



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM EFQM EXCELLENCE MODEL

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING THE EFQM EXCELLENCE MODEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lucie Šauerová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šauerová Lucie, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model

v anglickém jazyce:

The Performance Evaluation of the Company Using the EFQM Excellence Model

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza v podniku v rukou manažera. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29. 2. 2016

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti CALIBRI, spol. s r.o. První část práce vysvětluje pojem výkonnost a popisuje metody měření výkonnosti. V další části je uvedený profil daného podniku a jeho současný stav. V praktické části práce je hodnocení výkonnosti podniku měřeno pomocí modelu START. Poslední část je věnována souhrnnému zhodnocení situace vybrané společnosti a návrhům na zlepšení výkonnosti.

ABSTRACT

This master's thesis deals with the performance measurement of the company CALIBRI, Ltd. The first part of the thesis explains the term performance and describes methods of performance measurement. In the next part is outlined the profile of the company with its current situation. In the practical part, the evaluation of the performance is measured by START model. The last section is devoted to a summary assessment of the situation of the chosen company and suggestion for improving the company's performance.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost, měření, Benchmarking, Balanced Scorecard, EFQM model, model START, SWOT analýza, hodnocení, zlepšení.

KEYWORDS

Performance, measurement, Benchmarking, Balanced Scorecard, EFQM model, model START, SWOT analysis, evaluation, improvement.

Bibliografická citace

ŠAUEROVÁ, L. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 80 s.
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121,2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 16. května 2016

.....

podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za podnětné připomínky, vstřícný postoj a v neposlední řadě za odborné vedení při zpracování práce. Dále bych chtěla poděkovat účetní analyzované společnosti za cenné rady a především za poskytnutí veškerých potřebných podkladů, bez kterých by tato práce nemohla být realizována. Zároveň bych chtěla poděkovat rodině a přátelům za duševní a materiální podporu, kterou mi poskytli v průběhu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....	12
1.1 Cíl práce.....	12
1.2 Použité metody	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1 Výkonnost podniku, způsoby měření	14
2.2 Benchmarking.....	15
2.2.1 Základní přístupy k benchmarkingu	16
2.2.2 Typy benchmarkingu	16
2.2.3 Etapy benchmarkingu	17
2.3 Balanced Scorecard	18
2.3.1 Perspektivy BSC	19
2.4 EFQM model	22
2.4.1 9 základních kritérií modelu EFQM	23
2.4.2 Sebehodnocení	26
2.5 Six sigma	28
2.6 Koncepty Six Sigma, Balanced Scorecard a EFQM Excellence Model ve vzájemném propojení účinků	29
2.7 Model START	34
2.7.1 Bodové hodnocení	35
2.8 Analýzy použité v popisu současné situace podniku.....	36
2.8.1 STEPE analýza	37
2.8.2 Porterův model konkurenčních sil	38
2.8.3 SWOT analýza.....	39
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	40

3.1	Charakteristika společnosti.....	40
3.1.1	Základní údaje.....	40
3.1.2	Hlavní předmět podnikání	40
3.1.3	Historie společnosti.....	41
3.1.4	Organizační struktura firmy	43
3.2	Analýza současného stavu společnosti	44
3.2.1	STEPE analýza	44
3.2.2	Porterův model konkurenčních sil	46
3.2.3	SWOT analýza.....	49
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	50
4.1	Hodnocení výkonnosti společnosti CALIBRI, spol. s r.o. pomocí modelu START..	50
4.1.1	Předpoklady	51
4.1.2	Výsledky	60
4.1.3	Bodové hodnocení	68
4.2	Návrhy na zlepšení současného stavu společnosti	70
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM GRAFŮ	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

V současné době je zapotřebí věnovat se všem faktorům, které působí na společnosti všech velikostí a zaměření, ať už se jedná o pozitivně ovlivňující, tak i o ty negativně ovlivňující fungování společnosti. Z tohoto důvodu je nezbytné neustále analyzovat vývoj hospodaření společností a zjištěné výsledky následně vyhodnocovat a srovnávat s ostatními organizacemi na trhu.

Každá firma má jinak nastavené parametry úspěchu. U některých firem tkví úspěch v dosažení co největšího podílu na trhu, u jiných zase spočívá třeba v dosažení co největšího provozního zisku. Avšak všichni mají něco společného, a to skutečnost, že úspěch všech firem je závislý na vývoji budoucnosti.

Nynější problémy související se světovou hospodářskou krizí, mají vliv na to, že podniky nemají příliš velkou jistotu z budoucího vývoje a je pro ně proto velice důležité znát informace o finanční situaci podniku, které povedou k efektivnějšímu a lepšímu fungování podniku. K tomu byly v posledních letech vyvíjeny různé metody, které slouží k měření výkonnosti. Výhodou těchto metod je, že k finančním ukazatelům přidávají i nefinanční kritéria a zaměřují se více na budoucnost. Predikce budoucího vývoje umožňuje každému podnikateli lépe se přizpůsobit vývoji odvětví či konkurenci.

Výkonnost a její měření slouží především k zamyšlení vedoucích pracovníků a všech zaměstnanců nad činnostmi a procesy v podniku související s vytvořením strategií, plánů a cílů, kterých má být dosaženo. Při analýze výkonnosti je důležitým nástrojem sebehodnocení. Ve většině případů podniky zapomínají hodnotit sami sebe, ale víc se zabývají analýzou konkurence, proto je důležité, aby se vedení firem více snažilo nacházet jak své přednosti, tak i nedostatky.

Diplomová práce se zabývá zhodnocením výkonnosti společnosti prostřednictvím zavedení metody START. Z výsledků zjištěných z tohoto hodnocení jsou navrženy taková řešení a opatření, která povedou ke zlepšení výkonnosti vybrané firmy. Podnik, na kterém je tento moderní přístup měření výkonnosti aplikován, si nepřeje být jmenován, a proto v celé práci vystupuje pod fiktivním jménem CALIBRI, spol. s r.o.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou, která je doplněna analytickou částí, a na praktickou část. Pro splnění cíle práce, bylo zapotřebí prohloubit a rozšířit teoretické znalosti. Na začátku teoretické části jsou vymezeny základní pojmy výkonnosti, způsoby jejího měření a v neposlední řadě také charakteristiky moderních metod hodnocení výkonnosti podniku.

Analytická část obsahuje hlavní charakteristiku společnosti, především předmět podnikání, historii společnosti, její organizační strukturu a informace o zaměstnancích. Díky získaným teoretickým znalostem byla v závěru této části provedena řada analýz, jako STEP analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

Stěžejním bodem praktické části je upravený dotazník, který je vypracovaný podle modelu START. Sebehodnocení dotazníkovou metodou včetně analýz současného stavu společnosti umožní organizaci identifikovat její silné stránky, ale také oblasti, na které by se měla zaměřit pro dosažení lepší výkonnosti. V závěru praktické části jsou popsány doporučené návrhy vedoucí ke zlepšení zjištěné situace společnosti.

1 VYMEZENÍ CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY

1.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti CALIBRI, spol. s r.o. zavedením metody START, a na základě výsledků zjištěných z tohoto zhodnocení navrhnout taková řešení a opatření, která by vedla ke zlepšení výkonnosti vybrané firmy.

Pro splnění hlavního cíle této práce je zapotřebí uskutečnit následující dílčí cíle:

- prohloubení a rozšíření teoretických znalostí, zejména v oblasti měření podnikové výkonnosti a konceptu měření;
- hlavní charakteristiku a popis vybrané společnosti;
- analýzu současného stavu společnosti – STEP analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza;
- zhodnocení výkonnosti společnosti CALIBRI, spol. s r.o. prostřednictvím vybrané metody;
- zjištění a vyhodnocení výsledků;
- navržení opatření a řešení pro zlepšení výkonnosti společnosti.

1.2 Použité metody

Pro dosažení těchto cílů je důležité stanovení určitých výzkumných metod, které budou v průběhu zpracování této práce používány. Jedná se především o analýzu, syntézu, srovnání, indukci a dedukci (SYNEK, 2007).

První zmíněná metoda bude využita k popisu analyzované společnosti, protože umožňuje snadnější poznání a odhalení všech zákonitostí fungování společnosti.

S **analýzou** je úzce propojena **syntéza**, která jednotlivé části spojí v jeden celek, a umožní tak lepší poznání jevu jako celku. Je základní metodou hodnocení, kterou můžeme použít jak při získávání poznatků, tak i při jejich zpracování.

Dále bude využito metody **srovnání**, u které se zjišťují shodné či rozdílné stránky u dvou či více různých předmětů, jevů či úkazů.

V praktické části bude využita metoda formou **dotazníku**, jež je určená pro samotné zaměstnance společnosti CALIBRI, spol. s r.o. Na závěr budou využity metody **indukce** a **dedukce**, které umožňují na základě mnoha poznatků o jednotlivostech společnosti, vyvozování obecnějších závěrů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola bude věnována teoretickým východiskům, především vymezením samotného pojmu výkonnost včetně způsobu jakým se dá měřit. V závěru této části budou popsány moderní metody hodnocení výkonnosti podniku včetně jejich charakteristik a základních principů.

2.1 Výkonnost podniku, způsoby měření

Výkonnost je chápána jako míra dosahovaných výsledků jednotlivci, týmy, organizací i procesy, která je závislá na míře využití konkurenční výhody. V současnosti, kdy neustále dochází ke změně podnikatelského prostředí, je pro podnik velmi složité a obtížné konkurenční výhodu udržet dlouhodobě. Pro dosažení úspěšnosti je nutné umět reagovat na rychle se měnící podmínky, sledovat a vyhodnocovat výkonnost a vynakládat úsilí o její zvyšování.(PAVELKOVÁ, KNAPKOVÁ, 2009)

Hlavním východiskem pro zvyšování výkonnosti podniku je její řízení zakládající se na opakovaných měřeních. Samotné měření vychází z identifikace klíčových faktorů, které výkonnost ovlivňují, a z použití optimálního systému měřítek odrážejících vazby mezi aktivitami, úspěšností jejich provedení a jejich dopadů na celkovou podnikovou výkonnost. (PAVELKOVÁ, KNAPKOVÁ, 2009)

V případě měření výkonnosti je zapotřebí provést její porovnání s definovanou, neboli cílovou hodnotou. V rámci celého podniku vychází cílové hodnoty ze strategie, na úrovni procesů jsou většinou odvozeny z benchmarkingu hlavních konkurentů. Největším problémem je určit požadovanou hodnotu nikoli stanovit ukazatel a kvantifikovat jeho hodnotu. Hodnota klíčových měřítek by měla být prostřednictvím benchmarkingu srovnávána s konkurencí.(BARTOŠ, 2011)

Na svém počátku bylo měření výkonnosti zaměřeno výhradně na ekonomicko-finanční přístup, jenž užíval zejména finanční ukazatele, které jsou pro hodnocení výkonnosti nepostradatelné. Podstatným nedostatkem těchto ukazatelů je fakt, že odráží důsledky řídicích rozhodnutí minulého období a jejich trend je dán i vlivy, jež nelze přesně

specifikovat. V důsledku toho se systémy měření výkonnosti postupně doplňovaly nefinančními ukazateli, které mají kvantifikovat vývoj základních faktorů úspěchu jednotlivých strategických oblastí organizace. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006)

V průběhu posledních let vzniklo několik významných přístupů k měření výkonnosti podniku. Mezi nejvíce uznávané a moderní přístupy patří:

- Balanced Scorecard,
- The EFQM Excellence Model,
- Six Sigma, Model Malcoma Baldrige,
- Data Envelopment Analysis. (BARTOŠ, 2011)

2.2 Benchmarking

Benchmarking lze definovat jako soustavný a systematický proces zaměřující se na porovnání vlastního podniku s nejlepšími společnostmi. Porovnávají se hospodářské výsledky, struktury, procesy, jejich efektivnost i kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb. Hlavním cílem benchmarkingu je zlepšení vlastního podniku. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006)

Podstata tohoto procesu tkví ve snadnějším pochopení požadavků zákazníků i dalších zainteresovaných stran, protože ty jsou v obsazení historických dat, dřívějších zkušeností a pocitů řídicích pracovníků. Dále také napomáhá manažerům získat informace a údaje, které by byly výsledkem náhodné identifikace, nebo by se nikdy nezjistily. Benchmarking přispívá k nalezení objektivních ukazatelů měření vlastní výkonnosti a produktivity, aby se přesně zjistily vlastní silné a slabé stránky. (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011)

Bechnmarking představuje jeden z nejučinnějších procesů, který umožňuje získávání podnětů k vlastnímu zdokonalení za předpokladu, že management podniku přiznává existenci příležitostí ke zlepšení. (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011)

Implementace benchmarkingu do systému řízení podniku je velice náročná, jednak po stránce finanční, profesní, ale také po stránce časové. V této souvislosti je zapotřebí

zařadit benchmarking do soustavy strategických cílů podniku, kde je zapotřebí uskutečnit realizaci projektu jeho zavedení a dále také zpracovat akční plán provedení projektu. V neposlední řadě je potřeba provést pravidelnou kontrolu plnění postupu realizace projektu a vytvoření marketingového informačního systému. (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011)

2.2.1 Základní přístupy k benchmarkingu

Mezi základní přístupy k benchmarkingu patří:

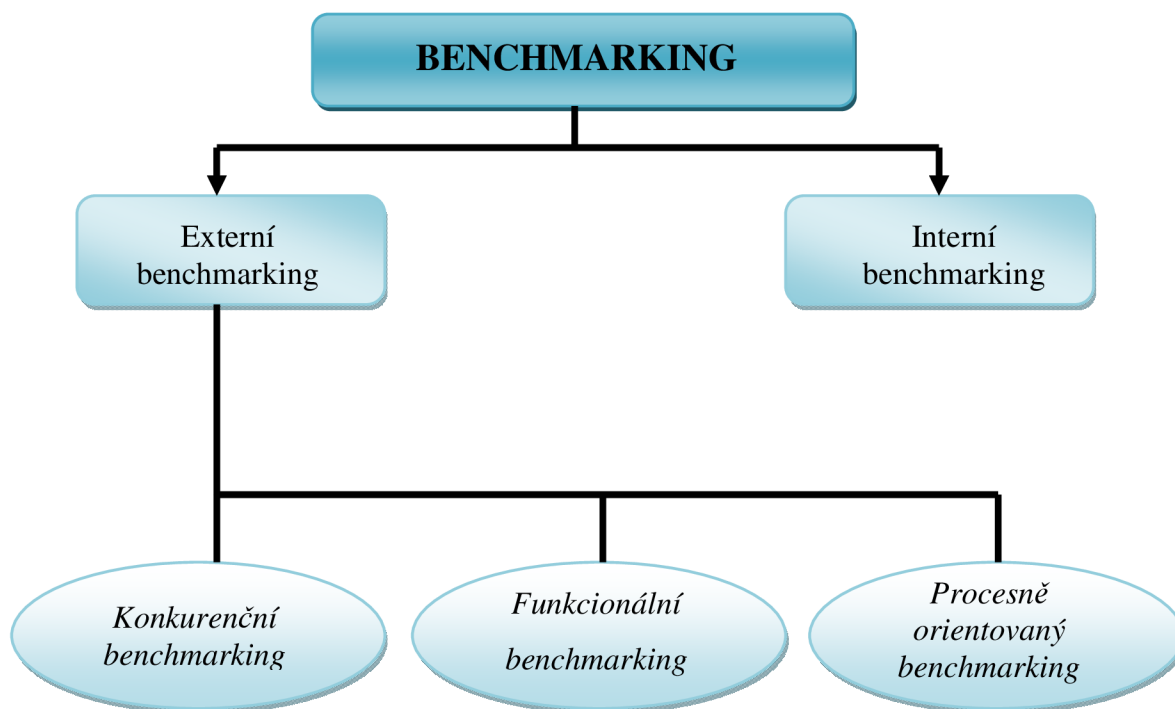
- *Výkonový benchmarking* – soustředí se na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek.
- *Procesní benchmarking* – měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti organizacím, které jsou nejlepšími v provádění těchto procesů. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006)
- *Strategický benchmarking* – soustředí se na zjišťování výkonnosti a standardů na světové úrovni, a snaží se stanovit rozdíly v konkurenceschopnosti. (PAVELKOVÁ, KNAPKOVÁ, 2009)

2.2.2 Typy benchmarkingu

Benchmarking se člení na následující typy:

- *Externí benchmarking* – spočívá v porovnání vlastní společnosti s konkurenčními firmami.
- *Interní benchmarking* – je založen na srovnání výkonností vnitřních organizačních jednotek.
- *Konkurenční benchmarking* – soustředí se na porovnání a měření výkonnosti celých společností prostřednictvím vybraných ukazatelů výkonnosti.
- *Funkcionální benchmarking* – zabývá se porovnáním vybraných funkcí společností, jako např. personalistiky se stejnou funkcí firmy, která je v dané funkční oblasti považována za špičku.

