



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU PODLE MODELU START PLUS

COMPANY PERFORMANCE ASSESSMENT ACCORDING TO MODEL START PLUS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lukáš Řehůřek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Lukáš Řehůřek
Vedoucí práce:	Ing. Jana Hornungová, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

Hodnocení výkonnosti podniku podle Modelu START PLUS

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je navrhnout opatření pro zlepšení celkové výkonnosti podniku, plynoucí z provedeného hodnocení, na základě zvoleného modelu START PLUS.

Základní literární prameny:

BRAUN, Vladimír; FOUSKOVÁ, Klára; RYŠÁNEK, Pavel a SVOBODOVÁ, Dana. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.

DEFEO, Joseph. Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence. 7th edition. United States: McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 978-1259643613.

Model excellence EFQM 2013. EFQM, 2012. ISBN 978-90-5236-698-2.

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

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: Manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009.
ISBN 978-80-251-1959-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřená na hodnocení výkonnosti podniku AK signal Brno a.s. První část se zabývá literární rešerší, ve které je charakterizovaná výkonnost podniku, její hodnocení tradičními i moderními metodami, řízení kvality a společenské odpovědnosti podniku a představený Model START PLUS. Ve druhé části jsou uvedené výsledky hodnocení výkonnosti podniku zpracované popsaným Modelem START PLUS a jeho nástroji. Ve třetí části jsou popsány získané výsledky a následně doporučené vlastní návrhy, které vedou ke zlepšení výkonnosti podniku AK signal Brno a.s.

Klíčová slova

Výkonnost podniku, moderní metody, řízení kvality, společenská odpovědnost, EFQM, START PLUS.

Abstract

The diploma thesis is focused on the performance evaluation of AK signal Brno a.s. The first part deals with a literature research, in which the performance of the company characterized its own evaluation by traditional and modern methods. Furthermore, this part carries out the quality management and the corporation with social responsibility, as well as, the presentation of START PLUS model. The second part presents the results of the evaluation of the enterprise performance processed by describing START PLUS Model and its tools. The third part illustrates the results obtained and in addition recommends its own proposals that lead the improvement of the performance of AK signal Brno a.s.

Key words

Business performance, modern methods, quality management, social responsibility, EFQM, START PLUS.

Bibliografická citace

ŘEHŮŘEK, Lukáš. *Hodnocení výkonnosti podniku podle Modelu START PLUS* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160232>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 8. 5. 2024

Bc. Lukáš Řehůřek

autor

Poděkování

Úvodem bych chtěl poděkovat Ing. Janě Hornungové, Ph.D. za vedení diplomové práce, za cenné rady a připomínky, Ing. Ladislavu Polcarovi, MBA za možnost analyzovat podnik AK signal Brno a.s. a absolvovat odbornou ekonomickou praxi se zaměřením na získávání podkladů pro mou diplomovou práci přímo v tomto podniku a Janu Bartošovskému, za cenné konzultace týkající se výrobního procesu.

Obsah

Úvod	11
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování	13
2 Teoretická východiska práce.....	14
2.1 Výkonnost podniku a jeho hodnocení	14
2.2 Metody hodnocení výkonnosti podniku	15
2.2.1 Tradiční metody hodnocení výkonnosti podniku.....	17
2.2.2 Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku.....	17
2.3 Model Excellence EFQM	19
2.3.1 Model Excellence EFQM 2013	19
2.3.2 Model Excellence EFQM 2020	20
2.3.3 Komplexní řízení kvality	21
2.3.4 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR	23
2.4 Řízení kvality a společenské odpovědnosti podniků	23
2.4.1 Národní politika kvality ČR	23
2.4.2 Národní cena kvality ČR	24
2.5 Model START PLUS.....	24
2.5.1 Dokumentace.....	25
2.5.2 Struktura	26
2.5.3 Předpoklady	26
2.5.4 Výsledky	27
2.5.5 Hodnocení.....	28
2.6 Shrnutí.....	31
3 Analýza současného stavu.....	33
3.1 Představení podniku AK signal Brno a.s.	33
3.1.1 Základní informace.....	33

3.1.2	Historie	34
3.1.3	Vize, mise, strategie a portfolio.....	34
3.1.4	Obory činnosti	35
3.1.5	Organizační struktura	36
3.1.6	Konkurence.....	37
3.2	Hodnocení výkonnosti podniku pomocí Modelu START+.....	37
3.2.1	Hodnocení předpokladů.....	37
3.2.2	Hodnocení výsledků	59
3.2.3	Celkové hodnocení	83
3.2.4	Silné stránky a oblasti pro zlepšování	84
3.3	Shrnutí.....	86
4	Vlastní návrhy řešení.....	88
4.1	Stabilizace kvality výroby	88
4.1.1	Současný stav	88
4.1.2	Vlastní realizace	90
4.1.3	Ekonomické zhodnocení	91
4.2	Externí benchmarking.....	92
4.2.1	Současný stav	93
4.2.2	Vlastní realizace	93
4.2.3	Ekonomické zhodnocení	93
4.3	Získávání zpětné vazby od pracovníků.....	94
4.3.1	Současný stav	94
4.3.2	Vlastní realizace	95
4.3.3	Ekonomické zhodnocení	95
4.4	Řízení zveřejňování článků na webu	96
4.4.1	Současný stav	96

4.4.2	Vlastní realizace	97
4.4.3	Ekonomické zhodnocení	99
4.5	Řízení rizik u návrhů.....	100
4.5.1	Analýza rizik	101
4.5.2	Ošetření rizik	102
4.6	Shrnutí.....	103
	Závěr	104
	Seznam použité literatury	105
	Seznam grafů	113
	Seznam obrázků.....	115
	Seznam tabulek	116
	Přílohy.....	118

Úvod

K hlavním cílům soukromého podniku patří generování zisku. Zisk je tak hlavním kritériem pro rozhodování a základním zdrojem samofinancování podniku. Stav a vývoj podnikových financí hodnotí finanční analýza. Zisk figuruje v jejích mnoha ukazatelích (Řehůřek, 2022).

To ale nestačí. Podniky si musí počínat tak, aby na planetě Zemi mohly žít i další generace. Musí podnikat společensky odpovědně. To ale neznamená, že zruší např. část výroby, protože není ekologická. Podniková rozhodnutí musí být v souladu se zaměřením jejich podnikání a s ustálenými procesy, díky kterým generují zisk, jeden z jejich hlavních cílů. Společenská odpovědnost má vedle udržitelných hodnot i konkrétní strategie. Řeší otázky ekonomické, sociální i otázky životního prostředí (Kratochvílová, 2019).

Podniky, které jsou společensky odpovědné, nestačí jen řídit. Musíme také hodnotit a měřit jejich výkonnost. Tradiční metody, ke kterým patří již zmiňovaná finanční analýza, k tomu už nestačí. Musíme nasadit moderní metody, které jsou založené na analýze finančních i nefinančních ukazatelů (Narkunienė a Ulbinaitė, 2018). Tyto metody hodnotí a měří výkonnost podniku podle ekonomických, sociálních i environmentálních kritérií (Hornungová, 2014).

Společenskou odpovědnost znají podniky už dlouho. V českých zemích takto vedl svůj podnik Tomáš Baťa. Zabýval se řadou filantropických aktivit a podnikal tak, že kromě zisku generoval i jiné hodnoty nejen pro zaměstnance, ale i zákazníky a celou společnost. Na své podnikání pohlížel jako na službu společnosti (Kratochvílová, 2019).

Společensky odpovědně se chová také podnik **AKS** (AK signal Brno a.s.), působící v oboru sdělovací a zabezpečovací techniky na železnici. Dodávat a instalovat takové systémy není snadné. Související produkty musí být schválené pro použití na železniční dopravní cestě (Správa železnic, 2023b), podniky musí být odborně způsobilé pro činnost na železniční dopravní cestě a splňovat mnoho dalších náročných podmínek (Správa železnic, 2023a). Veřejné zakázky v oboru sdělovací a zabezpečovací techniky na železnici jsou pro podniky extrémně náročné. Na zakázky se připravují dlouho dopředu. Financují vývoj technologií, disponují rozsáhlými skladovými zásobami, školí své zaměstnance, aby byli profesně způsobilí. Realizace zakázek trvá potom i několik

měsíců (Řehůřek, 2022). To vyžaduje kvalitní řízení jak v ekonomické, tak i sociální a environmentální oblasti. Tomu napomáhají i moderní metody hodnocení výkonnosti a jejich nástroje.

Předložená diplomová práce se zabývá třemi oblastmi. V první, literární rešerši, je charakterizovaná výkonnost podniku a jeho hodnocení. Dále je uvedený přehled nejpoužívanějších tradičních metod, a především moderních metod a nástrojů hodnocení výkonnosti podniku, řízení kvality a společenské odpovědnosti podniků se zaměřením na Model START PLUS, který byl využitý ve vlastní analýze současného stavu. Ve druhé, analytické části, jsou uvedené výsledky hodnocení výkonnosti **AKS** zpracované Modelem START PLUS. Ve třetí části jsou získané výsledky vyhodnocené a následně jsou doporučené vlastní návrhy, vedoucí ke zlepšení situace podniku **AKS**.

1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Předložená diplomová práce je zaměřená na hodnocení výkonnosti podniku **AKS**. Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout opatření pro zlepšení celkové výkonnosti podniku plynoucí z provedeného hodnocení. K dosažení hlavního cíle jsou stanovené následující dílčí cíle:

1. Vypracovat literární rešerši zaměřenou na výkonnost podniku a jeho hodnocení. Dále na hodnocení výkonnosti podniku Modelem START PLUS.

2. Představit podnik **AKS**.

3. Popsat přístupy a výkonnost podniku podle kritérií modelu START PLUS.

4. Popsat silné stránky a oblasti pro zlepšování podle kritérií modelu START PLUS.

5. Vyhodnotit dílčí výsledky a prezentovat celkové výsledky hodnocení podniku.

Literární rešerše byla zpracovaná s použitím odborných článků, knih, publikací a elektronických zdrojů uvedených v seznamu použitých zdrojů. Doplněná byla myšlenkami formulovanými z vědomostí a zkušeností získaných během bakalářského a magisterského studia.

V analytické části byl prezentovaný podnik **AKS**, jeho historie, konkurenční prostředí, strategické záměry a cíle. Následně byl tento podnik zhodnocený pomocí Modelem START PLUS. Data pro hodnocení byla získaná z rozhovorů s pracovníky podniku na různých pozicích. Účastníci rozhovorů byli záměrně vybráni tak, aby byli pro účely výzkumu relevantní a jejich kompetence s danou problematikou souvisela. K dispozici byly veškeré potřebné interní dokumentované informace, tj. organizační směrnice a záznamy, potřebné k hodnocení výkonnosti **AKS**.

Návrhy opatření pro zlepšování celkové výkonnosti podniku **AKS** vplynuly z hodnocení výkonnosti podniku Modelem START PLUS.

Předložená diplomová práce využívala metody *abstrakce*, umožňující se zaměřit na to podstatné, *analýzy*, umožňující identifikovat předpoklady a výsledky, *dedukce*, umožňující sestavit silné stránky a oblasti pro zlepšování, *syntézy*, umožňující stanovit návrhy na zlepšení, *modelování*, umožňující vytvořit obrázky, tabulky a grafy, a *pozorování*, umožňující získat vstupní data.

2 Teoretická východiska práce

Rozborem dostupné literatury byly sestavené základní znalosti o hodnocení výkonnosti podniku. Tento teoretický základ sloužil jako podklad při hodnocení výkonnosti podniku AKS pomocí Modelu START PLUS.

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník (Česká republika, 2012) zavádí *obchodní závod* místo *podniku*, který byl definovaný ve zrušeném zákoně č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník (Česká a Slovenská Federativní republika, 1991). S dříve zavedeným pojmem *podnik* pracovala většina autorů použitých zdrojů, proto je uváděný i v teoretických východiscích práce.

2.1 Výkonnost podniku a jeho hodnocení

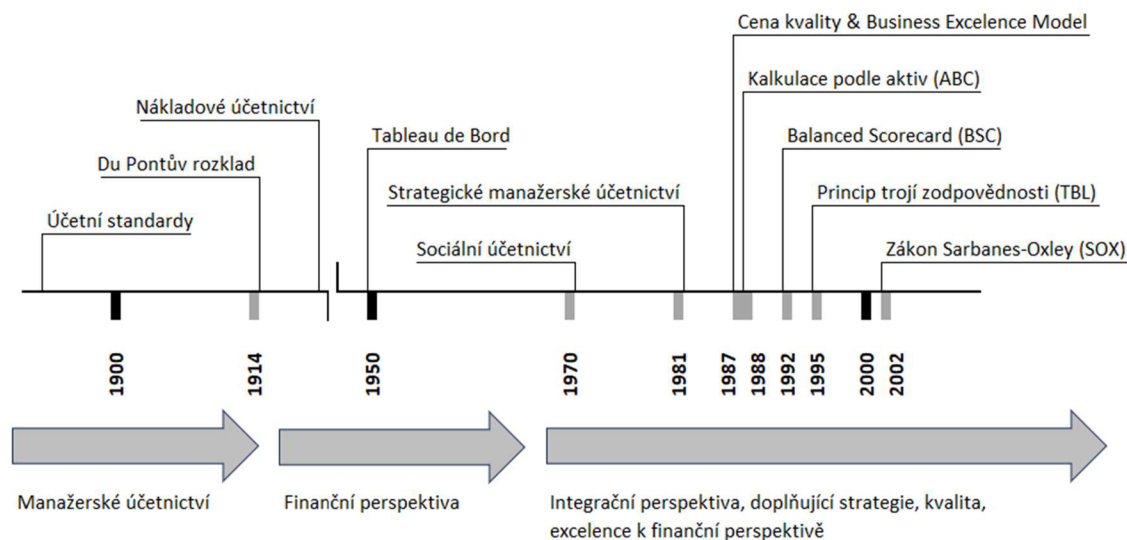
Výkonnost podniku představuje jeho úspěšnost a efektivitu. Je ukazatelem toho, jak podnik efektivně dosahuje svých cílů (Cherrington, 1994).

Hodnocení výkonnosti podniku je neoddělitelnou součástí jeho řízení. Umožňuje zjistit vliv rozhodnutí vedení podniku na výsledky výkonnosti a jakým směrem se budou tyto výsledky vyvíjet. Výstupem hodnocení výkonnosti podniku jsou i návrhy na zlepšení (Narkunienė a Ulbinaitė, 2018).

Měření výkonnosti podniku je založené na řadě konceptů a modelů. Je třeba zvolit vhodné nástroje řízení a postupy měření výkonnosti. U nástrojů řízení je důležité pochopit jejich silné a slabé stránky, správně je používat a jejich použití správně načasovat (Hornungová, 2014).

Na začátku 19. století byly modely měření a hodnocení výkonnosti podniku založené na tradičním manažerském a nákladovém účetnictví. Nové trendy, které se prosazovaly v dalších letech, vedly ke změnám těchto modelů (Yadav et al., 2013). Mezi prvními pokusy řídit podnik vývojem systémů a modelů ukazatelů byl rozklad Du Pont. Rozšířil se především ve velkých podnicích (Burtseva a Chausow, 2016). Řešil návratnost investic. Vývojem modelu ROI (rentabilita investovaného kapitálu) vznikly pyramidy finančních ukazatelů, které měřily finanční zdraví podniků (Yadav et al., 2013). Ve francouzsky mluvících zemích se prosadil při měření výkonnosti podniku model Tableau de Bord (Burtseva a Chausow, 2016). Vyzvednul vztah mezi finančními

a nefinančními opatřeními a orientoval se více na každodenní činnosti, než na strategické otázky (Yadav et al., 2013). Doplnkový význam hledisek výkonnosti podniku s ohledem na účetnictví podpořilo sociální účetnictví, strategické účetnictví, kalkulace podle aktiv a Sarbanes-Oxleyho zákon. Model EFQM hodnotil výkonnost podniku podle kvality a excellence. Výrazné změny v hodnocení výkonnosti podniku přinesly metody BSC (Balanced Scorecard), zohledňující nefinanční kritéria (Hornungová, 2014). Časová osa vývoje v oblasti hodnocení výkonnosti podniku je znázorněná na Obrázku 1.



Obrázek 1: Časová osa vývoje v oblasti hodnocení výkonnosti podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Yadav et al., 2013)

Hodnocení výkonnosti podniků ovlivnilo postupem času jejich udržitelnost, tj. jejich vliv i na společnost a životní prostředí. To vedlo k hodnocení výkonnosti podniků podle ekonomických, sociálních a environmentálních kritérií (Hornungová, 2014).

2.2 Metody hodnocení výkonnosti podniku

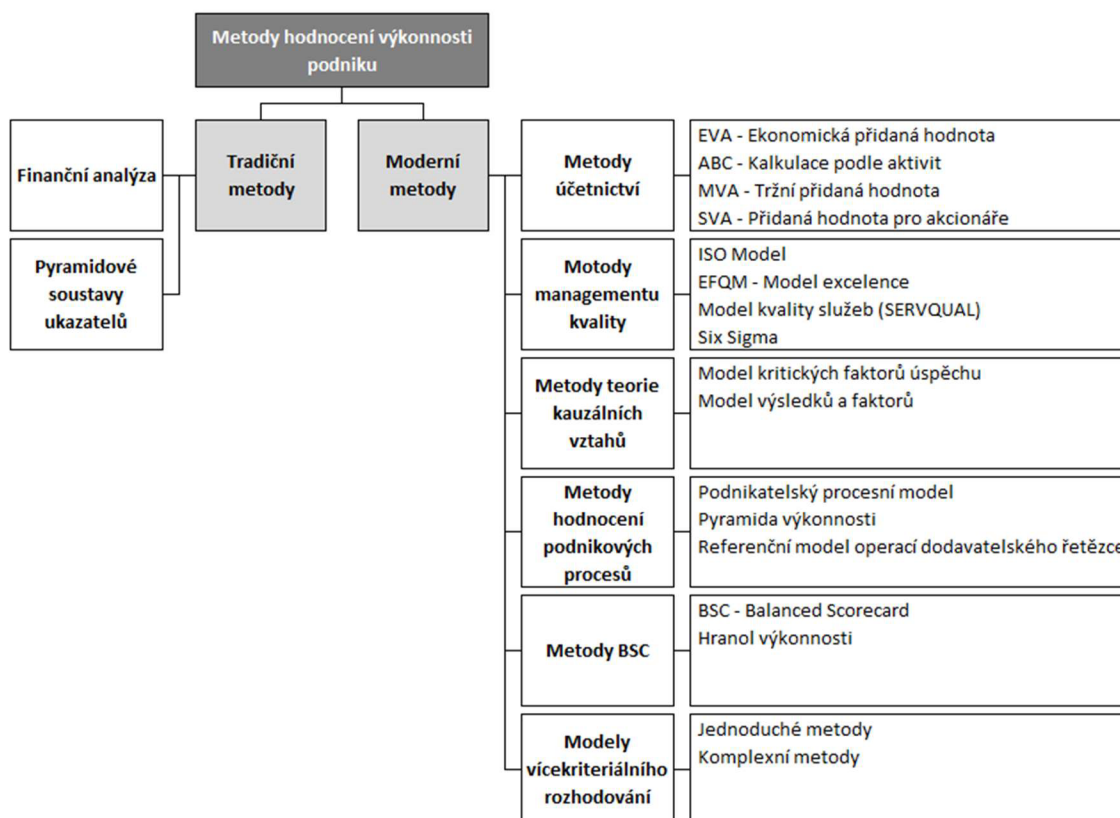
Tradičně se výkonnost podniku hodnotí pomocí analýzy finančních ukazatelů (Narkunienė a Ulbinaitė, 2018). Toto hodnocení bylo zpracované v bakalářské práci na téma Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení (Řehůrek, 2022). V dnešním podnikatelském prostředí s vysokou dynamikou změn rozhoduje včasná kontrola výkonnosti podniku. Proto je stále větší pozornost věnovaná nefinančním ukazatelům. Moderní metody jsou tak založené na analýze finančních a nefinančních ukazatelů výkonnosti podniku (Narkunienė a Ulbinaitė, 2018).

Základní rozdíly mezi tradičními a moderními metodami jsou uvedené v Tabulce 1.

Tabulka 1: Rozdíly mezi tradičními a moderními metodami
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: De Toni a Tonchia, 2001)

Tradiční metody	Moderní metody
Orientované na náklady a efektivitu	Orientované na hodnoty
Hodnotí výsledky	Hodnotí výsledky a jejich příčiny
Orientované na zisk	Orientované na zákazníka
Krátkodobě orientované	Dlouhodobě orientované
Převažují jednotlivá opatření	Převažují týmová opatření
Převažují funkční opatření	Převažují průřezová opatření
Srovnávají se standardem	Sledují zlepšení
Zaměřují se na hodnocení	Zaměřují se na hodnocení a zapojení

Rozdělení metod hodnocení výkonnosti podniku je znázorněné na Obrázku 2.



Obrázek 2: Rozdělení metod hodnocení výkonnosti podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Narkunienė a Ulbinaitė, 2018)

2.2.1 Tradiční metody hodnocení výkonnosti podniku

Mezi tradiční metody patří především finanční analýza a pyramidové soustavy ukazatelů. Tradičních metod je daleko více, níže uvedené jsou nejpoužívanější.

Finanční analýza se zabývá stavem podnikových financí a jejich dalším vývojem. Do finanční analýzy vstupují především informace z finančního účetnictví a z účetních výkazů (Grünwald, 2001). Z finanční analýzy vystupují především informace, ze kterých vyplývá ziskovost či ztrátovost podniku, vhodně či nevhodně zvolená majetková a kapitálová struktura, nebo míra schopnosti hradit závazky vůči zainteresovaným stranám (Knápková et al., 2017). Finanční analýza řeší minulost, současnost a také očekávanou budoucnost finančního hospodaření podniku. Umožňuje zjistit jeho silné a slabé stránky, předpokládat vznik možných problémů a následně přijmout odpovídající nápravná opatření (Kiseliáková a Šoltés, 2017). Nejčastěji používanými metodami finanční analýzy jsou analýza stavových ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů (Knápková et al., 2017)

Pyramidové soustavy ukazatelů rozkládají vrcholový ukazatel. Na jedné straně popisují vztahy mezi ukazateli a na druhé straně analyzují složité vazby uvnitř pyramidy. Změna jednoho ukazatele se promítne do celé vazby (Růčková a Roubíčková, 2012). Typickým představitelem pyramidové soustavy ukazatelů je rozklad Du Pont. Svůj název získal podle chemického podniku Du Pont de Nomeurs, kde byl poprvé nasazený (Čížinská, 2018). Sestavil ho Frank Donaldson Brown a použil v podniku General Motors (Fridson a Alvarez, 2011). Du Pont logicky rozkládá poměrový ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) na tři části: marži čistého zisku, obrat aktiv a finanční páku (Fotr et al., 2020).

2.2.2 Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku

Mezi moderní metody patří především metody založené na účetnictví, metody založené na managementu kvality, modely teorie kauzálních vztahů, modely hodnocení podnikových procesů, modely BSC a modely vícekriteriálního hodnocení (Narkunienė a Ulbinaitė, 2018). V praxi se nejčastěji používají následující přístupy.

Balanced Scorecard (BSC) je strategický systém, který měří výkonnost podniku a řídí ho podle výkonových cílů (Řezáč, 2009). Byl předvedený v roce 1992 R. Kaplanem a D. Nortonem (Marinič, 2008). BSC poskytuje vedení nástroje k dosažení budoucího

konkurenčního úspěchu (Kaplan a Norton, 1996). Klade důraz na klíčové faktory výkonnosti podniku, ovlivňující tvorbu výsledné hodnoty, ve čtyřech základních perspektivách: zákazník, interní procesy, perspektiva růstu, trvalá tvorba finanční hodnoty (Marinič, 2008). Perspektivy vrací informace o kvalitě prováděného strategického plánu. Na základě toho je možné provádět úpravy (Vochozka et al., 2020). Kromě finančních výsledků umožňují perspektivy sledovat schopnost podniku zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva potřebná k růstu a zvyšování konkurenceschopnosti a schopnost vytvářet hodnotu pro současné i budoucí zákazníky. Současně umožňují perspektivy sledovat nutnost zlepšení kvality lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, nezbytných pro zvyšování budoucí výkonnosti podniku (Kaplan a Norton, 1996).

Model Excellence EFQM představuje celosvětově uznávaný komplexní rámec pro hodnocení a zlepšování výkonnosti podniku (Model EFQM, 2021). Klade důraz na celkovou excelenci a integrovaný přístup k řízení (Váchal et al., 2013). Poskytuje devět klíčových kritérií z oblasti předpokladů a výsledků. Pomocí těchto kritérií hodnotí podnik své silné stránky a identifikuje oblasti pro zlepšení (Nenadál et al., 2015). Filozofií Modelu Excellence EFQM je umožnit podniku dosáhnout vynikajících výsledků více způsoby přijatelnými pro vedení podniku v souladu s podnikovou strategií (Hornungová, 2014). Podrobněji se tímto modelem zabývá kapitola 2.3.

Six Sigma představuje strategii řízení podniku zaměřenou na zjištění a odstranění příčin chyb ve výrobních a obchodních procesech. Jejím základním nástrojem je měření a statistika (Hornungová, 2014). Používá metodiku DMAIC: define – definuj, measure – měř, analyze – analyzuj, improve – zlepšuj, control – ovládej (Shankar, 2009). Začátek procesu je u zákazníka s cílem nejvíce uspokojit jeho požadavky. Co k tomuto cíli nevede, to se vyloučí (Hornungová, 2014). Metodu zavedl Bill Smith v podniku Motorola v roce 1986, aby vyřešil problémy s kvalitou (Váchal et al., 2013).

Výkonnostní hranol je nástroj ovlivňující myšlení manažerských týmů při určení strategických otázek. Jeho součástí je pět vzájemně propojených perspektiv: spokojenost zainteresovaných stran, schopnosti, procesy, strategie a příspěvek zainteresovaných stran (Taouab a Issor, 2019). Má formu trojrozměrného modelu, který vychází z BSC (Hornungová, 2014). Vymysleli ho v roce 2001 vědečtí pracovníci Neely, Adams a Kennerly z Velké Británie (Narkunienė a Ulbinaitė, 2018).

2.3 Model Excellence EFQM

Model Excellence EFQM patří k nejlepším nástrojům řízení podniku. V roce 1988 vznikla Evropská nadace pro management kvality (EFQM) se sídlem v Bruselu, založená nejdůležitějšími evropskými podniky (Marinič, 2008). V roce 1991 vznikl manažerský model, který byl průběžně zdokonalovaný a doplňovaný až do konečné podoby v roce 2013 (Váchal et al., 2013). V roce 1999 byly do manažerského modelu implementované zásady TQM. Ve stejném roce vymysleli odborníci EFQM logické hodnotící schéma RADAR pro měření výsledků sebehodnocení (Hassan et al., 2024). Od roku 2019 se začala formovat nová varianta Modelu Excellence EFQM 2020 (Friedel, c2023). Vývojové fáze Modelu Excellence EFQM jsou shrnuté v Tabulce 2.

Tabulka 2: Vývojové fáze Modelu EFQM

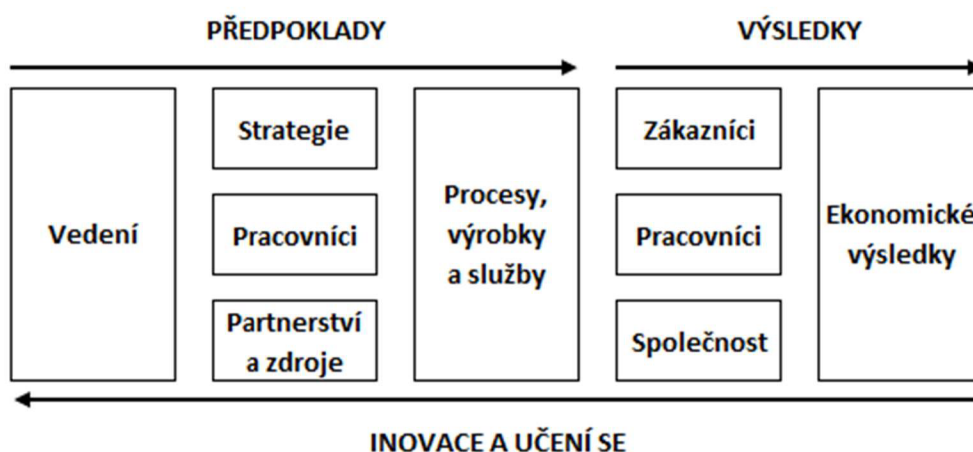
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hassan et al., 2024)

Rok	Vývojová fáze		
Model EFQM 2013			
1991	Vznik Modelu EFQM		
1999	Implementace zásad TQM do Modelu EFQM	Implementace modelu RADAR do Modelu EFQM, aktualizace kritérií Modelu EFQM	
2003	Změny v Modelu RADAR	Různé Modely EFQM pro různá odvětví	
2010	Zaměření na rizika řízení a inovace, integrace pravidel a kritérií Modelu EFQM	Změna kritéria „Procesy“ na kritérium „Procesy, produkty a služby“	Změna váhy jednotlivých kritérií
2013	Implementace flexibility a agilního řízení společnosti do Modelu EFQM	Změna kritéria „Klíčové výsledky“ na „Výsledky společnosti“	Změny v Modelu RADAR
Model EFQM 2020			
2019-2022	Rozdělení modelu do 3 dimenzí (směrování, realizace, výsledky) a na 7 kritérií		

2.3.1 Model Excellence EFQM 2013

Model Excellence EFQM 2013 tvoří základ manažerských systémů podniku. Je nástrojem k sebehodnocení a zdokonalování se. K excelentním výsledům může podnik

dospět, jen když budou spokojeni jeho zákazníci a zaměstnanci a bude uznávaný okolním prostředím (Váchal et al., 2013). Model má devět kritérií. Pět reprezentují předpoklady: vedení, strategie, pracovníci, partnerství a zdroje, procesy, výrobky a služby. Čtyři reprezentují výsledky: zákazníků, pracovníků, společnosti a klíčové ekonomické výsledky výkonnosti (Nenadál et al., 2015). Struktura Modelu Excellence EFQM 2013 je znázorněná na Obrázku 3.



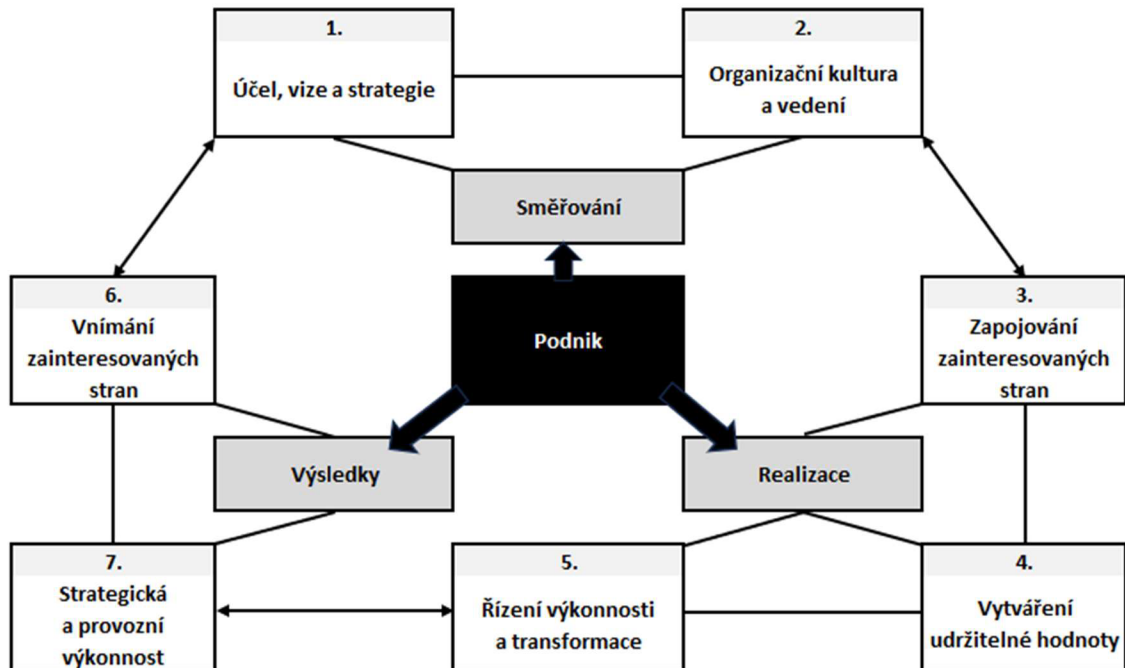
Obrázek 3: Struktura Modelu Excellence EFQM 2013
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Uygur a Sümerli, 2013)

2.3.2 Model Excellence EFQM 2020

Model Excellence EFQM 2020 byl poprvé prezentovaný v říjnu 2019 na kongresu EFQM v Helsinkách. Stejně rychle, jak se vyvíjí okolní prostředí podniků pracujících s Modelem Excellence EFQM, vyvíjí se i podniky samotné. Model Excellence EFQM 2020 má stejnou filozofii jako Model Excellence EFQM 2013, více však rozšiřuje strategický význam a možnost uplatnění (Friedel, c2023).

