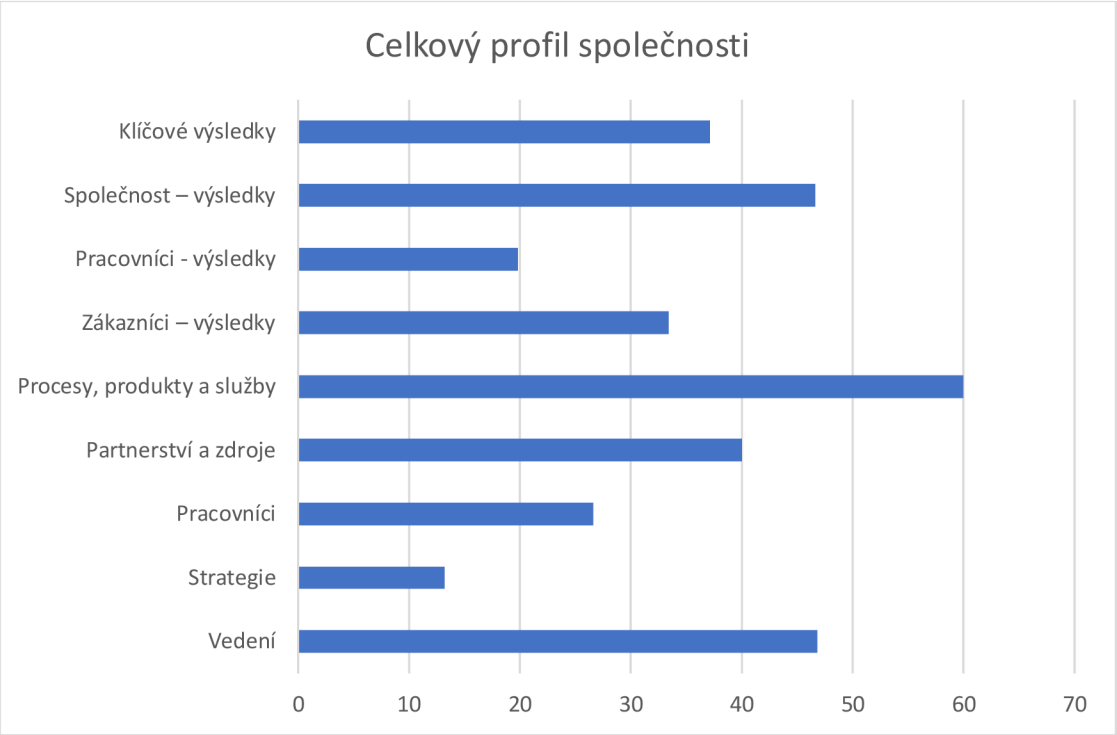
## 3.3. Celkové hodnocení podniku

Souhrnné hodnocení je předepsáno v tabulce definované dle příručky modelu START. Celkové hodnocení bylo provedeno stejným způsobem jako hodnocení jednotlivých kritérií. V Tabulce jsou provedeny výpočty a zahrnuje všechna kritéria jak „výsledků“, tak i „předpokladů“.

**Tabulka 21 Celkové hodnocení podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality)

| | D | C | C | A | % úspěchu |
|---|---|---|---|---|---|
| **Vedení** | 1 | 1 | 3 | | 46,8 |
| **Strategie** | 3 | 2 | | | 13,2 |
| **Pracovníci** | 2 | 2 | 1 | | 26,6 |
| **Partnerství a zdroje** | 1 | 2 | 2 | | 40 |
| **Procesy, produkty a služby** | 1 | 1 | 1 | 2 | 60 |
| **Zákazníci – výsledky** | 2 | 3 | 3 | | 33,375 |
| **Pracovníci – výsledky** | 2 | 3 | | | 19,8 |
| **Společnost – výsledky** | 1 | 2 | 1 | 1 | 46,6 |
| **Klíčové výsledky** | 2 | 2 | 3 | | 37,14 |
| | | | | | |
| **Celkový počet zaškrtnutí (a)** | 15 | 18 | 14 | 3 | |
| **Faktor (b)** | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| **Hodnota (a) x (b)** | 0 | 549 | 938 | 300 | 1832 |
| **1832 / 50 =** | **36,64** | **% úspěchu organizace** | | | |