- *Procesně orientovaný benchmarking* – je nejučinnější pro dosažení firemní excelence. Měří a srovnává výkonnost jednotlivých procesů organizace. Je excelentní formou učení se lidí. (PETŘÍKOVÁ, NENADÁL, ZELENÝ, GIRSTLOVÁ, 2005)



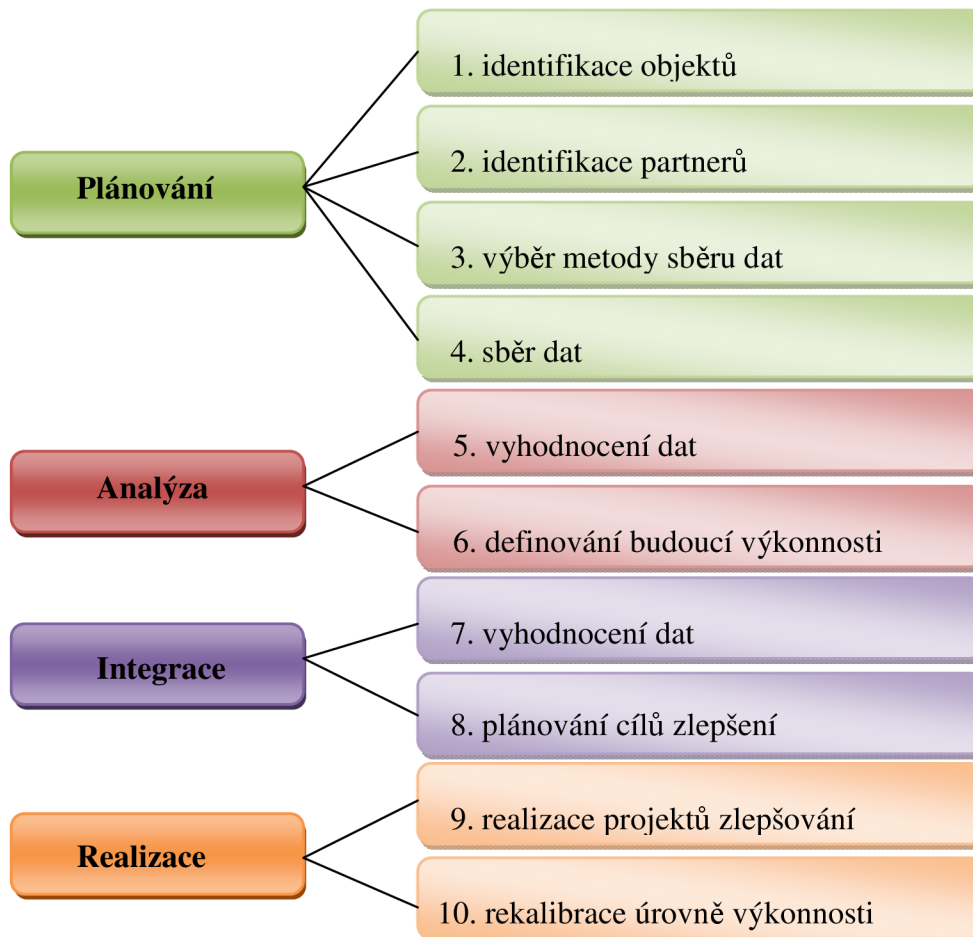
Obrázek 1: Typy benchmarkingu (Zdroj: PETŘÍKOVÁ, NENADÁL, ZELENÝ, GIRSTLOVÁ, 2005)

2.2.3 Etapy benchmarkingu

Benchmarking nemá přesně vymezenou normovanou metodou s předem stanovenými postupy a pravidly. Počet jednotlivých fází, kroků a klíčových aktivit je velmi proměnlivý. Avšak je zapotřebí podotknout, že jakýkoliv benchmarkingový projekt by měl obsahovat čtyři na sebe navazující fáze, kterými jsou (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011):

- plánovací,
- analytická,
- integrační,
- realizační.

Nejpoužívanější předlohou je model Xerox Corp, v rámci něhož jsou kroky uvedeny ve výše zmíněných čtyřech základních fázích.(NENADÁL, 2004) Ty jsou zobrazeny v následujícím obrázku 2:



Obrázek 2: Etapy benchchmarkingu podle Xerox Corp (Zdroj: NENADÁL, 2004)

2.3 Balanced Scorecard

Představuje rámec pro měření výkonnosti podniku, jehož první koncept vyvinuli roku 1992 profesoři Norton a Kaplan. Postupem času se, ale velice rychle změnil na nástroj strategického řízení. Jeho podstata spočívá v myšlence, že k ocenění výkonů musí být zohledněny různé relevantní součásti podniku. (HORVÁTH & PARTNERS, 2002)

Obecně lze říci, že BSC je zvláštním druhem konkretizace, zobrazení a sledování strategií. Tato metoda má výrazně přispět k zvýšení pravděpodobnosti realizace

vytyčené strategie. (GRASSEOVÁ a kolektiv, 2012) BSC zachovává tradiční finanční měřítka minulé výkonnosti, které ale doplňuje novými měřítky hybných sil budoucí výkonnosti. Strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie, a díky tomu se stávají strategicky významnými cíli organizace rozhodujícími o jejím celkovém úspěchu.(KAPLAN, NORTON, 2010) Hlavním úkolem Balanced Scorecard je přeměna vize a strategie do konkrétních cílů, ukazatelů, úkolů a opatření, která zajistí jejich zavedení v oblasti operativního řízení.

2.3.1 Perspektivy BSC

Obvykle jsou v rámci BSC obsaženy čtyři základní perspektivy, přičemž jejich počet případně jen prvek dané perspektivy může být rozšířen či přejmenován. Pro vytvoření konzistentního systému cílu je zapotřebí komplexní, vyvážená a vzájemná provázanost následujících perspektiv. (GRASSEOVÁ a kolektiv, 2012)

Finanční perspektiva

Obsahuje cíle a ukazatele, které měří úspěch či neúspěch strategie a finanční efekt její realizace. V rámci perspektivy je pozornost soustředěna na sledování spokojenosti vlastníků, a to především z pohledu adekvátního zhodnocování jejich vložených prostředků. (PAVELKOVÁ, KNAPKOVÁ, 2009) Používají se tradiční finanční ukazatele a v centru pozornosti jsou aspekty rentability a likvidity. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006)

Zákaznická perspektiva

Pozornost je v tomto případě soustředěna na cíle, které souvisí se vstupem na trh a tržním umístěním. Nejprve si musí podnik jasně vymezit, které zákazníky bude obsluhovat, dále také jakou hodnotu jim chce nabízet a v neposlední řadě si musí ujasnit, jak by chtěl být zákazníky vnímán. (PAVELKOVÁ, KNAPKOVÁ, 2009)

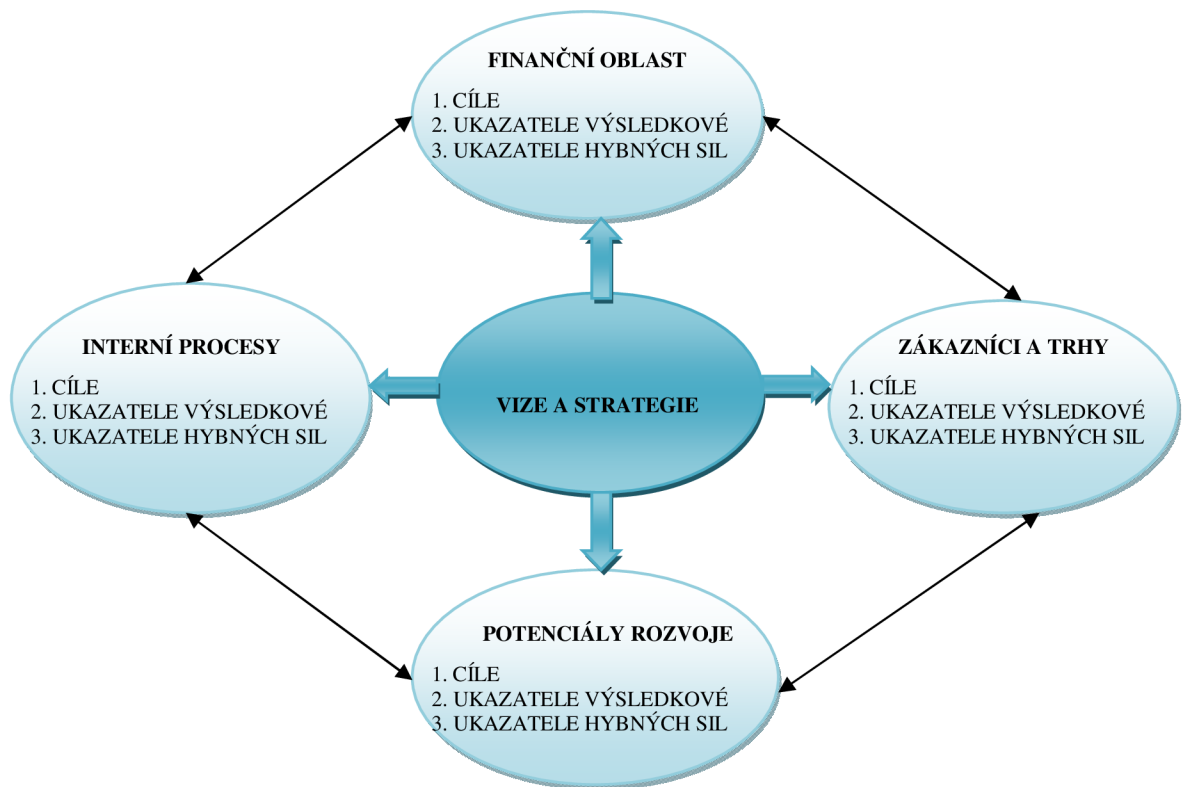
Procesní perspektiva

Spočívá v definici potřebných výstupů a výsledných výkonů, prostřednictvím kterých dochází k dosažení finančních a zákaznických cílů. (GRASSEOVÁ a kolektiv, 2012)
Je zapotřebí se zaměřit pouze na klíčové procesy. To znamená, že pozornost je soustředěna na hodnotový řetězec, který je složen z procesu inovačního, provozního a poprodejního. (PAVELKOVÁ, KNAPKOVÁ, 2009)

Perspektiva učení se a růstu

Cíle této perspektivy slouží k vývoji infrastruktury, která je nezbytná pro uskutečnění samotné strategie. Z tohoto hlediska jsou za zdroje považovány zejména zaměstnanci, znalosti, inovace, technologie, informace a informační systémy. Uvedené potenciály neslouží pouze k tvorbě strategie, ale jsou především hlavními předpoklady pro osvojení budoucích změn. (GRASSEOVÁ a kolektiv, 2012)

Z výše uvedeného vyplývá, že tyto základní perspektivy BSC představují základní pohled na logiku činností podniku včetně jeho organizačních jednotek. (GRASSEOVÁ a kolektiv, 2012)



Obrázek 3: Princip transformace vize a strategie do BSC (Zdroj: SOLAŘ, BARTOŠ, 2006)

Společnosti často využívají systém měření výkonnosti BSC k realizaci těchto manažerských procesů:

- k navrhování a určení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke komunikaci a spojení strategických měřítek a plánů,
- k objasnění a přeměně vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke zlepšování strategické zpětné vazby a procesu učení se. (HORVÁTH & PARTNERS, 2002)

2.4 EFQM model

EFQM model excellence vyvinula roku 1991 Evropská nadace pro management jakosti a v současnosti patří k nejrozšířenější systémům hodnocení konkurenceschopnosti podniků v Evropě. (NENADÁL, 2004)

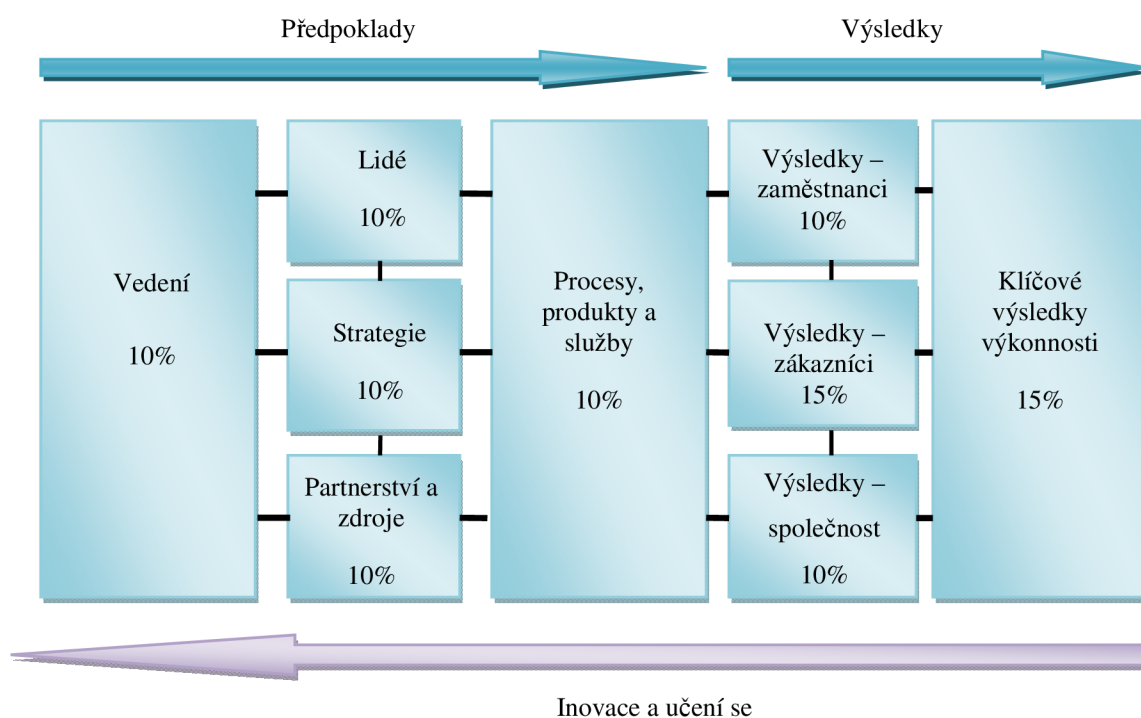
Model excellence EFQM je podložen souborem základních koncepcí, které jsou stanoveny následovně (EFQM, 2003):

- **Orientace na výsledky** – ta nám říká, že excellence představuje dosahování výsledků, které uspokojují všechny zainteresované skupiny organizace.
- **Zaměření na zákazníka**- excellence je neustálé tvoření trvalé hodnoty pro zákazníky.
- **Vůdcovství a stálost účelu** – excellence představuje tvůrčí vedení vycházející z vize a stálosti účelu.
- **Management prostřednictvím procesů a faktů** – excellence představuje vedení organizace prostřednictvím spolu souvisejících souboru procesů, systémů a faktů.
- **Rozvoj a zapojení lidí** – excellence je maximalizování příspěvků zaměstnanců pomocí jejich zapojení a rozvoje.
- **Neustálé učení se, inovace a zlepšování** – excellence je apelem současného stavu a efektivní změny s pomocí procesů učení se pro vytváření inovací a příležitostí pro zlepšování.
- **Rozvoj partnerství** – excellence je rozvíjení a udržování partnerství včetně přidané hodnoty.
- **Sociální odpovědnost** – excellence je překračování rámce minimálních požadavků legislativy a snaha o pochopení a uspokojení očekávání všech zainteresovaných stran ve společnosti.