Struktura tohoto modelu spočívá v logice seskupené do tří dimenzí: směřování (proč podnik existuje, jaký je jeho účel, proč má takovou strategii), realizace (jak chce podnik naplňovat svůj účel a strategii), výsledky (čeho podnik dosáhl a čeho chce dosáhnout). Model má sedm kritérií: účel, vize a strategie; organizační kultura a vedení; zapojování zainteresovaných stran; vytváření udržitelné hodnoty; řízení výkonnosti a transformace; vnímání zainteresovaných stran; strategická a provozní výkonnost. Podstata Modelu Excellence EFQM 2020 spočívá v propojení účelu a strategie podniku a ve způsobu, jakým jsou využívány k jeho podpoře při vytváření udržitelné hodnoty pro své klíčové

zainteresované strany a k dosažení vynikajících výsledků (Model EFQM, 2021).
Struktura Modelu Excellence EFQM 2020 je znázorněná na Obrázku 4.



Obrázek 4: Struktura Modelu Excellence EFQM 2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Abimbola et al., 2020)

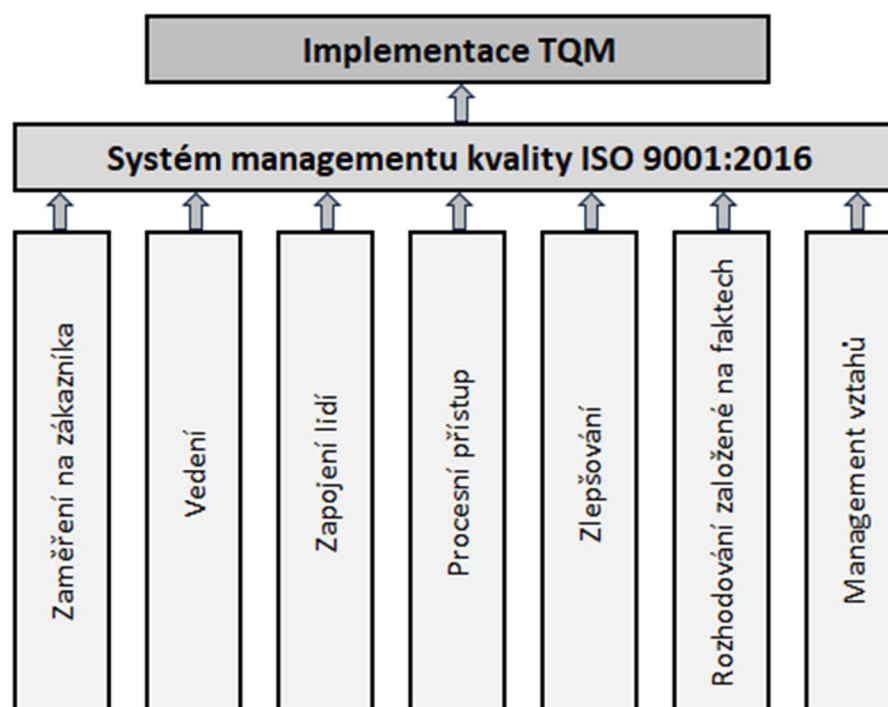
2.3.3 Komplexní řízení kvality

Komplexní řízení kvality, známé jako TQM (Total Quality Management), je komplexní a systematický přístup k řízení podniku. Usiluje o dosažení excellence ve všech aspektech podniku a podporuje neustálé zlepšování (Wolniak a Grebski, 2023). Zásady TQM byly zahrnuté do Modelu Excellence EFQM v roce 1999 (Hassan et al., 2024).

TQM formovaly během jeho historie zkušenosti z mnoha průmyslových oborů a jejich klíčových osobností. Základy položil průkopník kvality Frederick W. Taylor začátkem 20. století. Zdůraznil význam systematických přístupů vedoucích ke zlepšení efektivity a kvality ve výrobě. Vznik TQM je datovaný do 50. let 20. století a do popředí se dostal na přelomu 80. a 90. let 20. století (Wolniak a Grebski, 2023).

Spolehlivým a efektivním přístupem k realizaci TQM je systém managementu kvality, známý jako ISO 9001, který udržuje a aktualizuje Mezinárodní organizace pro standardy. Tento systém specifikoval sedm principů TQM k jeho dosažení

(Sader et al., 2019). V systému managementu kvality jsou označovány jako zásady managementu kvality. Jedná se o zaměření na zákazníka, vedení, zapojení lidí, procesní přístup, zlepšování, rozhodování založené na faktech, management vztahů (Česká společnost pro jakost, 2016). Zásady managementu kvality a implementace TQM jsou znázorněny na Obrázku 5.



Obrázek 5: Zásady managementu kvality a implementace TQM
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sader et al, 2019; Česká společnost pro jakost, 2016)

Tyto zásady managementu kvality mohou vykazovat většinu faktorů úspěchu, které byly schváleny jako nejkritičtější pro úspěšnou implementaci TQM (Sader et al., 2019). TQM kritické faktory úspěchu jsou uvedeny v Tabulce 3.

Tabulka 3: Kritické faktory úspěchu pro úspěšnou implementaci TQM

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sader et al, 2019)

Vedení a jeho angažovanost	Vzdělávání a školení	Kvalitní kultura
Kontinuální zlepšování	Strategický management	Benchmarking
Partnerství s dodavateli	Statistická kontrola procesu	Design produktu a procesu
Zaměření na zákazníka	Analýza informací o kvalitě	Zaměření na procesy
Zapojení zaměstnanců	Zajištění kvality	Inovace produktu
Motivace zaměstnanců	Etika a integrita	Znalostní management

2.3.4 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR

RADAR je nástroj, který vyvinulo EFQM k tomu, aby podnikům pomáhal v jejich řízení a identifikaci silných stránek a příležitostí pro zlepšování (Model EFQM, 2021). Vychází z cyklu PDCA (plánování, provádění, jednání, kontrola) a bodově hodnotí výkonnost podniku. Maximum je 1000 bodů, více jak 500 bodů představuje vynikající výsledek (Váchal et al., 2013).

Logické hodnotící schéma RADAR pro měření výsledků sebehodnocení je alternativou k vyhodnocení skutečného stavu manažerských systémů podniku ve vztahu k Modelu Excellence EFQM. RADAR je pouze doporučený nástroj. Jeho použití je povinné při externím hodnocení podniků, které se účastní národních nebo nadnárodních cen za jakost, např. Národní ceny kvality ČR (Nenadál et al., c2023).

2.4 Řízení kvality a společenské odpovědnosti podniků

Vyspělé země si uvědomují přínos kvalitních výrobků a služeb pro kvalitu života ve společnosti. Mezi ně se řadí i Česká republika (Veber et al., 2007).

2.4.1 Národní politika kvality ČR

Česká vláda vyhlásila v roce 2000 Národní politiku podpory jakosti České republiky. To napomáhá rozšiřovat činnosti, usnadňující českým podnikům zlepšovat svou excelenci na cestě k prosperitě. Tyto činnosti představují nástroje a aktivity podporující kvalitu. Správu má na starosti Rada kvality ČR a další orgány, řídící Chartu kvality ČR, Národní cenu kvality ČR, Národní cenu ČR za CSR a udržitelný rozvoj, Program Česká kvalita, Národní středisko podpory kvality, národní informační portál CSR, nabídku publikací aj. (Filip, 2019).

Česká vláda vydala v roce 2016 usnesení o naplňování Národní politiky podpory kvality v České republice na období let 2016–2020 a přijala Plán udržitelného rozvoje Česká republika 2030 (Filip, 2019), který zvýší kvalitu života v regionech a nastartuje v České republice udržitelný ekonomický, sociální a environmentální rozvoj. Tato strategie se týká šesti oblastí: lidé a společnost, hospodářský model, odolné ekosystémy, obec a regiony, globální rozvoj a dobré vládnutí (Strategický rámec Česká republika 2030, 2017).

Česká vláda schválila v roce 2023 dokument Národní politika kvality České republiky 2023-2030. Navazuje na předchozí strategický dokument k této problematice (Česká republika, 2023). Národní politika kvality České republiky vyjadřuje vztah České vlády ke kvalitě, podporuje kvalitu života občanů České republiky, podporuje udržitelnost a konkurenceschopnost České republiky (Národní politika kvality České republiky 2023-2030, 2023).

K nástrojům podporujících kvalitu patří Model Excellence EFQM, který je popsán v kapitole 2.2.2 a model CAF, vycházející ze standardů Modelu Excellence EFQM. Model Excellence EFQM mohou využívat všechny podniky. Model CAF může využívat neziskový sektor, tedy úřady a neziskové organizace (Filip, 2019).

2.4.2 Národní cena kvality ČR

Národní cena kvality ČR patří k aktivitám vyplývajícím z Národní politiky kvality ČR. V roce 1994 inicializovaly vznik původní Ceny ČR za jakost tři organizace: Rada kvality ČR – Národní informační středisko podpory kvality, Česká společnost pro jakost a Sdružení pro oceňování kvality. První cenu obdržel vítězný podnik už v následujícím roce. Z Modelu Excellence EFQM vycházejí hodnocené modely od roku 1998. V ostatních evropských zemích jsou Národní ceny kvality hodnocené stejně (Filip, 2019). Národní cena kvality ČR je od roku 2006 udělována pro podnikatelský i veřejný sektor (Kocianová, 2012). Programy Národní ceny kvality ČR jsou ve třech úrovních obtížnosti: START – jednoduchý, START PLUS – středně obtížný, EXCELENCE – náročný (Braun et al., 2013).

2.5 Model START PLUS

Model START PLUS je určený podnikům pro zlepšení svých podnikatelských výsledků a schopnosti se prosadit. Navazuje na Model START (Braun et al., 2013). Oba modely rozhodla vytvořit Rada kvality ČR v roce 2010 a k aplikaci je předložila následující rok (Strategie Národní politiky kvality 2011-2015: Příloha č. 4, 2010). Model START PLUS pomáhá získat informace o aktuálním stavu podniku, jeho silných stránkách, pomáhá získat návrhy ke zlepšení a toto zlepšování zahájit. Vychází z Modelu Excellence EFQM 2013. Pracuje s devíti aspekty excelence, tj. devíti kritérii zohledňovanými při celkovém řízení podniku. Pro Model START PLUS jsou platné

následující základní koncepce excelence, které implementuje excelentní podnik do svých procesů (Braun et al., 2013).

Vytváření hodnoty pro zákazníka – podnik trvale buduje hodnotu pro zákazníka. Chápe, předvídá a uspokojuje jeho požadavky a očekávání. Využívá příležitosti.

Vytváření trvale udržitelné budoucnosti – podnik má kladný vliv na okolní prostředí. Zvyšováním své výkonnosti zdokonaluje jeho ekonomické, sociální a environmentální podmínky.

Rozvíjení schopností – podnik rozvíjí své schopnosti účinným řízením změn v podniku i mimo podnik.

Využívání kreativity a inovací – podnik vytváří zvýšenou hodnotu a úroveň své výkonnosti nepřetržitým rozvojem a inovacemi. K tomu využívá kreativitu zainteresovaných stran.

Vedení na základě vize, inspirace a integrity – podnik má vedení tvořící a aplikující budoucnost. Vedení je vzorem hodnot a etiky.

Agilní řízení – podnik účelně a účinně identifikuje příležitosti a hrozby. Následně na ně okamžitě reaguje.

Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků – podnik si cení svých pracovníků. Postupuje pravomocí k rozhodování a díky tomu úspěšně dosahuje podnikových i osobních cílů.

Trvalé dosahování excelentních výsledků – podnik dosahuje trvale udržitelných excelentních výsledků odpovídajících krátkodobým i dlouhodobým potřebám zainteresovaných stran v souvisejícím okolním prostředí.

(Model excelence EFQM 2013, 2012)

2.5.1 Dokumentace

K Modelu START PLUS je několik dokumentů: Uživatelská příručka, Podkladová zpráva pro hodnocení a Hodnotící sešit. V Uživatelské příručce je popis modelu a návody pro vyplnění Podkladové zprávy a pro hodnocení. Podkladová zpráva pro hodnocení je formulářem pro doplnění podkladových informací k hodnocení. Hodnotící sešit je formulářem pro vyplnění silných stránek, oblastí pro zlepšení a bodového hodnocení.

Hodnotící sešit je určený podniku k sebehodnocení nebo externímu hodnotiteli k hodnocení (Braun et al., 2013).

2.5.2 Struktura

Struktura Modelu START PLUS je stejná jako u Modelu Excelence EFQM 2013. Je znázorněná na obrázku 3 v kapitole 2.2.2. V devíti blocích je devět kritérií, tvořících základ směřování podniku k prosperitě. Výsledky se věnují tomu, čeho podnik v minimálně tříleté historii dosáhl nebo dosahuje, předpoklady se věnují přístupům vedoucím k dosažení těchto výsledků (Braun et al., 2013).

Vyhodnocení podkladové zprávy probíhá bodovým ohodnocením každého kritéria. Váhu kritéria vzhledem k ostatním kritériím udává procentuální vyjádření. Podnik může získat maximálně 1000 bodů. Podniky, které začínají, získávají běžně 100 až 300 bodů (Braun et al., 2013). Bodové hodnocení a váha kritérií jsou v Tabulce 4.

Tabulka 4: Bodové hodnocení a váha kritérií
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Braun et al., 2013)

Kritérium		Hodnocení	Váha (%)
Předpoklady	Vedení	100	10
	Strategie	100	10
	Pracovníci	100	10
	Partnerství a zdroje	100	10
	Procesy, výrobky a služby	100	10
Výsledky	Zákazníci	150	15
	Pracovníci	100	10
	Společnost	100	10
	Ekonomické výsledky	150	15

2.5.3 Předpoklady

Model START PLUS oproti Modelu Excelence EFQM 2013 popisuje předpoklady otázkami. Způsob provedení všech předpokladů by se měl plánovat, uplatňovat, hodnotit, zlepšovat a měl by podporovat strategii podniku (Braun et al., 2013).

Kritérium 1: Vedení – hodnotí chování a činnosti lídrů podniku (Braun et al., 2013). Zaměřuje se na to, jak lídři rozvíjejí misi, vizi a hodnoty směřující k dlouhodobé úspěšnosti podniku, včetně jejich osobní angažovanosti. Zaměřuje se také na to, jak lídři řídí změny a budují politiku v souladu s podnikovými zájmy a hodnotami (Marinič, 2008).

Kritérium 2: Strategie – hodnotí, jak podnik realizuje svou misi a vizi jasnou strategií, zaměřenou na zainteresované strany (Braun et al., 2013) a podpořenou odpovídající politikou, plány, cíli a procesy (Marinič, 2008).

Kritérium 3: Pracovníci – hodnotí, jak podnik využívá a rozvíjí kapacitu lidských zdrojů k oboustranně výhodnému dosažení podnikových i osobních cílů (Braun et al., 2013). Zaměřuje se také na to, jak kvalitní vede podnik dialog a komunikaci, jak kvalitně pracovníky odměňuje, hodnotí a veřejně uznává jejich schopnosti (Marinič, 2008).

Kritérium 4: Partnerství a zdroje – hodnotí, jak podnik plánuje a řídí spolupráci s externími partnery a jak řídí interní zdroje, aby podpořil svou politiku a strategii a účinné fungování procesů (Braun et al., 2013).

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby – hodnotí vývoj, řízení a zlepšování procesů, výrobků a služeb uspokojujících potřeby zainteresovaných stran v souladu se strategií podniku (Braun et al., 2013).

2.5.4 Výsledky

Výsledky jsou jednoznačné. Podniky jsou různě zaměřené a fungují v různém okolním prostředí, proto každý používá různá měřítka. Z toho důvodu nemá Model START PLUS jednoznačná měřítka vyjádřená otázkami. Podnik vyplní tabulky s popisem měřítek používaných v konkrétní oblasti (Braun et al., 2013).

U všech kritérií musí být výsledky vyjádřené konkrétním číslem. To umožní sledovat trendy, stanovit cíle a porovnat navzájem výsledky s jinými podobnými podniky. Všechna kritéria mají dvě sady měřítek – vnímání a ukazatele výkonnosti. Jejich kombinace slouží ke sledování, chápání, předvídání a zlepšování výkonnosti podniku v jednotlivých oblastech a k předvídání toho, jak vnímají podnik zainteresované strany (Braun et al., 2013).

Kritérium 6: Zákazníci – hodnotí výsledky dosahované podnikem související se spokojeností zákazníků. V bodovém hodnocení mají největší váhu (Marinič, 2008). Měřítka vnímání ukazují, jak zákazníci vnímají podnik. Zdrojem jsou průzkumy, diskuse, hodnocení odběrateli, pochvaly, stížnosti, reklamace aj. (Nenadál, 2004). Interními ukazateli výkonnosti přímo měří podnik oblasti podmiňující spokojenost zákazníků. Mezi oběma sadami měřítek je vztah příčiny a následku (Braun et al., 2013).

Kritérium 7: Pracovníci – hodnotí výsledky dosahované podnikem související se spokojeností pracovníků. Jejich spokojenost urychluje úspěch podniku (Marinič, 2008). Měřítka vnímání ukazují, jak pracovníci vnímají podnik. Zdrojem jsou průzkumy, diskuse, hodnocení pracovníky, pochvaly, stížnosti, rozhovory aj. (Nenadál, 2004). Interními ukazateli výkonnosti přímo měří podnik oblasti podmiňující spokojenost a s ní související výkonnost pracovníků. Mezi oběma sadami měřítek je vztah příčiny a následku (Braun et al., 2013).

Kritérium 8: Společnost – hodnotí výsledky dosahované podnikem související se spokojeností okolního prostředí. Je zaměřené na hodnocení veřejné odpovědnosti podniku vůči společnosti (Marinič, 2008). Měřítka vnímání ukazují, jak okolní prostředí vnímá podnik. Zdrojem jsou průzkumy, tiskové zprávy, přehledy, veřejná shromáždění aj. (Nenadál, 2004). Interními ukazateli výkonnosti přímo měří podnik oblasti související s jeho hodnocením okolním prostředím (Braun et al., 2013).

Kritérium 9: Ekonomické výsledky – hodnotí výsledky dosahované podnikem související s plánovanými cíli, klíčovými prvky strategie a s uspokojováním potřeb a očekávání všech finančně zainteresovaných stran. V bodovém hodnocení mají největší váhu (Marinič, 2008). Měřítka vnímání jsou klíčové ekonomické výsledky obsažené ve strategii podniku. Jsou to především výsledky finanční a strategických nefinančních měřítek. Ekonomickými ukazateli výkonnosti jsou provozní měřítka používaná podnikem k plánování ekonomických výsledků a ke sledování a chápání klíčových procesů. Mezi oběma sadami měřítek je vztah příčiny a následku (Braun et al., 2013).

2.5.5 Hodnocení

K hodnocení je určený Hodnotící sešit. V úvodu se shrnou hlavní silné stránky a stanoví oblasti pro zlepšování. Do následujících tabulek se zaznamenají silné stránky

a oblasti pro zlepšování související s jednotlivými kritérii, stejně tak výpočet celkového počtu bodů (Braun et al., 2013).

Silné stránky a oblasti pro zlepšování – mají stejnou váhu jako bodové hodnocení. Oblasti pro zlepšování jsou základem akčního plánu a dalšího zlepšování podniku. Jejich odhalení a následné sestavení akčního plánu je hlavním důvodem sebehodnocení (Braun et al., 2013).

Bodové hodnocení vychází z logického hodnotícího schématu RADAR. Model START PLUS, v porovnání s Modelem Excellence EFQM 2013, způsob hodnocení podstatně zjednodušuje. Proto není počet bodů dosažený oběma modely plně srovnatelný (Braun et al., 2013).

Model START PLUS zmenšuje předpoklady na sadu otázek pro kritérium 1 až 5. Otázky se nezávisle hodnotí od 0 do 100 bodů. Kritérium je výsledně ohodnocené od 0 do 100 bodů a vznikne aritmetickým průměrem hodnocení jednotlivých otázek (Braun et al., 2013). Hodnocení předpokladů je uvedené v Tabulce 5.

Tabulka 5: Bodové hodnocení předpokladů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Braun et al., 2013)

Hodnocení a zlepšování					Nějaký důkaz přezkoumání a nebo zlepšování	Systematické hodnocení a zlepšování	Systematická indikace nejlepších přístupů		
Aplikace			Uplatnění alespoň v jedné oblasti		Uplatnění alespoň v 1/2 příslušných oblastí	Uplatnění ve většině oblastí	Uplatnění ve všech oblastech		
Přístup	Žádný nebo nevěrohodný důkaz		Přístup je nějakým způsobem navržený		Přístup má jednoznačný proces	Přístup je ověřený a integrovaný	Přístup je na úrovni světové třídy		
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 - 100

Kritéria výsledků se skládají ze dvou dílčích kritérií. Každé je bodově ohodnocené samostatně. Zdrojem bodového hodnocení jsou popisy výsledků v podkladové zprávě. Hodnocení dílčích kritérií se skládá z výroků, u kolika výsledků jsou příznivá porovnání s externími standardy nebo nejlepšími podniky, u kolika výsledků jsou vhodně stanovené

a dosažené cíle a u kolika výsledků jsou pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost. Na závěr se hodnotí rozsah měření sledovaných výsledků a přiměřenost použitých měřítek (Braun et al., 2013).

Hodnocení výsledků je uvedené v Tabulce 6.

Tabulka 6: Bodové hodnocení výsledků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Braun et al., 2013)

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojediněle	Příznivá porovnání přibližně u 1/4 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 1/2 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 3/4 výsledků	Příznivá porovnání u všech výsledků					
Cíle	Žádná cíle nebo jen ojediněle	Dosažené a vhodné přibližně u 1/4 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 1/2 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 3/4 výsledků	Dosažené a vhodné u všech výsledků					
Trendy	Žádná trendy nebo jen ojediněle	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/2 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 3/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků					
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 - 100	
Rozsah a přiměřenost	Žádné výsledky nebo jen ojediněle	Výsledky pokrývající 1/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývající 1/2 příslušných oblastí	Výsledky pokrývající 3/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývající všechny příslušné oblasti					
Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 - 100	
Bodové hodnocení dílčího kritéria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

V celkovém bodovém hodnocení Modelu START PLUS jsou jednotlivá kritéria různě důležitá a mají různou váhu. Bodové hodnocení každého kritéria musí být touto váhou vynásobené a až potom je možné celkové body sčítat (Braun et al., 2013).

Tolerance bodového hodnocení je v rozmezí +/- 25 bodů. Jeho přesnost závisí na zkušenostech a počtu hodnotitelů. Přesnost bodového hodnocení zvyšují diskuze hodnotitelů během tzv. konsenzus meetingu v průběhu hodnocení (Braun et al., 2013).

Výpočet celkového počtu bodů je uvedený v Tabulce 7.

Tabulka 7: Výpočet celkového počtu bodů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Braun et al., 2013)

Kritérium	Přidělený počet bodů	Váha	Přidělené body
1 Vedení		x 1,0	
2 Strategie		x 1,0	
3 Pracovníci		x 1,0	
4 Partnerství a zdroje		x 1,0	
5 Procesy, výrobky a služby		x 1,0	
6 Zákazníci - výsledky		x 1,5	
7 Pracovníci - výsledky		x 1,0	
8 Společnost - výsledky		x 1,0	
9 Ekonomické výsledky		x 1,5	
Celkový počet přidělených bodů (součet za všechna kritéria)			

Podle počtu celkových bodů získají podniky stupeň ocenění. Toto ocenění platí 3 roky a je přehledně uvedené v Tabulce 8.

Tabulka 8: Stupně ocenění Modelu START PLUS

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Braun et al., 2013)

Stupeň ocenění podniku	Body	Získané osvědčení
1 Ocenění za zapojení	175 až 300	Perspektivní organizace / firma
2 Ocenění zlepšování výkonnosti	300 až 1 000	Úspěšná organizace / firma

Osvědčení získá podnik tím, že se zapojí do programu START PLUS a získá v bodovém hodnocení minimálně 175 bodů. Ocenění za zapojení znamená, že podnik začal používat ke svému řízení zásady trvalého zlepšování, ocenění zlepšování výkonnosti znamená, že už tyto zásady používá (Braun et al., 2013).

2.6 Shrnutí

V teoretických východiscích práce byla představená hlavní témata související s hodnocením výkonnosti podniku, ze kterých vycházela vlastní analýza a hodnocení konkrétního podniku Modelem START PLUS.

Nejdříve byla definována výkonnost podniku a její hodnocení, následně prostřednictvím časové osy prezentovaný vývoj tohoto hodnocení od základních metod až po moderní metody reflektující společenskou odpovědnost podniku. Poté byly představené nejpoužívanější tradiční a moderní metody hodnocení výkonnosti podniku.

Podrobněji byl rozebraný Model Excellence EFQM a jeho nástroje, ze kterého vychází Model START PLUS, který byl použitý k hodnocení výkonnosti konkrétního podniku v analytické části této práce. Obecně byl popsán Model Excellence EFQM a jeho dvě verze z let 2013 a 2020. Představené bylo komplexní řízení kvality TQM, jehož zásady byly do Modelu Excellence EFQM začleněné a také RADAR, nástroj EFQM pro diagnostiku.

Pozornost byla věnována řízení kvality a společenské odpovědnosti podniků v České republice, Národní politice kvality a Národní ceně kvality, která z ní vyplývá. Jedním z programů Národní ceny kvality je Model START PLUS. Ten byl představený a podrobně byly popsány postupy hodnocení výkonnosti podniku pomocí tohoto modelu.

3 Analýza současného stavu

V této analytické části jsou uvedené výsledky hodnocení výkonnosti **AKS** zpracované Modelem START PLUS popsaným v literární rešerši.

3.1 Představení podniku **AK signal Brno a.s.**

AKS patří mezi významné české podniky, které vyrábějí a dodávají do oblasti železničního provozu sdělovací, zabezpečovací a automatizační techniku. V oblasti železničního průmyslu se aktivně angažuje ve sdruženích Asociace podniků českého železničního průmyslu a Interoperabilita železniční infrastruktury (Polcar, 2023b). Podnik získal a obnovuje zlatý certifikát pro integrovaný systém managementu dle ČSN EN ISO 9001, 14001 a 45001, platný pro oblasti vývoje a servisu sdělovacího a zabezpečovacího zařízení a přenosových a rozvodných sítí, výroby, montáže a rekonstrukce sdělovacího a zabezpečovacího zařízení a přenosových a rozvodných sítí, oprav sdělovacího a zabezpečovacího zařízení (Polcar a Řehůřek, 2023).

3.1.1 Základní informace

Základní informace o **AKS** jsou přehledně uvedené v Tabulce 9.

Tabulka 9: Základní informace o **AK signal Brno a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výpis z obchodního rejstříku, 2023a; Polcar, 2023b)

Obchodní firma	AK signal Brno a.s.
Právní forma	Akciová společnost
Datum vzniku a zápisu do OR	11. dubna 2001
Spisová značka	B 3599 u Krajského soudu v Brně
Identifikační číslo	262 45 507
Sídlo	Kulkova 944/26, Maloměřice, 614 00 Brno
Provozovna 1	Kulkova 948/1, Maloměřice, 614 00 Brno
Provozovna 2	Kulkova 946/30, Maloměřice, 614 00 Brno
Akcie	102 ks akcie na jméno v zaknihované podobě
Základní kapitál v tis. Kč	2 040
Akcionář	ŠVÉDSKÉ ŠANCE, s.r.o., IČ: 293 65 970

Statutární orgán **AKS** tvoří představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo má jednoho člena. Dozorčí rada má tři členy, jeden je předsedou dozorčí rady (Výpis z obchodního rejstříku, 2023). V podniku začíná hospodářský rok 1. října a končí 30. září následujícího kalendářního roku (Kratochvílová, 2022).

3.1.2 Historie

Tři bývalí zaměstnanci ČSD založili v Brně v roce 1992 podnik Argo s.r.o. O čtyři roky později vznikl spojením tohoto podniku s ostravským podnikem KVADRO s.r.o. podnik AK signal a.s. Nově vzniklý podnik měl sídlo a generální ředitelství v Brně, provozovny v Brně a Bohumíně. K opětovnému rozdělení došlo v roce 2001, kdy z brněnské provozovny vznikl podnik **AKS** a stal se přímým nástupcem původního AK signal a.s. (Polcar, 2023b).

O několik let později došlo ke změně vlastnické struktury. V dubnu 2004 získala podnik do 100 % vlastnictví AŽD Praha s.r.o. (Anselmi, 2009). V říjnu 2020 získaly podnik do 100 % vlastnictví ŠVÉDSKÉ ŠANCE, s.r.o. (Výpis z obchodního rejstříku, 2023).

Know-how podniku nesou klíčoví zaměstnanci. Ti se podstatně nezměnili, i když se během doby podstatně změnila vlastnická struktura podniku. Podnik tak navazuje na více jak třicetiletou tradici svého působení v oboru sdělovací a zabezpečovací techniky na železnici (Polcar, 2023b).

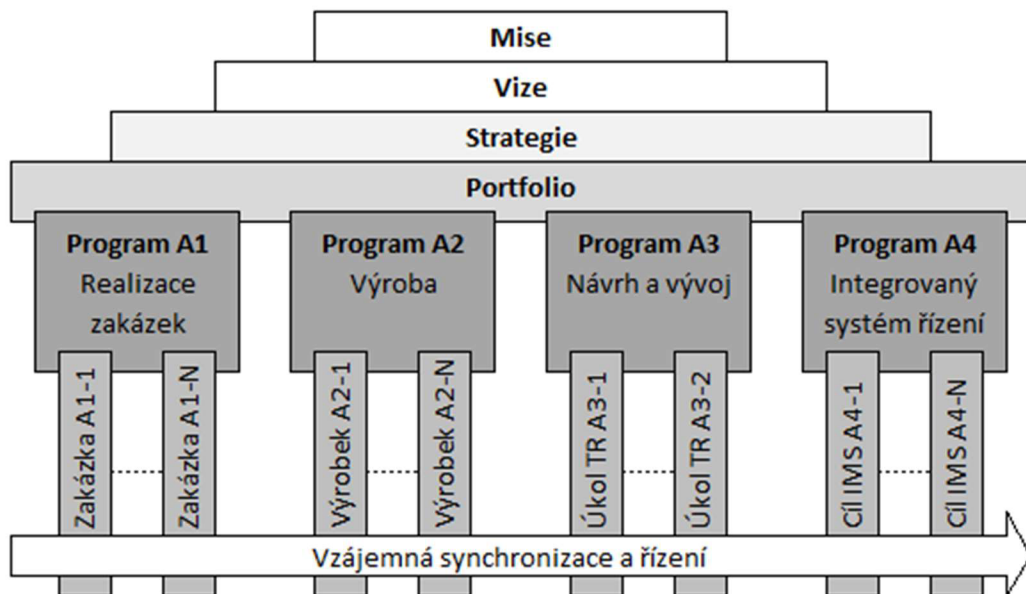
3.1.3 Vize, mise, strategie a portfolio

Posláním podniku je prostřednictvím inovativních a současně i stávajících osvědčených řešení modernizovat a opravovat sdělovací a zabezpečovací zařízení pro železniční provoz a tím zvyšovat bezpečnost a pružnost železniční dopravy. Podnik je partnerem pro provozovatele železniční infrastruktury, zejména pro Správu železnic s působením především na jižní Moravě a na Vysočině. Současně při dodávkách vlastních produktů s působením v celé České republice, na Slovensku a také v Bulharsku (Polcar, 2023b).

Podnik směřuje v oblasti železničních sdělovacích a zabezpečovacích zařízení k tomu, aby byl i nadále specialistou. Chce být spolehlivým a důvěryhodným partnerem

pro všechny své zákazníky, chce dodávat kvalitní produkty a služby a chce hledat a vyvíjet nová technologická řešení pro vyšší úroveň železnic (Polcar, 2023b).