**Obrázek 4 Celkový profil společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V celkovém bodovém hodnocení všech devíti kritérií (viz tabulka č. 21) společnost dosáhla 34,64% celkové úspešnosti. Tento výsledek může být považován za průměrný. Nejlepší organizace podle modelu START dosahují přibližně 75% úspěšnosti, což znamená, že pekárna Bajusz odpovídá zhruba z 50% excelentní organizaci. Je důležité připomenout, že se jedná o menší rodinnou firmu, která měření prováděla poprvé.

Z grafu lze vyčíst, že společnost by se měla zlepšit v kritériu strategie, pracovníci a pracovníci – výsledky. Zato její silnou stránkou je kritérium procesy, produkty a služby.

# 4. Vlastní návrhy ke zlepšení

V této části práce budou popsány příležitosti a návrhy ke zlepšení vybraných kritérií. Kritéria byla zmíněna a okomentována v tabulkách v analytické části práce, kde byly i definovány silné a slabé stránky podniku. Návrhy by měly být podniku reálně nápomocné a proveditelné.

## 4.1. Zformulovat hodnoty, poslání a cíle společnosti

První návrh reaguje na 1. kritérium, ve kterém je uvedeno, že vedení nemá definované hodnoty, poslání, vize ani cíle společnosti. Tyto zmíněné body by měly být jasně zformulované a přístupné na viditelném místě. Díky tomu si je budou moci prohlédnout a seznámit se s nimi jak zaměstnanci, tak i firemní dodavatelé a externí partneři. Na základě definovaných výše zmíněných bodů firma následně odvíjí své rozhodování, strategie a plány.

### 4.1.1. Definování firemních hodnot

Pro úspěšné definování firemních hodnot si firma musí odpovědět na následující otázku:

Jaké jsou firemní principy, které určují interní i externí aktivity a chování?

Je důležité, aby za nimi společnost opravdu stála, i kdyby to pro firmu znamenalo nevýhodu či ztrátu. Firemní hodnoty pomáhají vedení s náročnými rozhodnutími, které ovlivňují budoucí provoz společnosti, a také pomáhají přitahovat kvalitní zaměstnance a partnery. Při získávání nových zaměstnanců je mnohdy zásadnější souznění s firemními hodnotami než kvalifikace. Zaměstnanec s potenciálem se nové znalosti a dovednosti naučí rychle, zato pokud nesouzní s firemními hodnotami, nikdy nebude loajální a pracovat naplno.

V době krize se lidé upínají k tomu, pro koho pracují. Poté jsou schopni navýšit své úsilí za účelem přetrvat krizi, toho, co vnímají, že za to stojí.

Také zákazníci dnes často nakupují od společností, s jejichž hodnotami se ztotožňují. Důležitá je pro ně poctivost a transparentnost, ale také způsob podnikání a jeho ekonomický a sociální dopad.

### 4.1.2. Definování firemního poslání

Pro určení firemního poslání je důležité si odpovědět na následující otázky:

Proč podnikáme?

Protože se jedná o rodinnou pekárnu s dlouholetou tradicí, určitě nestačí odpovědět na výše zmíněnou otázku jen typem: „za účelem generování zisku".

Co naše podnikání přináší okolí?

Odpovědí na tyto otázky dodávají firemnímu podnikání smysl a dopomáhají překonávat nepříznivé období. Ideální je definování inspirujícího poslání, to přidává zaměstnancům a partnerům na loajalitě vůči společnosti a podílení se na jejím zlepšování.

### 4.1.3. Definování firemní vize

Dobře definovaná firemní vize, musí dávat společnosti jasný směr. Z firemní vize se poté odvíjí strategie, jak daného cíle dosáhnout. Pro nalezení odpovědi si nestačí jen odpovědět na otázku, jaké jsou naše firemní vize. Firemní vize vychází z dlouhodobých a ambiciózních cílů, které jsou časově omezeny. Pro společnost Bajusz to může být například otevřením nové kamenné prodejny do 3 let, poražení okolní konkurence a dodávání svých výrobku do většiny obchodních řetězců, rozšíření výrobních prostor, snížení výrobních nákladů o 20 % do 5 let aj.