The EFQM Excellence Model představuje nástroj pro sebehodnocení organizace, zaměřený na zlepšení konkurenceschopnosti firem a odhalení slabých míst firmy

včetně upozornění na její slabé stránky. Model má obecný charakter, z tohoto důvodu je přijatelný do jakékoli organizace bez ohledu na její velikost a typ poskytovaných výrobků. (NENADÁL, 2004)

Model je každé dva roky přezkoumáván a aktualizován z pohledu jeho komplexnosti a vhodnosti. Pro kvantitativní vyhodnocování požadavků modelu se používá logický rámec. The EFQM Excellence Model obsahuje 9 základních a 32 dílčích kritérií. Prvních pět kritérií organizaci říká, jak by měla postupovat pro dosažení maximalizace výsledků. Další čtyři ukazují, čeho již organizace dosáhla. Mezi jednotlivými kritérii modelu jsou logické vazby. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006) Základní schéma a vazby modelu jsou znázorněny na následujícím obrázku 4.



Obrázek 4: EFQM Excellence Model (Zdroj: NENADÁL, 2004)

2.4.1 9 základních kritérií modelu EFQM

Vedení

Zaměřuje se na manažery, kteří soustředí svoji pozornost na rozvoj a podporu naplnění mise a vize a v neposlední řadě na rozvoj hodnot důležitých pro dlouhodobý úspěch.

To vše je naplňováno prostřednictvím vhodných aktivit a chování. Stěžejními činnostmi manažerů jsou motivace, podpora a projev uznání ke svým pracovníkům. (NENADÁL, 2004)

Politika a strategie

Toto kritérium tkví v implementaci vize a mise díky jasné strategii, která se zaměřuje na zájmy zainteresovaných stran s využitím vhodně zvolené politiky, plánů, cílů a procesů. Strategie se rozvíjí, přezkoumává, aktualizuje a promítne do důležitých procesů. (NENADÁL, 2004)

Lidé

Pro kritérium je charakteristické zobrazení, jak společnosti řídí, rozvíjejí a uvolňují znalosti a celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace. Všechny tyto činnosti se organizují s využitím své politiky a strategie včetně účinných podnikových procesů. Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a rozvíjeny. (NENADÁL, 2004)

Partnerství a zdroje

Hlavní činnost organizace spočívá v plánování a řízení externích partnerských vztahů a interních zdrojů za pomoci své politiky, strategie a efektivního provozování procesů. Dále se zabývá péčí k budovám, zařízením a materiálům. (NENADÁL, 2004)

Procesy

Toto kritérium říká, že podnikové procesy jsou řízeny a navrhovány systematicky. K jejich zdokonalování a inovování dochází na základě potřeb uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníka a ostatních zainteresovaných stran. (NENADÁL, 2004)

Výsledky vzhledem k zákazníkům

Kritérium poukazuje, čeho organizace dosáhla ve vztahu ke svým zákazníkům. Měřítky, kterými zákazník vnímá organizaci, jsou: image firmy, loajalita, hodnoty výrobků a poskytovaných služeb a také následný servis. Ukazatelem výkonnosti je Index spokojenosti zákazníků. (NENADÁL, 2004)

Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Zde jsou měřítka, která vnímají zaměstnanci shrnuta do dvou oblastí – motivace a spokojenost. Hodnoty z těchto měření používá organizace především k monitorování, pochopení, předvídání a zlepšení výkonnosti zaměstnanců. Ukazatel výkonnosti je v tomto případě Index spokojenosti zaměstnanců. (NENADÁL, 2004)

Výsledky vzhledem ke společnosti

Mezi tyto měřítka lze zahrnout např.: zodpovědné chování vůči obyvatelům, angažovanost organizace ve veřejných činnostech a ekologické chování, či informační otevřenost. Výsledkové ukazatele mohou zahrnovat změny v zaměstnanosti, mediální pokrytí a dosažené ocenění. (NENADÁL, 2004)

Klíčové výsledky výkonnosti

Klíčové finanční a nefinanční výsledky ukazují, čeho organizace dosahuje s ohledem na plánovanou výkonnost. Mezi finanční výsledky je možné zařadit ceny akcií, výšku dividend, výši obrátu a objem prodeje. Naopak nefinančními výsledky mohou být podíl a doba setrvání na daném trhu, či úspěšnost prodeje. ((NENADÁL, 2004)

Logika modelu předpokládá, že společnost dosahuje vynikajících výsledků pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků a vlastních zaměstnanců, přičemž musí respektovat své okolí. Tyto výsledky však jsou podmíněny dokonalým zvládnutím a řízením procesů, které spočívá nejen ve vhodně stanovené a rozvíjené

strategii, a v propracovaném systému řízení všech zdrojů, včetně lidských, ale i v budování vztahů s partnery. Toho lze učinit především odpovídající podnikovou kulturou a přístupem vedení všech úrovní managementu. (NENADÁL, 2004)

2.4.2 Sebehodnocení

Pojem sebehodnocení lze definovat jako všezahrnující, systematické a pravidelné přezkoumávání činností a výsledků, které je uskutečňováno ze strany podniku a jež je následně porovnáváno s bází modelu excelence. Úspěšného sebehodnocení je dosaženo za předpokladu jeho propojení s ostatními procesy managementu v organizaci. (EFQM, 2003)

Samotná podstata sebehodnocení spočívá v tom, že speciálně připravení zaměstnanci posuzují na základě systematického sběru a vyhodnocování dat z vlastní společnosti jednak efektivnost uplatňovaných přístupů k řízení společnosti, dále také účinnost činností neustálého zlepšování a taktéž trendy ve vývoji nejrůznějších ukazatelů výkonnosti organizací. (PETŘÍKOVÁ, NENADÁL, ZELENÝ, GIRSTLOVÁ, 2005)

Cílem sebehodnocení je identifikace silných a slabých stránek podniku, kde jsou slabé stránky chápány jako příležitosti a možnosti ke zlepšování. V důsledku čehož, se velice podobá interním auditům systému managementu jakosti. Sebehodnocením se rozumí takové činnosti, které organizace dělá výhradně proto, že jsou žádány vlastním managementem. Je zapotřebí podotknout, že sebehodnocení odráží názory a vnímání okolí podniků. (PETŘÍKOVÁ, NENADÁL, ZELENÝ, GIRSTLOVÁ, 2005)

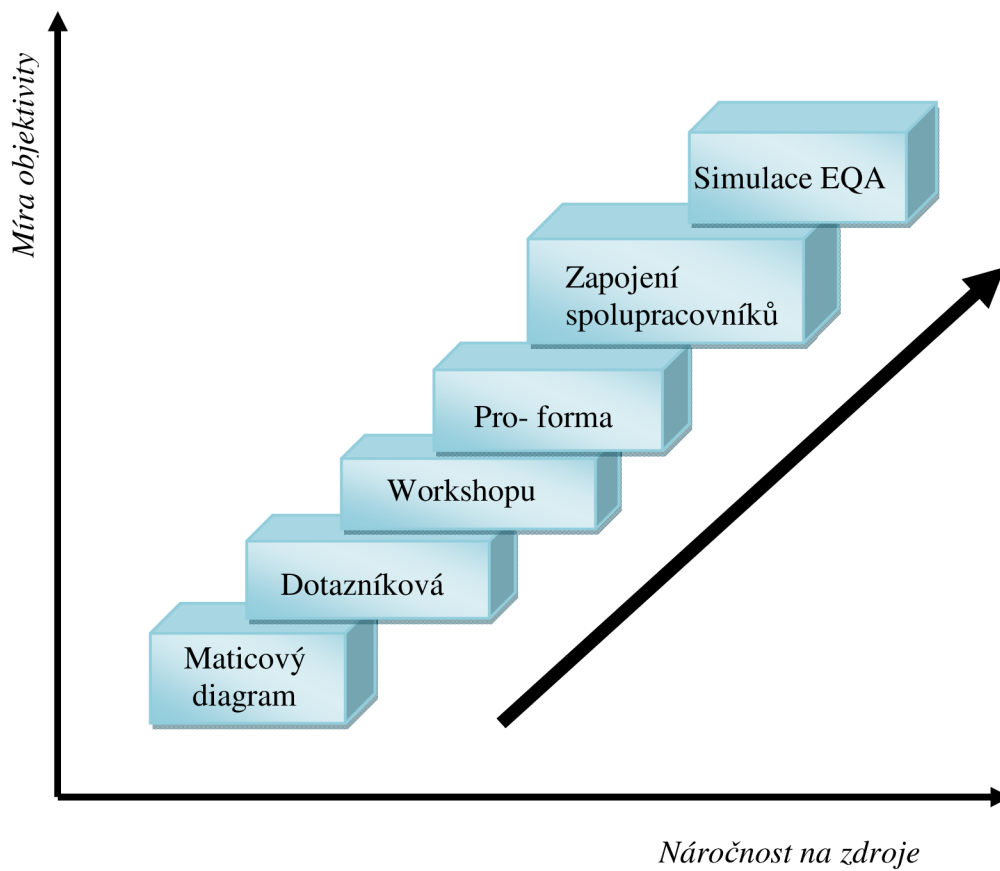
Přístupy a metody sebehodnocení

V současné době, a to především díky Evropské nadaci pro management jakosti, existuje několik odlišných přístupů k sebehodnocení, kterými jsou (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006):

- metoda simulace Evropské ceny za jakost (EQA),
- metoda „pro forma“,
- metoda maticového diagramu,

- metoda zapojení spolupracovníků,
- metoda workshopu,
- metoda dotazníková,
- metoda podle ISO 9004:2000.

Jednotlivé přístupy se mezi sebou liší jednak svou náročností na zdroje, dobou trvání a exaktností, ale také objektivitou ve výsledcích. (PETŘÍKOVÁ, NENADÁL, ZELENÝ, GIRSTLOVÁ, 2005)



Obrázek 5: Porovnání základních technik sebehodnocení (Zdroj: PETŘÍKOVÁ, NENADÁL, ZELENÝ, GIRSTLOVÁ, 2005)

2.5 Six sigma

Definice pojmu:

„Metoda Six Sigma je flexibilní a úplný systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Je založena na porozumění a očekávání zákazníků, správném používání dat, faktů a na detailní statistické analýze a na základě pečlivého přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových výrobních, obchodních a obslužných procesů.“
(PANDE a kolektiv, 2002, s. 9)

Six Sigma představuje strategii řízení, kterou vyvinula společnost Motorola a v současnosti je typická pro všechny úspěšné podniky posledních let, které se orientují zejména na kvalitu. Je používána pro všechna možná odvětví průmyslu.(TÖPFER, 2008)

Metoda se dá věcně považovat za nástroj, metodiku hodnocení úrovně jakosti, která souvisí se způsobilostí procesů a má statistický základ. Podle základního přístupu lze Six Sigma definovat jako filozofii zabezpečování jakosti, jež se dá stručně vyjádřit také jako: *„Jakost výrobku dodávaného zákazníkovi je zabezpečována procesy u dodavatele, které jsou tak způsobilé, že pravděpodobnost vzniku neshodného výrobku je zanedbatelně malá.“* (PANDE a kolektiv, 2002, s. 15) V případě, že je pravděpodobnost vzniku neshodného výrobku malá, není zapotřebí k jeho odhalení vytvořit složité postupy. Je potřeba zmínit, že prevence vzniku nevhodného výrobku, způsobuje organizaci podstatné ekonomické výsledky. (TÖPFER, 2008)

Six Sigma umožňuje jednak nalézt způsob, jak měřit a rozebrat výkon společností, ale také zahrnuje návody, které pomáhají výkonnost a řízení společností zlepšovat. Implementace metody Six Sigma je složena z několika fází, z nichž každá vyžaduje investici a energii. Její správné zavedení s sebou přináší různé výhody jako např.: zvyšování produktivity, snížení nákladu, rostoucí podíl na trhu včetně udržení zákazníků apod. (TÖPFER, 2008)

Metoda Six Sigma je systémem neustálého zlepšování, jehož hlavním úkolem je omezení výskytu chyb a dosažení úrovně „šest sigma“, což znamená 3,4 výskytu

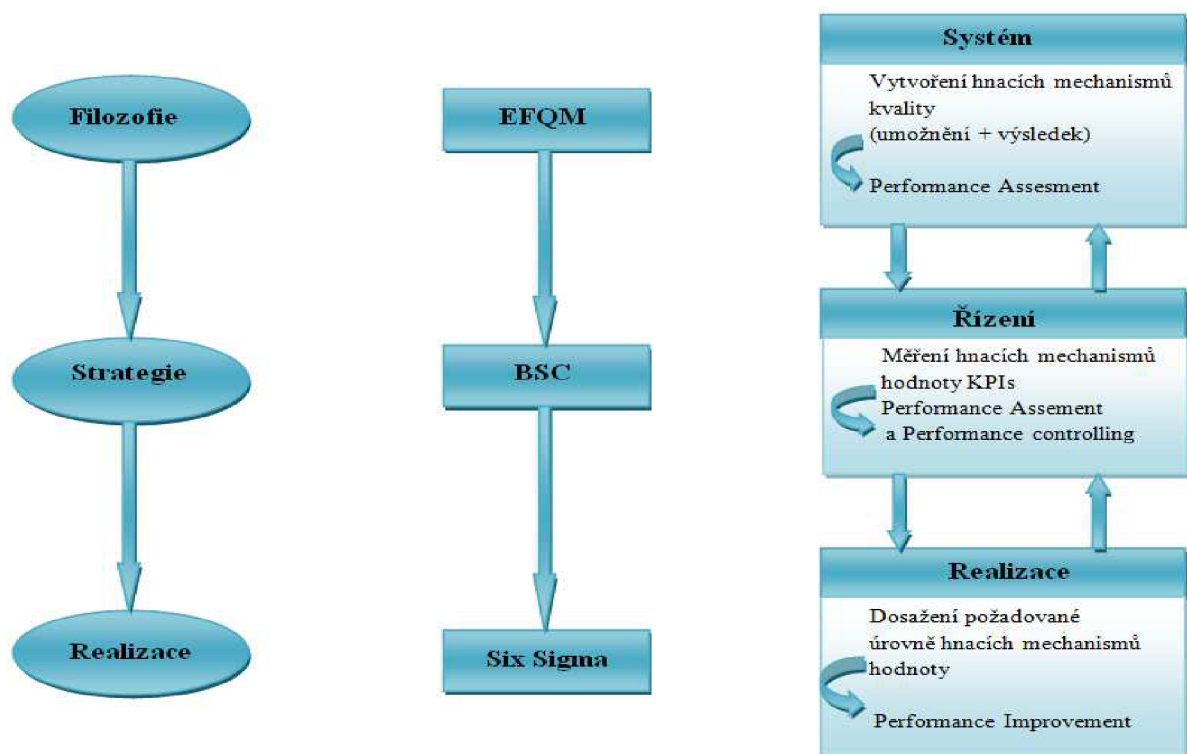
chyb na milión příležitostí. Faktem je, že této úrovni dosáhlo pouze několik firem. (TÖPFER, 2008)