Strategie podporuje směřování podniku konkrétními kroky vytyčeným směrem. Slouží k dosažení cílů mise a vize. Vedení podniku stanovilo strategii seskupenou do jednoho portfolia se společným řízením. V rámci portfolia mají jednotlivé strategické cíle definované programy. Programy slouží k dosažení strategických cílů a jsou uskutečňované jako projekty (Polcar, 2023b) dle Obrázku 6.



Obrázek 6: Programy definované k dosažení strategických cílů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Polcar, 2023b)

3.1.4 Obory činnosti

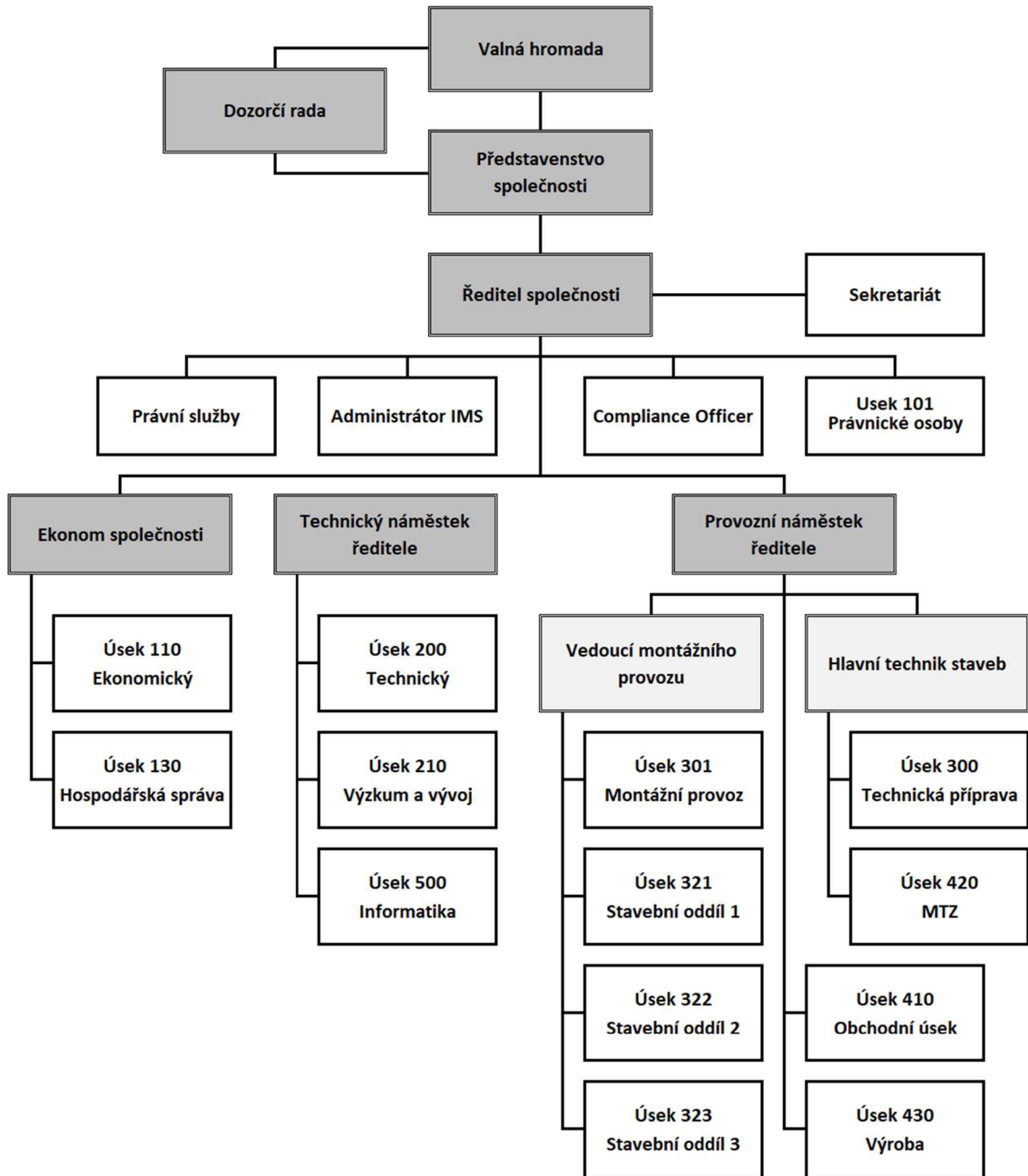
AKS v oblasti železničního průmyslu:

- opravuje sdělovací a zabezpečovací zařízení,
- vyrábí a montuje nová sdělovací a zabezpečovací zařízení,
- provádí záruční a pozáruční servis sdělovacích a zabezpečovacích zařízení,
- provádí revize, technické prohlídky a zkoušky určených technických zařízení,
- provádí údržbu, revize, technické prohlídky a zkoušky provozovaných zabezpečovacích zařízení
- vyvíjí nové technologie v oblasti sdělovacích a zabezpečovacích zařízení.

(Polcar, 2023b)

3.1.5 Organizační struktura

AKS má organizační strukturu liniového typu. Ta je zobrazená na Obrázku 7.



Obrázek 7: Organizační struktura podniku AK signal Brno a.s.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Polcar, 2023a)

3.1.6 Konkurence

Konkurence představuje zásadní faktor v každém tržním prostředí. V rámci odvětví železniční dopravy a specifického segmentu sdělovací, zabezpečovací a automatizační techniky pro železniční provoz má konkurenční prostředí významný dopad na strategie a aktivity jednotlivých účastníků. Mezi hlavní subjekty v oboru patří podnik AŽD Praha, který sbírá zkušenosti už více jak 65 let. S ohledem na majetkovou propojenost s **AKS** není považovaný za přímého konkurenta. Mezi významné konkurenční podniky **AKS** se řadí ATE, MONZAS, NTD Group, První SaZ Plzeň a Signalbau. Základní informace o konkurenci **AKS** jsou uvedené v Tabulce 10.

Tabulka 10: Základní informace o konkurenci AK signal Brno a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výpis z obchodního rejstříku, 2023 b-f; Registr ekonomických subjektů, 2023)

	ATE	MON	NTD	SAZ	BAU
Právní forma	s.r.o.	s.r.o.	a.s.	a.s.	a.s.
Datum vzniku	1993	1992	1999	2001	1999
Spisová značka	C 3542, Plzeň	C 1713, Ún/L	B 1169, Ún/L	B 915, Plzeň	B 2166, Ova
IČ	483 60 473	442 22 734	250 45 776	263 29 921	258 40 819
Sídlo	Cheb	Ústí n/L	Ústí n/L	Plzeň	Přerov
Kapitál v tis. Kč	180	44 000	10 000	2 000	36 000
Zaměstnanci	25–49	100–199	10–19	100–199	100–199

3.2 Hodnocení výkonnosti podniku pomocí Modelu START+

Hodnocení výkonnosti podniku **AKS** bylo zpracované podle metodiky popsané v kapitole 2.4.5.

3.2.1 Hodnocení předpokladů

Model START PLUS popisuje předpoklady otázkami uvedenými v Příloze 1. Odpovědi na otázky byly získané rešerší poskytnutých dokumentovaných informací, rozhovory s ředitelem, ekonomem, administrátorem **IMS** (integrovaný systém řízení), Compliance Officerem, technickým a provozním náměstkem ředitele. U odpovědí je seznam objektivních důkazů a hodnocení. Obodovaný je přístup, vlastní aplikace,

hodnocení a zlepšování. Výsledné bodové ohodnocení otázky vzniklo jako aritmetický průměr obodovaných oblastí.

Kritérium 1: Vedení

1.1 Vedení hrálo a hraje v **AKS** klíčovou roli při definování mise, vize, firemních hodnot a etických zásad. Mise a vize jsou uvedené v **PŘÍRUČCE IMS**. Firemní hodnoty a etické zásady jsou uvedené v **POLITICE SPOLEČNOSTI**. Vůdčí roli a odpovědnost za plnění **POLITIKY SPOLEČNOSTI** přijal **TIMS** (tým **IMS**), který tvoří vedení a další členové, jmenovaní ředitelem. S **PŘÍRUČKOU IMS** a **POLITIKOU SPOLEČNOSTI** včetně pravidelných revizí jsou prokazatelně seznámeni všichni zaměstnanci a jsou jim trvale k dispozici v elektronické i tištěné podobě. **POLITIKA SPOLEČNOSTI** je trvale vyvěšená u vstupu do sídla a provozovny. Mise, vize, firemní hodnoty a etické zásady jsou pro ostatní zainteresované strany uvedené na webových stránkách. Vedení je komunikuje skrze různé kanály, jako jsou firemní prezentace, články, školení, interní a externí komunikace. Způsob rozvíjení povědomí zaměstnanců vedením o misi, vizi, firemních hodnotách a etických zásadách je zakotvený v **PŘÍRUČCE IMS**.

Důkazy: **PŘÍRUČKA IMS**, **POLITIKA SPOLEČNOSTI**, nástěnky, webové stránky, záznamy o seznámení, zápisy z porad **TIMS**.

Hodnocení: 90–90–70 → **83**

1.2 Vedení reprezentuje firemní hodnoty a etické zásady prostřednictvím svého jednání, komunikace a rozhodování. Vedení sdílí své vlastní příběhy, hodnoty a přesvědčení, které ovlivňují podnikání a rozhodování. Svým vlastním chováním a rozhodováním ukazuje, že se řídí definovanými hodnotami a zásadami a je tak příkladem pro všechny zainteresované strany. Při strategických rozhodováních se řídí atributy zakotvenými v **POLITICE SPOLEČNOSTI**, které se zavázalo plnit a rozvíjet. Vedení je otevřené souvisejícím dotazům a diskusím. Tyto diskuse probíhají během porad, které jsou hlavním zdrojem zpětné vazby, ale i během přátelského posezení se všemi zaměstnanci na konci kalendářního roku. Zpětnou vazbu získává vedení také průzkumy a dotazníky. Tuto činnost zajišťuje Compliance Officer v souladu s **PLÁNEM KOMUNIKACE**. Zpětnou vazbu získává vedení také interními audity v souladu s **PLÁNEM AUDITŮ** a **AUDITNÍ MAPOU**. Tuto činnost zajišťují interní auditoři. Důležitá zpětná vazba je získaná přes voleného zástupce zaměstnanců. Vedení na získanou zpětnou vazbu

reaguje a využívá ji ke zlepšení svých manažerských dovedností a k posílení firemní kultury založené na hodnotách. V **AKS** je zavedený vnitřní oznamovací systém.

Důkazy: POLITIKA SPOLEČNOSTI, zápisy z porad, dotazníky, PLÁN KOMUNIKACE, PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ, PLÁN AUDITŮ, AUDITNÍ MAPA, webové stránky.

Hodnocení: 90–60–40 → **63**

1.3 Vedení slouží k neustálému zlepšování **IMS**, a tím zajištění podnikatelské úspěšnosti, odpovídajícího vztahu k životnímu prostředí a k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, monitorování, měření, analýza a vyhodnocení výkonnosti **AKS**. S ohledem na možný vliv zainteresovaných stran na schopnost **AKS** poskytovat produkty a služby, jsou tyto zainteresované strany určené, včetně jejich potřeb, očekávání a způsobu komunikace. Zainteresované strany jsou uvedené v záznamu REGISTR KONTEXTU ORGANIZACE. Kontext organizace vyhodnocuje **TIMS** při poradách a při přezkoumání **IMS** vedením. Následně uplatňuje korekce k optimalizaci vývoje, stavu **IMS** a dosažení širšího uplatnění v předmětu podnikání **AKS**.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, REGISTR KONTEXTU ORGANIZACE, POPISY PROCESŮ, ZPRÁVY O STAVU PROCESŮ, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ IMS, zápisy z porad **TIMS**.

Hodnocení: 90–90–80 → **87**

1.4 K pravidelnému vyhodnocování a zlepšování výkonnosti **AKS** slouží vedení monitorování a měření výkonnosti procesů. To je pro každý proces podrobně specifikované v jeho POPISU PROCESU. Výsledky monitorování, měření, analýzy rizik a kritérií pro hodnocení způsobilosti procesu předkládá vlastník procesu ve ZPRÁVĚ O STAVU PROCESU jako podklad pro přezkoumání **IMS** vedením. K trvalému zlepšování slouží realizace POLITIKY SPOLEČNOSTI a CÍLŮ IMS, výsledky interních auditů a výsledky z přezkoumání **IMS** vedením. Zavedený **IMS** umožňuje vedení sledovat výkonnost z různých perspektiv. Identifikuje je, stanovuje CÍLE IMS, vytváří strategie, mapuje souvislosti, měří a vyhodnocuje, zapojuje zaměstnance a průběžně zlepšuje. Má tedy definovaný vyvážený soubor výsledků.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, POPISY PROCESŮ, ZPRÁVY O STAVU PROCESŮ, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ IMS, CÍLE IMS, PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ.

Hodnocení: 100–90–90 → **93**

1.5 Základem zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit, je komunikace vedení se zainteresovanými stranami. Vedení s nimi pravidelně komunikuje o plánech, cílech a možných změnách. Se zaměstnanci probíhá komunikace během porad nebo mimořádných setkání, ale také během přátelského posezení se všemi zaměstnanci na konci kalendářního roku. Zákazníci jsou informováni články zveřejněnými na webových stránkách nebo v odborných časopisech. Zapojení zainteresovaných stran umožňuje zpětná vazba. Tu získává vedení od zaměstnanců při výše uvedené komunikaci, během interních auditů, kde se mimo jiné diskutují návrhy na zlepšení. Zpětnou vazbu od zákazníků získává vedení z HODNOCENÍ ZAKÁZKY Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA. Zpětnou vazbu od zákazníků získává i nepřímo, sledováním aktuálních technologických trendů v oblasti železniční dopravy, sledováním změn v regulacích a legislativě v oblasti železniční dopravy, které mohou vyžadovat inovativní přístup nebo technologická vylepšení pro splnění nových požadavků. Pro inovační aktivity poskytuje vedení dostatečné množství zdrojů, času a know-how.

Důkazy: zápisy z porad, webové stránky, PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ, HODNOCENÍ ZAKÁZKY Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA, ŘÍZENÍ EXTERNÍ DOKUMENTACE.

Hodnocení: 60–60–60 → **60**

1.6 Důvody ke změně sděluje vedení zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám dostupnými komunikačními kanály. Volba konkrétního závisí na charakteru změny. Nezbytné změny legislativního nebo provozního charakteru sdělí PŘÍKAZEM ŘEDITELE nebo změnou příslušné interní dokumentace, se kterou jsou odpovídající zaměstnanci prokazatelně seznámeni. V případě, že je změny třeba vysvětlit, jsou vysvětlené při poradách nebo schůzkách se zaměstnanci, případně je tímto pověřený zaměstnanec, který má danou oblast na starosti. Vysvětlení zahrnuje zdůvodnění, jak tyto změny přispějí ke zlepšení procesů, výkonu nebo prostředí. O změnách a důvodech, které nejsou interního charakteru, informuje vedení ostatní zainteresované strany formou článku na webových stránkách nebo relevantní zainteresované strany e-mailem.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, PŘÍKAZY ŘEDITELE, ORGANIZAČNÍ SMĚRNICE, POPISY PROCESŮ, PROVOZNÍ ŘÁDY, záznamy o seznámení, zápisy z porad, prezenční listiny, webové stránky.

Hodnocení: 70–60–60 → **63**

1.7 V případě potřeby významné změny v systému **IMS**, či poskytovaném produktu nebo službě, se taková změna provádí plánovaným způsobem. O významnosti změny rozhoduje **TIMS**. Při řízení změn se definuje rozsah změny, sestaví se plán, připraví se zaměstnanci a zdroje, stanoví se způsob komunikace se zainteresovanými stranami, určí se realizační tým a vyhodnocení postupu, monitoruje se a vyhodnocuje efektivnost změny. K trvalému zlepšování slouží realizace **POLITIKY SPOLEČNOSTI** a **CÍLŮ IMS**, výsledky interních auditů a výstupy z přezkoumání **IMS** vedením. Vedení důsledně uplatňuje princip **PDCA** – plánování, provádění, kontrola, jednání, zakotvený v **IMS**. K dosažení strategických cílů slouží programy a ty jsou uskutečňované jako projekty, které jsou vzájemně synchronizované a řízené.

Důkazy: **PŘÍRUČKA IMS**, Zápisy z porad **TIMS**, **POLITIKA SPOLEČNOSTI**, **CÍLE IMS**, **PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ**, **ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ IMS**.

Hodnocení: 100–100–90 → **97**

1.8 Vedení pravidelně a konzistentně projevuje uznání a motivuje zaměstnance k aktivní účasti na rozvoji **AKS** prostřednictvím osobních setkání, ocenění a poskytováním příležitostí k růstu a rozvoji. Během porad i neformálních setkání poskytuje vedení zaměstnancům zpětnou vazbu ohledně jejich práce a přínosu pro **AKS**. Za odvedenou práci jim poděkuje také během přátelského posezení se všemi zaměstnanci na konci kalendářního roku. Na konci kalendářního roku odmění vedení zaměstnance také malým dárkem. Možnosti pro další rozvoj a růst poskytuje formou školení nebo kurzů. Zaměstnancům, kteří o to projevili zájem, umožňuje účast na kurzu angličtiny, první pomoci atd. Nedílnou součástí motivace je také delegování pravomocí a tím projevení důvěry. Nedílnou součástí jsou také odměny za vynikající práci, za aktivní účast na procesech zlepšování, za aktivní příspěvky k úspěchu projektů apod.

Důkazy: zápisy z porad, **PLÁN ŠKOLENÍ**, prezenční listiny, **MZDOVÁ PRAVIDLA**.

Hodnocení: 70-70-50 → **63**

1.9 Vedení investuje svůj čas do osobních setkání s klíčovými zákazníky, kde naslouchá jejich potřebám a názorům. Vedení se účastní klíčových událostí, jako jsou konference nebo veletrhy, kde může navázat vztahy se zákazníky a získat zpětnou vazbu. Vedení poskytuje zdroje a podporu procesu **Servis**, který komunikuje se zákazníky, řeší jejich potřeby, řeší reklamace a poskytuje technickou podporu. Vedení aktivně sleduje

aktuální technologické trendy v oblasti železniční dopravy, sleduje změny v regulacích a legislativě v oblasti železniční dopravy, zpětnou vazbu, kterou **AKS** obdržela, aby mohlo reagovat na potřeby zákazníků a vyvíjet nové produkty a služby nebo inovovat stávající. Vedení informuje zákazníky o strategických změnách, nových produktech nebo službách prostřednictvím článků na webových stránkách nebo v odborných časopisech.

Důkazy: **SERVIS, ŘÍZENÍ EXTERNÍ DOKUMENTACE, HODNOCENÍ ZAKÁZKY Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA**, webové stránky.

Hodnocení: 90–90–80 → **87**

1.10 Do charitativních a sportovních projektů se vedení zapojuje finanční podporou. Je také partnerem ve vzdělávání. **AKS** je aktivním členem dvou významných profesních sdružení. Prvním je **ACRI**, asociace sdružující podniky českého železničního průmyslu. Druhým je Národní technologická platforma Interoperabilita železniční infrastruktury. Podílí se tak na rozvoji profesního prostředí. Členové vedení jsou zvaní jako přednášející na události, kde mohou sdílet své znalosti a zkušenosti s ostatními profesionály. Přednáší také na školeních pořádaných **AKS**.

Důkazy: **PŘÍRUČKA IMS**, webové stránky zmiňovaných organizací.

Hodnocení: 60–60–40 → **53**

Kritérium 2: Strategie

2.1 **AKS** působí na trhu železniční dopravy a segmentu trhu sdělovací, zabezpečovací a automatizační techniky pro železniční provoz. Cílovými zákazníky **AKS** jsou provozovatelé železniční infrastruktury, zejména Správa železnic. Produkty a služby nakupují zákazníci zejména formou veřejné soutěže. Očekávání zákazníků a související rizika má **AKS** zmapovaná v **REGISTRU KONTEXTU ORGANIZACE** a řídí je na úrovni procesů a následně vyhodnocuje na základě **ZPRÁVY O STAVU PROCESU** při přezkoumání **IMS** vedením. Geograficky se zaměřuje **AKS** především na Českou republiku a Slovensko. Současně vyvíjí obchodní aktivity pro uplatnění svých produktů a služeb u železnic v Bulharsku.

Důkazy: **PŘÍRUČKA IMS, REGISTR KONTEXTU ORGANIZACE, POPISY PROCESŮ**, webové stránky, **ZPRÁVY O STAVU PROCESŮ, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ IMS**.

Hodnocení: 50–50–50 → **50**

2.2 Aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů získává **AKS** především sledováním novin, zpráv, tiskových prohlášení a odborných článků týkajících se železničního provozu. Další informace získává účastí na veletrzích, konferencích a podobných setkáních. **AKS** navazuje kontakty s partnery, dodavateli a odborníky z oboru. Významným zdrojem kontaktů a informací je členství v **ACRI** a Národní technologické platformě Interoperabilita železniční infrastruktury.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, webové stránky zmiňovaných organizací.

Hodnocení: 50–50–40 → **47**

2.3 Pro dosažení cílů mise a vize byla vedením **AKS** stanovená strategie seskupená do jednoho portfolia se společným řízením. K jednotlivým strategickým cílům jsou v rámci tohoto portfolia definované programy k jejich dosažení. Programy (A1 – Realizace zakázek, A2 – Výroba, A3 – Návrh a vývoj, A4 – **IMS**) jsou realizované jako projekty (Zakázka, Výrobek, Úkol technického rozvoje, Cíl **IMS**), které dosahují dílčích cílů a výsledků. Projekty jsou mezi sebou vzájemně koordinované a synchronizované tak, aby byly plynule alokované disponibilní zdroje a celková strategie byla komplexně naplňovaná. Při přezkoumání vedením je pravidelně prověřované, zda jednotlivé projekty mají stále svůj smysl, jakou mají přidanou hodnotu pro **AKS** a zda dochází k systematickému stanovování vzájemných priorit. Realizace projektů v určitém potřebném rozsahu se řídí v souladu s příslušným procesem definovaným v mapě procesů. V rámci portfolia mohou figurovat i samostatné projekty nebo jiné aktivity.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ IMS.

Hodnocení: 100–100–100 → **100**

2.4 Při tvorbě strategie **AKS** je klíčové zohlednit očekávání a potřeby všech zainteresovaných stran. Mají vliv na schopnost **AKS** poskytovat produkty a služby. Soubor zainteresovaných stran je uvedený ve formě záznamu REGISTR KONTEXTU ORGANIZACE, kde jsou zainteresované strany určeny, včetně jejich potřeb, očekávání a způsobu komunikace. Zjištěné potřeby a očekávání jsou integrované do dlouhodobých strategických cílů procesů i cílů **IMS** a využité při strategických rozhodnutích. Zákazníci očekávají řádnou dodávku produktů a služeb v požadovaném termínu, dodržování legislativy a předpisů, splnění kvalifikačních předpokladů a způsobilosti. Toto je hodnocené ve ZPRÁVĚ O STAVU PROCESU, zpětná vazba se získává z HODNOCENÍ

ZAKÁZKY Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA. Zaměstnanci mají individuální očekávání, řeší se pohovorem se zaměstnanci. Vlastníci očekávají splnění ročního hospodářského plánu. Tento je kritériem procesů Obchodní činnost a Realizace zakázky. Komunikují se na valné hromadě a při dvoustranných jednáních. Partneri mají individuální očekávání podle povahy partnera, řeší se dle potřeby. Společenskou odpovědnost má **AKS** začleněnou v procesním řízení. Je součástí POLITIKY SPOLEČNOSTI, ORGANIZAČNÍCH SMĚRNIC i POPISŮ PROCESŮ.

Důkazy: REGISTR KONTEXTU ORGANIZACE, CÍLE IMS, ZPRÁVY O STAVU PROCESŮ, POLITIKA SPOLEČNOSTI, ORGANIZAČNÍ SMĚRNICE, POPISY PROCESŮ, HODNOCENÍ ZAKÁZKY Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA, ZÁPISY Z POHOVORŮ.

Hodnocení: 70–70–70 → **70**

2.5 Interní ukazatele výkonnosti vznikají při monitorování a měření výkonnosti procesů. Hodnocení způsobilosti procesu vychází z jeho měření na základě stanovených kritérií definovaných v POPISU PROCESU. Tyto výsledky předkládají vlastníci klíčových a servisních procesů ve ZPRÁVĚ O STAVU PROCESU jako podklad pro přezkoumání **IMS** vedením. Ve zprávě jsou uvedené měřené veličiny, metriky a skutečné hodnoty. Získané informace o vývoji interních ukazatelů výkonnosti jsou v **AKS** využívané k rozhodování a usměrňování strategie a cílů.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, POPISY PROCESŮ, ZPRÁVY O STAVU PROCESŮ, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ IMS.

Hodnocení: 90–90–90 → **90**

2.6 **AKS** se neustále přizpůsobuje novým trendům a inovacím, aby udržela konkurenceschopnost. Sleduje novinky a trendy v oboru sdělovací, zabezpečovací a automatizační techniky v oblasti železničního provozu, ale i v jiných oblastech, které se dotýkají nejen jejího podnikání, ale i provozu. Sleduje konkurenci, jak využívá nové technologie a podnikatelské modely. Spolupracuje s technologickými firmami, účastní se seminářů a školení, monitoruje odborné články. Důležité v této oblasti je také členství v Národní technologické platformě Interoperabilita železniční infrastruktury, která podporuje inovace a zvyšuje konkurenceschopnost. Součástí vize je hledání a vyvíjení nových technologických řešení pro vyšší úroveň železnic. K dosažení tohoto cíle je součástí strategie definovaný program Návrh a vývoj, který je realizovaný řešením úkolů

technického rozvoje podle schváleného PLÁNU TECHNICKÉHO ROZVOJE. Ten se projednává v rámci jednání o technické strategii na období jednoho hospodářského roku. V průběhu roku ho lze operativně upravit.

Důkazy: webové stránky zmiňovaných organizací, NÁVRH A VÝVOJ, PLÁNY TECHNICKÉHO ROZVOJE.

Hodnocení: 70–70–70 → **70**

2.7 Systematičnost procesu tvorby strategie v **AKS** je zajištěná efektivní aplikací následujících kroků: 1 – SWOT analýza umožňující pochopit současný stav, tj. silné a slabé stránky, a identifikovat příležitosti a hrozby, 2 - stanovení relevantních, konkrétních, měřitelných, dosažitelných a časově omezených dlouhodobých a krátkodobých cílů, 3 – vytvoření strategií pro tyto cíle, 4 – identifikace kritických faktorů úspěchu pomocí McKinseyho modelu 7S, 5 – hodnocení pokroku v porovnání s plánem při přezkoumání **IMS** vedením, 6 – aktualizace strategie na základě vyhodnocení, tj. úprava cílů, strategií a plánů, aby vyhovovaly aktuálnímu stavu.

Důkazy: PŘÍRUČKA **IMS**, POPISY PROCESŮ, ZPRÁVY O STAVU PROCESŮ, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ **IMS**.

Hodnocení: 70–70–70 → **70**

2.8 Účelem plánování rizik a příležitostí v **AKS** je zabývat se všemi slabými místy, označit je a následně ošetřit. Stejně tak se zabývat příležitostmi, které se nově objevují, měly by přinášet něco pozitivního, ale mohou současně přinášet i nová rizika. Všechna rizika a příležitosti jsou zaznamenána ve formě záznamů v REGISTRECH. U každého identifikovaného rizika jsou uvedena i opatření vedoucí k jeho eliminaci. Rizika a příležitosti jsou vyhledávané, zaznamenané a hodnocené při realizaci procesů všemi pracovníky, kteří se podílejí na realizaci procesu. Následně jsou předloženy vlastníkem procesu **TIMS** jednou za rok ve ZPRÁVĚ O STAVU PROCESU k přezkoumání **IMS** vedením. V závažných případech ihned. Na základě výsledků hodnocení přijímá **TIMS** rozhodnutí o stanovení cílů **IMS**, resp. přijmutí nápravných opatření.

Důkazy: PŘÍRUČKA **IMS**, REGISTRY, POPISY PROCESŮ, ZPRÁVY O STAVU PROCESŮ, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ **IMS**, zápisy z porad **TIMS**, CÍLE **IMS**, NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ.

Hodnocení: 100–90–90 → **93**

2.9 Vize, mise, strategie a portfolio jsou uvedené v PŘÍRUČCE IMS, se kterou jsou včetně revizí prokazatelně seznámeni všichni zaměstnanci **AKS**. **TIMS** a vedoucí úseků musí, při formálních i neformálních činnostech, vhodným a účinným způsobem rozvíjet povědomí pracovníků o politice a stanovených cílech, vizi a misi. Pro ostatní zainteresované strany jsou informace uvedené na webových stránkách. Povědomí o strategii je monitorované během interních auditů a hodnocené **TIMS** při poradách.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, záznamy o seznámení, webové stránky, PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ, zápisy z porad **TIMS**.

Hodnocení: 70–70–60 → **67**

2.10 Strategie je rozpracovaná na úroveň procesů, které mají vlastní strategické cíle. Tyto cíle jsou propojené s celkovou strategií **AKS** a přispívají k dosažení vytyčených strategických priorit. Plnění těchto cílů je delegované na jednotlivé zaměstnance, kteří se podílejí na realizaci procesu, podle jejich účasti na plnění zakázek, výroby, úkolů technického rozvoje. Každý cíl je spojený s konkrétními měřitelnými ukazateli, které umožňují sledovat pokrok. Pokrok a dosažení cílů jsou průběžně vyhodnocované na poradách a během interních auditů. Vlastníci procesů předkládají na konci hospodářského roku ZPRÁVU O STAVU PROCESU jako podklad pro přezkoumání **IMS** vedením.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, POPISY PROCESŮ, zápisy z porad, PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ, ZPRÁVY O STAVU PROCESŮ, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ IMS.

Hodnocení: 100–100–100 → **100**

Kritérium 3: Pracovníci

3.1 Oblast řízení lidských zdrojů je součástí celkové strategie a plánování **AKS**. Po úvodní analýze vznikl podpůrný proces Personalistika a stanovený jeho strategický cíl: vytvoření kvalitního pracovního kolektivu zajišťujícího ostatní procesy v **AKS** a plnění legislativních požadavků zainteresovaných stran. Postup procesu řeší kompetence, přijímání nových zaměstnanců, jejich vzdělávání, výcvik a hodnocení, ukončení pracovního poměru, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr a související personální evidenci. Přiměřenost lidských zdrojů je předmětem

přezkoumání **IMS** vedením, které se provádí minimálně jednou za rok v rámci jednání **TIMS**. To zajišťuje pravidelné aktualizace v souladu s vývojem strategie a potřeb **AKS**.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, PERSONALISTIKA, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ IMS.

Hodnocení: 70–70–70 → **70**

3.2 Pracovní funkce jsou uvedené v KATALOGU PRACOVNÍCH FUNKCÍ. Ke každé pracovní funkci je vypracovaný POPIS PRACOVNÍ FUNKCE, který stanovuje její podřízenost, kvalifikační předpoklady, popis činnosti a kompetence. Odpovědnosti a pravomoci jsou jednotlivým pracovním funkcím určeny PŘÍRUČKOU IMS, ORGANIZAČNÍMI PRAVIDLY, POPISEM PRACOVNÍ FUNKCE, nebo jinými interními dokumenty. Každý zaměstnanec má vypracovaný POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI, který specifikuje jeho činnosti a kompetence v rámci výkonu pracovní funkce. Před vznikem nové pracovní funkce probíhá analýza, která identifikuje klíčové dovednosti, znalosti a schopnosti potřebné k úspěšnému vykonávání daných úkolů v souladu s potřebami **AKS**, strategií a dlouhodobými cíli. KATALOG PRACOVNÍCH FUNKCÍ i popisy pracovních činností jsou průběžně aktualizované dle potřeb **AKS** a tuto činnost má na starosti proces Personalistika v součinnosti s vedením a vedoucími dotčených úseků.

Důkazy: PERSONALISTIKA, KATALOG PRACOVNÍCH FUNKCÍ, POPISY PRACOVNÍCH FUNKCÍ, PŘÍRUČKA IMS, ORGANIZAČNÍ PRAVIDLA, ORGANIZAČNÍ SMĚRNICE, PROVOZNÍ ŘÁDY.