## 4.2. Zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Tento návrh reaguje na kritérium 1. Vedení a kritérium 7. Zaměstnanci – výsledky, kde dle výše zmíněných kritérií, vedení zpětnou vazbu od zaměstnanců zjišťuje, ale pouze na základě běžných pracovních rozhovorů vedoucího pracovníka s jednotlivými zaměstnanci. Tyto běžné rozhovory probíhají pravidelně, ale informace z nich nejsou nijak evidovány, čímž není možné zjistit trend spokojenosti pracovníků a některé problémy mohou být jednoduše přehlédnuty.

### 4.2.1. Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců je doporučeno využit dotazník či specializované agentury. V návrhu byl zvolen dotazník z důvodu nízkých nákladů pro společnost Bajusz.

Pro zajištění otevřenosti zaměstnanců je zapotřebí využít anonymních dotazníků, což znamená, že se v dotazníku neobjeví osobní otázky na věk, pohlaví atd.

Dotazník se skládá z 20 otázek, které zaměstnanci hodnotí volbou ze čtyř uzavřených otázek s možností doplnění slovního komentáře.

Jednotlivé možnosti odpovědí s počtem bodů pro vyhodnocení:

***Tabulka 22 Varianty odpovědí a jejich ohodnocení***

*(Zdroj Vlastní zpracování)*

| **Varianty odpovědí** | **Počet bodů za odpověď** |
|---|---|
| Ano | 4 Body |
| Spíše ano | 3 Body |
| Spíše ne | 2 Body |
| Ne | 1 Bod |

Jednotlivé otázky:

1) Jsem spokojený/á s mými pracovními podmínkami.
2) Jsem spokojený/á s pracovním prostředím.
3) Nebojím se sdělit vedení společnosti můj názor na práci.
4) Na pracovišti a mezi zaměstnanci je dobrá atmosféra.
5) Jsem spokojen s pracovní dobou.
6) Za odvedenou práci dostávám srozumitelnou zpětnou vazbu od svého vedoucího pracovníka.
7) Mám možnost kariérního růstu.
8) Jsem spokojen se svou odměnou za odvedenou práci.

9) Jsem seznámen se strategií a cíli společnosti.

10) Mám dostatek času pro vykonávání mé pracovní činnosti.

11) Společnost respektuje můj osobní život.

12) Z práce se necítím přepracovaný.

13) Ve společnosti dobře funguje týmová práce.

14) Mám dostatek informací k provedení výkonu mé práce.

15) Jsem zapojen do činností rozhodování firmy.

16) Vedení společnosti vyslýchá mé nápady.

17) Mé pracovní místo je vhodně vybavené pro kvalitní výkon práce.

18) Jsem dostatečně motivovaný dělat svou práci na maximum.

19) Jsem spokojený s pracovními aktivitami vedení společnosti.

20) Doporučují pekárnu Bajusz svým známým a svému okolí.

**Způsob vyhodnocení:**

Každý z dotazovaných respondentů odpoví na danou otázku jednou ze čtyř výše zmíněných možností. Pátá doplňující možnost je určená k individuálnímu slovnímu komentáři, který je vhodný pro detailnější zjištění případného problému či pochvaly. Při vyhodnocení dotazníku je každá z povinných otázek hodnocena 1-4 body. Způsob vyhodnocení bude proveden dvojím způsobem, a to celkovým průměrem, kde budou sečteny všechny body a následně vyděleny počtem respondentů. Z výpočtu zjistíme, ve kterých bodech jsou pracovníci spokojeni, či nespokojeni. Tento výsledek je možné využít k zjištění příležitostí ke zlepšení vůči spokojenosti zaměstnanců.

Důležité je také dílčí dotazníky vyhodnotit jednotlivě, a to hlavně z důvodu individuálního komentáře a připomínek. V komentářích respondenti mohou přesně sdělit, co je trápí, či jak by daný problém řešili. Konkrétní návrh dotazníku je popsán v příloze č. 2.