2.6 Koncepty Six Sigma, Balanced Scorecard a EFQM Excellence Model ve vzájemném propojení účinků

Základním a hnacím mechanismem je v tomto případě zavedení Six Sigma. Vedoucí pracovníci několika podniků si mnohem méně kladou otázku, zda je Six Sigma více než pouhým heslem, a jestli ovlivňuje mnohem více než pokrokové koncepty jako jsou ISO 9000:2000 či EFQM Model. Za zmínku však stojí fakt, že řada firem ještě stále nemá jasno, v čem tkví rozdíl a vymezení nových manažerských konceptů, jako je BSC. V praxi se čím dál častěji potvrzuje, že je možné tyto koncepty skvěle kombinovat. (TÖPFER, 2008)

Pocity nejistoty a pochybností převládají v managementu zejména u smysluplné kombinace a koordinovaném postupu, což je zřejmé hlavně kvůli tomu, že v minulých letech se ozývala jen hesla na místo dosahování výsledných účinků. Pro odborníky a zkušené uživatele jsou však účinky Six Sigma známe, neboť není novým konceptem. (TÖPFER, 2008)

Six Sigma není automatickým regulačním nástrojem pro růst zisku, ani programem ke snižování nákladů nebo pokynem pro zrušení pracovních míst. Stěžejní otázka nastává v případě přizpůsobení Six Sigma v rostoucí QM struktuře a v propojení s EFQM Modelem a Balanced Scorecard. Pro vytvoření součinnosti tří konceptů Six Sigma, Balanced Scorecard a EFQM Modelu je zapotřebí znát rozhraní pro kombinaci a koordinované použití. (TÖPFER, 2008) Tato součinnost je zobrazena na následujícím obrázku 6.



Obrázek 6: Strategické propojení účinků tří Quality Management konceptů (Zdroj: TÖPFER, 2008)

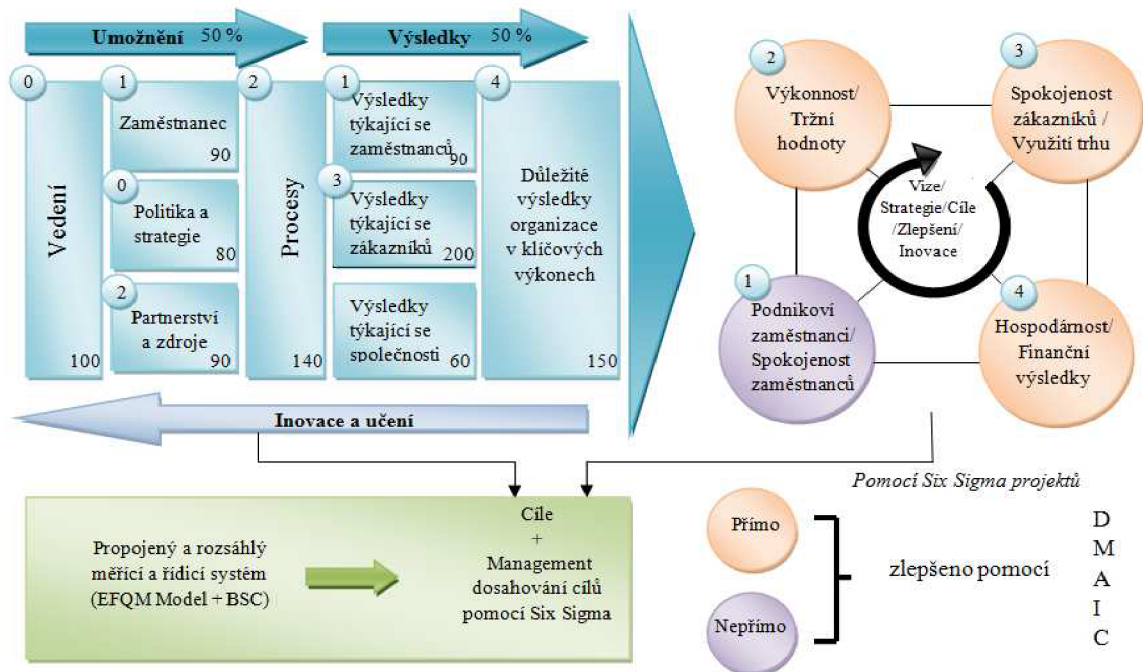
EFQM Model se zabývá svým rozlišováním umožnění a výsledku na hodnocení výkonu, které porovnává s ideálním podnikem. Ucelený přehled, který dává jednoznačné odlišení a standardizovaný seznam požadavků, umožňuje kompletně pochopit silné a slabé stránky podniku na procesní úrovni. (TÖPFER, 2008)

Přidáním Balanced Scorecard se zvyšuje zaměření na hnací mechanismy hodnot – a sice zaměřením zcela specifickým danému podniku. V čele je jednak filozofie Business Excellence a dále také zavedení strategie podniku. BSC poskytuje požadovaný základ strategie, jehož prioritou tkví v nutných postupech a určování zdrojů. Základem pro systematický růst a zlepšování výkonu je jeho konkrétní měření. (TÖPFER, 2008)

Výše zmíněné modely jsou rozšířeny a doplněny Six Sigmou prostřednictvím jejího zaměření na realizaci. Díky jasně vymezeným cílům je dosaženo realizace požadované úrovně hnacích mechanismů hodnot. Pozornost je zaměřena na úzký vztah k obchodní strategii a kvalitativní vizi a procesy neustálého zlepšování pomocí definovaných měrných veličin a řídicích požadavků. Úsilí míří k velkodimenzionálnímu vylepšování

jako měřitelnému prospěchu jednak pro zákazníky, ale také i pro samotný podnik. (TÖPFER, 2008)

Na obrázku 7 jsou znázorněna klíčová spojení mezi modelem EFQM, BSC a Six Sigma.



Obrázek 7: Operativní propojení modelu EFQM, Balanced Scorecard a Six Sigma (Zdroj: TÖPFER, 2008)

Základ v Business Excellence modelu představují prvky Vedení, Politika a strategie (0). Svoji analogii při využití metody BSC mají ve vizi, strategii a podnikové filozofii inovačních zlepšení, které je podmínkou pro obsahové propojení a řízení čtyř perspektiv. (TÖPFER, 2008)

Tímto způsobem je možné prostřednictvím Six Sigma přesně zdokonalit tři ze čtyř perspektiv, tedy značnou část prvků modelu EFQM. Avšak perspektiva podnikových zaměstnanců (1) a tedy učení se a vývoj je zlepšena nepřímo. Pracovníci jsou po uskutečněním proškolení aktivně zapojeni do zdokonalovacích procesů, dále jsou vybaveni odpovídající kompetencí a odpovědností. (TÖPFER, 2008)

Kombinací EFQM modelu a BSC se získá propojený a rozsáhlý měřicí a řídicí systém, který je doplněn o Six Sigma. Jednoznačně definované měrné a řídicí veličiny jsou předpokladem pro tvorbu projektově jasných cílů a pro zlepšení managementu

dosahování cílů. Už při prvotně rozeznáných komplikacích je proces zanalyzován a zoptimalizován. Tím dochází k okamžitému zvýšení výkonnosti (2) podniku, která prospívá i poskytovaným tržním výkonům. Podstatnou roli při zavedení kvalitativní strategie hrají partneři a určené zdroje. (TÖPFER, 2008)

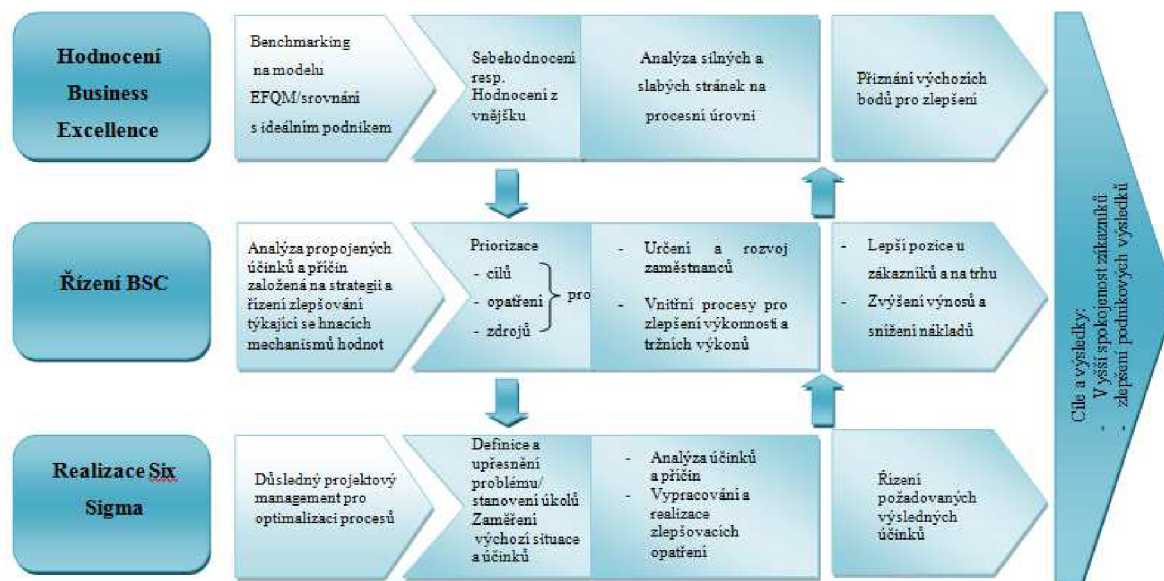
Záměr spočívá ve vysoké spokojenosti, která přispívá k silnému využití trhu (3). Na závěr se usiluje o významné finanční výsledky (4), hospodárnost a růst rentability. Firemní výsledky se bohužel v jedné perspektivě BSC objevit nedají, neboť se odrážejí např. ve výkonnosti, která se týká životního prostředí, a tím ovlivněné spokojenosti zákazníků. Navíc může docházet ke vzniku účinků, které působí na hospodárnost a finanční výsledky. (TÖPFER, 2008)

Jednotlivé souvislosti mezi QM koncepty budou vysvětleny na příkladu, který umožní lepší pochopení dané problematiky. EFQM modelu odpovídá designerský návrh, který je díky kolům, kokpitu a motoru schopen jízdy. Jedná se tedy o „ideální model“ – jádro pro odvozování a benchmarking. Nová norma ISO 9000:2000, zaměřující se na zákazníky, procesy a výsledky je ve srovnání s tím pouze podvozek a šase. V rámci tohoto konceptu, na rozdíl EFQM Modelu, chybí porovnání s ideálním podnikem, jež by dovršil design na základě uceleného seznamu požadavků. (TÖPFER, 2008)

Zavedení Balanced Scorecard podstatně zintenzivní kvalitu ovládání vozidla prostřednictvím volantu, palubní desky či speciálních kol. Následující implementace Six Sigma, která souvisí s podnikovou strategií, představuje silnější motor. Díky tomu dochází k růstu hodnoty celého vozidla a k úplnému využití kvality řízení. Běžný model se tak stává výkonným sportovním vozidlem. Zvýšením úrovně se model EFQM přizpůsobí k žádoucímu ideálnímu podniku. (TÖPFER, 2008)

Sjednocením manažerských konceptů Six Sigma, BSC a EFQM Modelu dochází na základě standardů a cílů ke zvýšení strukturovaného řízení a k umožnění Benchmarkingu na úrovni Business Excellence. V případě tohoto spojení se Six Sigma stává „turbomotorem“ celého řízení kvality. (TÖPFER, 2008)

Obsahové náplně a nástroje všech tří konceptů, která mají společné cíle, jsou zobrazeny na obrázku 8.



Obrázek 8: Pomocí tří konceptů k vyšší spokojenosti zákazníků a lepším podnikovým výsledkům (Zdroj: TÖPFER, 2008)

Tyto tři koncepty jsou znázorněny tak, že hodnocení Business Excellence představuje koncepční přestavbu, zatímco provedení ve veličinách probíhá v Balanced Scorecard. Uskutečnění zlepšování je vyhrazeno metodě Six Sigma. Při zavádění a realizaci v podnikové praxi není potřeba dodržet striktně toto pořadí. (TÖPFER, 2008)

Jestliže však budou na začátku fáze zavádění BSC vypracovány hnací mechanismy, může to být velice účinnější a pro management rozhodující. Takto je možné prostřednictvím Six Sigma projektů zásadně odstranit rozpoznané chyby a následně dosáhnout pomocí modelu EFQM koncepční a úplné přestavby. Na druhé straně existuje riziko, že se všechny síly v podniku budou nepřiměřeně dlouhou dobu soustředit na porovnání s ideálním podnikem a na zjišťování nedostatků, bez ohledu na to, zda dojde k zahájení procesu zlepšování. V rámci porovnání se začátkem modelu EFQM zahrnuje souhrnný záměr začít se Six Sigma a/nebo s BSC více „transakcí“, tudíž dosahuje mnohem rychlejšího pohybu směrem k dosažitelným výsledkům a účinkům. (TÖPFER, 2008)

2.7 Model START

Představuje program Národní ceny kvality ČR, který je určen nejen pro firmy, jež se snaží najít způsob systematického zlepšování, ale také pro společnosti, které mají zkušenosti s normou ISO 9001 a hledají metody pro efektivní a účinné naplnění kritérií této normy. (RADA KVALITY ČR, 2011)

Sebehodnocení podle doporučení EFQM slouží jako základní model pro zahájení způsobu ke zlepšování. Pro uskutečnění metody sebehodnocení je použit dotazník, který je objektivně vyplněný ve všech oblastech devíti kritérií Modelu Excelence EFQM. Zpracování bodového hodnocení poskytuje organizaci důležité informace o celkovém profilu firmy včetně jejich silných stránek a příležitostí, které vedou ke zlepšování. Celkový profil organizace ukáže na „nejslabší místa“ v řízení firmy a tedy cestu, kde začít se zlepšováním. (RADA KVALITY ČR, 2011)

Dotazník vychází z osvědčené metody určené pro hodnocení společností z pohledu různých aspektů, jež dohromady formulují excelenci podle způsobilosti organizace a výsledků, kterých dosáhla. Dotazník koncipuje excelenci v širším významu a nesvazuje se jen na zvažování aspektů systému řízení kvality. Taktéž zasahuje do oblastí, jako jsou úspěchy při neustálém zdokonalování produktů včetně služeb, efektivnosti kroků, užívání a rozvoj zaměstnanců společnosti zejména z pohledu plnění jejich cílů a dosažení vynikajících výsledků. (RADA KVALITY ČR, 2011)

Dotazník obsahuje obvykle 50 vyvážených a rovnocenných otázek, jejichž položením není možné nikdy zajistit celkový názor o úspěších a možnostech společnosti. Je zapotřebí zmínit fakt, že dotazník je výchozím bodem a ukazatelem pro následující činnosti. Hlavní a typickou vlastností každé otázky v dotazníku je rovnocenný vliv na bodové hodnocení společnosti. (RADA KVALITY ČR, 2011)

Užívání těchto vyvážených otázek pomáhá manažerům určit, ve kterých oblastech má jejich snažení o zdokonalování největší dopad. Je to dáno zejména tím, že každý okruh otázek, má stejný vliv na celkové zdokonalování a získané bodové hodnocení. (RADA KVALITY ČR, 2011)

Pro hodnocení analyzované společnosti byla použita metoda dotazníková, která skýtá následující výhody:

- umožňuje společnosti zjistit její současnou pozici;
- poskytuje srovnání se získanými výsledky jiných společností;
- podporuje společnost ke stálému sledování pokroku;
- posuzuje, jestli všichni členové vedení mají stejnou představu o úspěchu firmy i o jejich slabých stránkách;
- soustředí pozornost na odsouhlasení předností zdokonalování. (RADA KVALITY ČR, 2011)

2.7.1 Bodové hodnocení

Jak již bylo výše uvedeno, tak každá otázka má rovnocenný podíl v konečném bodovém hodnocení. První polovina otázek zobrazuje předpoklady pro získání výsledků a druhá polovina otázek vymezuje dosažené výsledky. Aby mělo vlastní bodové hodnocení také praktické předpoklady, jsou ke každé otázce přiřazeny pouze čtyři možné odpovědi, které jsou uvedeny v obrázku níže. (RADA KVALITY ČR, 2011)

BODOVÉ HODNOCENÍ	DOSAŽENÝ ÚSPĚCH
D - dosud nezahájeno	Téměř nic se neuskutečnilo, jen nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0%).
C – určitý pokrok	Určitý důkaz o tom, že se něco pozitivního skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zdokonalení a zlepšení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33%).
B - podstatný pokrok	Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu ve všech činnostech a aspektech (67%).
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 zlepšení (100%).