Hodnocení: 80–80–80 → **80**

3.3 Nábor zaměstnanců a jejich kariérní rozvoj zajišťuje proces Personalistika. Požadavek na přijetí nového zaměstnance stanovuje vedoucí úseku. Po posouzení a schválení požadavku vedením obdrží personalista instrukce k zajištění inzerátu na požadovanou pracovní funkci, případně provede jiný dohodnutý postup. Nový zaměstnanec prochází obecným vstupním školením týkajícím se právních a jiných předpisů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany životního prostředí, požární ochrany a o zavedených postupech **IMS**. Absolvují také vstupní instruktáž na pracovišti. Během zkušební doby pracuje zaměstnanec pod vedením mentora. Před ukončením zkušební doby provede zástupce vedení pohovor se zaměstnancem, potvrdí hodnocení zaměstnance, a rozhodne o pokračování jeho pracovního poměru. Personalista obdrží HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE PŘED UKONČENÍM ZKUŠEBNÍ DOBY. Na základě tohoto se stanoví další kvalifikační směřování a příprava pro odborný růst zaměstnance. Soulad

s principem rovných příležitostí je zajištěný organizační směrnici MZDOVÁ PRAVIDLA. Jedná se o stejné podmínky pro muže i ženy, stejnou mzdu pro zaměstnance vykonávající stejnou práci nebo práci stejné hodnoty, zákaz diskriminace a zásadu rovného zacházení se všemi zaměstnanci.

Důkazy: PERSONALISTIKA, DOTAZNÍKY PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ, POTVRZENÍ O ABSOLVOVÁNÍ OBECNÉHO VSTUPNÍHO ŠKOLENÍ, POTVRZENÍ O ABSOLVOVÁNÍ VSTUPNÍ INSTRUKTÁŽE NA PRACOVIŠTI, HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE PŘED UKONČENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY, MZDOVÁ PRAVIDLA.

Hodnocení: 100–100–100 → **100**

3.4 Systém vzdělávání a výcviku zaměstnanců je orientovaný na všechny zaměstnance. Prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců vychází zásadně z perspektivních potřeb **AKS** se zaměřením na zvládnutím nových technologií, právních předpisů a norem v úzkém vztahu ke strategickým záměrům **AKS**, POLITICE SPOLEČNOSTI a CÍLŮM IMS. Odborné vzdělávání je organizované za účelem získání osvědčení k provádění stanovených odborných činností, udržení a rozšíření stávající odborné způsobilosti podle příslušných požadavků a legislativy, a zvýšení kvalifikace. Požadavky předávají vedoucí úseků personalistovi. Požadavky posuzuje zástupce vedení. Personalista zpracovává PLÁN ŠKOLENÍ, který schvaluje ředitel. Do PLÁNU ŠKOLENÍ jsou zařazená i periodická školení.

Důkazy: POLITIKA SPOLEČNOSTI, CÍLE IMS, PERSONALISTIKA, PLÁN ŠKOLENÍ, POŽADAVKY NA VÝCVIK, ŠKOLENÍ, KURZY ZAMĚSTNANCŮ.

Hodnocení: 90–90–70 → **83**

3.5 Pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců definuje **AKS** rolemi, které jsou v kontextu **IMS** považované za souhrn pracovních úkolů s vymezením rozsahu souvisejících odpovědností a pravomocí. Role jsou přiřazené pracovním funkcím, jejichž působnost je v rámci jednotlivých úseků vymezená organizační strukturou, popsanou organizačním řádem v ORGANIZAČNÍCH PRAVIDLECH. Účelná delegace pravomocí má za cíl rozložit práci zaměstnanců a efektivně využít jejich schopností. Založená je na důvěře mezi vedoucími úseků a podřízenými. Pravomoci k podepisování dokumentů, oprávnění k nákupu a schvalování jsou uvedené v ORGANIZAČNÍCH PRAVIDLECH. Kontrolní mechanismus je zajištěný komunikací během porad a interními audity.

Důkazy: PRACOVNÍ FUNKCE, ORGANIZAČNÍ PRAVIDLA, zápisy z porad, PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ.

Hodnocení: 90–80–80 → **83**

3.6 Hodnocení zaměstnanců provádí vedoucí úseku nebo vedení podle pozice v organizační struktuře alespoň jednou za rok osobním pohovorem se zaměstnancem. Součástí pohovoru je zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance v minulém období, tj. plnění pracovních úkolů, znalosti, dovednosti, aktivita, osobní charakteristiky. Součástí pohovoru je také získání zpětné vazby od zaměstnance, tj. jeho pohled na svůj pracovní výkon, pracovní podmínky, mzdové ohodnocení, organizaci práce, komunikaci aj. Během pohovoru se hledají způsoby řešení případných problémů a poté vyjasnění si očekávání pro další období, tj. nové pracovní úkoly, odměňování, náměty pro zlepšení práce, případně rozvoj zaměstnance. Cílem je nalézt vzájemnou shodu a motivovat zaměstnance dosahovat individuální a týmové cíle.

Důkazy: ORGANIZAČNÍ PRAVIDLA, PERSONALISTIKA.

Hodnocení: 60–60–60 → **60**

3.7 K zajištění optimální komunikace uvnitř **AKS** slouží jednání **TIMS** se záznamy, provozní porady v rámci jednotlivých procesů a úseků, prokazatelné seznamování zaměstnanců se změnami v dokumentaci **IMS**, příkazy ředitele, jednání se zástupcem zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, podněty zaměstnanců, pohovory se zaměstnanci, komunikace během interních auditů, neformální setkání aj.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, Zápisy z porad **TIMS**, zápisy z porad, záznamy o seznámení, PŘÍKAZY ŘEDITELE, PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ.

Hodnocení: 40–40–40 → **40**

3.8 Průzkum spokojenosti zaměstnanců probíhá především během pohovorů minimálně jednou za rok, průběžně během pracovních porad, během interních auditů a také během neformálních setkání. Plošné průzkumy provádí Compliance Officer podle ročního KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU. Informace z těchto průzkumů **AKS** analyzuje a hledá způsob odstranění nedostatků a příležitosti ke zlepšení. Následně přijme konkrétní kroky ke zlepšení, kterými může být změna v procesu Vedení nebo jiných procesech, zlepšení

programu rozvoje zaměstnanců aj. Zaměstnanci získávají o provedených změnách zpětnou vazbu ústně nebo písemně, tj. zaslání e-mailem nebo vyvěšení na nástěnce.

Důkazy: PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ, KOMUNIKAČNÍ PLÁN, zápisy z porad **TIMS**.

Hodnocení: 40–40–40 → **40**

3.9 Zapojení zaměstnanců do procesu rozvoje **AKS** a trvalého zlepšování je podpořeno nastaveným přátelským prostředím, ve kterém mohou sdělovat své názory, nápady a připomínky bez obav z negativní zpětné vazby. U zaměstnanců jsou posilované pravomoci. Zaměstnanci jsou zapojeni do systémů školení a osobního rozvoje. Důležitým nástrojem pro poskytování zpětné vazby jsou interní audity, kde zaměstnanci přímo poskytují své náměty na zlepšení procesu, na jehož realizaci se podílejí.

Důkazy: PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ.

Hodnocení: 40–40–40 → **40**

3.10 Odměňování a uznávání zaměstnanců bere v úvahu jejich potřeby a očekávání, stejně tak strategické cíle **AKS**. Transparentnost a spravedlivost tohoto procesu včetně kritérií pro odměňování jsou zakotvené v organizační směrnici MZDOVÁ PRAVIDLA. Odměňování je propojené s dosahováním stanovených cílů. Osobní ohodnocení motivuje zaměstnance k dlouhodobému výkonu a je poskytované na základě hodnocení zaměstnance nadřazeným. Odměny motivují zaměstnance k nadstandardním pracovním výkonům. Kromě finančních odměn získávají zaměstnanci i nefinanční odměny, ke kterým patří uznání, povýšení, rozvoj znalostí a dovedností, flexibilní pracovní podmínky aj. Strategie odměňování je průběžně aktualizovaná podle potřeb **AKS** a zpětné vazby získané od zaměstnanců během pravidelných ročních pohovorů, přes zástupce zaměstnanců, z interních auditů nebo z neformálních setkáních.

Důkazy: MZDOVÁ PRAVIDLA.

Hodnocení: 80–80–70 → **77**

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

4.1 Základním zdrojem identifikace příležitostí pro vytváření partnerství je SWOT analýza, která je součástí ZPRÁVY O STAVU PROCESU jako podklad pro přezkoumání **IMS** vedením. Příležitosti identifikuje **AKS** také průzkumem trhu a konkurence, sledováním

trendů a inovací, svým zapojením do profesních sdružení dle 1.10. Příležitosti přináší také osobní kontakty. **AKS** následně vyhodnocuje, jak tato partnerství mohou naplnit potřeby a cíle **AKS** v souladu s její dlouhodobou strategií.

Důkazy: ZPRÁVY O STAVU PROCESU, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ IMS.

Hodnocení: 50–50–50 → **50**

4.2 **AKS** sdílí znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery na setkáních a konferencích, kterých se zúčastňuje. Pořádá také odborná školení a kurzy ke svým výrobkům a službám. Podobná školení pořádají partneři pro zaměstnance **AKS**. Spolupráce ve výzkumu a vývoji nových výrobků spočívá v předávání dokumentace a v předávání informací na pracovních poradách. Existuje partnerství při úpravě software.

Důkazy: PLÁN ŠKOLENÍ, prezenční listiny.

Hodnocení: 60–60–60 → **60**

4.3 Využití finančních zdrojů v souladu s celkovou strategií řídí organizační směrnice EKONOMICKÁ PRAVIDLA. Představují základní systém ekonomického, finančního a kapitálového řízení **AKS**. Ekonomické a finanční řízení **AKS** je prováděné s cílem zajistit její stabilitu a konkurenceschopnost a dosáhnout pozitivních ekonomických ukazatelů finanční analýzy. Ekonomické a finanční řízení vychází z FINANČNÍHO PLÁNU. Ten spolu s VĚCNOU NÁPLNÍ a PLÁNEM INVESTIC předkládá vedení **AKS** ke schválení členu představenstva a poté je předmětem dvoustranného jednání s mateřskou společností. Investice schvaluje valná hromada. Pokud by investice nebyla v souladu s celkovou strategií, valná hromada by ji neschválila. **AKS** nemá zavedený mechanismus pro hodnocení návratnosti a efektivity investic.

Důkazy: EKONOMICKÁ PRAVIDLA, FINANČNÍ PLÁN, VĚCNÁ NÁPLŇ, PLÁN INVESTIC.

Hodnocení: 20–20–0 → **13**

4.4 Finanční rizika v **AKS** samostatně řízená nejsou. Vzhledem k trhu, na kterém se **AKS** pohybuje, je většina přímých finančních rizik zanedbatelná. **AKS** dodává produkty a služby formou veřejných zakázek, kde je zákazníkem státní organizace Správa železnic. Běžná finanční rizika související se zainteresovanými stranami, jako např. banky, jsou ošetřena REGISTREM KONTEXTU ORGANIZACE a souvisejícím řízením rizik. Nepřímá

finanční rizika plynou z ostatních rizik a jsou ošetřena řízením těchto rizik. Běžná finanční rizika související s provozem a podnikáním jsou řešena komerčním pojištěním.

Důkazy: REGISTR KONTEXTU ORGANIZACE, ZPRÁVY O STAVU PROCESU, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ IMS, smlouvy o komerčním pojištění.

Hodnocení: 10–0–0 → **3**

4.5 Veškerý hmotný majetek je evidovaný procesem Účetnictví. Správu hmotného majetku, hodnocení jeho stavu a využití provádí jednotlivé procesy. Proces Informatika se stará o informační technologie, proces Řízení provozu o vozidla a mechanismy, dílenská zařízení, zařízení a vybavení budov, elektrická zařízení a spotřebiče, proces Metrologie o měřidla. Uvedené procesy neustále monitorují, hodnotí a optimalizují využití hmotného majetku v souladu se stanovenými strategiemi a cíli.

Důkazy: ÚČETNICTVÍ, INFORMATIKA, ŘÍZENÍ PROVOZU, METROLOGIE, PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ.

Hodnocení: 50–40–40 → **43**

4.6 Řešení případných negativních dopadů **AKS** na životní prostředí je definované v organizační směrnici SYSTÉM ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU. Zajišťuje také havarijní připravenost a reakce v oblasti environmentu. Identifikace rizik a příležitostí je uvedena v REGISTRU KONTEXTU ORGANIZACE. Environmentální aspekty se posuzují při přezkoumání **IMS** vedením, při interních auditech, zjišťují se při zavádění nových produktů nebo služeb a při všech podstatných změnách legislativy, technologií výrobních, montážních a servisních postupů, názorů a potřeb zainteresovaných stran. Na identifikaci aspektů se podílejí všichni zaměstnanci a podněty jsou projednané **TIMS**. Všechny nově identifikované aspekty jsou zaznamenány v REGISTRU ENVIRONMENTÁLNÍCH ASPEKTŮ. Hodnocení významnosti environmentálního aspektu je rozdělené podle toho, zda je dopad potenciální nebo skutečný. V případě, že vyhodnocení identifikovaného environmentálního aspektu dané činnosti prokáže významnou závažnost z hlediska dopadu na životní prostředí, je nutné aplikovat opatření ke snížení, zmírnění nebo zamezení dopadu. Nejzávažnější aspekty se řeší pomocí CÍLŮ IMS.

Důkazy: SYSTÉM ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU, REGISTRY KONTEXTU ORGANIZACE a ENVIRONMENTÁLNÍCH ASPEKTŮ, ZPRÁVY O STAVU PROCESU, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ IMS, PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ, CÍLE IMS, záznamy z porad.

Hodnocení: 100–100–100 → **100**

4.7 Efektivní hospodaření s využívanými zdroji je deklarované v organizační směrnici SYSTÉM ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU. Monitoruje se množství odpadu, množství chemických látek a směsí, provoz motorových vozidel a spotřeba energií. S vývojem spotřeby energií seznamuje ekonom **TIMS** na konci hospodářského roku. Minimalizace jejich spotřeby je podpořena přijatými opatřeními, případně i CÍLY IMS. Byla instalovaná nová okna s lepšími izolačními schopnosti, zateplený plášť a střecha administrativní budovy, vyměněné staré zářivky za úsporné LED zářivky. Při plánované výstavbě další administrativní budovy se počítá s využitím fotovoltaické energie pro obě administrativní budovy a instalaci nabíjecí stanice pro elektromobily. Nakládání s odpady řeší výše uvedená organizační směrnice.

Důkazy: SYSTÉM ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU, zápisy z porad, CÍLE IMS.

Hodnocení: 70–70–60 → **67**

4.8 Technologický rozvoj **AKS** je řízený na úrovni procesů. Technologický rozvoj v oblasti informačních technologií řídí proces Informatika. Technologický rozvoj provozu řídí proces Řízení provozu. Týká se to vozidel a mechanismů, dílenských zařízení, zařízení a vybavení budov, elektrických nářadí a spotřebičů. Technologický rozvoj je úzce svázaný s cíli a dlouhodobou strategií **AKS**. Průběžně jsou identifikované oblasti, ve kterých technologický rozvoj má největší přínos pro **AKS** a ty jsou začleněné do PLÁNU ROZVOJE. Investice do rozvoje předkládá vlastník procesu ekonomovi a ten s nimi nakládá dle 4.3. Pro větší projekty jsou stanovené cíle **IMS**, které jsou průběžně monitorované a hodnocené.

Důkazy: INFORMATIKA, ŘÍZENÍ PROVOZU, PLÁN ROZVOJE, EKONOMICKÁ PRAVIDLA, FINANČNÍ PLÁN, VĚCNÁ NÁPLŇ, PLÁN INVESTIC.

Hodnocení: 30–20–0 → **17**

4.9 Přístup k digitálním datům a informacím zajišťuje proces Informatika, přístup k tištěným datům a informacím zajišťuje proces Řízení externí dokumentace. Digitální

data jsou uložena na datovém serveru, který je chráněn proti výpadku napájení (záložní zdroj napájení), poruše hardware (diskové pole, záložní napájení, klimatizace), chybě software (zálohování a aktualizace systémů), krádeži (mechanické uzamčení, elektronický zabezpečovací systém, kamerový systém) a neoprávněnému přístupu k datům (definice přístupových práv). Uživatelé přistupují k datům prostřednictvím počítačové sítě, oprávnění externí uživatelé prostřednictvím virtuální privátní sítě. Počítačové systémy, sítě, data a zařízení jsou chráněna před neoprávněným přístupem, útoky, poškozením nebo krádeží. Zavedená opatření minimalizují rizika spojená s kybernetickými hrozbami a chrání informace a technologie před škodlivými útoky. Závazná pravidla provozu počítačové sítě a užívání software v souladu s licenčními smlouvami určuje povozní řád PRÁCE V POČÍTAČOVÉ SÍTI AKS. Povinnosti a postupy týkající se ochrany fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů upravuje organizační směrnice OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ. Externí tištěnou dokumentaci, jako jsou zákony, ČSN, předpisy, normy a nařízení zajišťuje správce technické knihovny. Veřejně přístupné informace jsou dostupné prostřednictvím sítě Internet.

Důkazy: INFORMATIKA, ŘÍZENÍ EXTERNÍ DOKUMENTACE, PRÁCE V POČÍTAČOVÉ SÍTI AKS, OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ.

Hodnocení: 100–100–100 → **100**

4.10 V **AKS** byla identifikována tři aktiva v oblasti duševního vlastnictví: ochranné známky, autorská práva a obchodní tajemství. Aktuálně má **AKS** přihlášenou a platnou kombinovanou ochrannou známku AK signal. V minulosti byla přihlášená ochranná známka Remote, která se na základě rozhodnutí vedení neobnovovala a zanikla. Autorská práva chrání Zákon č. 121/200 Sb. Ochrana obchodního tajemství je zakotvená v PRACOVNÍ SMLOUVĚ se zaměstnanci a je také součástí ORGANIZAČNÍCH PRAVIDEL.

Důkazy: webové stránky Úřadu průmyslového vlastnictví, PRACOVNÍ SMLOUVY, ORGANIZAČNÍ PRAVIDLA.

Hodnocení: 60–50–50 → **53**

Kritérium 5: Procesy, výrovky a služby

5.1 K definování a řízení procesů využívá **AKS** systém **IMS**, který zahrnuje Systém managementu kvality, Systém environmentálního managementu, Systém managementu

BOZP a Systém soutěžní compliance pro řízení poskytovaných produktů a služeb. Systém managementu kvality je v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2016, systém environmentálního managementu je v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2016 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je v souladu s ČSN EN ISO 45001:2018. Z hlediska systému managementu kvality je činnost **AKS** rozdělena do procesů dělených na řídicí proces, klíčové procesy, servisní procesy a podpůrné procesy. Každý proces má svého vlastníka, zodpovědného za realizaci procesu. Pro každý proces je vypracovaný POPIS PROCESU s informacemi pro správné pochopení a fungování procesu. Systém environmentálního managementu, systém managementu BOZP a Systém soutěžní compliance jsou popsány v odpovídajících ORGANIZAČNÍCH SMĚRNICÍCH.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, POPISY PROCESŮ, SYSTÉM ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU, SYSTÉM MANAGEMENTU BOZP, PŘÍRUČKA SC.

Hodnocení: 100–100–100 → **100**

5.2 Pro každý proces byly vybrány takové ukazatele výkonnosti, které jsou relevantní, měřitelné a přímo spojené se strategickým cílem procesu. Byly definovány konkrétní měřitelné metriky, které budou sledované a vyhodnocované. Následně byly k metrikám stanovené požadované hodnoty nebo jejich rozsahy. Při stanovení byla použita kombinace využití historických dat a benchmarkingu. Vše je uvedené v POPISU PROCESU. Např. proces Výroba měří kvalitu výrobků. Metrikou je podíl shodných výrobků k celkovému počtu výrobků. Má přesně stanovenou hodnotu a ta je hodnocená.

Důkazy: POPISY PROCESŮ.

Hodnocení: 100–100–100 → **100**

5.3 Monitorování a měření výkonnosti procesů je blíže specifikované pro každý proces v jeho POPISU PROCESU. Klíčové a servisní procesy mají definované metriky. Výsledky monitorování, měření, analýzy rizik a kritérií pro hodnocení způsobilosti procesu předkládá vlastník klíčového a servisního procesu ve ZPRÁVĚ O STAVU PROCESU jako podklad pro přezkoumání **IMS** vedením jednou za rok. Proces je také posuzovaný během interního auditu, ze kterého mohou vzejít doporučení nebo neshody. Odchytky od požadavků na **IMS** a standardní provoz, tj. incidenty, mimořádné události, neshody, nedostatky, nehody aj. jsou řešeny nápravným opatřením. Prostřednictvím nápravného

opatření má možnost kterýkoli zaměstnanec upozornit na problémy a sporné body, které je dle jeho názoru nutné řešit tak, aby bylo možné vykonávat práci v souladu s požadavky **IMS**. Nástroj nápravného opatření je používán i tehdy, když není zajištěná způsobilost některého procesu nebo činnosti. Dokumentovaný postup pro realizaci nápravných opatření je uvedený v organizační směrnici **NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ**.

Důkazy: POPISY PROCESŮ, ZPRÁVY O STAVU PROCESU, ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ IMS, PROTOKOLY Z INTERNÍCH AUDITŮ, NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ.

Hodnocení: 100–100–100 → **100**

5.4 Nové procesy často nevznikají. K tomu došlo naposledy při velké reorganizaci při změně vlastníka. Pokud by však vznikl nový proces, stejně tak při změně stávajícího procesu, musí se tato změna provést plánovaně. To je popsáno v 1.7. Rozdělení do procesů a jejich vzájemné propojení v mapě procesů jsou uvedené v **PŘÍRUČCE IMS**. U každého procesu se vytvoří nebo zaktualizuje **POPIS PROCESU**, kde jsou uvedené informace v rozsahu potřebném pro jeho správné pochopení a fungování. Se změnami v **PŘÍRUČCE IMS** jsou prokazatelně seznámeni všichni zaměstnanci, se změnami v **POPISU PROCESU** zainteresovaní zaměstnanci. V případě potřeby bližšího seznámení proběhne informativní schůzka, případně školení. Pokud je třeba seznámit se s změnami externí subjekty, je vydaná tisková zpráva na webových stránkách nebo zasláný e-mail.

Důkazy: **PŘÍRUČKA IMS**, **POPISY PROCESŮ**.

Hodnocení: 100–80–80 → **87**

5.5 Návrh a vývoj produktů a služeb probíhá formou řešení úkolů technického rozvoje. Plánování úkolů technického rozvoje je zakotvené v **PLÁNU TECHNICKÉHO ROZVOJE**. Navrhuje ho technický náměstek a projednává se na jednání o technické strategii na hospodářský rok. Schvaluje ho ředitel a člen představenstva. Obsahuje věcnou i finanční část. Postup a způsob řešení úkolů technického rozvoje je popsán v popisu procesu **NÁVRH A VÝVOJ**. Při návrhu a vývoji přebírá **AKS** základní technické požadavky zákazníka, sjednává technické podmínky a obchodně technické dokumentace výrobků vlastní průmyslové výroby.

Důkazy: **PŘÍRUČKA IMS**, **NÁVRH A VÝVOJ**, **PLÁN TECHNICKÉHO ROZVOJE**.

Hodnocení: 100–100–90 → **97**

5.6 Při navrhování výrobků a služeb je využívána kreativita vlastních zaměstnanců ve velké míře. Zaměstnanci přicházejí s vlastními nápady, jak vylepšit stávající řešení. Kreativita při navrhování nových výrobků a služeb je součástí procesu Návrh a vývoj. Nové nápady se probírají na poradách, kde se posunou dál. Z vnějšího prostředí přicházejí nové nápady přímo od zákazníků, kteří výrobky a služby využívají a jsou schopni naprosto přesně vyhodnotit, co a jak by se mělo zlepšit, upravit nebo naopak odstranit. Kreativita externích partnerů je využívána např. při úpravě software. Kombinace interních znalostí s externími nápady vede k inovacím, které by možná nikdy nevznikly.

Důkazy: NÁVRH A VÝVOJ, zápisy z porad.

Hodnocení: 70–60–60 → **63**

5.7 **AKS** definuje, prezentuje a propaguje svoji hodnotu a zaměření v souladu s definovanou vizí s cílem tvořit dobré jméno a značku společnosti reflektující její hodnoty a cíle. Vzhledem ke specifickému segmentu trhu nevyužívá cílené reklamy a marketingové kampaně, spíše se snaží budovat obsahový marketing. Vytváří obsah na svých webových stránkách zaměřený na sdílení hodnot a užitečných informací o službách, řešeních a produktech pro zákazníky. Prostřednictvím procesu Návrh a vývoj vytváří k produktům obchodně-technickou dokumentaci. Své služby a produkty prezentuje na různých oborových konferencích a setkáních. Organizuje školení pro zákazníky k produktům a řešením. Důležité události, novinky a úspěchy sdílí prostřednictvím tiskových zpráv zveřejněných na webových stránkách. Buduje pozitivní vztah s médii, veřejností a dalšími zainteresovanými stranami. V souladu s vizí, nastavenou strategií a zavedeným **IMS** zajišťuje soulad poskytovaných služeb a produktů s hodnotovým příslibem. Procesem Servis poskytuje odpovídající zákaznický servis.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, POLITIKA SPOLEČNOSTI, webové stránky, NÁVRH A VÝVOJ, SERVIS.

Hodnocení: 50–50–50 → **50**

5.8 Stanovení požadavků na produkty a služby a jejich následná realizace má svůj základ v dobré komunikaci se zákazníkem. Rozsah a způsob komunikace je závislý na druhu produktu a služby. Při obchodní činnosti respektuje **AKS** projektovou dokumentaci, obchodní a technické podmínky zákazníka. Při realizaci zakázky plní **AKS** příslušné předpisy, normy a ostatní legislativní požadavky zákazníka. Při návrhu a vývoji

přebírá **AKS** základní technické požadavky zákazníka, sjednává technické podmínky a obchodně technické dokumentace výrobků vlastní průmyslové výroby. **AKS** vytváří také vlastní specifická řešení s cílem jejich nabídky zákazníkovi. K tomu, aby bylo vše v souladu s potřebami a očekáváním zákazníka, slouží postupy v **POPISECH PROCESŮ**.

Důkazy: PŘÍRUČKA IMS, REGISTR KONTEXTU ORGANIZACE, OBCHODNÍ ČINNOST, REALIZACE ZAKÁZKY, NÁVRH A VÝVOJ.

Hodnocení: 80–80–70 → 77

5.9 **AKS** klade důraz na porozumění potřebám a očekáváním klíčových zákazníků. Aktivně komunikuje se zákazníky a poskytuje produkty a služby, které přesně odpovídají těmto potřebám a očekáváním. S klíčovými zákazníky udržuje pravidelný kontakt prostřednictvím různých komunikačních kanálů. K těm patří obsah na webových stránkách, e-mailová a telefonická komunikace, osobní jednání. **AKS** pořádá pro své zákazníky různé prezentace a školení. Důležité je také hodnocení zakázky z pohledu zákazníka a poskytování soustavné technické podpory, kterou realizuje prostřednictvím procesu Servis.

Důkazy: webové stránky, HODNOCENÍ ZAKÁZKY Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA, SERVIS.

Hodnocení: 100–100–70 → 90

5.10 Hlavním zdrojem informací o spokojenosti zákazníka je sám zákazník, osobní kontakt se zákazníkem, reklamační řízení, servisní činnost a HODNOCENÍ ZAKÁZKY Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA. Získané informace jsou využívány k rozhodování a usměrňování strategie a cílů **AKS**, zlepšování a k maximálnímu uspokojení zákazníků. Hodnocení spokojenosti zákazníků probíhá na provozních poradách na základě analýzy soupisů vad a nedodělků jednotlivých staveb, reklamačních záznamů, zpráv ze servisní činnosti, výsledků etap návrhu a vývoje apod. Opakované negativní výstupy z hodnocení spokojenosti zákazníků jsou zdrojem nápravných opatření. Jejich řízení je definované v organizační směrnici NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ.

Důkazy: HODNOCENÍ ZAKÁZKY Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA, zápisy z porad, soupisy vad a nedodělků, reklamační záznamy, zprávy ze servisní činnosti, PRŮVODNÍ LIST NÁVRHU A VÝVOJE, NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ.

Hodnocení: 100–100–100 → 100

Hodnocení předpokladů je přehledně shrnuté v tabulce 11.

Tabulka 11: Hodnocení předpokladů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	∅
Vedení	83	63	87	93	60	63	97	63	87	53	75
Strategie	50	47	100	70	90	70	70	93	67	100	76
Pracovníci	70	80	100	83	83	60	40	40	40	77	67
Partnerství a zdroje	50	60	13	3	43	100	67	17	100	53	51
Procesy, výrobky a služby	100	100	100	87	97	63	50	77	90	100	86

3.2.2 Hodnocení výsledků

Model START PLUS popisuje výsledky jednoznačnými číselnými hodnotami. Ty byly získané z poskytnutých dokumentovaných informací – záznamů a souvislosti upřesněné rozhovory s ředitelem, ekonomem, administrátorem **IMS** (integrováný systém řízení), Compliance Officerem, technickým a provozním náměstkem ředitele. Obodované jsou samostatně vždy dvě dílčí kritéria dle metodiky Modelu START PLUS. Výsledné bodové ohodnocení kritéria vzniklo součtem bodů dílčích kritérií a zohledněním váhy.

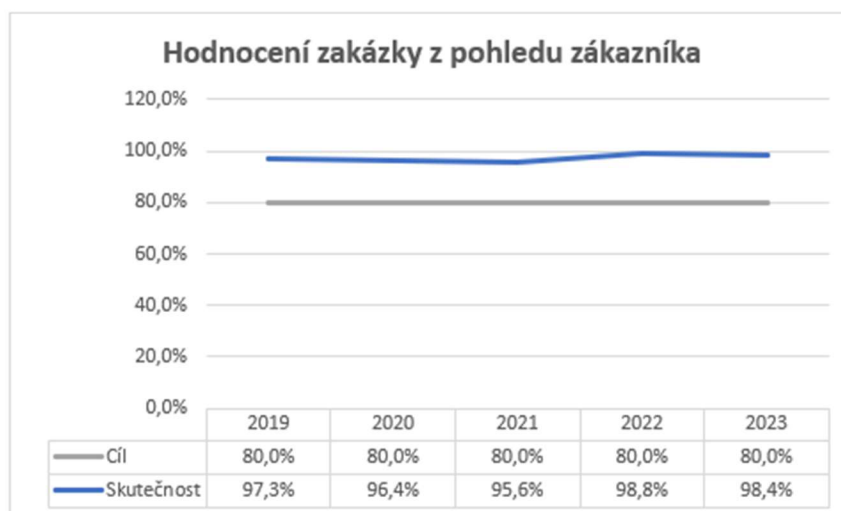
Kritérium 6: Zákazníci

6.1 Měřítka vnímání

AKS systematicky sleduje u zákazníků jedno měřítko vnímání. Jedná se o HODNOCENÍ ZAKÁZKY Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA, které je výstupem klíčového procesu Realizace zakázky. Toto hodnocení zákazník odevzdává po předání každé zakázky. Vlastník procesu předkládá vyhodnocení spokojenosti zákazníků ze všech zakázek za uplynulý hospodářský rok ve ZPRÁVĚ O STAVU PROCESU jako podklad pro přezkoumání **IMS** vedením. Průměr všech zakázek hodnocených zákazníky musí být minimálně 80,0 %, což se za sledované období podařilo, tato hodnota se pohybovala mezi 95,6 % a 98,8 %. Výsledky vykazují pozitivní trend.

AKS získává i další měřítko vnímání, kterými je zpětná vazba od zákazníka získaná telefonicky, e-mailem, z webového formuláře a osobních jednání. Tato měřítko vnímání jsou jen podpůrná a systematicky nejsou zaznamenávána a vyhodnocována.

Graf 1 zobrazuje sledované hodnoty dle HODNOCENÍ ZAKÁZKY Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA.



Graf 1: Hodnocení zakázky z pohledu zákazníka
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bodové hodnocení měřítek vnímání je uvedené v Tabulce 12.