## 4.3. Dotazník spokojenosti okolí organizace

Třetí návrh vychází z 8. kritéria, kde je uvedeno, že společnost neprovádí žádný průzkum spokojenosti okolí organizace. Vedení společnosti nemůže predikovat žádný trend spokojenosti, ani odvíjet strategie, či své chování vůči okolí.

Pro zjištění spokojenosti okolí s danou organizací je vhodné využít dotazník, a to buď online nebo papírovou formou. Pro vyvarování se nepříznivým reakcím respondentů vůči dotazování, je důležité dotazník zadat jednoduše, stručně a příliš jej neprotahovat. Dotazník se skládá ze 7 otázek, na které vybraní respondenti budou odpovídat z následujících 4 uzavřených odpovědí či případně doplňujícího komentáře.

**Tabulka 23 Varianty odpovědí a jejich ohodnocení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| **Varianty odpovědí:** | **Počet bodů za odpověď** |
|---|---|
| První sloupec | 4 Body |
| Druhý sloupec | 3 Body |
| Třetí sloupec | 2 Body |
| Čtvrtý sloupec | 1 Bod |

Jednotlivé otázky:

1. Maté kladný vztah k pekárně Bajusz?
2. Nakupujete pravidelně v pekárně Bajusz?
3. Jste spokojeni s kvalitou výrobků?
4. Myslíte si, že pekárna Bajusz je přínosná pro místní okolí?
5. Byli jste někdy nespokojeni s nákupem v prodejnách Bajusz?
6. Omezuje nějakým způsobem pekárna Bajusz můj běžný den? Pokud ano, jakým? (Znečištění, hluk aj.)
7. Navrhli byste společnosti Bajusz nějakou změnu? Pokud ano, jaká by to byla?

Vyhodnocení dotazníku:

Každý z dotazovaných respondentů, jak již bylo zmíněno v předchozím návrhu, odpoví na danou otázku jednou, ze 4 z výše zmíněných možností. Odpovědi budou následně ohodnoceny příslušnými body. Pro zjištění celkového vyhodnocení, musíme součet všech bodů vydělit počtem respondentů. Z výsledků bude možné rozpoznat prostory ke zlepšení a případné silné stránky. Pro efektivnější vyhodnocení dotazníku je zapotřebí k daným odpovědím přistupovat jednotlivě a zaměřit se na otevřené odpovědi, zvlášť u posledních dvou otázek, kde jednotliví respondenti mohou sdělit konkrétní problémy či pochvaly vůči společnosti. Konkrétní návrh dotazníku je popsán v příloze č. 3.

## 4.4. Návrh organizační struktury

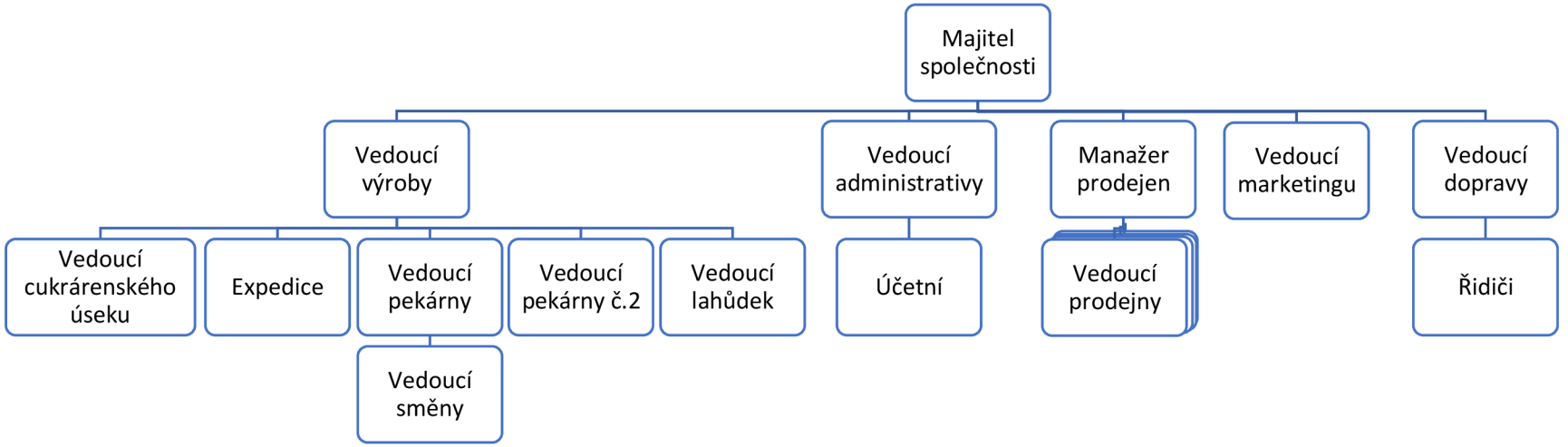
Následujícím návrhem ke zlepšení je základní nedostatek, kterým je, že společnost nemá jasně definovanou ani nijak evidovanou organizační strukturu, která určuje způsob vnitřního rozdělení činností a pravomocí.

Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu. Je vhodné využít funkční organizační strukturu.

Tvorba organizační struktury:

Ze začátku je zapotřebí si definovat činnosti, které jsou nezbytné k dosažení cíle a chodu společnosti. Tyto činnosti je nutné poté rozdělit do jednotlivých skupin, tak aby je mohla vykonávat jedna osoba. Nakonec budou definovány hierarchické úrovně a určí se typ organizační struktury, který je vhodný pro danou firmu. Jak již bylo zmíněno výše, vhodný typ pro využití je funkční organizační schéma. Jeho hlavními výhodami je snadná kontrola a koordinace z vedení a vysoká úspěšnost při řešení případných problémů.

Konkrétní návrh organizační struktury viz obrázek č. 5.




**Obrázek 5 Návrh organizační struktury**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

# 5. Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení výkonnosti společnosti Bajusz za pomocí dotazníkového šetření podle vícekriteriálního modelu START. Následné nalezení slabých stránek organizace a sestavení vlastních návrhů, které pomohou organizaci ke zlepšení výkonnosti a celkové úspěšnosti v různých oblastech.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, bakalářská práce byla rozdělena do tří částí: teoretická východiska práce, analýza současného stavu a vlastní návrhy řešení. Rozdělení bylo podstatné ke splnění předem daných cílů práce.

V první kapitole bakalářské práce byly za pomocí odborné literatury a dalších dostupných zdrojů vysvětleny pojmy úzce spjaté s hodnocením výkonnosti podniku včetně teoretických východisek modelu START. Tyto pojmy jsou základním pilířem k analytické části práce.

V úvodu analytické části bakalářské práce byla představena pekárna Bajusz včetně její konkurence a historie, také byl zjištěn první prostor ke zlepšení, kterým je návrh organizační struktury. Tyto zmíněné informace jsou důležité pro pochopení a následnou analýzu dané společnosti.

Na základě objektivních rozhovorů s vedoucími pracovníky pekárny Bajusz byl vyplněn dotazník modelu START (viz příloha č. 1), který je rozdělen do devíti postupně vyhodnocených kritérií. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou stručně sepsány a bodově ohodnoceny. Na konci každého kritéria jsou definovány jeho výsledné silné stránky a prostory ke zlepšení.

V závěru analytické části je uvedena tabulka a graf s celkovým výpočtem hodnocení podniku. Výpočet byl získán součtem výsledků hodnocení jednotlivých kritérií a vydělením celkovým počtem otázek. Firma Bajusz dosáhla 34,64% celkové úspěšnosti, což se dá považovat za průměrný výsledek. Při porovnání s excelentní společností se jedná zhruba o polovinu. Nejúspěšnější organizace obvykle dosahují výsledku celkové úspěšnosti okolo 75%. Nejlepší výsledek společnost získala v kritériu procesy, produkt a služby a to 60%, zato nejnižšího výsledku firma dosáhla v kritériu strategie, a to 13,2 %.