Obrázek 9: Bodové hodnocení modelu START (Zdroj: RADA KVALITY ČR, 2011)

Tyto čtyři možnosti bodového hodnocení u každé otázky jsou záměrné, neboť je tím zaručena podpora rychlejšího hodnocení s ohledem na velký odstup mezi každou úrovní. Pro hodnocení dosažené úrovně výkonnosti je možné využít i Demingův cyklus PDCA (P – plan, D – do, C – check, A – act). (RADA KVALITY ČR, 2011)

2.8 Analýzy použité v popisu současné situace podniku

Pro analýzu současného stavu je nezbytné rozdělit prostředí společnosti, a to na makroprostředí a mikroprostředí. Každé z těchto prostředí využívá ke své analýze různých metod.

V případě analýzy makroprostředí je využita STEPE (SLEPTE) analýza a pro analýzu mikroprostředí je použit Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza.

2.8.1 STEPE analýza

Tato analýza se zabývá rozbořením změn v obecném prostředí společnosti. V první řadě zkoumá a hodnotí externí faktory, které podnik mohou ovlivňovat. (JEŽKOVÁ a kolektiv, 2013)

Jak už název analýzy říká, tak pro tuto práci nebudou zmíněny všechny faktory, ale pozornost bude věnována zejména těmto faktorům:

- sociálně-demokratickým,
- technologickým,
- ekonomickým,
- politicko-právním
- a ekologickým.

Sociálně-demografické faktory

U těchto faktorů lze jako nejsledovanější ukazatele uvést zejména velikost populace, geografické rozložení, věková struktura, průměrná mzda, míra nezaměstnanosti, pracovní preference či životní úroveň apod. (VYSEKALOVÁ, 2006)

Technologické faktory

Stěžejními ukazateli jsou v tomto případě jednoznačně věda a výzkum. Nesmí se však opomenout ani na samotnou technologickou úroveň, s níž úzce souvisí rychlost morálního zastarávání a realizace nových technologií. (JEŽKOVÁ a kolektiv, 2013)

Ekonomické faktory

Patří sem především inflace, výše DPH, úroková míra, měnová stabilita, výše a vývoj jednotlivých sazeb, cla, daňová zatížení, ale také dostupnost a cena úvěrů nebo náklady na místní půjčky apod. (JEŽKOVÁ a kolektiv, 2013)

Politicko-právní faktory

Z politického pohledu jsou nejdůležitějšími ukazateli politická stabilita (forma a stabilita vlády), politicko-ekonomické faktory (podpora investic) a zahraniční politika

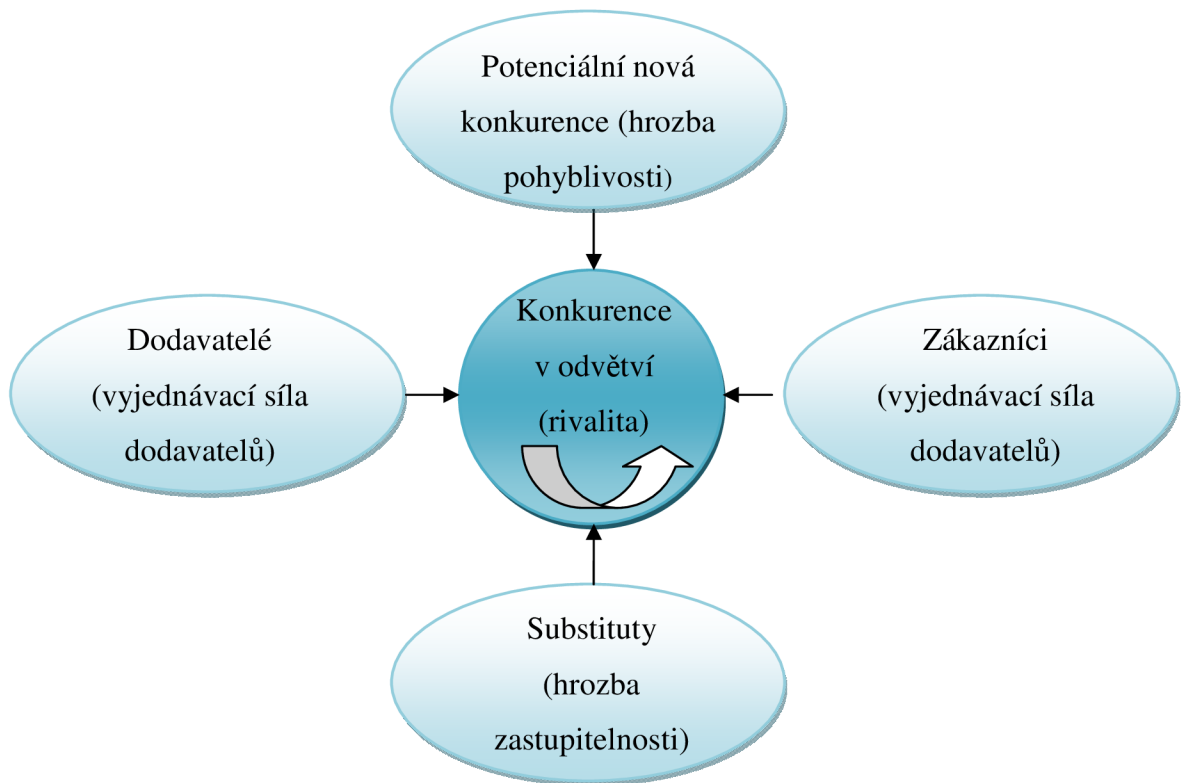
(členství v mezinárodních organizacích). V rámci právních a legislativních faktorů lze zmínit především existenci a funkčnost právních norem. (JEŽKOVÁ a kolektiv, 2013)

Ekologické faktory

V současné době je na ekologii kladen velký důraz, proto je pro společnosti důležité zavázat se k dodržování určitých norem a limitů v oblasti ochrany životního prostředí a ekologie. Mezi ukazatele lze zařadit zákony, předpisy, vyhlášky, opatření a limity související s životním prostředím apod. (VYSEKALOVÁ, 2006)

2.8.2 Porterův model konkurenčních sil

Model vychází z předpokladu, že strategie společnosti, která působí v daném odvětví je určena především působením pěti základních činitelů. Porterův model pěti sil zaměřuje svoji pozornost na všechny základní složky odvětvové struktury, které se mohou stát v daném odvětví hnací silou konkurence. Je zapotřebí brát v úvahu fakt, že jednotlivá odvětví nemají stejnou důležitost. Každé odvětví je charakteristické tím, že má svou vlastní strukturu a jedinečnost. Model pěti sil umožňuje podniku dostat se do struktury daného odvětví a přesně určit faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující. Tento model se řadí mezi nejčastěji užívané nástroje analýzy mikroprostředí podniku. (GRASSEOVÁ a kolektiv, 2012)



Obrázek 10: Porterův model konkurenčních sil (Zdroj: GRASSEOVÁ a kolektiv, 2012)

2.8.3 SWOT analýza

SWOT analýza se zaměřuje na identifikaci silných a slabých stránek uvnitř společnosti ve vztahu k příležitostem a hrozbám, které přicházejí z okolí. Podnik má možnost silné a slabé stránky kontrolovat a ovlivňovat, kdežto příležitosti a hrozby ne. Může je však za pomoci vhodných prostředků sledovat. Zejména prostřednictvím analýzy mikroprostředí (Porterův model konkurenčních sil) a makroprostředí (SLEPTE analýzy). (KAŇOVSKÁ, 2009)

Silné stránky společnosti představují skutečnosti, které nepřinášejí výhody pouze samotné společnosti, ale především i jejím zákazníkům. Naopak slabé stránky zobrazují fakta a situace, se kterými si firma neumí tak dobře poradit na rozdíl od konkurence. Příležitosti představují pro společnost takové okolnosti, které ji mohou zvýšit její renomé, přinést úspěch, případně lépe uspokojit požadavky odběratelů. Hrozby jsou trendy a události, které naopak mohou poptávku snížit, zákazníky odradit a v neposlední řadě také způsobit krach firmy. (JAKUBÍKOVÁ, 2008)

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole jsou obsaženy hlavní charakteristické prvky společnosti, jako je předmět podnikání, historie podniku a jeho organizační struktura. V závěru této části je analyzováno prostředí společnosti prostřednictvím jednotlivých analýz, kterými jsou STEP analýza, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza.

3.1 Charakteristika společnosti

V této podkapitole jsou shrnuty veškeré základní informace o společnosti, ve které je tato diplomová práce zpracována. Společnost bude v následujících kapitolách vystupovat pod jménem CALIBRI, spol. s r.o., neboť si její jednatelé nepřejí, aby byla jmenována. Údaje zpracované v této části budou sloužit jako podklad pro následný rozbor výkonnosti podniku.

3.1.1 Základní údaje

<u>Název firmy:</u>	CALIBRI, spol. s r.o.
<u>Sídlo:</u>	Brno
<u>Sídlo provozovny:</u>	Brno
<u>Datum založení:</u>	25. září 1992
<u>Základní kapitál:</u>	216.000,- Kč
<u>Právní forma:</u>	Společnost s ručením omezeným

3.1.2 Hlavní předmět podnikání

Společnost CALIBRI, spol. s r.o. má v obchodním rejstříku jako předmět svého podnikání uvedené tyto činnosti:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona.

Společnost dále poskytuje a zajišťuje služby v rozsahu:

- kalibrace měřidel,
- montáž zařízení,
- servis,
- půjčovna přípravků,
- doprava,
- logistika.

3.1.3 Historie společnosti

Firmu CALIBRI, spol. s r.o. založili roku 1992 v Brně dva kolegové. Po krátkém hledání vhodného předmětu podnikání se její dominantní činností stal prodej autoservisní techniky a s ní související doplňkové služby. Kromě prodeje poskytuje dopravu zboží, montáž a uvedení přístrojů do provozu, zaškolení obsluhy, kalibraci přístrojů a samozřejmě záruční a pozáruční servis.

Zákazníky se postupem času stali nejen malé servisy, ale i značkové servisy, výrobní podniky a mnoho dalších významných partnerů v automobilové dopravě.

Ze začátku své činnosti společnost spolupracovala přibližně s dvaceti dodavateli, avšak v důsledku rozšiřování prodejního sortimentu jejich počet narůstal. Předmětem prodeje jsou přístroje, nářadí a různá zařízení od technologických celků a velkých strojů až po drobné nářadí, speciální přípravky a náhradní díly. (INTERNÍ SDĚLENÍ JEDNATELE FIRMY, 2015)

V současnosti firma spolupracuje celkově se sedmdesáti dodavateli a tito dodavatelé se nemění. Dále také společnost prodává výrobky světových výrobců autoservisní

techniky. S většinou dodavatelů spolupracuje již dvacet let beze změny. Tým v této společnosti je zabezpečena kontinuita servisu a přátelských vztahů. Tudíž není možné spolupracovat s dodavatelem, se kterým došlo k jakémukoliv sporu.

Prodejní činnost postupně společnost mobilizovala. Zavedl se systém pojízdných prodejen, který zabezpečuje stálý a přímý kontakt se zákazníkem. Přímo v autoopravnách nabízejí drobné nářadí a případné konzultace o jiných druzích přístrojů, které je možné ve společnosti objednat a zakoupit.

Po osmi letech působení na českém trhu, tedy v roce 2000, chtěla společnost zvýšit ještě svoje renomé a rozhodla se zavést systém manažerství kvality a získat certifikát kvality podle normy ISO 9000:2000. Tento certifikát společnost obhájila v srpnu 2002.

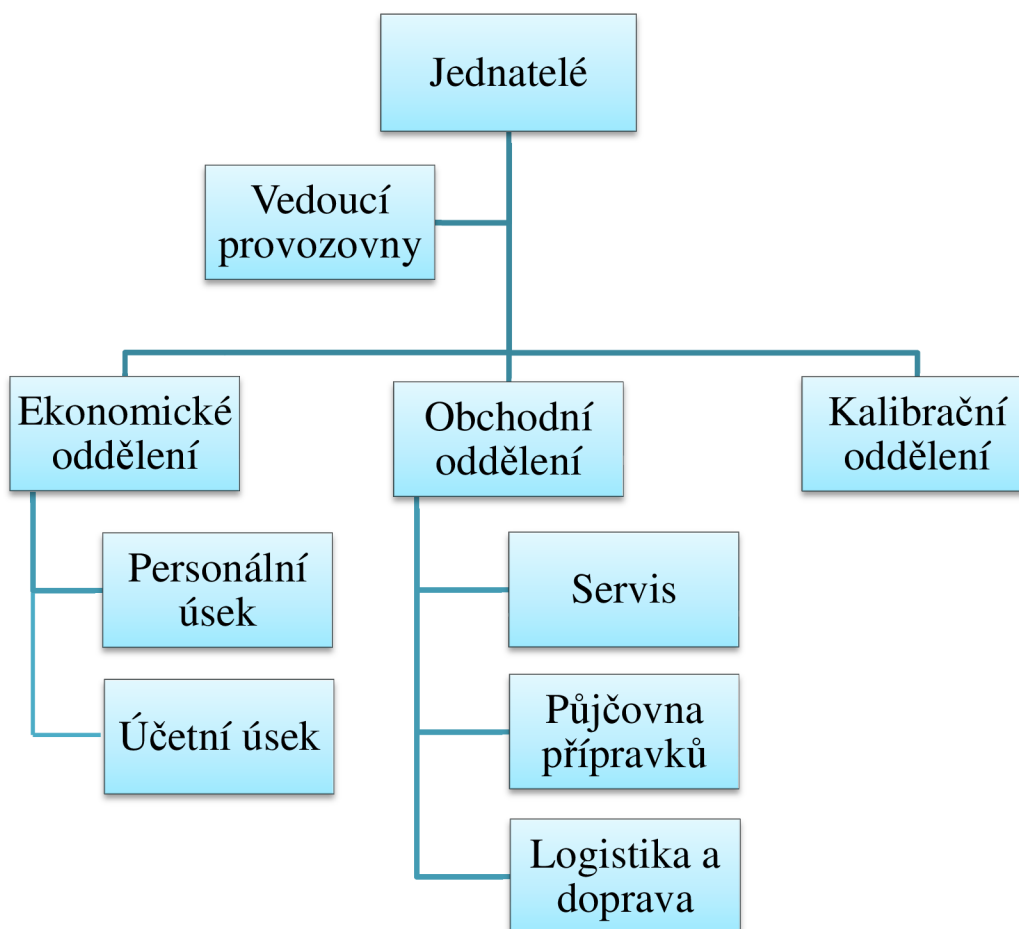
Významnou součástí činnosti se stali kalibrace dodávaných zařízení, ke kterým jsou vypracované kalibrační postupy. Objem kalibrací stoupl během roku 2004 až 10ti násobně. V důsledku toho firma investovala v březnu 2005 do nového přístrojového vybavení.