Tabulka 12: Zákazníci – měřítko vnímání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

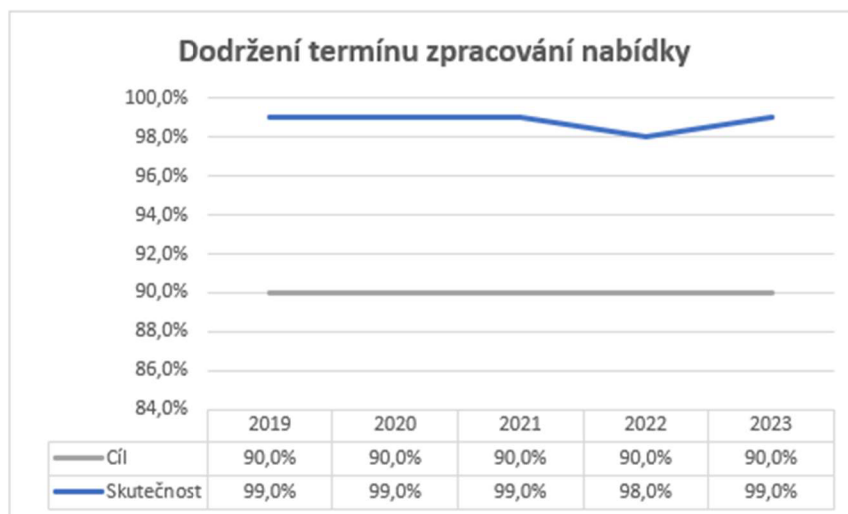
6.1 Měřítka vnímání		Trendy	Cíle	Srovnání	Průměr
1.	Hodnocení zakázky z pohledu zákazníka	x	x		
Bodové hodnocení		100	100	0	67
Bodové hodnocení rozsahu		50			
Průběžné hodnocení dílčího kritéria		34		59	
Bodové hodnocení dílčího kritéria		50	75 %	38	

6.2 Ukazatele výkonnosti

AKS systematicky sleduje více ukazatelů výkonnosti, z toho 8 nejvýznamnějších bylo vybraných do tohoto hodnocení. Vlastník příslušného procesu předkládá vyhodnocení ukazatelů výkonnosti za uplynulý hospodářský rok ve ZPRÁVĚ O STAVU PROCESU jako podklad pro přezkoumání IMS vedením.

Dodržení termínu zpracování nabídky je výstupem servisního procesu Obchodní činnost. Podíl nabídek se splněným termínem k celkovému počtu nabídek musí být minimálně 90,0 %, což se za sledované období podařilo, tato hodnota se pohybovala

v rozmezí 98,0 % a 99,0 %. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 2.



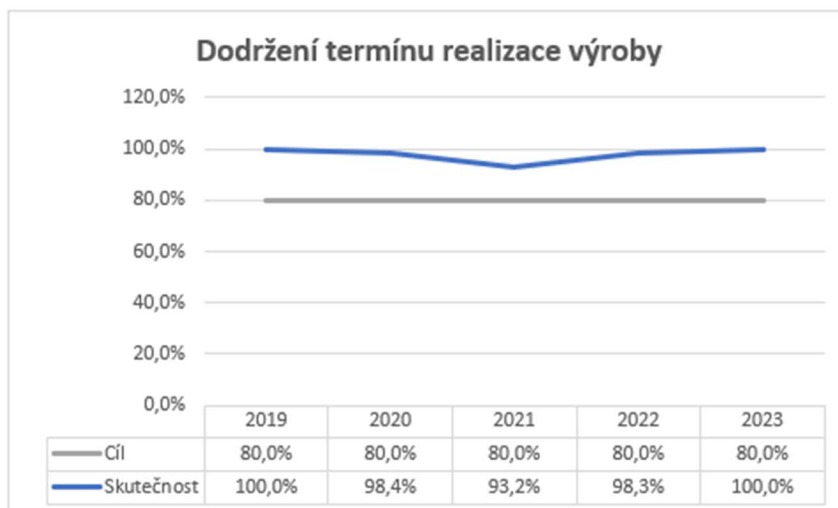
Graf 2: Dodržení termínu zpracování nabídky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodržení termínu realizace zakázky je výstupem klíčového procesu Realizace zakázky. Podíl zakázek se splněným termínem k celkovému počtu zakázek musí být minimálně 90,0 %, což se za sledované období podařilo, tato hodnota byla ve všech případech 100,0 %. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 3.



Graf 3: Dodržení termínu realizace zakázky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodržení termínu realizace výroby je výstupem servisního procesu Výroba. Podíl výrobních sérií se splněným termínem k celkovému počtu výrobních sérií musí být minimálně 80,0 %, což se za sledované období podařilo, tato hodnota se pohybovala v rozmezí 93,2 % až 100,0 %. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 4.



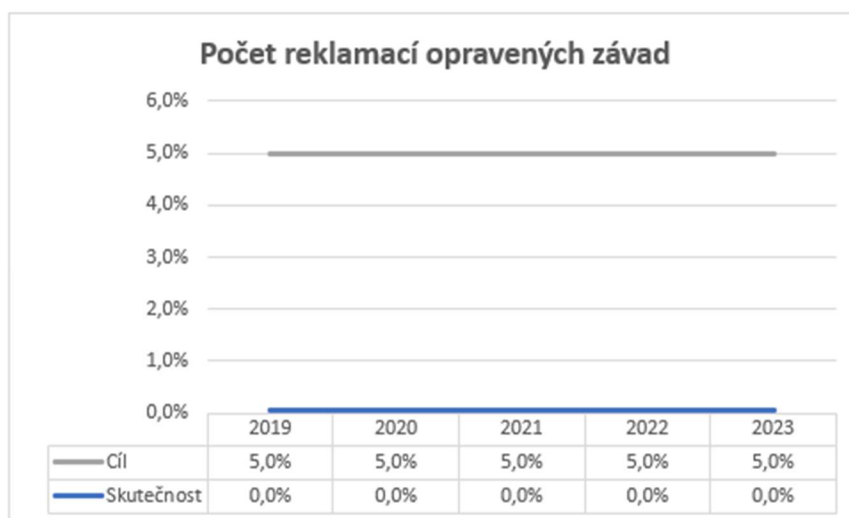
Graf 4: Dodržení termínu realizace výroby
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kvalita výrobků je výstupem servisního procesu Výroba. Podíl shodných výrobků k celkovému počtu výrobků musí být minimálně 90,0 %, což se ve sledovaném období podařilo, tato hodnota se pohybovala v rozmezí 91,6 % až 98,7 %. Výsledky nevykazují pozitivní trend. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 5.



Graf 5: Kvalita výrobků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet reklamací opravených závad je výstupem servisního procesu Servis. Poměr mezi počtem opravených závad a reklamací opravených závad musí být do 5,0 %, což se ve sledovaném období podařilo, tato hodnota byla ve všech případech 0,0 %. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 6.



Graf 6: Počet reklamací opravených závad
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet servisních zásahů je výstupem servisního procesu Servis. Ideální situace by nastala, kdyby počet servisních zásahů byl 0. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 7.



Graf 7: Počet servisních zásahů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

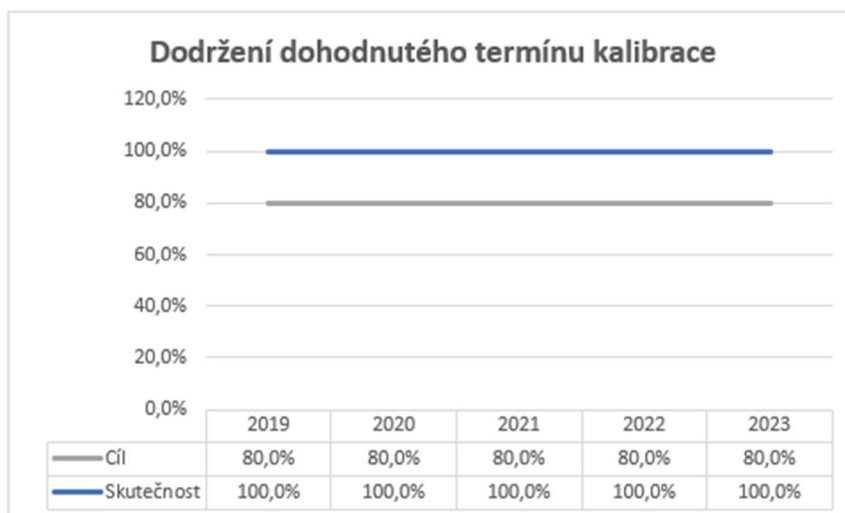
Úspěšné absolvování zákaznického auditu je výstupem servisního procesu Kalibrace MEDIS. Tento musí být splněný na 100,0 %, což se ve sledovaném období podařilo,

tato hodnota byla ve všech případech 100,0 %. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 8.



Graf 8: Úspěšné absolvování zákaznického auditu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodržení dohodnutého termínu kalibrace je výstupem servisního procesu Kalibrace MEDIS. Podíl zakázek se splněným termínem k celkovému počtu zakázek musí být 80,0 %, což se ve sledovaném období podařilo, tato hodnota byla ve všech případech 100,0 %. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 9.



Graf 9: Dodržení dohodnutého termínu kalibrace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bodové hodnocení ukazatelů výkonnosti je uvedené v Tabulce 13.

Tabulka 13: Zákazníci – ukazatele výkonnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

6.2 Ukazatele výkonnosti		Trendy	Cíle	Srovnání	Průměr
1.	Dodržení termínu zpracování nabídky	x	x		
2.	Dodržení termínu realizace zakázky	x	x		
3.	Dodržení termínu realizace výroby	x	x		
4.	Kvalita výrobků		x		
5.	Počet reklamací opravených závad	x	x		
6.	Počet servisních zásahů	x	x		
7.	Absolvování zákaznického auditu	x	x		
8.	Dodržení dohodnutého termínu kalibrace	x	x		
Bodové hodnocení		90	100	0	63
Bodové hodnocení rozsahu		100			
Průběžné hodnocení dílčího kritéria		63		82	
Bodové hodnocení dílčího kritéria		70	25 %	18	

Kritérium 7: Pracovníci

7.1 Měřítka vnímání

AKS systematicky sleduje u pracovníků několik měřítek vnímání, která získává plošným průzkumem jednou ročně v souladu s PLÁNEM KOMUNIKACE. Tento průzkum provádí Compliance Officer. Vyplněný dotazník odevzdávají pracovníci anonymně do schránky pro podání Oznámení. Compliance Officer předkládá výstupy z průzkumu Vedení ve zprávě. Ve zprávě uvede i doporučení ke zlepšení jednotlivých výsledků. Vedení následně přijímá případná opatření. Jedná se o nový proces, zatím proběhl začátkem roku 2024, proto nejsou k dispozici trendy.

AKS získává i další měřítka vnímání z jednání se zástupcem zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, z podnětů zaměstnanců, z pohovorů se zaměstnanci, z komunikace během interních auditů, z neformálních setkání aj. Tato měřítka vnímání jsou jen podpůrná a systematicky nejsou zaznamenávána a vyhodnocována.

Výsledky průzkumu vnímání podniku pracovníky jsou uvedené v Tabulce 14.

Tabulka 14: Pracovníci – vnímání podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítko vnímání		Data	Cíl
1.	Ochota poskytnout zpětnou vazbu – účast na průzkumu	46 %	70 %
2.	Potíže s porozuměním dokumentovaným informacím	6 %	10 %
3.	Sebehodnocení znalostí dokumentovaných informací (známka 1 až 5)	1,68	2,00
4.	Informovanost o změnách v dokumentovaných informacích	79 %	95 %
5.	Hodnocení účinnosti výcviku – školení, konzultace (známka 1 až 5)	1,79	2,00
6.	Povědomí o kultuře odpovědnosti a důrazu na dodržování pravidel v AKS	70 %	70 %
7.	Pocit nátlaku souvisejícího s nedodržováním pravidel	3 %	0 %
8.	Hodnocení podpory Vedení (známka 1 až 5)	1,93	2,00

Bodové hodnocení měřítek vnímání je uvedené v Tabulce 15.

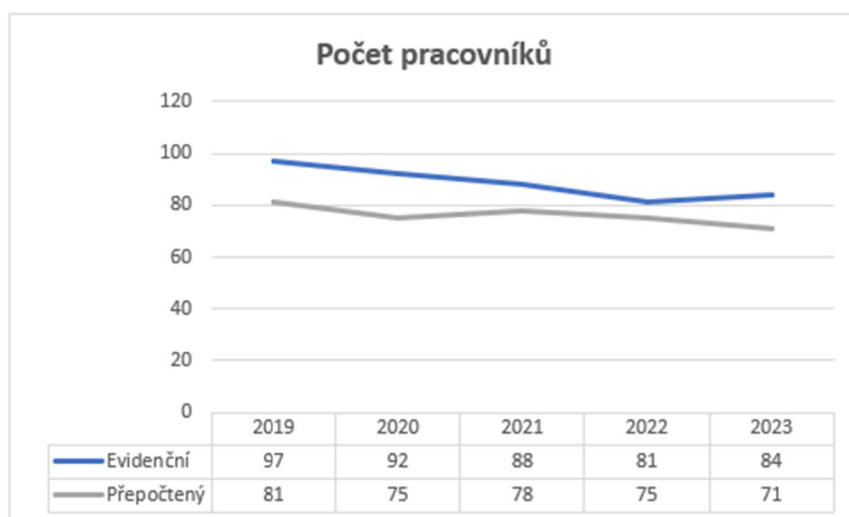
Tabulka 15: Pracovníci – měřítka vnímání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

7.1 Měřítka vnímání		Trendy	Cíle	Srovnání	Průměr
1.	Ochota poskytnout zpětnou vazbu				
2.	Potíže s porozuměním		x		
3.	Sebehodnocení znalostí		x		
4.	Informovanost o změnách				
5.	Hodnocení účinnosti výcviku		x		
6.	Povědomí o kultuře odpovědnosti		x		
7.	Pocit nátlaku				
8.	Hodnocení podpory Vedení		x		
Bodové hodnocení		0	60	0	20
Bodové hodnocení rozsahu		70			
Průběžné hodnocení dílčího kritéria		14		45	
Bodové hodnocení dílčího kritéria		30	75 %	23	

7.2 Ukazatele výkonnosti

AKS systematicky sleduje více ukazatelů výkonnosti, většina z nich je uložena a vyhodnocována v používaných informačních systémech. Z velkého množství těchto ukazatelů jsou zde vybrány ty nejdůležitější.

Počet pracovníků je výstupem podpůrného procesu Personalistika. Řízení počtu pracovníků je v **AKS** důležitým aspektem strategického řízení lidských zdrojů. Podnik má jasný plán týkající se potřeb pracovníků na krátkodobé i dlouhodobé období zohledňující jeho současné a budoucí potřeby. Stav pracovníků je stabilizovaný, některé činnosti jsou zabezpečované externě ze stálého okruhu externích dodavatelů. Lidské zdroje se jednou ročně vyhodnocují při přezkoumání **IMS** vedením. Přepočtený počet pracovníků se uvádí ve VÝROČNÍ ZPRÁVĚ, evidenční počet pracovníků se využívá při stanovení průměrného věku pracovníků. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 10.



Graf 10: Počet pracovníků

(Zdroj: Vlastní zpracování; Vlastní zpracování dle: AK signal Brno a.s, 2019 až 2023)

Průměrný věk pracovníků je výstupem podpůrného procesu Personalistika. Monitorování průměrného věku pracovníků poskytuje informace o složení lidských zdrojů podniku a je důležitý při dlouhodobém strategickém plánování. Průměrný věk pracovníků v **AKS** zvolna roste. V oboru, ve kterém **AKS** podniká, jsou důležité dlouholetá praxe a zkušenosti. Klíčoví pracovníci podniku nesou know-how, které postupně předávají nové generaci, kterou si tak podnik vychovává pro budoucí

období. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 11.



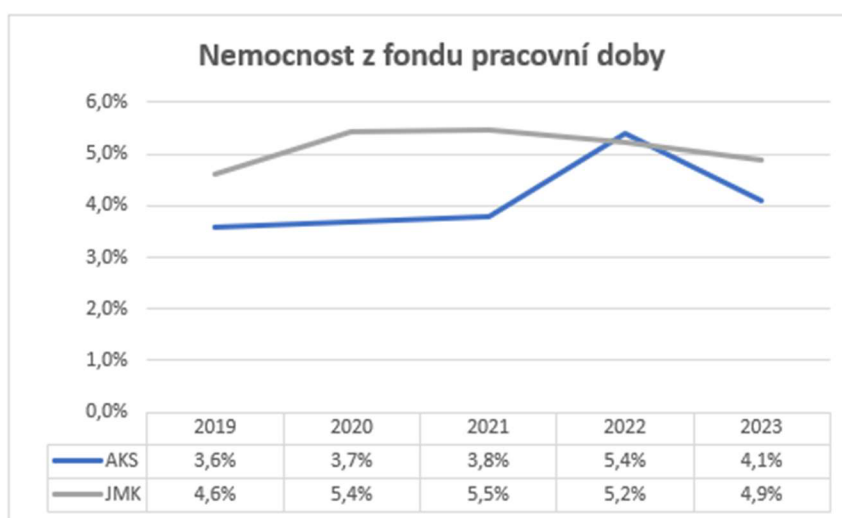
Graf 11: Průměrný věk pracovníků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet pracovních úrazů je výstupem podpůrného procesu Personalistika. Počet pracovních úrazů se jednou ročně vyhodnocuje při přezkoumání IMS vedením. Ideálním stavem je nulový počet pracovních úrazů, což v některých sledovaných letech nastalo. Trvale nízká hodnota je výsledkem důsledného dodržování **BOZP**, řízení rizik v této oblasti, vše v souladu s ČSN EN ISO 45001. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 12.



Graf 12: Počet pracovních úrazů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nemocnost z fondu pracovní doby je výstupem podpůrného procesu Personalistika. Tato hodnota uvádí průměrnou nemocnost z celkového fondu pracovní doby a je ukazatelem toho, jakou část pracovní doby nestráví průměrný pracovník na pracovišti z důvodu nemoci nebo pracovního úrazu. Ve srovnání s hodnotami uváděnými Českým statistickým úřadem pro Jihomoravský kraj, jsou hodnoty **AKS** nižší, v jednom roce lehce vyšší. Podnik pozitivně ovlivňuje tyto hodnoty tím, že hraří zaměstnancům očkování proti chřipce a v zimním období předává zaměstnancům balíček vitamínů ve formě doplňků stravy. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost ve srovnání s jihomoravským průměrem. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 13.



Graf 13: Nemocnost z fondu pracovní doby

(Zdroj: Vlastní zpracování; Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2023a-b)

Náklady na zaměstnance k provoznímu výnosu jsou výstupem podpůrného procesu Účetnictví. Představují klíčový ukazatel efektivity a návratnost investice do pracovníků. Náklady obsahují mzdy, sociální a zdravotní pojištění, benefity, výcvik, náborové náklady aj. Provozní výnosy jsou veškeré generované příjmy z běžného provozu podniku. Zdrojem dat je VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT, který je přílohou VÝROČNÍ ZPRÁVY. Výsledky v posledním sledovaném roce nevykazují pozitivní trend. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 14.



Graf 14: Náklady na zaměstnance k provoznímu výnosu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: AK signal Brno, 2019 až 2023)

Naplánovaná školení jsou výstupem podpůrného procesu Personalistika. Plán školení sestavuje personalista a schvaluje ředitel na začátku hospodářského roku. Jednou ročně probíhá vyhodnocení tohoto plánu s realitou při přezkoumání **IMS** vedením. Cílem je absolvování všech školení dle plánu, což se ve sledovaném období podařilo vždy splnit. Cílem školení je splnění legislativních požadavků, podmínek profesních certifikací, zvyšování a udržování profesní odbornosti. Počet školení v **AKS** klesá, což poukazuje na optimalizaci tohoto procesu. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 15.



Graf 15: Naplánovaná školení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bodové hodnocení ukazatelů výkonnosti je uvedené v Tabulce 16.

Tabulka 16: Pracovníci – ukazatele výkonnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

7.2 Ukazatele výkonnosti		Trendy	Cíle	Srovnání	Průměr
1.	Počet pracovníků	x	x		
2.	Průměrný věk pracovníků	x	x		
3.	Počet pracovních úrazů	x	x		
4.	Nemocnost z fondu pracovní doby	x		x	
5.	Náklady na zaměstnance k provoznímu výnosu				
6.	Naplánovaná školení	x	x		
Bodové hodnocení		80	70	20	57
Bodové hodnocení rozsahu		50			
Průběžné hodnocení dílčího kritéria		29		54	
Bodové hodnocení dílčího kritéria		40	25 %	10	

Kritérium 8: Společnost

8.1 Měřítka vnímání

AKS systémově nesleduje měřítka vnímání ze strany veřejnosti. Pozitivně může být ze strany široké veřejnosti vnímaná finanční podpora charitativních a sportovních projektů, partnerství ve vzdělání a ze strany odborné veřejnosti členství ve významných profesních sdruženích. Veřejné orgány mohou pozitivně vnímat AKS v souvislosti s certifikací dle ČSN EN ISO 9001, 14001 a 45001 nebo účasti na projektu Zelená firma.

Bodové hodnocení měřítek vnímání je uvedené v Tabulce 17.

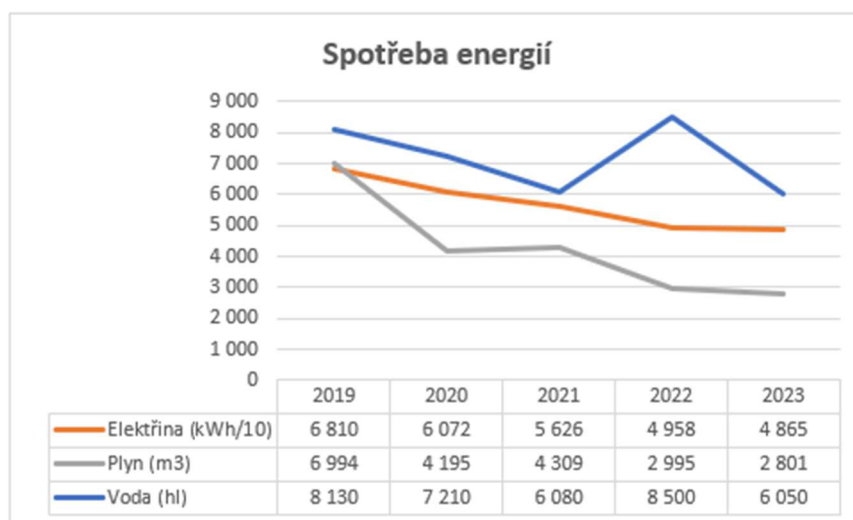
Tabulka 17: Společnost – měřítka vnímání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

8.1 Měřítka vnímání		Trendy	Cíle	Srovnání	Průměr
1.	Nesledovaná měřítka vnímání				
Bodové hodnocení		0	0	0	0
Bodové hodnocení rozsahu		0			
Průběžné hodnocení dílčího kritéria		0		0	
Bodové hodnocení dílčího kritéria		0	50 %	0	

8.2 Ukazatele výkonnosti

AKS systémově sleduje více ukazatelů výkonnosti souvisejícími se spotřebou energií a produkcí odpadů. Jsou výstupem podpůrného procesu Provoz. Snižování spotřeby energií a nakládání s odpady probíhá v souladu se zavedeným systémem environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001. Jednou ročně probíhá vyhodnocení těchto ukazatelů při přezkoumání IMS vedením. Cílem je neustále spotřebu energií a produkci odpadu snižovat.

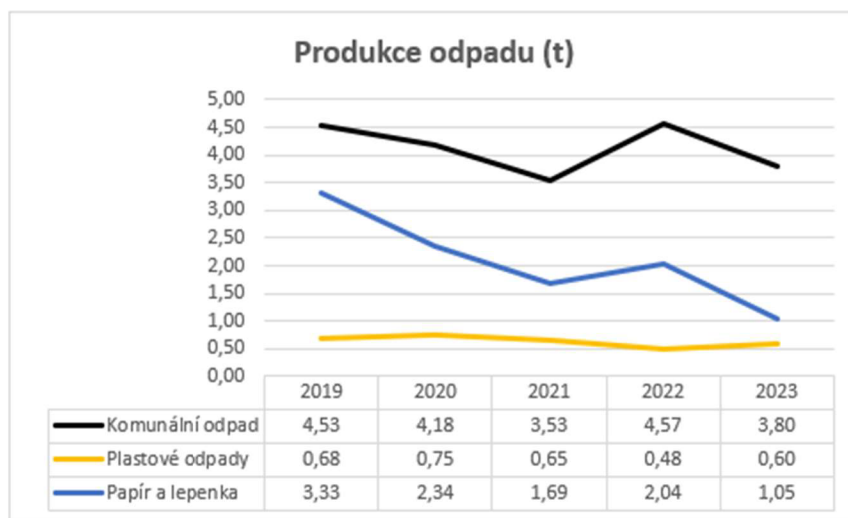
Úsporná opatření byla provedena u elektrické energie a plynu. V celé administrativní budově byly nahrazené staré zářivky za nové moderní s LED technologií. Již dříve byla zateplená administrativní budova, nově byla zateplená střecha. To vše se projevilo v tom, že spotřeba elektrické energie a plynu má pozitivní trend. V případě spotřeby vody byla provedena jen drobná opatření, např. instalace pisoárů s časovými tlačítkovými ventily. To se ale zásadně na spotřebě vody neprojevilo. V souvislosti s výstavbou další budovy se plánuje fotovoltaika. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 16.



Graf 16: Spotřeba energií
(Zdroj: Vlastní zpracování)

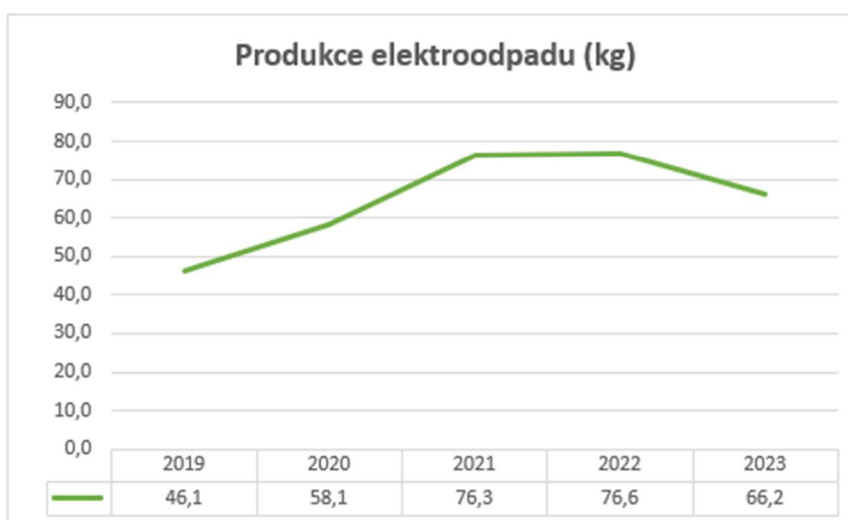
AKS striktně třídí odpad. Ve všech provozovnách jsou instalované nádoby na tříděný odpad. Odpad se třídí i na stavbách, sleduje se a vyhodnocuje. Tato část se zabývá jen produkcí odpadu v provozovnách. Produkce odpadu na stavbách je závislá na velikosti stavby, typu stavby a počtu staveb. Na stavbách se třídí také více druhů odpadů, na každé stavbě v jiném množství. Trendy by nebyly vypovídající. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost u produkce plastového odpadu. Je to způsobeno také tím, že plastové

obaly jsou nahrazované papírovými. Produkce papírového odpadu v jednom období mírně rostla, ale stále má díky vazbě na plastový odpad pozitivní trend. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 17.



Graf 17: Produkce odpadu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Produkce elektroodpadu je výstupem podpůrného procesu Informatika. Je pravidelná v případě spotřebního materiálu – tonerů do tiskáren a baterií. Nárazově vzniká při likvidaci vysloužilých elektrozařízení. **AKS** je zapojená do projektu Zelená firma a elektroodpad likviduje prostřednictvím společností REMA Systém a.s. Vzhledem k nepravdělnosti nemají výsledky pozitivní trend. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 18.



Graf 18: Produkce elektroodpadu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bodové hodnocení ukazatelů výkonnosti je uvedené v Tabulce 18.

Tabulka 18: Společnost – ukazatele výkonnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

8.2 Ukazatele výkonnosti		Trendy	Cíle	Srovnání	Průměr
1.	Spotřeba elektrické energie	x	x		
2.	Spotřeba plynu	x	x		
3.	Spotřeba vody				
4.	Produkce komunálního odpadu				
5.	Produkce plastových obalů	x	x		
6.	Produkce papíru a lepenky	x			
7.	Produkce elektroodpadu				
Bodové hodnocení		60	40		33
Bodové hodnocení rozsahu		80			
Průběžné hodnocení dílčího kritéria		26		57	
Bodové hodnocení dílčího kritéria		40	50 %	20	

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

9.1 Ekonomické výstupy

AKS sleduje klíčové výsledky, které jsou definované a odsouhlasené ve strategii podniku. Vlastníci očekávají splnění ročního hospodářského plánu. Tyto jejich zjištěné potřeby a očekávání jsou integrované do dlouhodobých strategických cílů procesů i cílů **IMS** a využité při strategických rozhodnutích.

Výnosy jsou kritériem servisního procesu Obchodní činnost. Komunikují se na valné hromadě a při dvoustranných jednáních, kde se stanoví cíl na následující hospodářský rok. Výsledky potom předkládá vlastník procesu ve ZPRÁVĚ O STAVU PROCESU pro přezkoumání **IMS** vedením. Součástí VÝROČNÍ ZPRÁVY, konkrétně součástí její přílohy VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY, jsou výnosy, náklady, hrubý zisk, čistý zisk a tržby. Tržby obsahují tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží. Návratnost vloženého kapitálu vyjádřená v procentech byla vypočítaná z poměru čistého zisku a vlastního kapitálu. Vlastní kapitál je součástí ROZVAHY.

Ekonomické výstupy jsou uvedené v Tabulce 19.

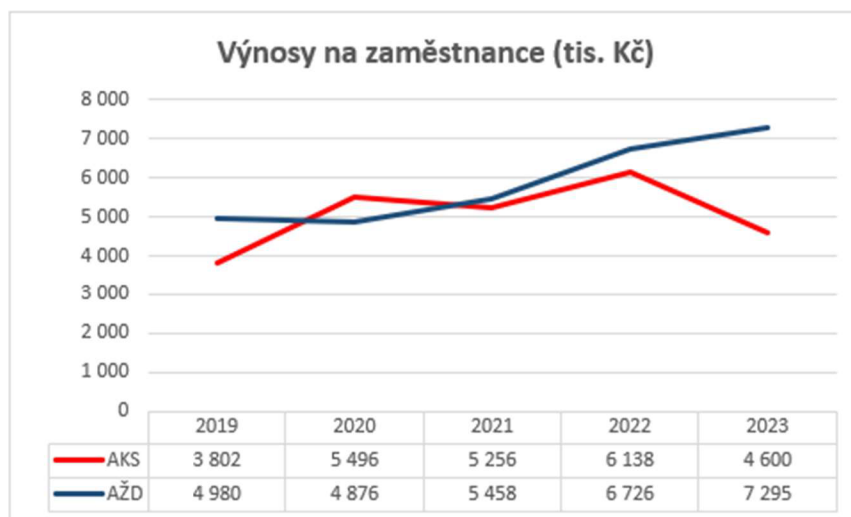
Tabulka 19: Ekonomické výstupy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: AK signal Brno a.s., 2019 až 2023)

Ekonomické výstupy		2019	2020	2021	2022	2023
1.	Výnosy (tis. Kč)	307 977	412 225	409 998	460 343	326 618
2.	Náklady (tis. Kč)	266 806	351 482	336 080	354 778	289 394
3.	Hrubý zisk (tis. Kč)	49 850	73 454	89 559	125 242	43 601
4.	Čistý zisk (tis. Kč)	41 171	60 743	73 918	105 565	37 224
5.	Tržby (tis. Kč)	303 850	407 342	406 235	439 981	319 752
6.	Návratnost vloženého kapitálu (%)	60,32	47,09	68,50	73,57	41,04

Sledované ekonomické výstupy byly porovnané s ekonomickými výstupy podniku AŽD Praha, s.r.o. (AŽD). Ten je největším a nejvýznamnějším českým podnikem v oboru sdělovací a zabezpečovací techniky na železnici. Vzhledem k velkému rozdílu ve velikosti AKS a AŽD, byly porovnávány ekonomické výstupy vztahené na jednoho zaměstnance, aby byly srovnatelné.

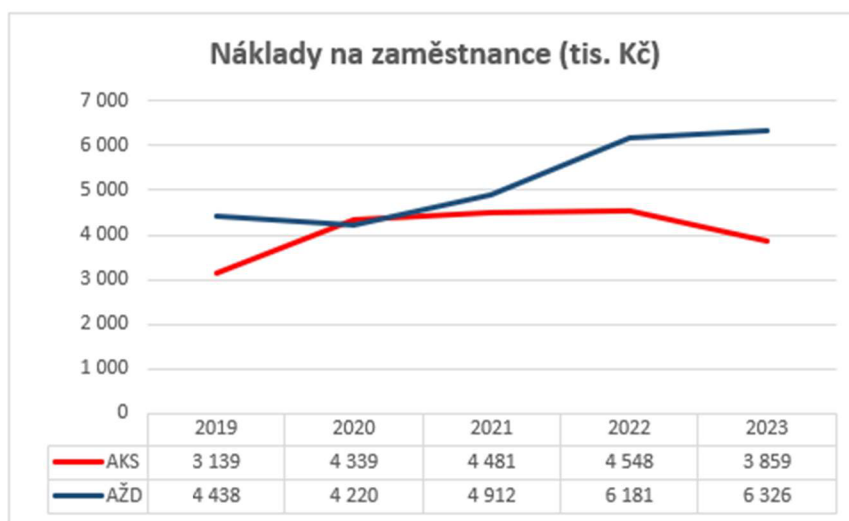
Výnosy na zaměstnance AKS nevykazují pozitivní trend. Ve srovnání s AŽD jsou výnosy přibližně srovnatelné. Srovnání zobrazuje Graf 19.



Graf 19: Výnosy na zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: AK signal Brno a.s., 2019 až 2023; dle: AŽD Praha, s.r.o., 2019 až 2023)

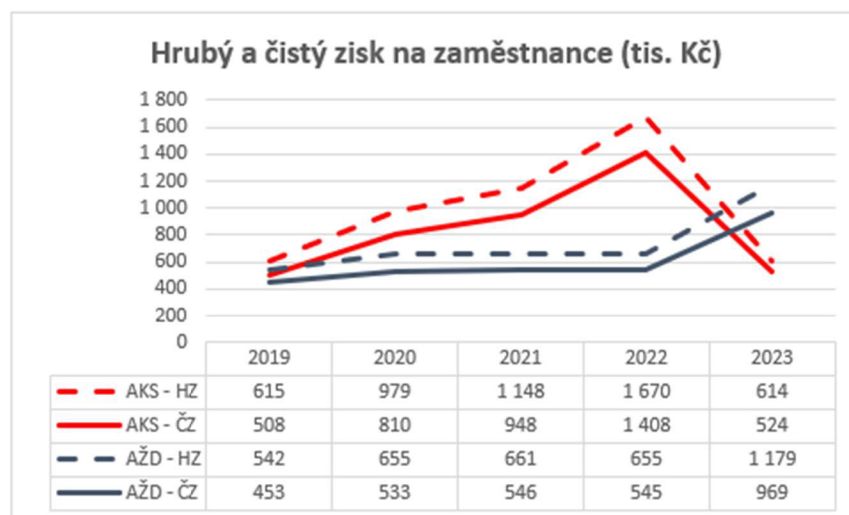
Náklady na zaměstnance **AKS** nevykazují pozitivní trend do roku 2022, v posledním sledovaném roce vykazují pozitivní trend. Ve srovnání s **AŽD** jsou náklady nižší. Srovnání zobrazuje Graf 20.



Graf 20: Náklady na zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: AK signal Brno a.s., 2019 až 2023; dle: AŽD Praha, s.r.o., 2019 až 2023)

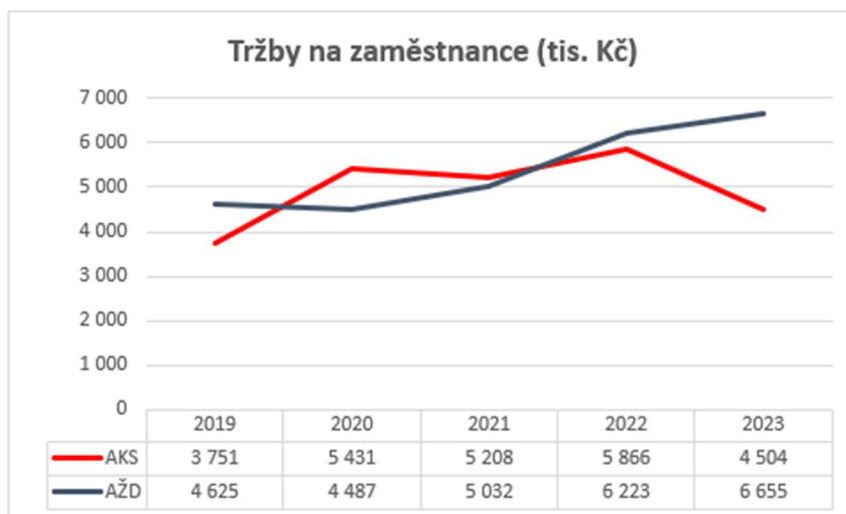
Hrubý a čistý zisk na zaměstnance **AKS** vykazuje pozitivní trend do roku 2022, v posledním sledovaném roce začal klesat. Ve srovnání s **AŽD** je hrubý a čistý zisk vyšší, v posledním roce nižší. Srovnání zobrazuje Graf 21.



Graf 21: Hrubý a čistý zisk na zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: AK signal Brno a.s., 2019 až 2023; dle: AŽD Praha, s.r.o., 2019 až 2023)

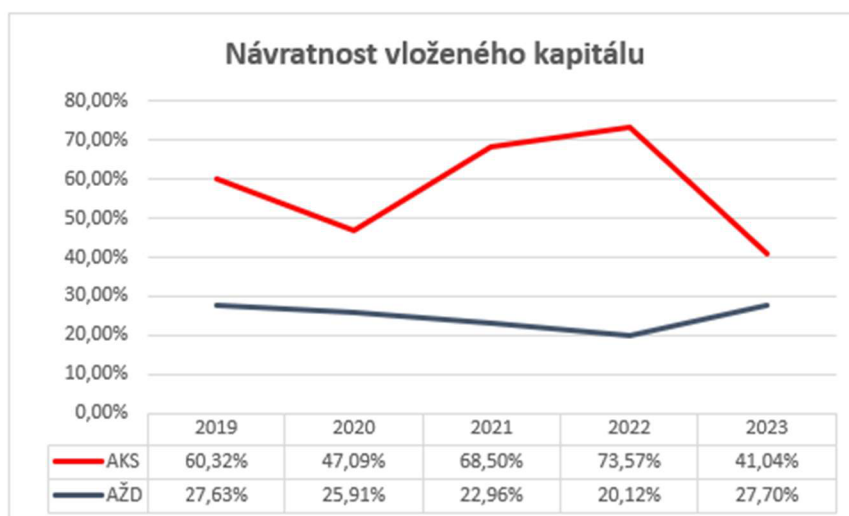
Tržby na zaměstnance **AKS** nevykazují pozitivní trend, jsou srovnatelné s **AŽD**. Srovnání zobrazuje Graf 22.



Graf 22: Výnosy na zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: AK signal Brno a.s., 2019 až 2023; dle: AŽD Praha, s.r.o., 2019 až 2023)

Návratnost vloženého kapitálu **AKS** nevykazuje pozitivní trend, srovnání s **AŽD** je ale výrazně lepší. Srovnání zobrazuje Graf 23.



Graf 23: Návratnost vloženého kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: AK signal Brno a.s., 2019 až 2023; dle: AŽD Praha, s.r.o., 2019 až 2023)

Bodové hodnocení ekonomických výstupů je uvedené v Tabulce 20.

Tabulka 20: Ekonomické výsledky – ekonomické výstupy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

9.1 Ekonomické výstupy		Trendy	Cíle	Srovnání	Průměr
1.	Výnosy		x	x	
2.	Náklady			x	
3.	Hrubý a čistý zisk			x	
4.	Tržby			x	
5.	Návratnost vloženého kapitálu			x	
Bodové hodnocení		0	20	100	40
Bodové hodnocení rozsahu		60			
Průběžné hodnocení dílčího kritéria		24		50	
Bodové hodnocení dílčího kritéria		40	50 %	20	

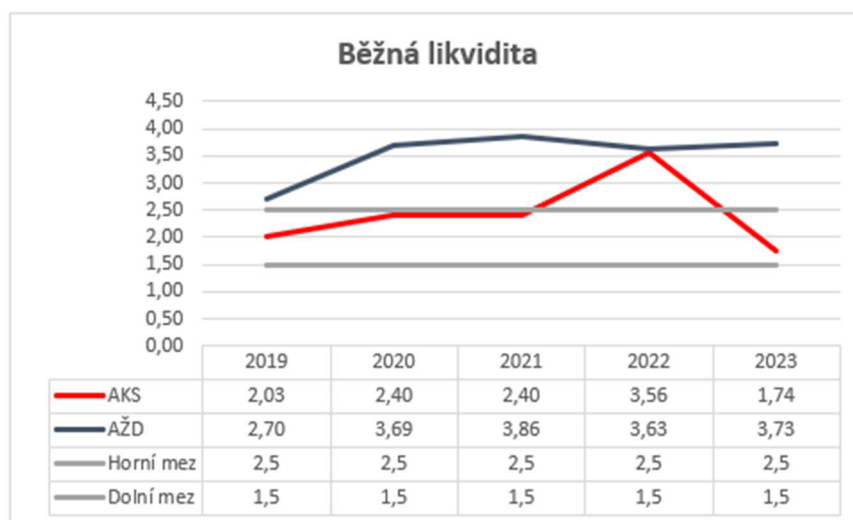
9.2 Ekonomické ukazatele výkonnosti

AKS systematicky monitoruje různé ekonomické ukazatele výkonnosti, především provozní měřítka, která používá k plánování ekonomických výsledků a sledování výkonnosti svých procesů. Tyto ekonomické ukazatele výkonnosti ovlivňují výsledky ekonomických výstupů. **AKS** se konkrétně zaměřuje na finanční výsledky, klíčové ukazatele výkonnosti procesů a výkonnost subdodavatelů.

Z finančních výsledků, které **AKS** sleduje, jsou nejdůležitější běžná likvidita, celková zadluženost a rentabilita tržeb. Tyto ukazatele byly vypočítané z hodnot uvedených ve VÝROČNÍ ZPRÁVĚ, konkrétně v příloze VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY a ROZVAHA. Tyto finanční výsledky byly porovnané s výsledky **AŽD**. Z klíčových ukazatelů výkonnosti procesů se **AKS** mimo jiné zaměřuje na zajištění plánovaného objemu zakázek, počet realizovaných zakázek, počet výrobků a polotovarů a počet vystavených kalibračních listů. Výkonnost subdodavatelů hodnotí počtem subdodávek. Výsledky za hospodářský rok předkládá vlastník procesu ve ZPRÁVĚ O STAVU PROCESU pro přezkoumání **IMS** vedením.

Běžná likvidita udává, jak moc oběžná aktiva kryjí krátkodobé závazky. Hodnota by měla být mezi 1,5 a 2,5 (Taušl Procházková a Jelínková, 2018). Vyšší hodnota než

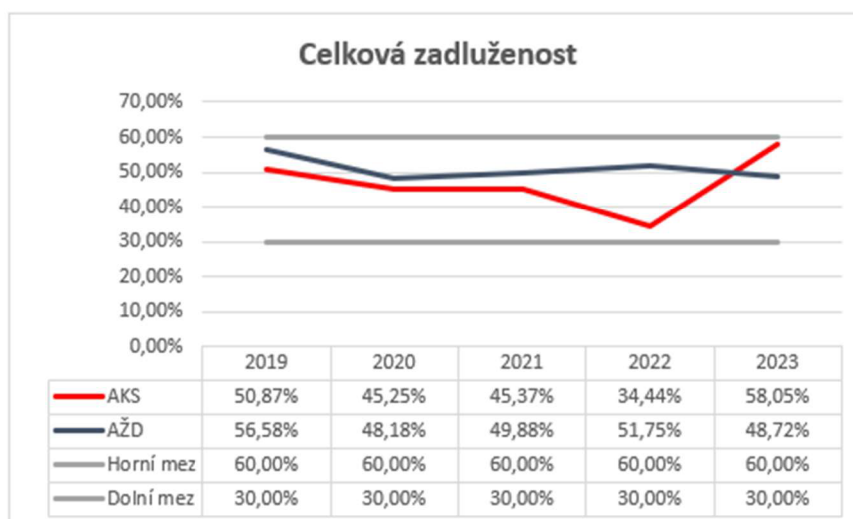
doporučená v roce 2022 mohla mít negativní vliv na hospodaření **AKS**, nicméně naznačovala, že podnik neměl problémy s likviditou. Hodnoty vykazují trvale dobrou výkonnost. Ve srovnání s **AŽD** měla **AKS** hodnoty z pohledu hospodaření efektivnější. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 24.



Graf 24: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: AK signal Brno a.s., 2019 až 2023; dle: AŽD Praha, s.r.o., 2019 až 2023)

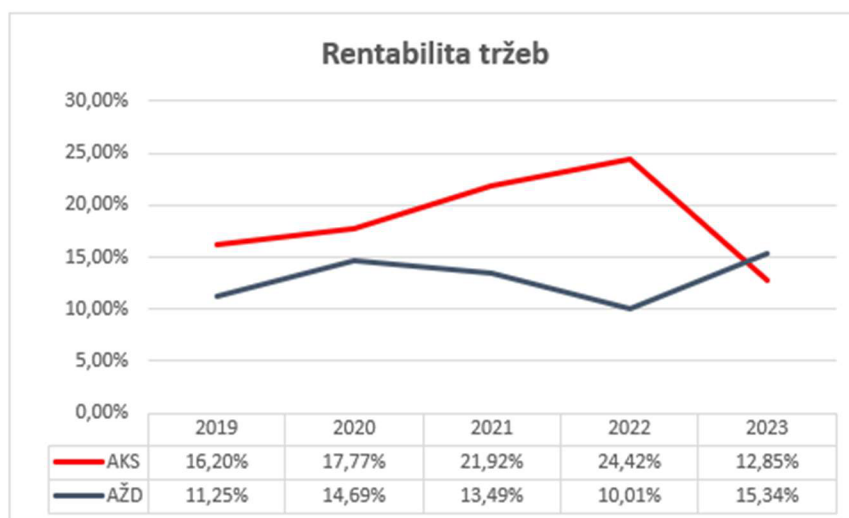
Celková zadluženost udává, jak moc cizí kapitál financuje celková aktiva. Hodnota by měla být mezi 30 a 60 % (Knápková et al., 2017). Hodnoty vykazují trvale dobrou výkonnost, ve srovnání s **AŽD** je celková zadluženost **AKS** nižší, kromě posledního roku. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 25.



Graf 25: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: AK signal Brno a.s., 2019 až 2023; dle: AŽD Praha, s.r.o., 2019 až 2023)

Rentabilita tržeb udává, jaký je poměr zisku a tržeb. (Máče, 2006). Ve sledovaném období měla do roku 2022 v **AKS** pozitivní trend, v roce 2023 začala klesat. V porovnání s **AŽD** má **AKS** lepší hodnoty, kromě posledního roku. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 26.



Graf 26: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: AK signal Brno a.s., 2019 až 2023; dle: AŽD Praha, s.r.o., 2019 až 2023)

Zajištění plánovaného objemu zakázek je výstupem servisního procesu Obchodní činnost. Plánovaný objem zakázek stanovuje zástupce majitele na dvoustranných jednáních. Tato hodnota představuje pro srovnání 100 %. Ve sledovaném období byla vždy překročena. Výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 27.



Graf 27: Zajištění plánovaného objemu zakázek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet realizovaných zakázek je výstupem klíčového procesu Realizace zakázky. Výsledky nemají pozitivní trend. Tento ukazatel předznamenává výsledek ekonomického výstupu Výnosy. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 28.



Graf 28: Počet realizovaných zakázek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet výrobků a polotovarů je výstupem servisního procesu Výroba. Výsledky nemají pozitivní trend. Tento ukazatel předznamenává výsledek ekonomického výstupu Výnosy. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 29.



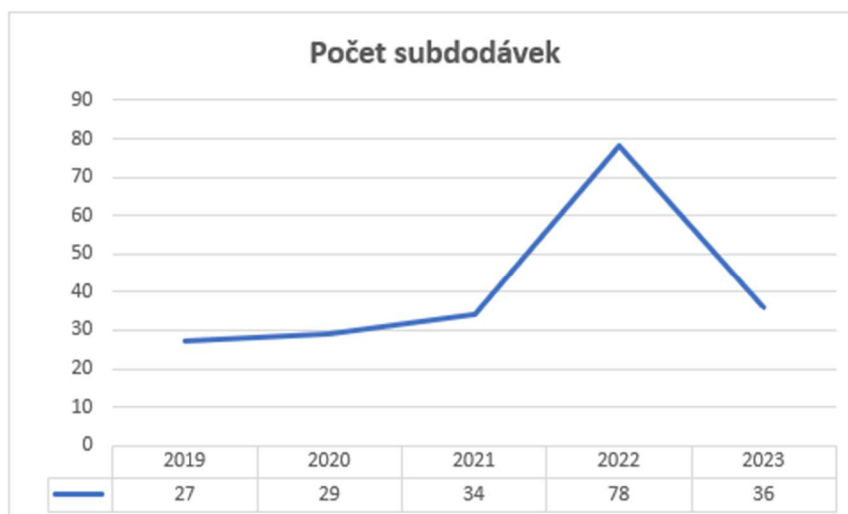
Graf 29: Počet výrobků a polotovarů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet vystavených kalibračních listů je výstupem servisního procesu Kalibrace MEDIS. Výsledky nemají pozitivní trend. Tento ukazatel předznamenává výsledek ekonomického výstupu Výnosy. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 30.



Graf 30: Počet vystavených kalibračních listů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet subdodávek je výstupem servisního procesu Subdodávka. Výsledky nemají pozitivní trend. Tento ukazatel předznamenává výsledek ekonomického výstupu Výnosy. Vývoj sledovaných hodnot zobrazuje Graf 31.



Graf 31: Počet subdodávek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

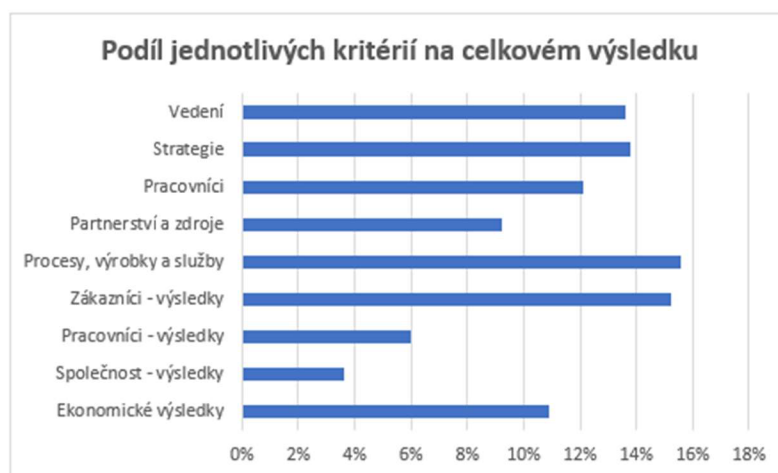
Bodové hodnocení ukazatelů výkonnosti je uvedené v Tabulce 21.

Tabulka 21: Ekonomické výsledky – ekonomické ukazatele výkonnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

9.2 Ekonomické ukazatele výkonnosti		Trendy	Cíle	Srovnání	Průměr
1.	Běžná likvidita	x		x	
2.	Zadluženost	x	x	x	
3.	Rentabilita tržeb			x	
4.	Zajištění plánovaného objemu zakázek	x	x		
5.	Realizované zakázky				
6.	Počet výrobků a polotovarů				
7.	Počet vystavených kalibračních listů				
8.	Počet subdodávek				
Bodové hodnocení		40	30	40	37
Bodové hodnocení rozsahu		80			
Průběžné hodnocení dílčího kritéria		30		59	
Bodové hodnocení dílčího kritéria		40	50 %		20

3.2.3 Celkové hodnocení

Při hodnocení dílčích kritérií byly vypočtené body za jednotlivá kritéria, resp. části kritéria u výsledků. Podíl jednotlivých kritérií na celkovém výsledku je v Grafu 32.



Graf 32: Podíl jednotlivých kritérií na celkovém výsledku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednotlivá kritéria modelu START PLUS jsou při celkovém bodovém hodnocení různě důležitá a mají tedy i různou váhu. Výpočet celkového počtu bodů se zohledněním váhy je uvedený v Tabulce 22.

Tabulka 22: Vyhodnocení AKS Modelem START PLUS
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium		Dílčí body		Body	Váha	Přepočtené body
1.	Vedení	75		75	100 %	75
2.	Strategie	76		76	100 %	76
3.	Pracovníci	67		67	100 %	67
4.	Partnerství a zdroje	51		51	100 %	51
5.	Procesy, výrobky a služby	86		86	100 %	86
6.	Zákazníci – výsledky	38	18	56	150 %	84
7.	Pracovníci – výsledky	23	10	33	100 %	33
8.	Společnost – výsledky	0	20	20	100 %	20
9.	Ekonomické výsledky	20	20	40	150 %	60
Celkový počet přidělených bodů:						552

AKS získala v bodovém hodnocení Modelem START PLUS celkem 552 bodů. Dle Tabulky 8 odpovídá tomuto hodnocení druhý stupeň ocenění, konkrétně „ocenění zlepšování výkonnosti“. Podnik by získal osvědčení „Úspěšná organizace / firma“.

3.2.4 Silné stránky a oblasti pro zlepšování

Během bodového hodnocení byly postupně identifikované silné stránky a oblasti pro zlepšování. Jsou uvedené přehledně v Tabulkách 23 až 31.

Tabulka 23: Kritérium 1 – Vedení: silné stránky a oblasti pro zlepšování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
Jasně stanovený směr a jeho komunikace	Větší zapojení do aktivit s dalšími partnery
Zavedení, rozvíjení a zlepšování IMS	Delegace pravomocí
Rozvíjení vztahů s klíčovými zákazníky	
Systematické řízení změn	

Tabulka 24: Kritérium 2 – Strategie: silné stránky a zlepšování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
Jasně stanovená a aktualizovaná strategie	Systematický přístup k definování trhu
Systematické plánování rizik a příležitostí	
Zohledňování ukazatelů výkonnosti	

Tabulka 25: Kritérium 3 – Pracovníci: silné stránky a zlepšování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
Precizní nábor a rovné příležitosti	Systematická komunikace a zpětná vazba
Prohlubování a zvyšování kvalifikace	Vyhodnocování rozvoje pracovníků
Jasně stanovené kompetence a odpovědnosti	Motivace pracovníků ke zlepšování procesů

Tabulka 26: Kritérium 4 – Partnerství a zdroje: silné stránky a zlepšování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
Zavedený a certifikovaný ISO 14001	Hodnocení návratnosti a efektivity investic
Příkladná ochrana dat	Řízení finančních rizik a technolog. rozvoje
	Efektivnější práce s daty než v Excelu

Tabulka 27: Kritérium 5 – Procesy, výrobky a služby: silné stránky a zlepšování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
Zavedený a certifikovaný ISO 9001	Řízení zveřejňování článků na webu
Jasně definovaný návrh a vývoj	
Hodnocení zakázek z pohledu zákazníka	

Tabulka 28: Kritérium 6 – Zákazníci – výsledky: silné stránky a zlepšování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
Měření a hodnocení ukazatelů výkonnosti	Rozšířit měřítka vnímání
Dodržování stanovených cílů	Benchmarking
Vysoká spokojenost zákazníka	Stabilizace kvality výroby

Tabulka 29: Kritérium 7 – Pracovníci – výsledky: silné stránky a zlepšování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
Kvalitní personální software Target	Komplexní získávání zpětné vazby
Zavedená opatření snižující nemocnost	Benchmarking
Ochrana osobních údajů a oznamovatelů	
Zavedený a certifikovaný ISO 45001	

Tabulka 30: Kritérium 8 – Společnost – výsledky: silné stránky a zlepšování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
Řízené snižování spotřeby elektřiny a plynu	Sledovat měřítka vnímání
Zavedený a certifikovaný ISO 14001	Benchmarking
	Řízené snižování spotřeby vody

Tabulka 31: Kritérium 9 – Ekonomické výsledky: silné stránky a zlepšování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
Benchmarking	Stanovit cíle u všech sledovaných ukazatelů
Dobré hodnoty sledovaných ukazatelů	
Dodržování cíle objemu zakázek	

3.3 Shrnutí

V analytické části práce byla hodnocená výkonnost **AKS** Modelem **START PLUS** popsáním v literární rešerši.

Nejdříve byla představená **AKS** a její historie, její definovaná vize, mise, strategie a portfolio. Poté byl uvedený přehled hlavních oborů činnosti **AKS**, představená organizační struktura a hlavní konkurenti podniku.

První část se zaměřila na oblast předpokladů. Byly zpracované odpovědi na otázky získané rešerší poskytnutých dokumentovaných informací a rozhovory se zástupci **AKS**. Ty byly doplněné objektivními důkazy a vlastním hodnocením. Nejlépe bylo hodnocené

kritérium 5 – Procesy, výrobky a služby, následovalo kritérium 2 – Strategie a kritérium 1 – Vedení.

Druhá část se zaměřila na oblast výsledků. Byla vyhodnocena měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti. Jednoznačné číselné hodnoty byly získané z poskytnutých dokumentovaných informací a souvislosti byly upřesněné rozhovory se zástupci **AKS**. Nejlépe bylo hodnocené kritérium 6 – Zákazníci – výsledky a 9 – Ekonomické výsledky.

Následovalo celkové vyhodnocení se zohledněním váhy jednotlivých kritérií. **AKS** získala v bodovém hodnocení Modelem START PLUS celkem 552 bodů. Získala „ocenění zlepšování výkonnosti“ a osvědčení „Úspěšná organizace / firma“.

V závěru analytické části byly shrnuté silné stránky a oblasti pro zlepšování, které byly během bodového hodnocení postupně identifikované. Z oblastí pro zlepšování vyplynuly vlastní návrhy řešení, zpracované v následující kapitole.

4 Vlastní návrhy řešení

Z rozhovoru se zástupci AKS vyplynulo, že nejzajímavější oblastí pro zlepšování je stabilizace kvality výroby, externí benchmarking, získávání zpětné vazby od pracovníků a řízení zveřejňování článků na webu. Ostatní oblasti pro zlepšování už AKS postupně aplikuje, případně nejsou v této chvíli prioritou.

U každého návrhu byl zhodnocený současný stav, představená vlastní realizace a zpracované ekonomické zhodnocení. U ekonomického zhodnocení byla použita průměrná hrubá mzda 270 Kč (AK signal Brno, 2023). Z hrubé mzdy bylo vypočítané sociální (SP) a zdravotní pojištění (ZP) hrazené zaměstnavatelem, které k 1.1.2024 bylo u SP 24,80 % (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024) a u ZP 9,00 % (Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky, 2024), celkem tedy 33,80 %.

4.1 Stabilizace kvality výroby

AKS vyrábí nová sdělovací a zabezpečovací zařízení, u kterých následně provádí montáž v rámci realizovaných zakázek.

4.1.1 Současný stav

Jak z analytické části vyplynulo, tak AKS sleduje ukazatel výkonnosti Kvalita výrobků u kritéria 6: Zákazníci – výsledky. Podíl shodných výrobků k celkovému počtu výrobků se pohyboval ve sledovaném období v rozmezí 91,6 % až 98,7 %. Hodnoty byly sice nad stanovenou cílovou hodnotou 90,0 %, nevykazovaly však pozitivní trend. Je vhodné aplikovat nápravná opatření, aby nedošlo k překročení stanoveného cíle.

Už během interního auditu na procesu Výroba bylo zjištěno, že převážná část neshod byla zaviněná na straně kooperací. Proces Výroba využívá pro některé své části outsourcing, a to k zajištění činností, které z technických nebo kapacitních důvodů není schopný sám vykonávat. Jedná se například o strojní osazování desek plošných spojů, případně o zajištění materiálu k osazení desek plošných spojů, o strojírenskou výrobu, povrchové úpravy atd. Po dokončení těchto služeb jsou takové produkty na procesu Výroba dále kompletované a je ověřována jejich shoda. Pokud je zjištěná neshoda, která má souvislost s outsourcingem, jsou v procesu Výroba zahájené činnosti k přesné identifikaci neshody a následně je uplatňovaná reklamace. Neshody u výrobků

a polotovarů v prvních pěti měsících aktuálního hospodářského roku jsou uvedené v Tabulce 32.

Tabulka 32: Neshody u výrobků a polotovarů v polovině roku 2024
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Typ neshody	Hodnocená produkce	Počet neshod	
Výrobky			
Neshoda na straně procesu Výroba	1 600 ks	13 ks	0,81 %
Neshoda na straně kooperací		122 ks	7,63 %
Celkový počet zjištěných neshod		135 ks	8,44 %
Polotovary			
Neshoda na straně procesu Výroba	213 ks	4 ks	1,88 %
Neshoda na straně kooperací		13 ks	6,10 %
Celkový počet zjištěných neshod		17 ks	7,98 %

Reklamace lze rozdělit na dvě části:

a) Neshody, které kooperace nemohou samy zachytit, jelikož jsou identifikované až v průběhu funkční zkoušky, kterou provádí proces Výroba. Typickým příkladem je vadná součástka. Tento typ neshody úzce souvisí s volbou vhodného dodavatele materiálu, uskladněním, správnou manipulací atd. V případě posledních let to byla nedostupnost materiálu u autorizovaných dodavatelů a tlak na dodržení termínů, který vedl i k nákupu materiálu z volného trhu, u kterého bylo zvýšené riziko neshodných kusů a omezená záruka.

b) Neshody, které by kooperace mohly zachytit, ale nezachytí. Jedná se například o špatně připájené součástky, otočené obvody, případně špatný rozměr desek plošných spojů, pokud je zajišťuje sama kooperace. Tento typ neshody by měl být zachycený na straně kooperací v rámci jejich vnitřního systému jakosti. V případě osazování desek plošných spojů je požadovaná a prováděná automatická optická kontrola.

Uplatnění reklamace je realizované u konkrétní kooperace vystavením reklamačního protokolu doplněného fotodokumentací prokazující neshodu. Tyto záznamy slouží rovněž jako zpětná vazba pro zhotovitele k provedení takových změn, aby se pro další výrobní sérii zamezilo opětovnému vzniku stejné neshody, např. úpravou programu

zajišťující automatickou optickou kontrolu, informováním zaměstnanců podílejících se na výrobě, změnou technologických postupů, změnou dodavatele materiálu, úpravou výrobních podkladů.

Kritérium kvality výrobků, resp. riziko jeho nepříznivého navýšení, je u takzvaných sériových neshod, tzn. že neshoda je stejná v celé výrobní sérii. Dle dosavadních zkušeností se riziko sériových neshod nejčastěji vyskytuje při náhradě pracovníka v kooperaci, který se již dříve na výrobě podílel, při změnách ve výrobních podkladech v průběhu rozpracované výroby, při převedení kooperace na nového zhotovitele, nákup materiálu u neautorizovaných dodavatelů.

4.1.2 Vlastní realizace

Pro zmírnění rizika nepříznivého navýšení neshodných výrobků nebo polotovarů je vhodné zavést následující opatření:

- 1) Při změně kooperace na nového zhotovitele prvotně objednat zaváděcí sérii v množství jen několika kusů, pokud to termíny umožní.
- 2) Zamezit nákupu materiálu u neautorizovaných dodavatelů tím, že se **AKS** předzásobí klíčovým materiálem a tento v případě problémů s dostupností předá kooperaci.

V souvislosti s uplatňováním reklamací u outsourcovaných částí procesu Výroba je nezbytné zjistit přesnou příčinu neshody. Úspěšnost a rychlost této činnosti se liší v závislosti na neshodě a typu výrobku. Již dříve zmíněným interním auditem bylo zjištěno, že nejvíce problematický bývá konkrétní polotovar XY. V případě, že napětí na měřicích bodech nevybočují z předepsaných tolerancí, má technik potíže s identifikací neshodné části. Z velké části je to způsobené konstrukcí, kdy vývody konkrétních obvodů jsou umístěné pod součástkou a jejich kontrola je tak velmi problematická.

Zjištění příčiny neshody může být zajištěné použitím rentgenu. Nevýhodou této metody je vysoká cena. Další nevýhodou je to, že zajistí pouze kontrolu pájení, ale neodhalí problém se samotnou součástkou.

3) Ideálním řešením je vývoj testovacího přípravku, který by tuto jednotku dokázal diagnostikovat, aby mohl proces Výroba přesně identifikovat neshodnou část polotovaru.

4.1.3 Ekonomické zhodnocení

Do ekonomického zhodnocení prvních dvou návrhů v kapitole 4.1.2 vstupuje mnoho faktorů, které lze jednoznačně identifikovat až na základě důkladné analýzy. U jednotlivých návrhů lze obecně počítat s následujícími náklady:

- 1) Při výrobě zaváděcí série jsou při výrobě menší série vyšší náklady na kus než při výrobě celé série, zvyšují se také náklady na dopravu a také náklady na zvýšené testování zaváděcí série.
- 2) Při vytvoření zásoby klíčového materiálu vznikají náklady spojené s analýzou, tj. s vytvořením seznamu a množství klíčového materiálu, s jeho pořízením a skladováním, v případě uplatnění i s dopravou kooperaci.
- 3) Při vývoji testovacího přípravku vznikají náklady v jednotlivých etapách vývoje dle Tabulky 33. Ekonomické zhodnocení je uvedené v Tabulce 34.

Tabulka 33: Etapy vývoje testovacího přípravku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Etapa	
1	Vyjasnění a odsouhlasení technické specifikace mezi procesy Výroba a Vývoj
2	Stanovení jednotlivých fází vývoje a výroby s odhadem času a materiálu
3	Kalkulace nákladů na realizaci a zhodnocení efektivnosti řešení
4	Schválení projektu Vedením
5	Návrh hardware, software a zpracování dokumentace
6	Výroba a testování diagnostického přípravku

Tabulka 34: Stabilizace kvality výroby – ekonomické zhodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Cena za jednotku	Počet jednotek	Cena celkem
Mzdové náklady	270 Kč	588 h	158 760 Kč
SP a ZP	33,80 %		53 661 Kč
Osobní náklady			212 421 Kč
Materiál			11 250 Kč
Ostatní náklady (doprava, energie, kancelářský materiál, ...)			3 000 Kč
Celkem			226 671 Kč

Průměrný čas zjištění příčiny neshody ve sledovaném období první poloviny (5 měsíců) hospodářského roku 2024 byl 2,21 hodiny. Testovalo se 152 kusů neshodných polotovarů nebo výrobků, což při průměrném času odpovídá osobním nákladům 121 354 Kč. Čas strávený testováním pomocí přípravku je maximálně 15 minut. V případě 152 testovaných kusů jsou osobní náklady 13 728 Kč, tedy snížené o 88,69 %. Úspora za 5 měsíců je tedy 107 626 Kč. Za rok tedy teoreticky 258 302 Kč. Vývoj a výroba testovacího přípravku se tedy zaplatí přibližně během necelého hospodářského roku, konkrétně za 10 měsíců a 16 dnů. Výpočet návratnosti vývoje a výroby přípravku je shrnutý v Tabulce 35.

Tabulka 35: Stabilizace kvality výroby – návratnost vývoje a výroby přípravku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Počet	Čas	Náklady	Celkem
Testování bez přípravku	152	2,21 h	270 Kč/h	90 698 Kč
SP a ZP	33,80 %			30 656 Kč
Osobní náklady				121 354 Kč
Testování s přípravkem	152	0,25 h	270 Kč/h	10 260 Kč
SP a ZP	33,80 %			3 468 Kč
Osobní náklady				13 728 Kč
Úspora za 5 měsíců				107 626 Kč
Úspora za 12 měsíců:				258 302 Kč
Návratnost:				10,53 měsíců

4.2 Externí benchmarking

Jedná se o nejvyužívanější druh benchmarkingu u malých a středních podniků. Představuje činnosti, pomocí kterých je podnik srovnávaný s nejlepšími podniky v oboru. Důležité je zvolit si ideálního partnera. U konkurujících podniků nemusí dojít k výměně veškerých potřebných informací, protože si je podniky ponechávají jako své obchodní tajemství (Vochozka et al., 2020).

4.2.1 Současný stav

Jak z analytické části vyplynulo, tak **AKS** provádí externí benchmarking pouze u kritéria 9 – Ekonomické výsledky. Toto srovnání neprobíhá systematicky, ale pouze prostřednictvím vlastní iniciativy z volně dostupných zdrojů, proto není k dispozici srovnání u všech sledovaných ukazatelů. Dále je vhodné aplikovat externí benchmarking na zbylá kritéria, kterými jsou: Zákazníci, Zaměstnanci, Společnost a využít ho v oblastech, které jsou pro **AKS** zajímavé.

4.2.2 Vlastní realizace

Pro srovnání byl zvolen jako nejvhodnější podnik **AŽD**, se kterým **AKS** srovnává své ekonomické výstupy. Tento podnik je z hlediska srovnání nejvhodnější z důvodu, že se jedná o největší a nejvýznamnější podnik v oboru sdělovací a zabezpečovací techniky na železnici. Dalšími důvody pro volbu **AŽD** je, že je majetkově provázaná s **AKS** a oba podniky vzájemně spolupracují na zakázkách a vývoji. Není tak důvod navzájem utajovat informace.

Externí benchmarking bude probíhat nejjednodušší formou pomocí dotazníku. Každý podnik vyplní svůj dotazník a předá ho druhému podniku. Tato výměna informací bude probíhat 1x ročně vždy ke stanovenému datu, mezi pověřenými osobami, prostřednictvím emailové komunikace. Dotazník bude ve formě excelovského dokumentu, do kterého se budou jednoduchou formou doplňovat informace.

Dohoda o externím benchmarkingu se musí smluvně vymežit. Smlouva stanoví podmínky a parametry externího benchmarkingu: odpovědnosti a povinnosti, ochranu dat před zneužitím třetí strany, stanovení obsahu výměny informací, finanční podmínky, právní ochranu a závěrečná ustanovení. Smlouvu vypracuje právní zástupce a na úvodní schůzce ji podepíše zástupci **AKS** a **AŽD**. Návrh benchmarkingového dotazníku je v Příloze 2. Každý podnik si může svůj dotazník přizpůsobit podle aktuálních potřeb.

4.2.3 Ekonomické zhodnocení

Externí benchmarking, který bude v **AKS** praktikovaný ve formě výměnného dotazníku s **AŽD**, patří z hlediska ekonomického zhodnocení k finančně méně náročným. Jediné náklady spojené s aplikováním externího benchmarkingu jsou náklady na sepsání benchmarkingové smlouvy, kterou musí sepsat právník. Dalším nákladem je čas

angažovaných pracovníků na uzavření smlouvy, vytvoření benchmarkingového dotazníku, vyplnění, odeslání a zpracování informací, které získá AKS od AŽD. Přínosem externího benchmarkingu jsou poznatky a informace o tom, jak si AKS stojí v porovnání s AŽD, jaké jsou silné stránky, slabé stránky a které oblasti je potřeba zlepšit. Tyto přínosy je obtížné vyjádřit v peněžních jednotkách. Ekonomické zhodnocení externího benchmarkingu je uvedené v Tabulce 36.

Tabulka 36: Externí benchmarking – ekonomické zhodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Cena za jednotku	Počet jednotek	Cena celkem
Mzdové náklady	270 Kč	15 h	4 050 Kč
SP a ZP	33,80 %		1 369 Kč
Osobní náklady			5 419 Kč
Právní služby	1 800 Kč	2 h	3 600 Kč
Celkem			9 019 Kč
Náklady v dalších letech			
Mzdové náklady	270 Kč	6 h	1 620 Kč
SP a ZP	33,80 %		548 Kč
Osobní náklady			2 168 Kč

4.3 Získávání zpětné vazby od pracovníků

Získávání zpětné vazby o spokojenosti pracovníků je důležité pro vedení každého podniku. Zjistí tak, jak jsou pracovníci s podnikem spokojeni a jak ho vnímají. Pracovníci jsou jedním z nejdůležitějších článků úspěšnosti podniku. Díky zpětné vazbě může vedení zjistit, kde jsou jeho silné a slabé stránky a pokusit se o eliminaci slabých stránek.

4.3.1 Současný stav

AKS zjišťovala spokojenost svých pracovníků prostřednictvím osobních rozhovorů. V roce 2023 byl zavedený Compliance Management Systém a v roce 2024 poprvé získával Compliance Officer zpětnou vazbu od pracovníků ve formě dotazníku. Z průzkumu bylo zjištěné, že pouze 46 % pracovníků bylo ochotných vyplnit dotazník a poskytnout AKS zpětnou vazbu. Tento dotazník byl primárně zaměřený na Compliance

Management System a Ochranu oznamovatelů. Důležité je, aby zpětná vazba byla od pracovníků získávaná pravidelně, systémově se zaznamenávala a vyhodnocovala, aby se počet účastníků průzkumu zvyšoval a průzkum se rozšířil do více oblastí.

4.3.2 Vlastní realizace

Dotazník spokojenosti pracovníků bude spojený s původním dotazníkem. Část Compliance s Ochranou oznamovatelů zůstane v původní podobě, v jaké průzkum probíhal v roce 2024. Nebude probíhat odděleně, ale spojí se s částí týkající se spokojenosti pracovníků. Průzkum mezi pracovníky se bude provádět jednou ročně. Průzkum bude mít na starosti Compliance Officer. Část týkající se spokojenosti pracovníků bude zpracovávat v součinnosti s procesem Personalistika. Průzkum Compliance Officer vyhodnotí a ve formě zprávy obsahující trendy předá toto vyhodnocení vedení **AKS**.

Dotazník bude pracovníkům předložený v papírové formě, aby bylo možné zajistit anonymitu pracovníků. Ti ho do určeného data vyplní a následně ho odevzdají do schránky pro Oznámení. Schránku vyzvedává v **AKS** Compliance Officer a je umístěná na každém pracovišti. Další možností odevzdání dotazníku je zaslat oskenovaný dotazník přímo z kopírky, která je rovněž na každém pracovišti. V případě, pokud pracovník nebude trvat na anonymitě, může dotazník zaslat prostřednictvím emailu nebo zanešt osobně Compliance Officerovi.

Byla provedená analýza několika veřejně dostupných vzorů dotazníků o spokojenosti pracovníků. Pro potřeby **AKS** se nejvíce hodí vzor dotazník „Spokojenost zaměstnance na pracovišti“ (Survio, 2024). Finální podoba Dotazníku o Spokojenosti, Compliance a Ochrane oznamovatelů pro pracovníky **AKS** je v Příloze 3.

4.3.3 Ekonomické zhodnocení

Získávání zpětné vazby od pracovníků, která bude v **AKS** praktikovaná ve formě dotazníku, patří z hlediska ekonomického zhodnocení k finančně méně náročným. Jediné náklady spojené se získáváním zpětné vazby od pracovníků jsou osobní náklady na zpracování, vyhodnocení a vytvoření reportu pověřených pracovníků a náklady na spotřebu kancelářského materiálu, jako je papír, spotřeba toneru a drobné kancelářské věci. Přínosem je zpětná vazba od pracovníků **AKS**, jak jsou spokojení se svým

zaměstnavatelem a případné podmínky pro zlepšování spokojenosti pracovníků. Ekonomické zhodnocení je uvedené v Tabulce 37.

Tabulka 37: Získávání zpětné vazby od pracovníků – ekonomické zhodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Cena za jednotku	Počet jednotek	Cena celkem
Mzdové náklady	270 Kč	7 h	1 890 Kč
SP a ZP	33,80 %		639 Kč
Osobní náklady			2 529 Kč
Spotřební materiál			2 073 Kč
Celkem			4 602 Kč

4.4 Řízení zveřejňování článků na webu

Vzhledem ke specifickému segmentu trhu nevyužívá AKS cílené reklamy a marketingové kampaně, ale buduje obsahový marketing. Obsah vytvořený na svých webových stránkách zaměřuje na sdílení hodnot a užitečných informací o službách, řešeních a produktech pro zákazníky. Důležité události, novinky a úspěchy sdílí prostřednictvím tiskových zpráv zveřejněných na webových stránkách. Naprostá většina těchto tiskových zpráv se týká realizovaných zakázek.

4.4.1 Současný stav

AKS dlouhodobě řeší problém se zveřejňováním aktuálních článků o zakázkách na webových stránkách. Často k tomu dochází i s několikaletým zpožděním. Tento problém se výraznou měrou negativně promítl i do hodnocení kritéria 5 – Procesy, výroby a služby, konkrétně v odstavci 5.7.

V současné době probíhá zveřejňování článků na webu tím způsobem, že ředitel rozhodne o napsání článku o nějaké zajímavé realizované zakázce, většinou tento článek i sám napíše, nebo tím pověří jiného kompetentního pracovníka, např. z procesu Servis. Napsaný článek a fotografie obdrží hlavní inženýr, který článek zveřejní na webu. Článek např. vznikne až po zjištění, že poslední zveřejněný článek je starý i několik let. Snaha řešit problém probíhá už mnoho let, většinou podnět k řešení vychází z interního

auditu na řídicím procesu Vedení. Vzhledem k tomu, že problém není řešený systémově, za nějakou dobu se vše vrátí do původního nevyhovujícího stavu.

4.4.2 Vlastní realizace

Ke komplexnímu řízení zakázek využívá AKS systém Fusio. Ten řídí zakázky od nabídek, objednávek a smluv přes realizaci zakázek, Gantlův graf, materiál a skladové hospodářství až po evidenci fakturace. Systém Fusio je propojený s ekonomickým systémem Money ERP, což umožňuje sdílet informace o aktuálním stavu materiálu i s pracovníky, kteří do Money ERP nemají přístup.

Vzhledem k tomu, že naprostá většina článků zveřejněných na webu se týká realizovaných zakázek, nabízí se řídit zveřejňování článků na webu prostřednictvím již zavedeného systému Fusio, který má k tomu již hotovou ucelenou sadu nástrojů. Tato flexibilní platforma obsahuje pokročilý vestavěný implementační modul, takže odpadají náklady na rozsáhlou implementaci.

Celý systém řízení zveřejňování článků na webu popisuje vývojový diagram uvedený v Příloze 4. Startovací událostí je „Předání stavby“. V tomto okamžiku obdrží ředitel automaticky anotaci emailem, že konkrétní stavba byla předaná a je tedy možnost o ni referovat formou článku na webu. V tomto okamžiku ředitel rozhodne, zda článek vznikne nebo ne. Pokud nevznikne, proces se neaktivuje, protože v úvodní konfiguraci bude u každé zakázky „spící“, tzn. nebude rozesílat další anotace a nebude vyžadovat žádnou další akci.

Pokud ředitel rozhodne, že článek vznikne, vstoupí v systému Fusio do editace konkrétní zakázky a oddílu „Článek na web“, viz Obrázek 8.

	Požadavek vytvořil	Autor článku	Termin
<input checked="" type="checkbox"/> Požadavek na článek	Příjmení Jméno	Příjmení Jméno	24. března 2024
<input checked="" type="checkbox"/> Napsání článku	Článek napsal Příjmení Jméno	Datum 24. března 2024	
<input checked="" type="checkbox"/> Schválení článku	Článek schválil Příjmení Jméno	Datum 24. března 2024	
<input checked="" type="checkbox"/> Zveřejnění článku	Článek zveřejnil Příjmení Jméno	Datum 24. března 2024	<input checked="" type="checkbox"/> Uzavřeno

Obrázek 8: Oddíl „Článek na web“ v systému Fusio
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ředitel aktivuje systém zatrhnutím „Požadavek na článek“ a svým podpisem „Požadavek vytvořil“. Současně určí Autora článku a termín realizace. Zbývající položky nezatrhne ani nevyplní. V této chvíli odejde anotace Autorovi článku a Editorovi. Když Autor článek napíše, vloží ho spolu s fotografiemi mezi přílohy zakázky v systému Fusio, viz Obrázek 9.

The screenshot shows the 'Zakázky' (Orders) section of the Fusio system. The main table lists orders with columns for 'Číslo zakázky', 'Nabídka', 'Název', 'Objednatel', and 'Stavbyvedo...'. The third order (123458-24) is selected, and the 'Přílohy' (Attachments) tab is active. Below this, a table lists attachments with columns: 'Datum a čas', 'Typ', 'Uživatel', 'Titulek', 'Typ souboru', 'Komentář', and 'Soubor'.

Číslo zakázky	Nabídka	Název	Objednatel	Stavbyvedo...
123456-24	N-987654	Stavba ABC	Zákazník 1	Příjemní Jméno
123457-24	N-987655	Stavba UVW	Zákazník 1258	Příjemní Jméno
123458-24	N-987656	Stavba XYZ	Zákazník 212	Příjemní Jméno
123459-24	N-987657	Stavba RZT	Zákazník 1	Příjemní Jméno
123460-24	N-987658	Stavba MKU	Zákazník 1	Příjemní Jméno
123461-24	N-987659	Stavba OPW	Zákazník 65	Příjemní Jméno
123462-24	N-987660	Stavba XXX	Zákazník 1258	Příjemní Jméno

Datum a čas	Typ	Uživatel	Titulek	Typ souboru	Komentář	Soubor
24.4.2024 6:34	Ostatní	Příjemní Jméno	Stavba XYZ	📄	Článek na web	XYZ.pdf
24.4.2024 6:34	Ostatní	Příjemní Jméno	Foto 1	🖼️	Hlavní fotografie k článku	foto1.jpg
24.4.2024 6:34	Ostatní	Příjemní Jméno	Foto 2	🖼️	Doplňující fotografie k článku	foto2.jpg
24.4.2024 6:34	Ostatní	Příjemní Jméno	Foto 3	🖼️	Doplňující fotografie k článku	foto3.jpg

Obrázek 9: Přílohy zakázky v systému Fusio
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Současně zatrhne „Napsání článku“, vyplní svůj podpis „Článek napsal“ a aktuální „Datum“. V této chvíli odejde anotace řediteli. Ředitel si článek vložený do příloh zakázky přečte a schválí ho zatrhnutím „Schválení článku“. Současně vyplní svůj podpis „Článek schválil“ a aktuální „Datum“. Pokud článek neschválí, sám ho upraví nebo napíše poznámky do článku uloženého v systému a stanoví nový termín. Autor a Editor o tom obdrží anotaci a celý proces se opakuje až do schválení článku. Po schválení článku obdrží anotaci Editor (hlavní informatik), který zveřejní článek na webu a současně zatrhne „Zveřejnění článku“, vyplní svůj podpis „Článek zveřejnil“ a „Datum“. V této chvíli odejde anotace Řediteli a Autorovi, automaticky se zatrhne „Uzavřeno“ a od této chvíle přestanou chodit jakékoliv anotace týkající se článku.

Během celého procesu budou na pozadí probíhat kontrolní mechanismy. Pokud systém zjistí, že je Autor v prodlení více jak 14 dní s napsáním článku, pošle mu o tom anotaci (i opakovaně každých dalších 14 dní). Pokud systém zjistí, že je Autor v prodlení více jak měsíc s napsáním článku, pošle o tom anotaci řediteli (i opakovaně každý další měsíc). Stejný proces nastane v případě prodlení se zveřejněním článku, pokud byl v systému označený jako napsaný. Kdykoliv může ředitel celý proces zastavit tím, že zatrhne „Uzavřeno“. V tomto okamžiku obdrží o tomto stavu anotaci Autor i Editor a od této chvíle přestanou chodit anotace týkající se článku.

4.4.3 Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení zveřejňování článků na webu je uvedené v Tabulce 38.

Tabulka 38: Řízení zveřejňování článků na webu – ekonomické zhodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Cena za jednotku	Počet jednotek	Cena celkem
Mzdové náklady	270 Kč	8 h	2 160 Kč
SP a ZP	33,80 %		731 Kč
Osobní náklady na nastavení			2 891 Kč
Zaškolení 5 zaměstnanců (0,5 h)	270 Kč	2,5 h	675 Kč
SP a ZP	33,80 %		229 Kč
Osobní náklady na zaškolení			904 Kč
Celkem			3 795 Kč
Náklady na jeden článek			
Mzdové náklady	270 Kč	1 h	270 Kč
SP a ZP	33,80 %		92 Kč
Osobní náklady na napsání článku			362 Kč
Mzdové náklady	270 Kč	0,5 h	135 Kč
SP a ZP	33,80 %		46 Kč
Osobní náklady na operace s články			181 Kč
Celkem			543 Kč
Náklady za rok	543 Kč	6 článků	3 258 Kč

Řízení zveřejňování článků na webu, které bude v **AKS** praktikované jako součást systému Fusio, patří z hlediska ekonomického zhodnocení k finančně méně náročným. Jedinými náklady jsou osobní náklady, a to na implementaci do systému Fusio a během provozu na napsání článku. Přínosem je podchycení možnosti napsat článek ke každé předané zakázce a jeho systematické zpracování, schválení a zveřejnění.

4.5 Řízení rizik u návrhů

S předloženými návrhy souvisí celá řada rizik, která mohou jejich realizaci negativně ovlivnit. Proto je důležité tato rizika identifikovat, analyzovat, ohodnotit a ošetřit. Pro každý návrh byla identifikovaná nejvýznamnější rizika popsána v Tabulce 39.

Tabulka 39: Identifikace rizik u návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	ID	Popis	Kategorie
1.1.1	R1	Vyšší náklady na zaváděcí sérii	Finanční
1.1.2	R2	Problémy s novým zhotovitelem	Operační
1.1.3	R3	Delší dodací termíny – série je časově navíc	Operační
1.2.1	R4	Růst vázaných peněžních prostředků v zásobách	Finanční
1.2.2	R5	Zrušení výroby výrobku/polotovaru, u kterého jsou drženy zásoby	Operační
1.2.3	R6	Nákup zásoby za vysokou pořizovací cenu	Finanční
1.3.1	R7	Polotovar XY se přestane používat	Strategické
1.3.2	R8	Nedodržení rozpočtu na výzkum a vývoj testovacího přípravku	Strategické
1.3.3	R9	Testovací přípravek nebude funkční a nebude plnit svoji úlohu	Operační
2.1	R10	Získaná data nebudou relevantní	Operační
2.2	R11	Druhá strana nebude souhlasit s externím benchmarkingem	Strategické
2.3	R12	Nevyužití potenciálu získaných dat	Operační
3.1	R13	Neochota pracovníků poskytnout zpětnou vazbu	Operační
3.2	R14	Úmyslné zkreslení dat a vyplňování nesmyslných údajů	Operační
3.3	R15	Nedodržení anonymity	Operační
4.1	R16	Ředitel v časové tísně nebude reagovat na notifikace	Operační
4.2	R17	Nedostatek článků se změní v jejich mnohočetnost	Operační

Tímto postupem dostane **AKS** rizika pod kontrolu a v případě jejich výskytu může na ně rychle reagovat. Z identifikace rizik u návrhů vyplynula převážně operační rizika.

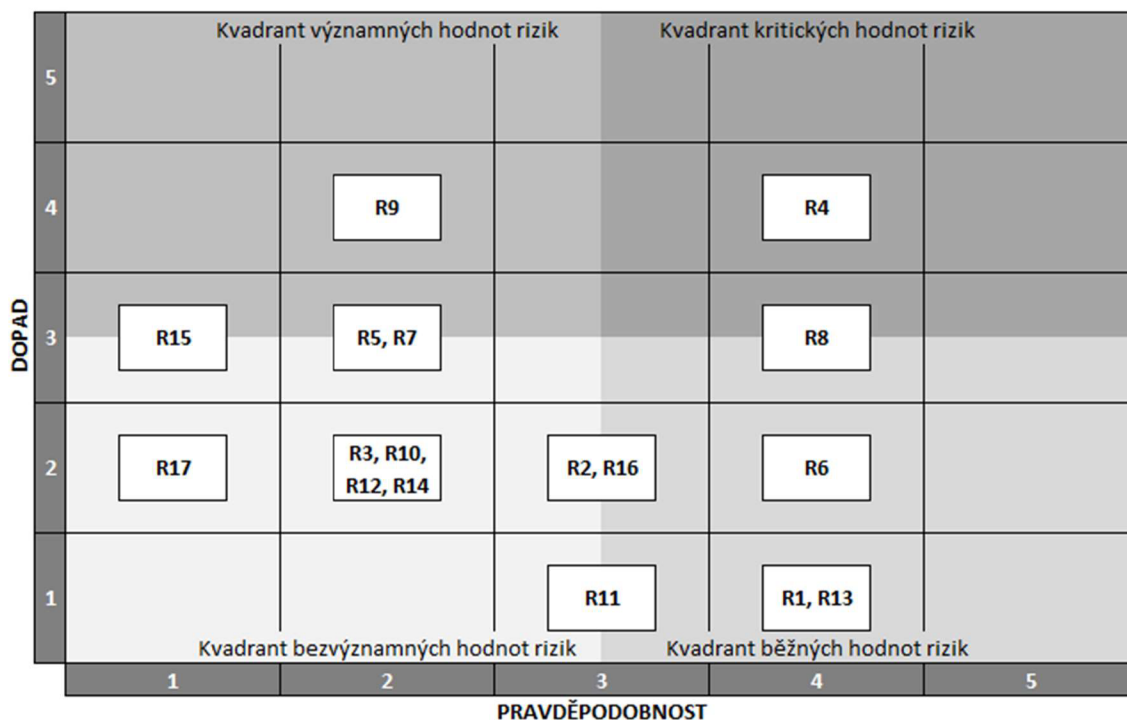
4.5.1 Analýza rizik

Analýza rizik spočívá ve stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika, jeho dopadu a velikosti rizika. Analýza rizik se provádí pomocí Matice rizik, která pomůže stanovit velikost rizika. U velikosti rizika rozlišujeme velikost rizika nízkou (NR), střední (SR) a vysokou (VR). Dopad a pravděpodobnost rizika mohou být velmi vysoké, vysoké, střední, nízké a velmi nízké (Smejkal a Rais, 2013). Analýza rizik je v Tabulce 40.

Tabulka 40: Analýza rizik u návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Pravděpodobnost		Dopad		Hodnocení	
	Bodově	Slovně	Bodově	Slovně	Bodově	Slovně
R1	4	vysoká	1	velmi nízký	4	NR
R2	3	střední	2	nízký	6	SR
R3	2	nízká	2	nízký	4	NR
R4	4	vysoká	4	vysoký	16	VR
R5	2	nízká	3	střední	6	SR
R6	4	vysoká	2	nízký	8	SR
R7	2	nízká	3	střední	6	SR
R8	4	vysoká	3	střední	12	VR
R9	2	nízká	4	vysoký	8	SR
R10	2	nízká	2	nízký	4	NR
R11	3	střední	1	velmi nízký	3	NR
R12	2	nízká	2	nízký	4	NR
R13	4	vysoká	1	velmi nízký	4	NR
R14	2	nízká	2	nízký	4	NR
R15	1	velmi nízká	3	střední	3	NR
R16	3	střední	2	nízký	6	SR
R17	1	velmi nízká	2	nízký	2	NR

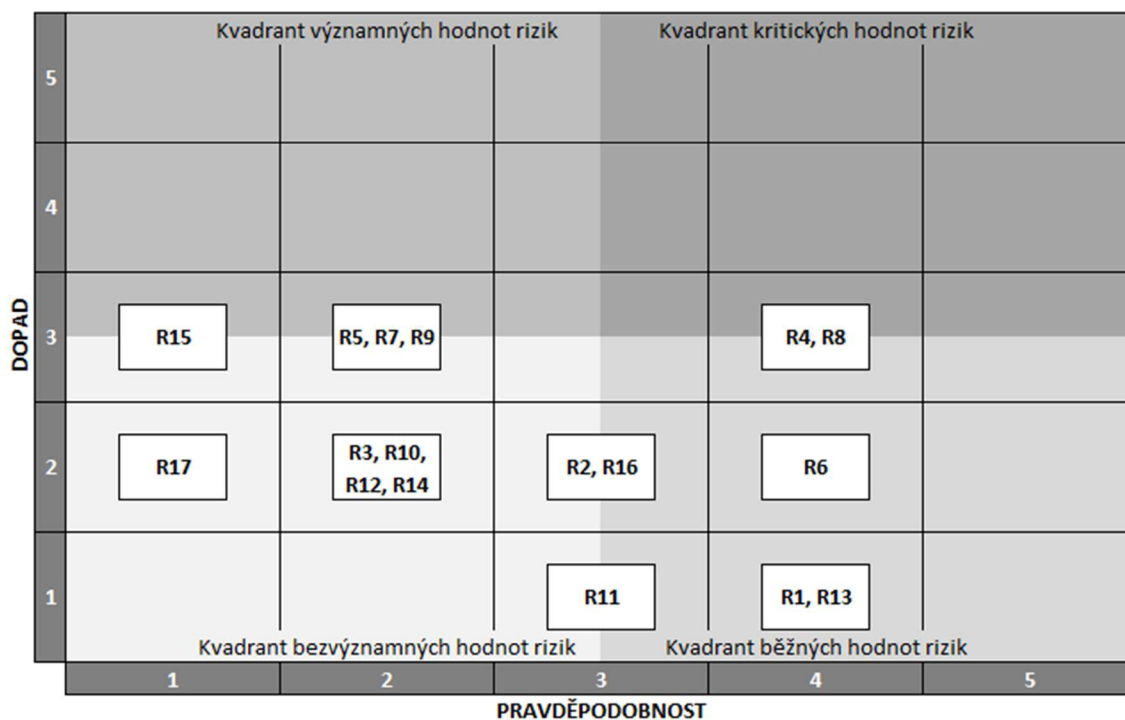
Z analýzy rizik vyplynulo, že největší rizika s implementováním návrhů v **AKS** jsou spojená s riziky R4 a R9. Největší riziko je spojené s tím, že **AKS** bude mít v rámci tvorby zásoby vázané vysoké peněžní prostředky (R4). Další vysoké riziko je spojené s tím, že testovací přípravek nebude funkční a nebude plnit svoji úlohu (R9). Rizika jsou graficky znázorněná v mapě na Obrázku 10.



Obrázek 10: Mapa rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5.2 Ošetření rizik

Ze strategie ošetření rizik vyplynulo, že všechna analyzovaná rizika budou akceptovaná. Výjimkou jsou pouze rizika R4 a R8. V případě neakceptovatelného růstu vázaných peněžních prostředků v zásobách (R4) nastane redukce. Zásoby budou poníženy, případně zcela zrušené. V případě neakceptovatelného růstu nákladů na výzkum a vývoj testovacího přípravku (R8) nelze provést redukci. Pokud náklady porostou tak, že výzkum a vývoj testovacího přípravku se nevyplatí, bude vývoj a výzkum zastavený a v realizaci návrhu na zlepšení se nebude pokračovat. V případě, že testovací přípravek nebude funkční a nebude plnit svoji úlohu (R9), nelze riziko převést na třetí stranu, proto nezbývá než ho akceptovat. Po ošetření rizik jsou rizika graficky znázorněná v mapě na Obrázku 11.



Obrázek 11: Mapa rizik po jejich ošetření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.6 Shrnutí

V návrhové části byly zpracované návrhy na zlepšování oblastí identifikovaných během bodového hodnocení podniku pomocí Modelu START PLUS a následně zástupci **AKS** označené jako nejzajímavější a nejpřínosnější pro podnik v aktuálním období. Těmito oblastmi byla stabilizace kvality výroby, externí benchmarking, získávání zpětné vazby od pracovníků a řízení zveřejňování článků na webu.

U každého návrhu byl popsán současný stav, navržená vlastní realizace a provedené ekonomické zhodnocení.

Na závěr bylo provedené řízení rizik návrhů pro zlepšování, skládající se z identifikace potenciálních rizik, jejich analýzy a následného ošetření.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření pro zvýšení celkové výkonnosti podniku **AKS** plynoucí z hodnocení výkonnosti Modelem START PLUS.

V úvodní části diplomové práce byla zpracovaná literární rešerše zaměřená na výkonnost podniku a jeho hodnocení. Byla definovaná výkonnost podniku a její hodnocení, prezentovaný vývoj tohoto hodnocení od základních metod až po moderní metody a představené nejpoužívanější tradiční a moderní metody hodnocení výkonnosti podniku. Podrobněji byl rozebraný model EFQM a jeho nástroje. Pozornost byla věnována řízení kvality a společenské odpovědnosti podniků v České republice, Národní politice kvality a Národní ceně kvality. Představený byl Model START PLUS a podrobně byly popsány postupy hodnocení výkonnosti podniku pomocí tohoto modelu.

V analytické části byla nejdříve představená **AKS** a její historie, její definovaná vize, mise, strategie, portfolio, obory činnosti, organizační struktura a hlavní konkurenti. Následně byly uvedené výsledky hodnocení výkonnosti Modelem START PLUS v oblasti předpokladů, v oblasti výsledků a celkové vyhodnocení se zohledněním váhy jednotlivých kritérií. **AKS** dosáhla celkem 552 bodů. Získala tak „ocenění zlepšování výkonnosti“ a osvědčení „Úspěšná organizace / firma“. V závěru byly shrnuté silné stránky a oblasti pro zlepšování, postupně identifikované během hodnocení.

Z oblastí pro zlepšování vyplynuly vlastní návrhy řešení, které byly rozpracované v závěrečné části diplomové práce. Navržená byla stabilizace výroby vedoucí ke snížení neshodných výrobků a polotovarů, externí benchmarking vedoucí k přísunu informací o postavení **AKS** ve svém oboru, Získávání zpětné vazby od pracovníků vedoucí k přísunu informací o vnímání **AKS** a jejího vedení svými pracovníky a Řízení zveřejňování článků na webu vedoucí k optimalizaci obsahového marketingu. U všech návrhů na zlepšování bylo uvedené ekonomické zhodnocení a zpracované řízení rizik.

Vynikajících výsledků při hodnocení své výkonnosti dosáhla **AKS** především proto, že dlouhodobě řídí kvalitu certifikovanými systémy **ISO**. Nakonec ale nezáleží na tom, jak řídí kvalitu a jak hodnotí výkonnost. Univerzální principy zůstávají platné bez ohledu na odvětví, zemi nebo století. Důležité je, že dělá vše potřebné k dosažení vynikajících výsledků, jejichž hnací silou je splnění a překročení potřeb zákazníků (Defeo, 2016).

Seznam použité literatury

ABIMBOLA, Bukola Oluwadamilola; OYATOYE, Emmanuel Olateju a OYENUGA, Olamilekan Gbenga. Total Quality Management, Employee Commitment and Competitive Advantage in Nigerian Tertiary Institutions.: A study of the University of Lagos. Online. *International Journal of Production Management and Engineering*. Roč. 8, č. 2, s. 87-98. Dostupné z: <https://polipapers.upv.es/index.php/IJPME/article/view/12961>. [cit. 2023-11-03].

AK SIGNAL BRNO A.S. *Výroční zpráva: za období od 1.10.2018 do 30.9.2019*. Online. AK signal Brno, 2019. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60940373&subjektId=537183&spis=685375>. [cit. 2024-02-04].

AK SIGNAL BRNO A.S. *Výroční zpráva: za období od 1.10.2019 do 30.9.2020*. Online. AK signal Brno, 2020. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64672115&subjektId=537183&spis=685375>. [cit. 2024-02-04].

AK SIGNAL BRNO A.S. *Výroční zpráva: za období od 1.10.2020 do 30.9.2021*. Online. AK signal Brno, 2021. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=70191170&subjektId=537183&spis=685375>. [cit. 2024-02-04].

AK SIGNAL BRNO A.S. *Výroční zpráva: za období od 1.10.2021 do 30.9.2022*. Online. AK signal Brno, 2022. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=75018185&subjektId=537183&spis=685375>. [cit. 2024-02-04].

AK SIGNAL BRNO A.S. *Výroční zpráva: za období od 1.10.2022 do 30.9.2023*. Online. AK signal Brno, 2023. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=80136259&subjektId=537183&spis=685375>. [cit. 2024-03-09].

ANSELMÍ, Pavel. AK signal Brno. *Reportér: čtvrtletník AŽD Praha*. 2009, roč. 2009, č. 1, s. 12-13.

AŽD PRAHA S.R.O. *Výroční zpráva: za hospodářský rok 2018/2019*. Online. AŽD Praha, 2019. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61404407&subjektId=23568&spis=104223>. [cit. 2024-02-10].

AŽD PRAHA S.R.O. *Výroční zpráva: za hospodářský rok 2019/2020*. Online. AŽD Praha, 2020. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=65893485&subjektId=23568&spis=104223>. [cit. 2024-02-10].

AŽD PRAHA S.R.O. *Výroční zpráva: za hospodářský rok 2020/2021*. Online. AŽD Praha, 2021. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=71205612&subjektId=23568&spis=104223>. [cit. 2024-02-10].

AŽD PRAHA S.R.O. *Výroční zpráva: za hospodářský rok 2021/2022*. Online. AŽD Praha, 2022. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=76789069&subjektId=23568&spis=104223>. [cit. 2024-02-10].

AŽD PRAHA S.R.O. *Výroční zpráva: za hospodářský rok 2022/2023*. Online. AŽD Praha, 2023. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=80473585&subjektId=23568&spis=104223>. [cit. 2024-03-09].

BRAUN, Vladimír; FOUSKOVÁ, Klára; RYŠÁNEK, Pavel a SVOBODOVÁ, Dana. *Model START PLUS: zásady*. Rada kvality ČR, 2013.

BURTSEVA, Tatiana Alexandrovna a CHAUSOW, Nikolay. Measurement of Scorecard Balance. Online. *IEJME — MATHEMATICS EDUCATION*. 2016, roč. 11, č. 9, s. 3361-3370. Dostupné z: <https://www.iejme.com/article/measurement-of-scorecard-balance>. [cit. 2023-11-04].

ČESKÁ A SLOVENSKÁ FEDERATIVNÍ REPUBLIKA. Zákon č. 513/1990 Sb.: Obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů*. 1991, částka 98, s. 2474-2565. ISSN 1211-1244.

ČESKÁ REPUBLIKA. Usnesení vlády České republiky: ze dne 14. června 2023 č. 422 k Národní politice kvality České republiky 2023-2030. In: 2023. Dostupné z: <https://www.odok.cz/portal/services/download/attachment/2023/422/pdf/>. [cit. 2024-04-07].

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 89/2012 Sb.: Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. 2012, částka 33, s. 1026-1365. ISSN 1211-1244.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. ČSN EN ISO 9001:2016, *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: Systémy managementu kvality – Požadavky*. 2016.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice: za 1. pol. 2023*. Online. 2023, roč. 2023, č. 1. Praha, 2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/191486281/26000423p1.pdf/9b1ed446-302d-458c-8f77-887ac012f80c?version=1.3> [cit. 2024-02-04].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice: za rok 2022*. Online. 2023, roč. 2022, č. 2. Praha, 2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164606746/26000422p2.pdf/b563e535-736d-46c4-9eb8-1f389c3205e5?version=1.9>. [cit. 2024-02-04].

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.

DE FEO, Joseph. *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. Seventh Edition. McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 978-1259643613.

DE TONI, Alberto a TONCHIA, Stefano. Performance measurement systems - Models, characteristics and measures. Online. *International Journal of Operations & Production Management*. 2001, roč. 21, č. 1/2, s. 46-71. ISSN 0144-3577. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/01443570110358459>. [cit. 2023-10-28].

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Albatros Media, 2019. ISBN 978-80-907-53005.

FOTR, Jiří a kolektiv. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

FRIEDEL, Libor. *Je tu Model EFQM 2020: pro lepší podporu vaší strategie*. Online. In: European Business School SE. C2023. Dostupné z: <https://www.ebschool.cz/je-tu-model-efqm-2020-pro-lepsi-podporu-vasi-strategie>. [cit. 2023-10-29]

GRÜNWARD, Rolf. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-47-5.

HASSAN, Rola; TALIB, Manar Abu; DWEIRI, Fikri a ROMAN, Jorge. An Artificial Intelligence (AI) Framework To Predict Operational Excellence: UAE Case Study. Online. *Preprints*. Roč. 2024, č. 1, s. 1-24. Dostupné z: <https://doi.org/10.20944/preprints202401.1097.v1>. [cit. 2024-01-20].

HORNUNGOVÁ, Jana. Development of Concepts and Models of Performance Evaluation from the 19th Century to the Present. Online. *DANUBE*. 2014, roč. 5, č. 2, s. 143-154. Dostupné z: <https://doi.org/10.2478/danb-2014-0008>. [cit. 2023-10-15].

CHERRINGTON, David. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. 2. Boston: Allyn&Bacon, 1994. ISBN 9780205155507.

KAPLAN, Robert Samuel a NORTON, David. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. 1. Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.

KISELÁKOVÁ, Dana a ŠOLTÉS, Miroslava. *Modely řízení finanční výkonnosti: v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0680-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KRATOCHVÍLOVÁ, Eva. *Směrnice: Ekonomická pravidla*. Brno, 2022.

KRATOCHVÍLOVÁ, Zuzana. *Co je to společenská odpovědnost firem a jak se liší od udržitelnosti?* Online. In: Zpravodaj AMSP ČR. 2019. Dostupné z: <https://amsp.cz/co-je-to-spolecenska-odpovednost-firem-a-jak-se-lisi-od-udrzitelnosti/>. [cit. 2023-11-25].

MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1558-9.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Sociální pojištění v roce 2024*. Online. Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2024. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-pojisteni>. [cit. 2024-04-01].

Model EFQM. Druhé, doplněné vydání. Česká společnost pro jakost, 2022. ISBN 978-90-5236-878-8.

Model excellence EFQM: 2013. EFQM, 2012. ISBN 978-90-5236-698-2.

NARKUNIENĚ, Judita a ULBINAITE, Aurelija. Comparative analysis of company performance evaluation methods. Online. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2018, roč. 2018, č. 6, s. 125-138. ISSN 2345-0282. Dostupné z: [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.1\(10\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.1(10)). [cit. 2023-10-08].

Národní politika kvality České republiky 2023-2030. 2023.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné. Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav a kolektiv. *Hodnocení logickým schématem RADAR*. Online. In: QM Profí. C2023. Dostupné z: https://www.qmprofí.cz/33/hodnoceni-logickym-schematem-radar-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GFesY_wbb-Ulk/. [cit. 2023-10-29].

NENADÁL, Jaroslav a kolektiv. *Moderní management jakosti*. Albatros Media, 2015. ISBN 9788072613922.

POLCAR, Ladislav. *Organizační pravidla společnosti AK signal Brno a.s.* 14. Brno, 2023.

POLCAR, Ladislav. *Příručka integrovaného systému managementu*. 20. Brno, 2023.

POLCAR, Ladislav, ŘEHŮŘEK, Pavel (ed.). *Certifikace*. Online. AK signal. 2023. Dostupné z: <https://aksignal.cz/o-nas/certifikace>. [cit. 2023-11-28].

Registr ekonomických subjektů. Online. Český statistický úřad. 2023. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/res/>. [cit. 2023-12-19].

RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

ŘEHŮŘEK, Lukáš. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Bakalářská práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2022.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

SADER, Sami; HUSTI, István a DARÓCZI, Miklós. Industry 4.0 as a Key Enabler toward Successful Implementation of Total Quality Management Practices. Online.

Periodica Polytechnica Social and Management Sciences. 2019, roč. 27, č. 2, s. 131-140. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.3311/PPso.12675>. [cit. 2024-01-21].

SHANKAR, Rama. *Process Improvement Using Six Sigma: A DMAIC Guide*. ASQ Quality Press, 2009. ISBN 978-0-87389-752-5.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik: ve firmách a jiných organizacích*. Čtvrté, aktualizované a rozšířené. Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SPRÁVA ŽELEZNIC, státní organizace. *Odborná způsobilost pro činnosti na ŽDC*. Online. Správa železnic. Praha: Správa železnic, státní organizace, 2023. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/dodavatele-odberatele/odborna-zpusobilost-pro-cinnosti-na-zdc>. [cit. 2023-11-25].

SPRÁVA ŽELEZNIC, státní organizace. *Zabezpečovací zařízení: Železniční zabezpečovací zařízení*. Online. Správa železnic. Praha: Správa železnic, státní organizace, 2023. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/dodavatele-odberatele/technicke-pozadavky-na-vyrobky-zarizeni-a-technologie-pro-zdc/zabezpecovaci-zarizeni>. [cit. 2023-11-25].

Strategický rámec Česká republika 2030. Online. Úřad vlády České republiky, 2017. ISBN 978-80-7440-188-6. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/>. [cit. 2023-11-05].

Strategie Národní politiky kvality 2011-2015: Příloha č. 4. 2010.

SURVIO S.R.O. *Vzor dotazníku spokojenosti zaměstnance*. Online. Survio. 2024. Dostupné z: <https://www.survio.com/vzor-dotazniku/spokojenost-zamestnance-na-pracovisti>. [cit. 2024-03-16].

TAOUAB, Omar a ISSOR, Zineb. Firm Performance: Definition and Measurement Models. Online. *European Scientific Journal*. 2019, roč. 15, č. 1, s. 93-106. ISSN 1857–7881. Dostupné z: <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>. [cit. 2023-10-28].

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika: klíčové oblasti*. Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.

UYGUR, Akyay a SÜMERLI, Sevgy. EFQM Excellence Model. Online. *International Review of Management and Business Research*. 2013, roč. 2, č. 4,

s. 980-993. Dostupné z: https://www.irnbrjournal.com/paper_details.php?title=EFQM_Excellence_Model. [cit. 2023-11-03].

VÁCHAL, Jan; VOCHOZKA, Marek a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír; HŮLOVÁ, Marie; KOŘÁNOVÁ, Helena a PLÁŠKOVÁ, Alena. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

VOCHOZKA, Marek a kolektiv. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČESKÉ REPUBLIKY. *Odvod pojistného za zaměstnance*. Online. Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky. 2024. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/platci/informace/zamestnavatel/povinnosti-zamestnavatele/odvod-pojistneho-za-zamestnance>. [cit. 2024-04-01].

Výpis z obchodního rejstříku: AK signal Brno a.s., B 3599 vedená u Krajského soudu v Brně. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2023. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=537183&typ=PLATNY>. [cit. 2023-11-28].

Výpis z obchodního rejstříku: ATE, s. r. o., C 3542 vedená u Krajského soudu v Plzni. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2023. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=147465&typ=PLATNY>. [cit. 2023-12-19].

Výpis z obchodního rejstříku: MONZAS, spol. s r.o., C 1713 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2023. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=650293&typ=PLATNY>. [cit. 2023-12-19].

Výpis z obchodního rejstříku: NTD group a.s., B 1169 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2023. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=690188&typ=PLATNY>. [cit. 2023-12-19].

Výpis z obchodního rejstříku: První SaZ Plzeň a.s., B 915 vedená u Krajského soudu v Plzni. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2023. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=174972&typ=PLATNY>. [cit. 2023-12-19].

Výpis z obchodního rejstříku: SIGNALBAU a.s., B 2166 vedená u Krajského soudu v Ostravě. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2023. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=225151&typ=PLATNY>. [cit. 2023-12-19].

YADAV, Neetu; SUSHIL, Professor a SAGAR, Mahim. Performance measurement and management frameworks: Research trends of the last two decades. Online. *Business Process Management Journal*. 2013, roč. 19, č. 6, s. 947-971. ISSN 1463-7154. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2013-0003>. [cit. 2023-10-15].

WOLNIAK, Radosław a GREBSKI, Wies. The Usage of Total Quality Management (TQM) in Industry 4.0 Conditions. Online. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*. 2023, roč. 2023, č. 185, s. 595-604. ISSN 1641-3466. Dostupné z: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.185.34>. [cit. 2024-01-20].

Seznam grafů

Graf 1: Hodnocení zakázky z pohledu zákazníka.....	60
Graf 2: Dodržení termínu zpracování nabídky	61
Graf 3: Dodržení termínu realizace zakázky	61
Graf 4: Dodržení termínu realizace výroby	62
Graf 5: Kvalita výrobků.....	62
Graf 6: Počet reklamací opravených závad	63
Graf 7: Počet servisních zásahů	63
Graf 8: Úspěšné absolvování zákaznického auditu	64
Graf 9: Dodržení dohodnutého termínu kalibrace	64
Graf 10: Počet pracovníků	67
Graf 11: Průměrný věk pracovníků	68
Graf 12: Počet pracovních úrazů	68
Graf 13: Nemocnost z fondu pracovní doby.....	69
Graf 14: Náklady na zaměstnance k provoznímu výnosu	70
Graf 15: Naplánovaná školení	70
Graf 16: Spotřeba energií.....	72
Graf 17: Produkce odpadu	73
Graf 18: Produkce elektroodpadu	73
Graf 19: Výnosy na zaměstnance	75
Graf 20: Náklady na zaměstnance	76
Graf 21: Hrubý a čistý zisk na zaměstnance.....	76
Graf 22: Výnosy na zaměstnance	77
Graf 23: návratnost vloženého kapitálu	77
Graf 24: Běžná likvidita.....	79
Graf 25: Celková zadluženost.....	79
Graf 26: Rentabilita tržeb	80
Graf 27: Zajištění plánovaného objemu zakázek.....	80
Graf 28: Počet realizovaných zakázek.....	81
Graf 29: Počet výrobků a polotovarů.....	81
Graf 30: Počet vystavených kalibračních listů	82

Graf 31: Počet subdodávek.....	82
Graf 32: Podíl jednotlivých kritérií na celkovém výsledku.....	83

Seznam obrázků

Obrázek 1: Časová osa vývoje v oblasti hodnocení výkonnosti podniku	15
Obrázek 2: Rozdělení metod hodnocení výkonnosti podniku	16
Obrázek 3: Struktura Modelu Excelence EFQM 2013	20
Obrázek 4: Struktura Modelu Excelence EFQM 2020	21
Obrázek 5: Zásady managementu kvality a implementace TQM.....	22
Obrázek 6: Programy definované k dosažení strategických cílů	35
Obrázek 7: Organizační struktura podniku AK signal Brno a.s.	36
Obrázek 8: Oddíl „Článek na web“ v systému Fusio	97
Obrázek 9: Přílohy zakázky v systému Fusio	98
Obrázek 10: Mapa rizik	102
Obrázek 11: Mapa rizik po jejich ošetření	103

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi tradičními a moderními metodami	16
Tabulka 2: Vývojové fáze Modelu EFQM	19
Tabulka 3: Kritické faktory úspěchu pro úspěšnou implementaci TQM	22
Tabulka 4: Bodové hodnocení a váha kritérií	26
Tabulka 5: Bodové hodnocení předpokladů	29
Tabulka 6: Bodové hodnocení výsledků	30
Tabulka 7: Výpočet celkového počtu bodů	31
Tabulka 8: Stupně ocenění Modelu START PLUS	31
Tabulka 9: Základní informace o AK signal Brno a.s.	33
Tabulka 10: Základní informace o konkurenci AK signal Brno a.s.	37
Tabulka 11: Hodnocení předpokladů	59
Tabulka 12: Zákazníci – měřítka vnímání	60
Tabulka 13: Zákazníci – ukazatele výkonnosti	65
Tabulka 14: Pracovníci – vnímání podniku	66
Tabulka 15: Pracovníci – měřítka vnímání	66
Tabulka 16: Pracovníci – ukazatele výkonnosti	71
Tabulka 17: Společnost – měřítka vnímání	71
Tabulka 18: Společnost – ukazatele výkonnosti	74
Tabulka 19: Ekonomické výstupy	75
Tabulka 20: Ekonomické výsledky – ekonomické výstupy	78
Tabulka 21: Ekonomické výsledky – ekonomické ukazatele výkonnosti	83
Tabulka 22: Vyhodnocení AKS Modelem START PLUS	84
Tabulka 23: Kritérium 1 – Vedení: silné stránky a oblasti pro zlepšování	84
Tabulka 24: Kritérium 2 – Strategie: silné stránky a zlepšování	85
Tabulka 25: Kritérium 3 – Pracovníci: silné stránky a zlepšování	85
Tabulka 26: Kritérium 4 – Partnerství a zdroje: silné stránky a zlepšování	85
Tabulka 27: Kritérium 5 – Procesy, výrobky a služby: silné stránky a zlepšování	85
Tabulka 28: Kritérium 6 – Zákazníci – výsledky: silné stránky a zlepšování	85
Tabulka 29: Kritérium 7 – Pracovníci – výsledky: silné stránky a zlepšování	86
Tabulka 30: Kritérium 8 – Společnost – výsledky: silné stránky a zlepšování	86

Tabulka 31: Kritérium 9 – Ekonomické výsledky: silné stránky a zlepšování	86
Tabulka 32: Neshody u výrobků a polotovarů v polovině roku 2024	89
Tabulka 33: Etapy vývoje testovacího přípravku	91
Tabulka 34: Stabilizace kvality výroby – ekonomické zhodnocení	91
Tabulka 35: Stabilizace kvality výroby – návratnost vývoje a výroby přípravku ...	92
Tabulka 36: Externí benchmarking – ekonomické zhodnocení	94
Tabulka 37: Získávání zpětné vazby od pracovníků – ekonomické zhodnocení	96
Tabulka 38: Řízení zveřejňování článků na webu – ekonomické zhodnocení	99
Tabulka 39: Identifikace rizik u návrhů.....	100
Tabulka 40: Analýza rizik u návrhů	101

Přílohy

Příloha 1: Otázky popisující předpoklady

Příloha 2: Návrh benchmarkingového dotazníku

Příloha 3: Návrh dotazníku spokojenosti a Compliance pro zaměstnance **AKS**

Příloha 4: Vývojový diagram systému řízení zveřejňování článků na webu

Příloha 1: Otázky popisující předpoklady

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Braun et al., 2013)

1. Vedení

1.1 Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?

1.2 Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?

1.3 Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?

1.4 Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?

1.5 Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?

1.6 Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?

1.7 Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?

1.8 Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?

1.9 Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?

1.10 Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?

2. Strategie

2.1 Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?

2.2 Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?

2.3 Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?

2.4 Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?

2.5 Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?

2.6 Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?

2.7 Jak je zajištěna systematickosti procesu tvorby strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?

2.8 Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?

2.9 Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?

2.10 Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?

3. Pracovníci

3.1 Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?

3.2 Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?

3.3 Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?

3.4 Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?

3.5 Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomoci)?

3.6 Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?

3.7 Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?

3.8 Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?

3.9 Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?

3.10 Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?

4. Partnerství a zdroje

4.1 Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?

4.2 Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?

4.3 Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?

4.4 Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?

4.5 Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?

4.6 Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?

4.7 Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?

4.8 Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?

4.9 Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?

4.10 Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?

5. Procesy, výrobky a služby

5.1 Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?

5.2 Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?

5.3 Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů? Jsou k hodnocení procesů využívány definované ukazatele a měřítka?

5.4 Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?

5.5 Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekávanými zákazníků?

5.6 Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?

5.7 Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?

5.8 Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?

5.9 Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?

5.10 Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?

Příloha 2: Návrh benchmarkingového dotazníku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benchmarkingový dotazník					Rok	2023/2024
1. Obecné informace o podniku						
Název podniku:	Sídlo:	Identifikační číslo:	Pověřená osoba:			
Počet zaměstnanců	Roční obrát:	Roční hrubý zisk:	Roční čistý zisk:			
2. Strategie a cíle						
2.1. Popište své hlavní strategické cíle						
2.2. Jakým způsobem podnik reaguje na aktuální trendy v oboru						
3. Oblast - Zákazník						
3.1. Jak si myslíte, že jste vnímáni zákazníkem a co pro to děláte, aby vnímání bylo co nejlepší						
3.2. Sledované výsledky						
Jak zákazník hodnotí realizovanou zakázku: (%)	Jak dodržujete termíny na zpracování nabídky: (%)	Jak dodržujete termíny na realizaci zakázky: (%)				
Jak dodržujete termíny na realizaci výroby: (%)	Jaká je kvalita vašich výrobků/ služeb: (%)	Jak jsou reklamovány již opravené závady: (%)				
Jaký je počet servisních zásahů: (ks)	Jaká je úspěšnost u zákaznického auditu: (%)	Jak dodržujete dohodnutý termín u kalibrace: (%)				
4. Oblast - Pracovníci						
4.1. Jak si myslíte, že jste vnímáni pracovníky a co pro to děláte, aby vnímání bylo co nejlepší						
4.2. Sledované výsledky						
Jaký je průměrný věk pracovníků: (roky)	Jaký je počet pracovních úrazů:	Jaká je nemocnost z fondu pracovní doby: (%)				
Kolik je naplánovaných školení:	Jaké jsou náklady na zaměstnance k provoznímu výnosu:					
4. Oblast - Společnost						
4.1. Jak si myslíte, že jste vnímáni společností a co pro to děláte, aby vnímání bylo co nejlepší						
4.2. Sledované výsledky						
Jaká je spotřeba elektřiny na pracovníka: (kWh)	Jaká je spotřeba plynu na pracovníka: (m ³)	Jak velká je spotřeba komunálního odpadu na pracovníka: (kg)				
Jaká je spotřeba vody na pracovníka: (m ³)	Jaká je spotřeba plastového odpadu na pracovníka: (kg)	Jak velká je spotřeba papírového odpadu na pracovníka: (kg)				
Jaká je produkce elektroodpadu na pracovníka: (kg)						
5. Oblast - Ekonomické výsledky						
5.1. Ekonomické výstupy						
Jak vysoké jsou výnosy na zaměstnance: (tis. Kč)	Jak vysoké jsou náklady na zaměstnance: (tis. Kč)	Jak vysoký je hrubý zisk na zaměstnance: (tis. Kč)				
Jak vysoké jsou tržby na zaměstnance: (tis. Kč)	Jak vysoká je návratnost VK na zaměstnance: (tis. Kč)	Jak vysoký je čistý zisk na zaměstnance: (tis. Kč)				
5.2. Ekonomické výsledky						
Jak vysoká je běžná likvidita:	Jak vysoká je celková zadluženost: (%)	Jak vysoká je ziskovost tržeb: (%)				
Jak jste schopni zajistit plánované zakázky: (%)	Jaký je objem realizovaných zakázek: (ks)	Jaký je objem výrobků a polotovárů: (ks)				
Jaký je objem vystavených kalibračních listů: (ks)	Jaký je počet subdodávek: (ks)					
5. Vlastní oblast zájmu						
<i>(zde můžete položit otázky, které jsou pro Vás zajímavé pro srovnání)</i>						
6. Závěr						
Zpracováno dne:	Místo:	Pověřená osoba:	Podpis:			
Zkontrolováno dne:	Místo:	Ředitel podniku:	Podpis:			

Příloha 3: Návrh dotazníku spokojenosti a Compliance pro zaměstnance AKS
(Zdroj: Vlastní zpracování; vlastní zpracování dle: Survio, 2024)

2024



**DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI A COMPLIANCE
PRO ZAMĚSTNANCE AKS**

Datum odevzdání: DD/MM/RRRR

Vážení kolegové,
děkujeme, že jste si našli čas vyplnit následující otázky týkající se spokojenosti pracovníků a dodržování pravidel, předpisů a etických standardů v AKS.
Vaše zpětná vazba je pro AKS velmi důležitá a cenná.

V následujících odpovědích zakroužkujte Vaši odpověď, v případě bodovacích otázek 1, 2, 3, 4, 5–1 je nejlepší hodnocení, 5 je nejhorší hodnocení. Případně v prázdném řádku vypište Vaši odpověď. Nemusíte odpovídat, pokud neznáte odpověď nebo nechcete odpovědět. Pokud chcete sdělit cokoliv jiného z dané oblasti, můžete to napsat do jakéhokoliv volného místa.

OBLAST SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ

Jak dlouho pracujete pro náš podnik?

Jak jste spokojeni s vykonávanou prací?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Souhlasíte s jednotlivými tvrzeními?

(Zaznamenejte pouze jednu odpověď u každého tvrzení)

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Moje práce má pro mě smysl.					
Ukoly, které řeším jsou pro mě výzvou.					
Moje povinnosti jsou jasně stanoveny.					
Můj plat odpovídá tomu, co dělám.					
Mám dostatek příležitosti k rozvoji.					
Pracuji ve stresu.					

Souhlasíte s jednotlivými tvrzeními?

(Zaznamenejte pouze jednu odpověď u každého tvrzení)

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
AKS je otevřená vůči mým nápadům.					
Komunikace v AKS je bezproblémová.					
AKS se dokáže dohodnout na společných cílech.					
Spolupracovníci vědí, na čem zrovna pracují.					
Porady jsou efektivní.					
Atmosféra v AKS je přátelská.					

Souhlasíte s jednotlivými tvrzeními?

(Zaznamenejte pouze jednu odpověď u každého tvrzení)

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Nadřízený má reálné požadavky.					
Nadřízený se zajímá o mé dílčí výstupy.					
Nadřízený mi dává zpětnou vazbu.					
Zpětná vazba je smysluplná.					
Nadřízený je schopen ocenit dobře odvedenou práci.					

Souhlasíte s jednotlivými tvrzeními?

(Zaznamenejte pouze jednu odpověď u každého tvrzení)

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
AKS mi poskytuje veškeré vybavení pro výkon práce.					
AKS umožňuje pružnou pracovní dobu.					
Jednání ze strany AKS je férové.					
AKS dbá na dobré pracovní klima.					
AKS má přesně stanovené hodnoty, vize a strategie.					
Benefity jsou dostatečné.					
Je mi ctí pracovat pro AKS.					

Oznámkujte hodnoty, které jsou pro Vás důležité, abyste se v AKS cítili dobře.

Vztahy v AKS	
Plat	
Vybavení, technologie, systémy, se kterými pracuji	
Otevřená komunikace v AKS	
Benefity	
Pocit užitečnosti	
Dobré pracovní klima	

Napište podmínky, které byste v AKS chtěli změnit.

OBLAST COMPLIANCE

COMPLIANCE (DODRŽOVÁNÍ PRAVIDEL) SE TÝKÁ SPLNĚNÍ, DODRŽOVÁNÍ A ŘÍZENÍ PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ, STANDARDŮ, PRAVIDEL A ETICKÝCH NOREM V RÁMCI AKS. JE TO SNAHA ZAJISTIT, ŽE ČINNOSTI AKS JSOU V SOULADU S RELEVANTNÍMI ZÁKONY, PŘEDPISY A INTERNÍMI PRAVIDLY. AKS SE SNAŽÍ MINIMALIZOVAT RIZIKA PORUŠENÍ PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ A ETICKÝCH STANDARDŮ A SOUČASNĚ UDRŽOVAT ODPOVĚDNÝ A TRANSPARENTNÍ POSTUP VE SVÝCH OPERACÍCH.

Související politiky a postupy jsou v AKS uvedené především v:

- Politice společnosti
- Příruče IMS
- Organizačních pravidlech
- Organizačních směrnících Systém environmentálního managementu a Systém managementu BOZP
- Organizační směrnici Řízení oznámení

Příruče soutěžní Compliance (týká se jen vedení, vedoucích pracovníků, pracovníků obchodního oddělení a personalisty)

Povědomí o politikách a postupech:

Jak dobře jste obeznámeni s politikou a postupy týkající se Compliance v AKS?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte nějaké potíže s nalezením nebo porozuměním těmto dokumentům?

ANO	NE
-----	----

O výcviku a osvětě:

Byl(a) jste zapojen(a) do školení nebo konzultací týkajících se Compliance?

ANO	NE
-----	----

Jak hodnotíte účinnost tohoto výcviku vysvětlujícího politiky a postupy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

O interní komunikaci:

Dostáváte informace o změnách v politikách týkajících se Compliance?

ANO	NE
-----	----

Považujete komunikaci o změnách za jasnou a srozumitelnou?

ANO	NE
-----	----

O procesu nahlášení:

Máte povědomí o procesu nahlášení případných nesrovnalostí nebo porušení pravidel?

ANO	NE
-----	----

Cítíte, že byste mohli bezpečně nahlásit problémy spojené s Compliance?

ANO	NE
-----	----

O nátlaku a rizicích:

Máte pocit nátlaku ohledně nedodržování pravidel?

ANO	NE
-----	----

Pokud ANO, kolikrát se stalo?

1x	2x	3x	4x	5x a více
----	----	----	----	-----------

Můžete uvést i konkrétně

Jak vnímáte rizika spojená s nedodržováním pravidel a existuje něco, co by tyto rizika mohlo zvyšovat?

O získávání zpětné vazby:

Jaký je Váš názor na to, jak AKS získává zpětnou vazbu od zaměstnanců týkající se Compliance?

Máte nějaké návrhy na zlepšení procesu získávání zpětné vazby?

O kultuře odpovědnosti:

Cítíte, že v AKS existuje kultura odpovědnosti (bezpečné oznamování, školení a informování, podpora vedení, nepřijetí neetického chování, komunikace) a důraz na dodržování pravidel?

ANO	NE
-----	----

Co podle Vás může posílit kulturu odpovědnosti v oblasti Compliance?

--

O vnitřním a vnějším tlaku:

Cítíte nějaký vnitřní nebo vnější tlak, který by mohl ovlivňovat vaši schopnost dodržovat pravidla a postupy?

ANO	NE
-----	----

Pokud ANO, je tlak:

Vnitřní	Vnější
---------	--------

Můžete uvést i konkrétně:

--

O podpoře od vedení:

Jak vnímáte podporu, kterou od vedení AKS dostáváte v oblasti Compliance?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Existuje něco, co byste si přáli, aby bylo zlepšeno v podpoře ze strany vedení?

ANO	NE
-----	----

Pokud ANO, uveďte:

--

Uvedený dotazník složte a vhodte do schránky určené pro Oznámení. Dotazník také můžete zaslat oskenovaný přímo z kopírky na Vašem pracovišti. Vaše poskytnutá zpětná vazba bude v obou případech anonymní. V případě, že netrváte na anonymitě můžete dotazník zaslat e-mailem nebo zanést osobně pověřené osobě.

Děkujeme za Váš čas a Vaše odpovědi. Vaše zpětná vazba pomáhá vytvářet lepší pracovní prostředí pro všechny.

V Brně dne: DD/MM/RRRR.