Hlavních cílů práce bylo dosaženo ve třetí kapitole. Z výsledků analytické části byly popsány návrhy ke zlepšení, a to v různých oblastech činností podniku.

Konktrétně byly doporučeny čtyři návrhy ke zlepšení, kterými jsou: zformulování hodnot, poslání a vizí společnosti, dotazník spokojenosti zaměstnanců, dotazník spokojenosti okolí společnosti a návrh organizační struktury. Tyto návrhy by měly zlepšit úspěšnost organizace především v kritériích: vedení, zaměstnanci, zaměstnanci – výsledky a společnost – výsledky. Návrhy společnosti převážně pomohou k efektivnějšímu řešení problémů, tvorbě strategií a dosažení cílů.

Výše zmíněné návrhy by měli být pro pekárnu Bajusz přínosem a pomoct ji k dalším krokům k navýšení výkonnosti.

# 6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:


1) BALÁŠ L. et all. Společný hodnotící rámec CAF 2013. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92s. ISBN 978-80-02-02472-9.

2) Benchmarking ve veřejné správě. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.

3) BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-86929-75-0.

4) BRAUN V. a kol., 2013. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.

5) ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2019. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2019. 72 s. Třídící znak 01 0324.

6) FIBÍROVÁ, J. a ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-7357-084-x

7) GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

8) GRASSEOVÁ, Monika a David ŘEHÁK. Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace. Brno: Univerzita obrany, 2008. ISBN 978-80-7231-566-6.

9) Historie | Pekárna Lomná. Pekárna Lomná | Pekárna Lomná [online]. [Cit. 10.5.2020]. Dostupné z: http://www.lomna.cz/historie

10) KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

11) MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

12) Model excelence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úrovně výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.

13) NENADÁL, J., et al. Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody. Praha 3 : Management Press, s.r.o., 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

14) NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

15) NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

16) O nás |Pekárna Třinec. Home |Pekárna Třinec [online]. [Cit. 12.5.2020]. Dostupné z: http://www.pekarna-sikora.cz/o-nas/

17) RYŠÁNEK, P. et all. Národní cena kvality ČR – Model START. 2. vydání. Praha: Národnı́ informačnı́ středisko podpory kvality, 2011. ISBN 978-80-02-02341-8.

18) SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., a kol. Základy podnikánı́. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

19) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074003363.

20) SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

21) To jsme my - Pekárna Bajusz.cz. Bajusz.cz - Pekárna Bajusz.cz [online]. Copyright © 2020 Bajusz.cz od roku 1991 [cit. 28.05.2020]. Dostupné z: https://www.bajusz.cz/to-jsme-my

22) VEBER, J. et all. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele 2. vydání. Praha: Grada, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

23) VEBER, Jaromír. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. Praha: Management Press, 2006, 358 s., viii s. barev. obr. příl.: il. (některé barev.). ISBN 80-7261-146-1.

24) VEBER, Jaromír. Podnikánı́ malé a střednı́ firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

25) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podnikovά ekonomika. Span class=. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

26) WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

# 7. Seznam obrázků

**Obrázek 1 Model Excelence EFQM** ..... 17
**Obrázek 2 Model 7S MCKinsey** ..... 23
**Obrázek 3 Cyklus PDCA** ..... 28
**Obrázek 4 Celkový profil společnosti** ..... 49
**Obrázek 5 Návrh organizační struktury** ..... 1