Od roku 2006 se společnost stala autorizovanou zkušebnou pro ověřování momentových klíčů, pneu-měřičů a analyzátorů spalin, jako i registrovaným opravářem těchto zařízení. V letech 2007 a 2008 firma zařídila největší množství nových autoservisů a STK linek v dějinách. V obou letech dosáhla rekordní obraty nejen v prodeji zboží, ale i v prodeji služeb – metrologií, opravách, údržbě. V říjnu 2009 bylo otevřené po přeškolení vlastních pracovníků nové středisko. Jedním z nejdůležitějších parametrů firmy je stabilita pracovníků a dodavatelů.

Za jednu z nejdůležitějších aktivit společností považuje školení zákazníků, pracovníků, servisů a dílen. Školení se organizují ve vlastních školících pobočkách v Brně a v Praze. (INTERNÍ SDĚLENÍ JEDNATELE FIRMY, 2015)

3.1.4 Organizační struktura firmy

Ve společnosti CALIBRI, spol. s r.o. je v současnosti zaměstnáno 15 zaměstnanců. Na vrcholu organizační struktury stojí dva jednatele, kteří jednají jménem firmy a zastupují ji navenek. Jejich přímým podřízeným je vedoucí provozovny, který zodpovídá za řízení podniku, nejen po stránce technické, ale také po stránce ekonomické a finanční. Další úroveň je tvořena z jednotlivých oddělení a podně spadajících pracovníků.



Obrázek 11: Organizační struktura firmy (Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci

Společnost klade důraz na rozvoj profesního potenciálu a kvalifikace svých zaměstnanců, které jsou nezbytným předpokladem pro tvorbu jejího renomé. Pro

zvyšování efektivní komunikace mezi zaměstnanci a jejich týmové spolupráce uskutečňuje dvakrát za rok povinné kurzy dle vlastního výběru v následujících, případně obdobných, tématech:

- vedení obchodního jednání,
- asertivita na pracovišti,
- komunikace na pracovišti,
- psychologie prodeje,
- prezentační dovednosti.

Společnost dále nabízí svým servisním pracovníkům pravidelné školení přímo u svých zahraničních dodavatelů, které je poskytováno za pomoci překladatelů. V současné době veškerou komunikaci se zahraničím uskutečňují pouze dva jednatelé a jeden zaměstnanec. Z tohoto důvodu společnost zajistila dlouhodobý firemní kurz za účelem zvýšení znalosti cizích jazyků v daném oboru.

Firma používá pro zlepšování výkonnosti motivační prostředky, kterými jsou příspěvky na občerstvení, možnost cestování firemními vozidly za zvýhodněných podmínek, využívání mobilních telefonů včetně datových přenosů i k osobním účelům.

3.2 Analýza současného stavu společnosti

3.2.1 STEPE analýza

Sociálně-demografické faktory

CALIBRI, spol. s r.o. je nejvíce ovlivněna geografickým rozložením, průměrnou mzdou a mírou nezaměstnaností. Firma sídlí v Brně, které se vyvíjí jako hospodářsky silná oblast automobilového průmyslu. Pracovníci působící v této oblasti mají dobrou a vysokou kvalifikaci. Pokud jde o ekonomickou stránku, není v tomto kraji příliš vysoká nezaměstnanost ani nízké průměrné mzdy oproti jiným krajům. Brno poskytuje

mnoho pracovních nabídek, kde se mohou uplatnit lidé všech věkových skupin. Tato oblast umožňuje, jak profesní růst, tak i vyšší životní úroveň.

Technologické faktory

Výzkum a vývoj moderních technologií zvyšuje konkurenceschopnost a úspěšnost firem. Neustálé vyvíjení výrobních prostředků, procesů a materiálů je velmi důležité pro dlouhodobé obstání na trhu, díky čemuž vznikají služby a produkty dokonalejší, kvalitnější a v neposlední řadě také konkurenceschopnější.

V současnosti lze za podstatný faktor, který ovlivňuje ekonomický vývoj společnosti považovat rozvoj informačních a komunikačních technologií. Největší rozruch byl v posledních letech zaznamenán díky internetu. Řada firem, tak využívá své webové stránky k interaktivní komunikaci se zákazníky a k online prodeji svých produktů.

CALIBRI, s.r.o. se snaží investovat do technologického rozvoje a přizpůsobovat novým technologiím. Pro potřeby oprav zařízení disponuje technologií k pájení a ke svařování plastů a kovů. Dále firma používá moderní přípravky a zařízení, sloužící ke schopnosti zajistit kalibrace měřících přístrojů.

Ekonomické faktory

Výkonnost společnosti je ovlivněna zejména samotným vývojem ekonomiky, neboť DPH, úrokové sazby, míra inflace, či koupěschopnost, jsou podstatné pro získávání výrobních faktorů a kapitálů společnosti.

Politicko-právní faktory

Politické prostředí se podílí na fungování ekonomiky zejména díky změnám zákonů a kontroly jejich dodržování. Se vstupem ČR do EU je nutné brát v potaz harmonizování právních předpisů spolu s legislativou EU, neboť české produkty musí

splňovat řadu požadavků souvisejících s evropským právem a to i za předpokladu, že k jejich prodeji dochází pouze na území ČR.

Právní normy České republiky, které musí firma CALIBRI, spol. s r.o. v rámci svého předmětu podnikání akceptovat jsou:

- zákon č. 16/1993 Sb. - o dani silniční;
- zákon č. 505/1990 Sb. – o metrologii;
- vyhláška č. 262/2000 Sb. – kterou se zajišťuje jednotnost a správnost měřidel a měření;
- vyhláška č. 345/2002 Sb. – kterou se stanoví měřidla k povinnému ověřování a měřidla podléhající schválení typu;
- vyhláška č. 264/2000 Sb. - o základních měřicích jednotkách a ostatních jednotkách a jejich označování;
- zákon č. 226/2003 Sb. – o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Ekologické faktory

Firma CALIBRI, spol. s r.o. v rámci svých produktů a poskytovaných služeb nepoužívá žádné technologie, které by měly negativní dopad na ekologii. Společnost dodržuje veškerá opatření, normy a limity v oblasti ochrany životního prostředí.

3.2.2 Porterův model konkurenčních sil

Hrozba silné rivality

V tomto případě si musíme odpovědět na otázky: *Jak silný je mezi stávajícími konkurenty konkurenční boj? Je na trhu jen jeden dominantní konkurent?*

Na trhu existuje velký počet firem, které podnikají v oblasti autoservisní techniky. Firma CALIBRI, spol. s r.o. nemá dominantní postavení na trhu, tudíž o své místo na trhu musí neustále bojovat. V současnosti dochází k neustálému růstu konkurenčních firem, díky čemuž přibývají podobné produkty a služby v různých cenových relacích a kvalitách. Dochází často k cenovým válkám mezi konkurenty.

Pozici firmy CALIBRI, spol. s r.o. na trhu nejvíce ovlivňují následující konkurenti:

AD TECHNIK, s.r.o., SIEMS & KLEIN spol. s.r.o., Technology - Garage spol. s.r.o. a MITERAL, s.r.o.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Jaké jsou bariéry vstupu a je snadné či obtížné pro nového konkurenta vstoupit na trh?

V dnešní době je velice obtížné se na tomto trhu udržet. Existuje zde mnoho bariér, které se týkají především náročnosti v legislativě a finanční náročnosti, protože kvalifikace pracovníků toho odvětví je, jak časově, tak finančně hodně náročná. Celkově lze tedy říci, že hrozba vstupu nových konkurentů na trhu je pro společnost CALIBRI, spol. s r.o. velice vysoká.

Mezi možnostmi pro regulaci vstupů nových konkurentů na trh patří certifikace vybraných produktů pro použití na STK, autorizace pro úřední ověřování měřidel apod.

Hrozba nahraditelnosti výrobků

Čím můžeme snížit hrozbu substitutů a jak snadno mohou být produkty a služby nahrazeny jinými?

V dnešní době není nahraditelnost produktů či služeb příliš obtížná, neboť na trhu je k dispozici velké množství produktů se zdánlivě stejnými funkcemi jako nabízí tato firma. Je však nutné podotknout, že úroveň využívaných technologií může být rozdílná. Společnost se snaží poskytovat produkty zpravidla v nejvyšší nabízené konfiguraci. Kvalitě odpovídá i cena, která hraje velkou roli při rozhodování o koupi produktů. Živnostníci a velké firmy se dívají na nové produkty z pohledu financí a unáhlují se tak ke koupi levnějších výrobků, což pro ně v závěru ne vždy znamená, že se jedná o dobrou kvalitu. Jediná obrana, která se firmě v tuto chvíli nabízí, je snížení cen originálních výrobků, což je z pohledu kvality nereálné.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Jak lze snížit vyjednávací sílu zákazníků a jak silná je jejich pozice?

Firma se snaží udržet stávající zákazníky a přilákat nové nabídkou kvalitních doplňkových služeb. Svoji pozornost spíše soustředí na stálé zákazníky, kteří nejsou tak citliví na změnu ceny a jejich udržení je tím pádem méně finančně a časově náročné. Jako prostředky pro udržení těchto zákazníků firma používá výhodnější nabídky a záruční i pozáruční servis.

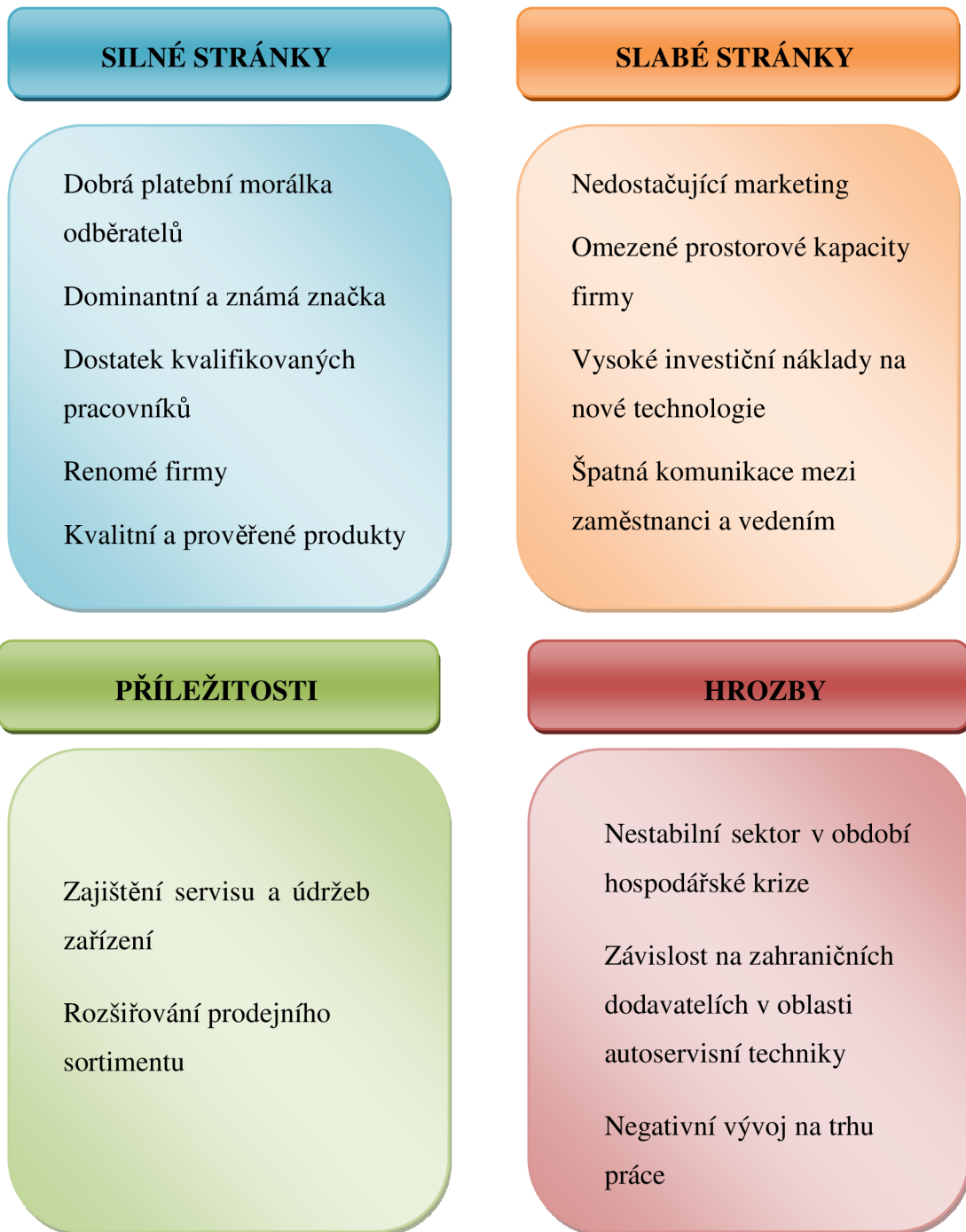
Zákazníky společnosti CALIBRI, spol. s r.o. tvoří především automobilové opravy, pneuservisy, střední i vysoké školy technického oboru a dopravní společnosti.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Jak silná je pozice dodavatelů a je možné snížit vyjednávací sílu dodavatelů?

Velkou část dodavatelů firmy CALIBRI, spol. s r.o. tvoří převážně německé a italské firmy. Tento fakt je způsoben díky tomu, že společnost není výrobní, a proto se stává velkým odběratelem výrobců v rámci Evropy. Společnost se snaží se všemi svými dodavateli budovat a udržovat dobré vztahy. Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto případě nízká, protože firma má možnost pořídit produkty s podobnými specifikacemi od různých dodavatelů.

3.2.3 SWOT analýza



Obrázek 12: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Stěžejním bodem této kapitoly je vypracovaný dotazník, který je pro účely této práce upravený a přizpůsobený podmínkám společnosti CALIBRI, spol. s r.o. Dotazník obsahuje 45 otázek, z nichž prvních 25 představuje předpoklady pro dosažení výsledků a druhých 20 definuje dosažené výsledky. Váhy bodového hodnocení odpovídají Modelu excelence EFQM.

4.1 Hodnocení výkonnosti společnosti CALIBRI, spol. s r.o. pomocí modelu START

Pro zhodnocení výkonnosti firmy byl použit model START, který vychází z modelu EFQM excellence. Na otázky z dotazníku samostatně odpovídali 4 zaměstnanci společnosti CALIBRI, s.r.o., kterými byli:

- vedoucí brněnské provozovny,
- vedoucí ekonomického úseku,
- vedoucí obchodního úseku,
- vedoucí kalibračního úseku.

V dotazníku je ke každému z devíti kritérií nadefinováno 5 otázek. Výsledky každého kritéria jsou uvedeny níže v tabulkách 1-9, kde se pod každou tabulkou nachází souhrnné zhodnocení daného kritéria. Tabulky jsou koncipovány následujícím způsobem:

- v prvním řádku je zobrazen počet zaškrtnutí (a) jednotlivých možností D, C, B, nebo A v rámci uvedeného kritéria;
- ve druhém je uveden faktor (b), který je procentním vyjádřením úspěchu možností D, C, B, A podle modelu START, kde $D = 0\%$, $C = 33\%$, $B = 67\%$ a $A = 100\%$;
- ve třetím je hodnota (a) x (b), která je součinem počtu zaškrtnutí možností D, C, B, nebo A a příslušného faktoru;

- následně se hodnoty pro jednotlivé možnosti sečtou a dostane se počet bodů celkem;
- poslední řádek je procentním vyjádřením úspěchu kritéria, které se vypočítá jako podíl celkového počtu bodů a sumy počtu odpovědí (zaškrtnutí) všech možností v rámci jednoho kritéria (př. každé kritérium se skládá z pěti otázek, na které odpovídali čtyři zaměstnanci, takže celkový počet bodů vždy podělím číslem 20).

4.1.1 Předpoklady

VEDENÍ

Otázka 1:

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

Otázka 2:

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

Otázka 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?“

Otázka 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?

Otázka 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?“(RADA KVALITY ČR, 2011, s. 20)

Tabulka 1: Bodové hodnocení kritéria VEDENÍ (Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	CELKEM
Počet zaškrtnutí (a)	0	6	11	3	
Faktor (b)	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a) x (b)	0	198	737	300	$\Sigma = 1235$
Celkem: 20 =	61,75				% úspěchu

Toto kritérium dosáhlo dobrého hodnocení. Hodnotitelé pozitivně posoudili, jak vizi, poslání organizace, tak i firemní hodnoty. Podstatné je, že se vedení stále častěji osobně zapojuje do aktivit s partnery a zákazníky, což se velmi příznivě projevuje v budování a rozvoji jejich vzájemných vztahů. Určité nedostatky byly zaznamenány v oblasti motivace týmového úsilí a v podpoře vedení na zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování. V těchto případech lze konstatovat, že dochází k určitému zlepšování, na kterém se organizace snaží více pracovat.

STRATEGIE

Otázka 1:

„Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?

Otázka 2:

Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?

Otázka 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 zpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?

Otázka 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?

Otázka 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?“ (RADA KVALITY ČR, 2011, s. 21)

Tabulka 2: Bodové hodnocení kritéria STRATEGIE (Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	CELKEM
Počet zaškrtnutí (a)	2	13	5	0	
Faktor (b)	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a) x (b)	0	429	335	0	$\Sigma = 764$
Celkem: 20 =	38,2				% úspěchu

Strategie firmy je vnímána hodnotiteli rozporuplně. Za zmínku stojí určitě fakt, že strategie není založena na informacích z měření interních procesů, analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k řízení strategických rizik a pochopení budoucího vývoje. Provázanost plánů, cílů a úkolů společnosti nejvyšší úrovně na nižší úroveň organizace není dobrá, ale v této oblasti dochází k určitému pokroku. Slabší hodnocení bylo zobrazeno i u otázky o existenci objektivního důkazu o rozvíjení a aktualizování strategie.

PRACOVNÍCI

Otázka 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?“

Otázka 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

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

Otázka 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?

Otázka 4:

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

Otázka 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?“(RADA KVALITY ČR, 2011, s. 22)

Tabulka 3: Bodové hodnocení kritéria PRACOVNÍCI (Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	CELKEM
Počet zaškrtnutí (a)	3	10	5	2	
Faktor (b)	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a) x (b)	0	330	335	200	$\Sigma = 865$
Celkem: 20 =	43,25				% úspěchu

Velkým nedostatkem je u tohoto kritéria určitě systém výběru pracovníků. Společnost přijímá pracovníky na základě pohovoru, následně je proškolí a oni po několika dnech odejdou. To se mi jeví jako neefektivní, neboť podle tohoto systému nelze jednoznačně poznat, že odpovídají potřebám organizace a jeho zaškolení je velice náročné, jak na finance, tak na čas. Oboustranná komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem existuje a postupně se zlepšuje. Úsilí zaměstnanců při přispívání k úspěchu organizace je sice uznáváno, ale bohužel není dostatečně odměňováno. Organizace dostatečně nezapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování. Velmi pozitivní je, že pracovníci mají potřebné nástroje, kompetence a informace pro splnění zadaných úkolů.

PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Otázka 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?“

Otázka 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)?

Otázka 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?

Otázka 4:

Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?

Otázka 5:

Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatku?“(RADA KVALITY ČR, 2011, s. 23)

Tabulka 4: Bodové hodnocení kritéria PARTNERSTVÍ A ZDROJE (Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	CELKEM
Počet zaškrtnutí (a)	2	9	9	0	
Faktor (b)	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a) x (b)	0	297	603	0	$\Sigma = 900$
Celkem: 20 =	45,00				% úspěchu

V tomto kritériu se hodnotitelé víceméně shodli, že organizace lépe plánuje a řídí klíčové externí zdroje než své interní. Díky partnerským vztahům s dodavateli a distributory dochází k udržitelným profitům a přidaným hodnotám pro zákazníky. Hmotná aktiva nejsou zcela řízena a efektivně využívána k dosažení celkové strategie organizace. Dále je potřeba zmínit, že není dokončen a popsán proces uplatňování nových technologií a optimalizace velikosti skladových a materiálových zásob. Avšak je zapotřebí zdůraznit, že organizace klade maximální důraz pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí.

PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY

Otázka 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 9001)?

Otázka 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?

Otázka 3:

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

Otázka 4:

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

Otázka 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 problému?“(RADA KVALITY ČR, 2011, s. 24-25)

Tabulka 5: Bodové hodnocení kritéria PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY (Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	CELKEM
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	6	14	
Faktor (b)	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a) x (b)	0	0	402	1400	$\Sigma = 1802$
Celkem: 20 =	90,10				% úspěchu

Toto kritérium dopadlo nejlépe ze všech sledovaných. Největší počet bodů dosáhla otázka, týkající se řízení všech činností spojených s výrobou výrobků či poskytováním služeb podle předepsaných norem. Jako hlavní důvod vidím velký důraz vedení na mapování procesů, k tomuto účelu dopomáhá certifikace dle ISO norem. Dále je potřeba konstatovat, že organizace nabízené produkty a služby upravuje, navrhuje s ohledem na požadavky a očekávání zákazníků. Organizace se zabývá analýzou údajů od zákazníků, ale také potřebami trhu. Organizace využívá audit a jeho výsledky ke zlepšování systému řízení pomocí odstraňování příčin vad, čímž předchází opakovanému výskytu chyb.

4.1.2 Výsledky

ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Otázka 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?

Otázka 2:

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

Otázka 3:

Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

Otázka 4:

Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?

Otázka 5:

Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?“(RADA KVALITY ČR, 2011, s. 25-26)

Tabulka 6: Bodové hodnocení kritéria ZÁKAZNÍCI-VÝSLEDKY (Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	CELKEM
Počet zaškrtnutí (a)	5	12	3	0	
Faktor (b)	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a) x (b)	0	396	201	0	$\Sigma = 597$
Celkem: 20 =	29,85				% úspěchu

Oblast Výsledky vzhledem k zákazníkům nedopadla moc příznivě. Avšak pozitivně lze hodnotit přístup organizace k řízení vztahů se zákazníky pomocí odpovídajících měřítek. Organizace se začala podstatně více zajímat o počet stížností, reklamací a v neposlední řadě také o ztracené zákazníky. Za nejslabší místo je považováno srovnávání výsledků spokojenosti zákazníků organizace s daty přímých konkurentů. Většina ukazatelů spokojenosti zákazníků je však sledována obchodní jednotkou.

PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY

Otázka 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 výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?“

Otázka 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, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?

Otázka 3:

Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?

Otázka 4:

Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?

Otázka 5:

Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?“(RADA KVALITY ČR, 2011, s. 27)

Tabulka 7: Bodové hodnocení kritéria PRACOVNÍCI-VÝSLEDKY (Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	CELKEM
Počet zaškrtnutí (a)	11	9	0	0	
Faktor (b)	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a) x (b)	0	297	0	0	$\Sigma = 297$
Celkem: 20 =	14,85				% úspěchu

Kritérium Výsledky vzhledem k pracovníkům dopadlo nejhůř ze všech. Organizace neuskutečňuje pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, která ovlivňují spokojenost pracovníků. Je tam sice zaznamenaný určitý pokrok, ale bohužel se nejedná o pravidelně se konající zjišťování. Proces interního měření skutečného vnímání pracovníků není porovnáván s výsledky jiných organizací. Výsledky průzkumu nejsou známy všem pracovníkům a jsou určité rezervy ve stanovování akčních plánů na základě těchto závěrů.

SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

Otázka 1:

„Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v 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?“

Otázka 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)?

Otázka 3:

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

Otázka 4:

Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?

Otázka 5:

Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnosti v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?“(RADA KVALITY ČR, 2011, s. 28)

Tabulka 8: Bodové hodnocení kritéria SPOLEČNOST-VÝSLEDKY (Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	CELKEM
Počet zaškrtnutí (a)	1	3	10	6	
Faktor (b)	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a) x (b)	0	66	670	600	$\Sigma = 1336$
Celkem: 20 =	66,80				% úspěchu

V tomto případě může společnost prezentovat dosažené výsledky v oblasti snižování škod, znečišťování životní prostředí, uchovávání a ochrany neobnovitelných zdrojů, které jsou v souladu se zvolenou strategií. Společnost se podílí na společenském rozvoji, především tím, že přispívá na dobročinné akce a charitativní činnosti. Jelikož společnost nesleduje, jak jí vnímají jiné organizace či okolí, tudíž nelze zhodnotit stoupající nebo klesající trend.

KLÍČOVÉ VÝSLEDKY

Otázka 1:

„Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?“

Otázka 2:

Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?“

Otázka 3:

Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?

Otázka 4:

Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

Otázka 5:

Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?“(RADA KVALITY ČR, 2011, s. 29)

Tabulka 9: Bodové hodnocení kritéria KLÍČOVÉ VÝSLEDKY (Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	CELKEM
Počet zaškrtnutí (a)	5	14	1	0	
Faktor (b)	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a) x (b)	0	462	67	0	$\Sigma = 529$
Celkem: 20 =	26,45				% úspěchu

Klíčové výsledky výkonnosti společnosti jako je např.: marže, zisk nebo objem prodeje, nevykazují zlepšující se trend. Je však nutné zmínit určitý pokrok, neboť se na těchto ukazatelích pravidelně pracuje a v kompetenci je má obchodní jednotka. Určitý pokrok je zaznamenán ve výkonnosti interních procesů, jež přispívají k tvorbě výrobku

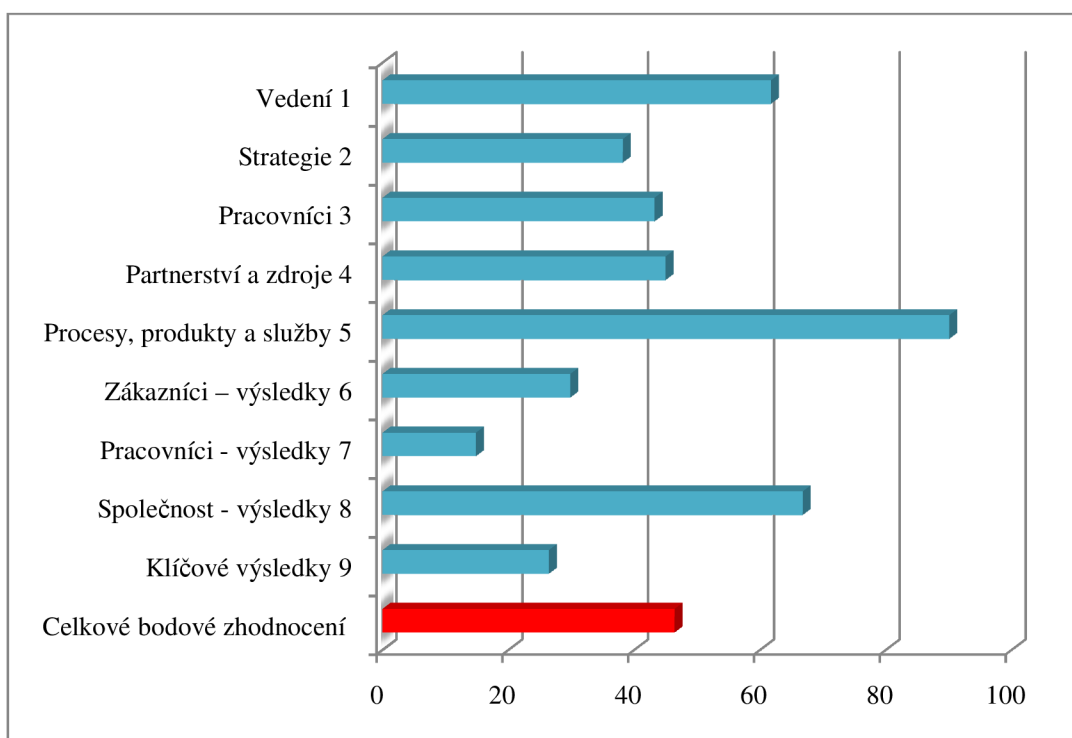
či službě. Nejvíce se hodnotí kvalita dodavatelů, inovace spojené s výrobkem nebo službou či výnosy. Výsledky těchto činností nejsou porovnávány s jinými organizacemi.

4.1.3 Bodové hodnocení

Díky analýzám současného stavu společnosti a sebehodnocení podle modelu START, byly zjištěny silné stránky společnosti a její oblasti určené pro zlepšování výkonnosti.

Jak již bylo několikrát zmíněno, tak hodnocení výkonnosti bylo uskutečněno dotazníkovou metodou. Tímto způsobem zjištěné výsledky slouží jako podklad pro sestavení celkového profilu firmy CALIBRI, spol. s r.o.

Celkové bodové zhodnocení a celková procentní úspěšnost společnosti, jež byla dosažena metodou START, jsou zobrazeny na grafu 1 a v tabulce 10.



Graf 1: Celkový profil společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 10: Celkový profil společnosti CALIBRI, spol. s r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

	D	C	B	A	% úspěchu
VEDENÍ	0	6	11	3	61,75
STRATEGIE	2	13	5	0	38,2
PRACOVNÍCI	3	10	5	2	43,25
PARTNERSTVÍ A ZDROJE	2	9	9	0	45,00
PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY	0	0	6	14	90,10
ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY	5	12	3	0	29,85
PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY	11	9	0	0	14,85
SPOLEČNOST - VÝSLEDKY	1	3	10	6	66,80
KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	5	14	1	0	26,45
Celkový počet zaškrtnutí (a)	29	76	50	25	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a) x (b)	0	2508	3350	2500	$\Sigma = 8358$
8358:180	46,43				% úspěchu

Společnost dosáhla touto metodou 46,43% úspěšnosti. Ač se může na první pohled zdát, že se jedná o nízké % úspěšnosti, hodnotím tento výsledek pozitivně hlavně vzhledem k tomu, že se jedná o první vyhodnocení touto metodou. Nejnižšího počtu bodu dosáhlo

kritérium Výsledky vzhledem k pracovníkům 15%. Nejvíce bodů dosáhlo kritérium Procesy, produkty a služby 90%.