# 8. Seznam tabulek

**Tabulka 1 – Kategorie podniku** ..... 12
**Tabulka 2: Bodové hodnocení dotazníku** ..... 24
**Tabulka 3 Odpovědi na otázky "Vedení"** ..... 33
**Tabulka 4 Bodové hodnocení „Vedení"** ..... 34
**Tabulka 5 Odpovědi na otázky: Strategie** ..... 35
**Tabulka 6 Bodové hodnocení „Strategie"** ..... 36
**Tabulka 7 Odpovědi na otázky „Pracovníci"** ..... 36
**Tabulka 8 Bodové hodnocení „Pracovníci"** ..... 37
**Tabulka 9 Odpovědi na otázky „Partnerství a zdroje"** ..... 38
**Tabulka 10 Bodové hodnocení „Partnerství a zdroje"** ..... 39
**Tabulka 11 Odpovědi na otázky „Procesy, produkty a služby"** ..... 39
**Tabulka 12 Bodové hodnocení „Procesy, produkty a služby"** ..... 41
**Tabulka 13 Odpovědi na otázky „Zákazníci – výsledky"** ..... 41
**Tabulka 14 Bodové hodnocení „Zákazníci – výsledky"** ..... 43
**Tabulka 15 Odpovědi na otázky „Pracovníci – výsledky"** ..... 43
**Tabulka 16 Bodové hodnocení „Pracovníci – výsledky"** ..... 44
**Tabulka 17 Odpovědi na otázky „Společnost – výsledky"** ..... 45
**Tabulka 18 Hodnocení odpovědí „Společnost – výsledky"** ..... 46
**Tabulka 19 Odpovědi na otázky „Klíčové výsledky"** ..... 46
**Tabulka 20 Hodnocení odpovědí „Klíčové výsledky"** ..... 47
**Tabulka 21 Celkové hodnocení podniku** ..... 48
***Tabulka 22 Varianty odpovědí a jejich ohodnocení*** ..... 52
**Tabulka 23 Varianty odpovědí a jejich ohodnocení** ..... 54

# 9. Seznam Příloh

*Příloha 1 Dotazník modelu START* ..... I

**Příloha 2 Dotazník spokojenosti zaměstnanců** ..... IX

**Příloha 3 Dotazník spokojenosti okolí organizace** ..... XV

# *Příloha 1 Dotazník modelu START*

*„PŘEDPOKLADY:*

***1. Vedení***

*1) Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?*

*2) Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?*

*3) Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?*

*4) Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?*

*5) Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?*

***2. Strategie***

*6 – 1) Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ve zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?*

*7 – 2) Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových*

*kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?*

*8 – 3) Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracované do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?*

*9 – 4) Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?*

*10 – 5) Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit?*

***3. Pracovníci***

*11 – 1) Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?*

*12 – 2) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který*

*se týká slaďování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?*

*13 – 3) Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a*

*zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?*

*14 – 4) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činnosti zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?*

*15 – 5) Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?*

***4. Partnerství a zdroje***

*16 – 1) Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství*

*vzájemně udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?*

*17 – 2) Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?*

*18 – 3) Využívá vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?*

*19 – 4) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů, a záměrů a*

*pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?*

*20 – 5) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb z hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?*

***5. Procesy, produkty a služby***

*21 – 1) Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?*

*22 – 2) Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?*

*23 – 3) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?*

*24 – 4) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využívané jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?*

*25 – 5) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu*

*problémů?*

*VÝSLEDKY:*

***6. Zákazníci – výsledky***

*26 – 1) Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?*

*27 – 2) Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?*

*28 – 3) Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?*

*29 – 4) Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?*

*30 – 5) Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?*

*31 – 6) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?*

*32 – 7) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování*

*výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?*

*33 – 8) Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?*

***7. Pracovníci – výsledky***

*34 – 1) Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviky, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?*

*35 – 2) získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?*

*36 – 3) Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?*

*37 – 4) Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?*

*38 – 5) Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizace nebo nejlepšími?*

***8. Společnost – výsledky***

*39 – 1) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?*

*40 – 2) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?*

*41 – 3) Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizace veřejného nebo podnikatelského sektoru?*

*42 – 4) Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou zodpovědnost?*

*43 – 5) Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?*

***9. Klíčové výsledky***

*44 – 1) Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cashflow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?*

*45 – 2) Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizace a/nebo jsou lepší?*

*46 – 3) Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykázaly rozdíly ve výkonnosti?*

*47 – 4) Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?*

*48 – 5) Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?*

*49 – 6) Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizace a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?*

*50 – 7) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, účetnictví), zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizace a/nebo jako lepší?"*

(RÝŠÁNEK,2011)

# Příloha 2 Dotazník spokojenosti zaměstnanců

1. Jsem spokojený/á s mými pracovními podmínkami.

   □ Ano

   □ Spíše ano

   □ Spíše ne

   □ Ne

   Slovní komentář:

   .....

2. Jsem spokojený/á s pracovním prostředím.

   □ Ano

   □ Spíše ano

   □ Spíše ne

   □ Ne

   Slovní komentář:

   .....

3. Nebojím se sdělit vedení společnosti můj názor na práci.

   □ Ano

   □ Spíše ano

   □ Spíše ne

   □ Ne

   Slovní komentář:

   .....

4. Na pracovišti a mezi zaměstnanci je dobrá atmosféra.

   □ Ano

   □ Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

Slovní komentář:

……

5. Jsem spokojen s pracovní dobou.
   - Ano
   - Spíše ano
   - Spíše ne
   - Ne

   Slovní komentář:

   ……

6. Za odvedenou práci, dostávám srozumitelnou zpětnou vazbu od svého vedoucího pracovníka.
   - Ano
   - Spíše ano
   - Spíše ne
   - Ne

   Slovní komentář:

   ……

7. Mám možnost kariérního růstu.
   - Ano
   - Spíše ano
   - Spíše ne
   - Ne

   Slovní komentář:

……

8. Jsem spokojen se svou odměnou za odvedenou práci.

   □ Ano

   □ Spíše ano

   □ Spíše ne

   □ Ne

   Slovní komentář:

   ……

9. Jsem seznámen se strategií a cíli společnosti.

   □ Ano

   □ Spíše ano

   □ Spíše ne

   □ Ne

   Slovní komentář:

   ……

10. Mám dostatek času pro vykonávání mé pracovní činnosti.

    □ Ano

    □ Spíše ano

    □ Spíše ne

    □ Ne

    Slovní komentář:

    ……

11. Společnost respektuje můj osobní život.

    □ Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Slovní komentář:

……

12. Z práce se necítím přepracovaný.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Slovní komentář:

……

13. Ve společnosti dobře funguje týmová práce.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Slovní komentář:

……

14. Mám dostatek informací k provedení výkonu mé práce.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

☐ Ne

Slovní komentář:

……

15. Jsem zapojen do činností rozhodování firmy.

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

Slovní komentář:

……

16. Vedení společnosti vyslýchá mé nápady.

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

Slovní komentář:

……

17. Mé pracovní místo je vhodně vybavené pro kvalitní výkon práce.

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

Slovní komentář:

……

18. Jsem dostatečně motivovaný dělat svou práci na maximum.

 Ano

 Spíše ano

 Spíše ne

 Ne

Slovní komentář:

……

19. Jsem spokojený s pracovními aktivitami vedení společnosti.

 Ano

 Spíše ano

 Spíše ne

 Ne

Slovní komentář:

……

20. Doporučují pekárnu Bajusz svým známým a svému okolí.

 Ano

 Spíše ano

 Spíše ne

 Ne

Slovní komentář:

……

(Zdroj: Vlastní zpracování)

# Příloha 3 Dotazník spokojenosti okolí organizace

| 1. | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|---|---|---|---|---|
| Maté kladný vztah k pekárně Bajusz? | | | | |

| 2. | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|---|---|---|---|---|
| Nakupujete pravidelně v Pekárně Bajusz? | | | | |

| 3. | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|---|---|---|---|---|
| Jste spokojeni s kvalitou výrobků? | | | | |

| 4. | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|---|---|---|---|---|
| Myslíte si, že pekárna Bajusz je přínosná pro místní okolí? | | | | |

| 5. | Ne | Spíše ne | Spíše ano | Ano |
|---|---|---|---|---|
| Byli jste někdy nespokojeni s nákupem v prodejnách Bajusz? | | | | |

| 6. | Ne | Spíše ne | Spíše ano | Ano |
|---|---|---|---|---|
| Omezuje nějakým způsobem pekárna Bajusz můj běžný den? Pokud ano, jakým? (Znečištění, hluk aj.) | | | | |
| Slovní komentář: | | | | |

| 7. | Ne | Spíše ne | Spíše ano | Ano |
|---|---|---|---|---|
| Navrhli byste společnosti Bajusz nějakou změnu? Pokud ano, jaká by to byla? | | | | |
| Slovní komentář: | | | | |

(Zdroj: Vlastní zpracování)