4.2 Návrhy na zlepšení současného stavu společnosti

Na základě sebehodnocení dle modelu EFQM nacházím u společnosti CALIBRI, spol. s r.o. závažné nedostatky zejména u těchto kritérií: Strategie, Pracovníci, Výsledky vzhledem k zákazníkům a Výsledky vzhledem k pracovníkům. V rámci této kapitoly se pokusím pro každé kritérium navrhnout kroky, které povedou ke zlepšení výkonnosti společnosti.

STRATEGIE

- Informovat zaměstnance o strategii podniku.
- Zlepšit provázanost plánů, cílů a úkolů organizace s plány a cíli pracovníků.
- Změnit cíle a strategii s měnícími se podmínkami na trhu.
- Porovnávat výsledky v organizaci s výsledkem jiné organizace.

V oblasti kritéria Strategie docházelo u hodnotitelů k několika nesrovnalostem se správným pochopením úplného významu jednotlivých otázek. Největší problém spočíval v tom, že strategie podniku je sice definována, ale mezi zaměstnanci není známa. Z tohoto důvodu doporučuji rozšířit strategii do povědomí všech zaměstnanců. Nejrychlejší a nejefektivnější cestu vidím v osobním setkání, kdy jsou přítomni téměř všichni zaměstnanci firmy, např.: při ročním hodnocení výsledků společnosti, které může být třeba i součástí firemního večírku. Je zapotřebí, aby se zhodnotilo dění celé firmy za uplynulé období, čeho se podařilo dosáhnout, v čem jsou dobří a naopak co je potřeba zlepšit, a čeho se příště vyvarovat. Na konci celkového zhodnocení přednést budoucí strategii srozumitelnou všem, bez rozdílu pracovních pozic. Tím se zároveň usnadní provázanost plánů a cílů organizace s cíli jednotlivých pracovníků, čímž dojde k jejich rychlejšímu a správnému naplnění.

Dále je zapotřebí, aby společnost své cíle a strategii upravovala a aktualizovala podle rychle se měnících podmínek na trhu. Odvětví autoservisní techniky se rychle mění, s čímž souvisí neustálé inovace, nové trendy a technologie, a proto je nezbytné přizpůsobovat těmto změnám i strategii společnosti CALIBRI, spol. s r.o.

Společnosti také doporučuji porovnávat svoje konkrétní procesy či dosažené výsledky s procesy a výsledky takové organizace, která je uznávaná za špičku v daném oboru a to s cílem dosažení zlepšení výkonnosti.

PRACOVNÍCI

- Využít jiný a propracovanější systém pro výběr pracovníků.
- Více zapracovat na uznání úsilí týmu, jednotlivců a způsobu odměňování úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování.
- Zapojit zaměstnance do činností zlepšování.
- Pravidelná školení.

Společnosti se příliš nedaří využívat lidské zdroje tak, aby bylo dosaženo předem stanovených cílů. Přičemž lidský kapitál je nejdůležitější aktivum firmy. Právě proto doporučuji, použít propracovanější systém pro nábor zaměstnanců. Jako nejvhodnější se mi jeví assessment centrum. Díky němuž jsou účastníci výběrového řízení pozorováni v navozených modelových situacích, při kterých mají zaměstnavatelé možnost okamžitě prověřit jejich znalosti, schopnosti a dovednosti a mohou je tak porovnat s požadavky na výkon konkrétní pracovní pozice. Tento systém zefektivní výběr pracovníků a eliminuje náklady, které doteď společnost vynakládala na časté zaškolování nových zaměstnanců.

Ve firmě je motivace zajištěna prostřednictvím různých benefitů. Avšak samotné uznání jakéhokoli týmového úsilí a úsilí jednotlivců je pouze ve fázi zavádění. Z tohoto důvodu doporučuji vedení uskutečňovat pravidelné porady s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, kteří předloží výsledky práce svých podřízených, na jejichž podkladě by mělo být úsilí jednotlivých pracovníků objektivně hodnoceno. S tím souvisí i fakt, že zaměstnanci nejsou dostatečně zapojeni do činností zlepšování, proto navrhuji zavést

do společnosti proces, kterým se zapojí všechny pracovníci do činností zlepšování, což povede k celkovému rozvoji a úspěchu organizace. Další možností vedoucí ke zlepšení je i systém odměňování. Může se třeba využít motivace navýšením základní mzdy v rozmezí 3-10% za jakékoliv zlepšení, jako je např.: inovace výrobku/služby, či zvýšení kvalifikace pracovníků apod.

VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZÁKAZNÍKŮM

- Uskutečňovat pravidelné průzkumy spokojenosti zákazníků.
- Porovnávat výsledky spokojenosti zákazníků s daty konkurenčních firem.

Společnost se snaží udržovat dobré vztahy jak se stávajícím tak i s novými zákazníky. Nejvíce se však soustředí na stálé zákazníky, neboť ti nejsou tolik citliví na změnu ceny a plyne od nich největší procento zisku. Pro udržení spokojenosti a loajality svých zákazníků používá firma řadu prostředků, kterými jsou nejvýhodnější nabídky, záruční a pozáruční servis.

Jestliže chce firma zvýšit svůj tržní podíl a upevnit loajalitu svých zákazníků, musí mít přesný přehled o spokojenosti zákazníků. V současné době firma neuskutečňuje průzkumy o spokojenosti zákazníků. Dříve ověřovala spokojenost zákazníku asistentka ve firmě telefonickým dotazováním, což se ukázalo nevhodné, neboť to většina zákazníků vnímala jako obtěžování. I přesto, doporučuji opět zavést průzkumy o spokojenosti klientů, protože je pro společnost nutné ji pravidelně sledovat a měřit. Jelikož se z předchozích zkušeností neosvědčil průzkum prostřednictvím telefonu, tak se mi jako vhodný prostředek jeví forma krátkého dotazníku, který může obsahovat max. 10 otázek a bude rozesíláný elektronicky. Tímto způsobem získaná zpětná vazba od zákazníka je pro firmu nesmírně důležitá a může přinést řadu podnětů, jež povedou ke zkvalitnění jak služeb, výrobků, ale také zlepšení výkonnosti firmy.

Dále navrhuji tyto zákazníky rozdělit do tří skupin, kde do první budou patřit všechny automobilové opravny, do druhé pneuservisy a ve třetí budou střední a vysoké školy

technického oboru. Díky tomu budou výsledky lépe vyhodnotitelné a získají konkrétnější podobu.

V návaznosti na výše zmíněná doporučení navrhuji stejně jako v předchozím opatření, aby společnost i v tomto případě porovnávala získané výsledky o spokojenosti zákazníků s výsledky jiné organizace, která je excelentní v daném odvětví.

VÝSLEDKY VZHLEDEM K PRACOVNÍKŮM

- Měřit a vyhodnocovat spokojenost zaměstnanců.
- Informovat všechny zaměstnance o výsledcích průzkumu.
- Získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců o vnímání různých aspektů organizace.

V tomto případě opět nedochází k žádným průzkumům, jež by zjišťovaly spokojenost zaměstnanců. Jelikož se jedná o firmu, která je spíše více zaměřena na poskytování služeb, je důležité, aby zaměstnanci byli spokojeni, neboť jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníky a jejich chování se v obchodním jednání vždy odráží. Proto doporučuji, aby se společnost začala více věnovat spokojenosti svých zaměstnanců. Pro společnost je důležité mít spokojené, motivované a zainteresované zaměstnance. Existuje velký počet aspektů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, a nejedná se vždy jen o finanční ohodnocení. Zaměstnanci mohou čelit například nepříznivému pracovnímu prostředí, kolektivu, stresu a proto je potřeba znát jaké věci by pracovníci rádi změnili.

Ideální metoda na zjišťování spokojenosti zákazníků je opět dotazník, kde zaměstnanci určitě ocení jeho anonymitu. Další možností je rozhovor, uskutečněný mezi vedoucím a podřízeným, zde však vzniká riziko, že se problém nevyřeší, neboť zaměstnanec nebude ochoten otevřeně sdělit své skutečné pocity a názory. Společnost může oslovit i externí firmu pro zjištění spokojenosti svých zaměstnanců, což je sice z hlediska času výhodné avšak finančně náročné. Důležité je zjištěné problémy co nejrychleji odstranit.

Dále doporučuji informovat o výsledcích z průzkumu všechny zaměstnance. Vedení společnosti by mělo být s výsledky taktéž seznámeno a mělo by se podílet na stanovování akčních plánů. Firma CALIBRI, spol. s r.o. si musí také uvědomit, že spokojené zaměstnance je daleko snadnější motivovat k lepším výkonům, jednodušeji se podělí o inovativní nápady v oblasti výrobků a služeb, či budou ochotni pracovat i nad rámec svých povinností. To vše je úzce spojeno i se spokojeností zákazníků.

ZÁVĚR

V této diplomové práci byla hodnocena výkonnost společnosti CALIBRI, spol. s r.o. prostřednictvím upraveného dotazníku podle modelu START. Dotazník vyplňovali samostatně čtyři vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Vyplněné dotazníky jsem vyhodnotila z pohledu externího hodnotitele a ze zjištěných výsledků navrhla taková řešení a opatření, která by vedla ke zlepšení dané výkonnosti.

Práce je rozdělena na tři části, teoretickou, analytickou a praktickou. Zprvu jsem si rozšířila teoretické znalosti rozborem základních pojmů a popisem metod měření výkonnosti včetně analýz použitých pro hodnocení současného stavu společnosti.

Dále jsem se zaměřila na vybranou firmu, u které jsem popsala její historii, předmět podnikání a organizační strukturu. Poté následovalo zhodnocení současné situace podniku pomocí jednotlivých analýz. STEPE analýza mi pomohla rozpoznat faktory, jež ovlivňují vnější prostředí firmy a Porterův model pěti konkurenčních sil zase vnitřní prostředí podniku. Poznatky z těchto dvou analýz jsem shrnula do SWOT analýzy, kde jsem uvedla jak slabé stránky a hrozby, tak i silné stránky a příležitosti pro zlepšování.

Teoretické znalosti a poznatky získané z teoretické a analytické části jsem využila pro praktickou část. Zde jsou na základě zjištěných výsledků, jež plynou z vyplněných dotazníků, navrženy opatření a postupy, jak by podnik měl dále postupovat. Tyto návrhy se týkají především oblastí, u kterých je potřeba zvýšit úsilí pro dosažení lepší výkonnosti společnosti. Zejména je potřeba zaměřit se více na strategii společnosti, kterou je potřeba rozšířit do podvědomí všech zaměstnanců. Dále na spokojenost svých zaměstnanců a v neposlední řadě také na udržení spokojenosti a loajality svých zákazníků.

Po aplikaci mnou navržených či jiných opatření může vedení podniku opětovně vyplnit dotazník podle postupu uvedené v této diplomové práci. V případě, že společnost zaznamená výrazné zlepšení její výkonnosti, může se zařadit do Národní ceny kvality a získat prestižní certifikát.

Na závěr bych chtěla zmínit, že i přes obtížnost zhodnocení z pohledu externího hodnotitele, kterým jsem byla, se mi cíl, stanovený na začátku této diplomové práce, podařilo splnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. Brno: Vutium, 2011. 33 s. ISBN: 978-80-214-4408-9.
- [2] EFQM. *Hodnocení pro excelenci: Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace/EFQM*. 1.vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 55 s. ISBN 80-02-01580-0.
- [3] GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1.vyd. Brno: ComputerPress, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [5] INTERNÍ SDĚLENÍ JEDNATELE FIRMY CALIBRI, spol. s r.o. Brno. 19. 9. 2015
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] JEŽKOVÁ, Z. A kol. *Projektové řízení: Jak zvládnout projekty*. Brno: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.
- [8] KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. Brno: CERM, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- [9] KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [10] KLEJCHOVÁ, L. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 78 s.
- [11] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

- [12] NENADÁL, J., VYKYDAL, D. a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking mýty a skutečnost – Model efektivního učení se a zlepšování*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [13] NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- [14] PANDE, P. S., NEUMAN, R. P. a R. R. CAVANAGH. *Zavádíme metodu SIX SIGMA aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1.vyd. Brno: Twins Com, 2002. 410 s. ISBN 80-238-9289-4.
- [15] PAVELKOVÁ, D. a A. KNAPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2 aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [16] PETŘÍKOVÁ, R. NENADÁL, J. ZELENÝ, M. a O. GIRSTLOVÁ. *Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů*. 1.vyd. Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 146 s. ISBN 80-02-01766-8.
- [17] RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd. Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.
- [18] SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. Přepřacované vyd. Brno: Akademické Nakladatelství Cerm, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- [19] SYNEK, M. a kol. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha: Oeconomica, 2007. 57 s. ISBN 978-80-245-1212-9.
- [20] TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.
- [21] VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: Fortuna, 2006. 247 s. ISBN 80-7168-979-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Typy benchmarkingu	17
Obrázek 2: Etapy benchchmarkingu podle Xerox Corp	18
Obrázek 3: Princip transformace vize a strategie do BSC	21
Obrázek 4: EFQM Excellence Model.....	23
Obrázek 5: Porovnání základních technik sebehodnocení	27
Obrázek 6: Strategické propojení účinků tří Quality Management konceptů	30
Obrázek 7: Operativní propojení modelu EFQM, Balanced Scorecard a Six Sigma	31
Obrázek 8: Pomocí tří konceptů k vyšší spokojenosti zákazníků a lepším podnikovým výsledkům.....	33
Obrázek 9: Bodové hodnocení modelu START	36
Obrázek 10: Organizační struktura firmy	43
Obrázek 11: Porterův model konkurenčních sil	39
Obrázek 12: SWOT analýza	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Bodové hodnocení kritéria VEDENÍ.....	52
Tabulka 2: Bodové hodnocení kritéria STRATEGIE.....	54
Tabulka 3: Bodové hodnocení kritéria PRACOVNÍCI	56
Tabulka 4: Bodové hodnocení kritéria PARTNERSTVÍ A ZDROJE.....	58
Tabulka 5: Bodové hodnocení kritéria PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY	60
Tabulka 6: Bodové hodnocení kritéria ZÁKAZNÍCI-VÝSLEDKY	62

Tabulka 7: Bodové hodnocení kritéria PRACOVNÍCI-VÝSLEDKY	64
Tabulka 8: Bodové hodnocení kritéria SPOLEČNOST-VÝSLEDKY	66
Tabulka 9: Bodové hodnocení kritéria KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	67
Tabulka 10: Celkový profil společnosti CALIBRI, spol. s r.o.	69

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Celkový profil společnosti.....	68
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník START	81
---------------------------------	----

Příloha 1: Dotazník START (Zdroj: RADA KVALITY ČR, 2011, s. 20-29)

1. VEDENÍ

	D	C	B	A
1. Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezačáto	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

2. STRATEGIE

	D	C	B	A
1. Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údaj o vývoji na trhu a údaj z benchmarkingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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 rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existuje provázání plán, cíl a úkol 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

3. PRACOVNÍCI

	D	C	B	A
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 cíl společnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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 sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE

	D	C	B	A
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznických 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)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb, hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

5. PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY

	D	C	B	A
1. Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace /certifikace podle norem řady ISO 22000)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků na základě analýzy provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekávání zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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 problému?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

6. ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY

	D	C	B	A
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

7. PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY

	D	C	B	A
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 výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

8. SPOLEČNOST - VÝSLEDKY

	D	C	B	A
1. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY

	D	C	B	A
1. Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo