

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU S VYUŽITÍM EFQM EXCELLENCE MODEL

COMPANY PERFORMANCE EVALUATION USING EFQM EXCELLENCE MODEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Matoušek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Bc. Jan Matoušek
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

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

Hodnocení výkonnosti podniku s využitím EFQM Excellence Model

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je hodnocení výkonnosti obchodní korporace PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o. s využitím EFQM Excellence Model a navržení možností pro zlepšení dané situace.

Základní literární prameny:

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-2-1-2621-9.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

GAŠPARÍK, Jozef a Marián GAŠPARÍK. Quality management in organizations. Brno: Tribun EU, 2016. Librix.eu. 128 s. ISBN 978-80-263-1136-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti obchodní korporace PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o. Hodnocení je prováděno prostřednictvím Modelu START, vycházejícího z EFQM Modelu Excellence. Teoretická část práce je zaměřena na popis vybraných metod hodnocení výkonnosti podniku s důrazem na EFQM Model Excellence. V praktické části práce je představena obchodní korporace PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o., a její ekonomická činnost a prostřednictvím Modelu START je provedeno hodnocení podniku. Závěrem práce jsou doporučena opatření, díky kterým by bylo možné zvýšit výkonnost hodnocené obchodní korporace.

ABSTRACT

The master thesis deals with performance evaluation of business corporation PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o. This performance evaluation is done through START Model, based on the EFQM Model Excellence. The theoretical part is focused on the description of selected methods of performance evaluation of the company with an emphasis on EFQM Model Excellence. In the practical part PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o. is introduced, its economic activity is presented and on the basis of Model START performance evaluation is made. At the end, series of recommendations to improve the performance of the analyzed company is presented.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost podniku, sebehodnocení, EFQM Model Excellence, Model START, SWOT analýza, Porterův model pěti sil

KEYWORDS

Company performance, self-assessment, EFQM Model Excellence, Model START, SWOT analysis, Porter five forces analysis

Bibliografická citace

MATOUŠEK, J. *Hodnocení výkonnosti podniku s využitím EFQM Excellence Model*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 82 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 18. května 2018

.....

Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce, paní prof. Ing. Aleně Kocmanové Ph.D. za odborné vedení a pomoc při tvorbě této práce. Dále děkuji svým rodičům a přítelkyni za podporu během celého studia. V neposlední řadě bych rád poděkoval vedení společnosti PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o. za spolupráci a poskytování informací při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1 Výkonnost podniku	12
1.2 Účel hodnocení podniku	12
1.3 Vnímání a řízení kvality	13
1.4 Total Quality Management	14
1.5 EFQM Model Excellence	15
1.5.1 Kritérium Vedení	17
1.5.2 Kritérium Politika a strategie	19
1.5.3 Kritérium Lidé	21
1.5.4 Kritérium Partnerství a zdroje	23
1.5.5 Kritérium Procesy	25
1.5.6 Kritérium Výsledky vzhledem k zákazníkům	27
1.5.7 Kritérium Výsledky vzhledem k zaměstnancům	28
1.5.8 Kritérium Výsledky vzhledem ke společnosti	29
1.5.9 Kritérium Klíčové výsledky výkonnosti	30
1.6 Logické schéma RADAR	30
1.7 Národní cena kvality České republiky	31
1.8 Další přístupy k měření podnikové výkonnosti	33
1.8.1 Balanced Scorecard	33
1.8.2 Metoda Six Sigma	35
1.8.3 Model EVA	36
1.9 Analytické metody	37
1.9.1 SWOT analýza	37
1.9.2 Porterův model pěti sil	37
2 ANALYTICKÁ ČÁST	39
2.1 Představení společnosti	39
2.1.1 Profil obchodní korporace PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o.	40
2.1.2 Organizační struktura	40
2.1.3 Ekonomická činnost	41

2.1.4 Hlavní konkurenti	45
2.2 SWOT analýza	46
2.3 Porterův model pěti sil	47
2.4 Základní ekonomické údaje	49
2.4.1 Vývoj míry celkové zadluženosti	49
2.4.2 Vývoj tržeb	50
2.4.3 Vývoj hospodářského výsledku.....	51
2.5 Analýza obchodní korporace PBS PE, s.r.o. dle modelu START	51
2.5.1 Předpoklady	53
2.5.2 Výsledky.....	60
2.5.3 Celková úspěšnost	66
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	68
3.1 Sledování spokojenosti zaměstnanců.....	68
3.2 Sledování spokojenosti zákazníků	70
3.3 Zavedení benchmarkingu	72
ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
SEZNAM TABULEK	79
SEZNAM GRAFŮ	79
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	80
SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Dlouhodobým cílem ekonomických subjektů ve stále se vyvíjejícím tržním prostředí je uspokojení potřeby zákazníka. V tvrdé, rychle rostoucí konkurenci jsou na podniky vyvíjeny stále vyšší požadavky v souvislosti s kvalitou poskytovaných výrobků a služeb, kterou si podniky bez neustálého zlepšování se, udržují jen velmi těžko.

Citát P. F. Druckera *"Efficiency is doing things right, effectiveness is doing the right things"*, který lze přeložit jako *"Účelnost je o děláni správných věcí a efektivnost je děláni věci správně"*, by měl podnikům sloužit jako motto na cestě za úspěchem.

Pokud chce být podnik v současné době úspěšný, měl by být schopen pružně přizpůsobovat svoji nabídku požadavkům zákazníka a rychle reagovat na potřeby trhu.

K tomu je ale třeba důkladné znalosti vlastního podniku, jeho silných a slabých stránek, tržních příležitostí a možných hrozeb, kterým je vystaven. Mezi nástroje, jejichž prostřednictvím lze tyto znalosti rozšířit a identifikovat potenciální slabiny a rezervy v určitých oblastech organizace podniku, patří proces pravidelného sebehodnocení. Právě sebehodnocení a jeho výsledky umožňují nastavení podnikových činností tak, aby následné výstupy poskytovaly zákazníkům očekávaný užitek za optimálních vstupů a aby rostla konkurenceschopnost podniku. Na cestě za zlepšováním výkonnosti podniku tak má v současnosti proces sebehodnocení stále větší význam.

CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem diplomové práce je provést zhodnocení výkonnosti podniku PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o., sídlem Průmyslová 162, Třebíč - Jejkov (dále také "PBS PE, s.r.o.") s využitím Modelu START, který vychází z Modelu EFQM Excellence a poté formulovat vhodné návrhy, prostřednictvím jejichž realizace by bylo možné zvýšit výkonnost hodnoceného podniku.

V teoretické části práce jsou uvedeny a charakterizovány některé možné přístupy k hodnocení výkonnosti podniku, přičemž důraz je kladen právě na problematiku Modelu EFQM Excellence.

V analytické části práce je úvodem představena hodnocená organizace PBS PE, s.r.o. a její ekonomická činnost. Následně je popsáno tržní prostředí, ve kterém výše uvedený podnik působí a je provedena SWOT analýza a Porterův model pěti sil.

Hlavní pasáž práce se věnuje aplikaci Modelu START, který je využíván programem Národní cena kvality České republiky. V této části práce lze nalézt provedené dotazníkové šetření a rozbor jeho výsledků, na jehož základě je zhodnocen analyzovaný podnik. Závěrem práce jsou popsány možné návrhy ke zlepšení výkonnosti hodnoceného podniku PBS PE, s.r.o.

V práci je použito několik metod zpracování, přičemž za stěžejní metodu lze v této práci označit Model START, za pomoci kterého je provedena analýza výkonnosti hodnoceného podniku. Dále jsou využívány metody syntézy a dedukce.

1 TEORETICKÁ ČÁST

V následující kapitole jsou popsána teoretická východiska, úzce související s tématem této diplomové práce. Úvodem teoretické části práce bude definován pojem výkonnosti, a dále účel hodnocení podniku a kvalita. Následně je pozornost věnována EFQM Modelu Excellence a některým dalším přístupům k hodnocení výkonnosti podniku.

1.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost je často užívaný v různých oblastech lidské činnosti od sportu až po světovou ekonomiku, a pohled na využití tohoto pojmu, stejně jako samotná definice, se může napříč obory lišit. Jak uvádějí autoři Solař a Bartoš, pro účely hodnocení výkonnosti podniku lze využít definici EFQM (Evropská nadace pro řízení jakosti), která říká, že **výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací a jejich procesy.** [2]

1.2 Účel hodnocení podniku

Jak ve své publikaci uvádí Wagner, jedno z českých přísloví říká, že "*nikdy se nelze zavděčit všem*". Proto je hodnocení výkonnosti podniku činností, jejíž výsledek podává informace různým zájmovým skupinám, které tyto informace využívají pro usměrňování a řízení svého vztahu vůči hodnocené organizaci. Ať už z pohledu externích uživatelů, či uživatelů interních, před hodnocením organizace je dobré si položit otázku, pro koho je výkonnost podniku měřena; jinými slovy, kdo bude uživatel zjištěných výsledků o výkonnosti podniku. [1]

Většina firem v poslední době byla, nebo stále je, nějakým způsobem ovlivněna hospodářskou krizí a důvodů pro hodnocení podniků je tedy mnoho. V obecném pojetí lze účely hodnocení podniku definovat následujícími způsoby:

Hodnocení podniku podnikem samotným

Dá se říci, že k tzv. sebehodnocení v podniku dochází především ze dvou důvodů. Podnik využívá sebehodnocení pro *potřebu managementu* jako zpětnou vazbu k hodnocení své činnosti, kdy například jedním z kritérií hodnocení managementu může být dosažená tržní hodnota společnosti. Dalším důvodem může být *potřeba majitelů* mít informace o tom, jakým způsobem se aktuálně "vyvíjí jejich bohatství".

Hodnocení z důvodu vlastnické změny podniku

V momentě, kdy dochází k prodeji podniku nebo jeho části, k prodeji obchodního podílu nebo fúzi společností, je pro zainteresované strany důležité, aby znaly tržní hodnotu společnosti, což je odhadnutá částka, za kterou by měl být majetek směněn k datu ocenění mezi kupujícím a prodávajícím. Nejedná se přitom pouze o pravděpodobnou cenu podniku na trhu, ale o souhrn užitků pro konkrétního účastníka transakce, do nějž se promítají různé aspekty, mezi které lze řadit například očekávaný budoucí pozitivní vývoj z důvodu rozjednaných nových kontraktů nebo vývoje nového či inovovaného produktu.

Hodnocení podniku ze strany externích subjektů

Mezi další uživatele informací o hodnocení podniku se řadí tzv. "stakeholdeři", kterými mohou být dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, banky, pojišťovny a další obchodní partneři. Nejdůležitější se oceněním podniku zabývají organizace, které poskytují podniku finanční prostředky. Zájemce o úvěr je pečlivě zkoumán, a to především z pohledu predikce jeho budoucího vývoje a následných dopadů na jeho schopnost plnit své závazky včas a v požadované míře.

V návaznosti na smluvní podmínky z obchodního styku poskytují dodavatelé svým odběratelům určitý časový prostor k úhradě svých závazků, čímž se prakticky podílejí na financování svých zákazníků. Dodavatelé sice nemají takový přístup k informacím a vyjednávací sílu jako výše uvedené banky, i přesto jsou však pro ně informace o finanční stabilitě a platební schopnosti svých obchodních partnerů neméně důležité z důvodu zajištění plynulého chodu jejich podniku. [6]

1.3 Vnímání a řízení kvality

Pojem kvalita není žádnou literaturou striktně vymezen a tak existují různé definice kvality, které odpovídají různým podmínkám. Kvalita může být chápána jako nulová chybovost ve výrobě, přizpůsobení se požadavkům zákazníka nebo lze pod kvalitou vnímanou zákazníkem rozumět celkovou excelenci a nadřazenost produktu.

Obecně lze ale říci, že kvalita je nejčastěji spojována s mírou plnění požadavků zákazníka a tedy schopností produktu uspokojit jeho potřeby, přičemž velmi důležitou roli hraje řízení kvality podniku jako celku na jedné straně a znalosti požadavků zákazníků na straně

druhé. Podniky k řízení kvality využívají různých nástrojů a metod, a je to především konkurenční prostředí, které motivuje podniky k implementaci nových postupů a iniciativ souvisejících s řízením kvality. Kombinace vysoké kvality výstupů podniku a nízkých nákladů k jejich dosažení, je pro podniky konkurenční výzvou, která budí zájem o nalezení souvislosti mezi výkonem organizací a řízením kvality. [5]

1.4 Total Quality Management

Přestože byl Total Quality Management (TQM) poprvé ve větším rozsahu aplikován v Japonsku, jeho počátky se datují do 50. let dvacátého století na území USA. Na širší využití si však TQM musel ještě pár desítek let počkat. Nejvýznamnějším reprezentantem TQM byl bezesporu William E. Deming, který začátkem 50. let minulého století předával své zkušenosti s řízením kvality ve válkou zničeném Japonsku. To se následně v průběhu několika desítek let stalo jednou z nejdůležitějších světových průmyslových a obchodních velmocí. [4]

Total Quality Management se dá charakterizovat jako **postoj či filosofie, ale také proces, který zdůrazňuje osobní odpovědnost všech zaměstnanců usilujících o neustálé zlepšování, přičemž proces jako takový nemá žádný konec**. Základy konceptu jsou pak zaměřeny na následující oblasti:

- zákazníci,
- rozvoj partnerství,
- rozvoj a zapojení zaměstnanců,
- řízení procesů,
- neustálé učení se a inovace,
- vedení,
- sociální zodpovědnost,
- orientace na výsledky.

Aplikací TQM se podniky snaží primárně eliminovat nekvalitní produkci a například minimalizovat náklady na opravy a rekonstrukce. Dále TQM přispívá ke zvýšení důvěry zákazníků v samotnou organizaci, odhalování skrytého potenciálu jednotlivců v řadách zaměstnanců a v neposlední řadě ke zlepšení podnikové kultury. [4]

1.5 EFQM Model Excellence

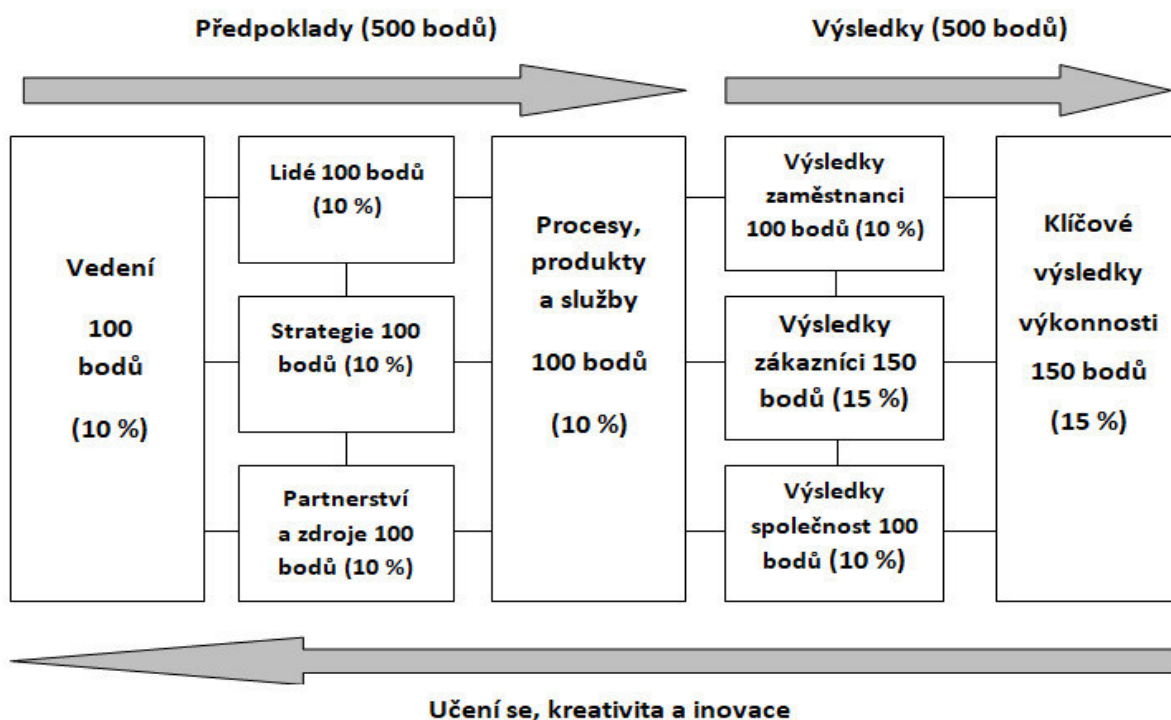
Dominantní roli v rámci hodnocení konkurenceschopnosti podniků v současnosti hraje model, který už v roce 1991 vyvinula Evropská nadace pro management jakosti (European Foundation for Quality Management - EFQM) a který byl až do roku 1999 používán pod názvem Evropský model TQM. Tento model byl však v průběhu dalších let zásadně inovován a oficiálně představen v roce 1999 pod změněným názvem EFQM Model Excellence. [2]

Model EFQM je možné aplikovat v podmínkách různých organizací, bez ohledu na velikost, charakter procesů či sektor působnosti, zpravidla ke čtyřem základním účelům:

- k procesům tzv. "sebehodnocení", kdy model EFQM slouží jako porovnávací základna pro odhalování silných a slabých stránek a zejména příležitostí ke zlepšování organizací. Výrazem "sebehodnocení" se rozumí ty činnosti, které organizace dělá výhradně proto, že jsou žádané vlastním managementem organizace. Současně by sebehodnocení mělo reflektovat názory a vnímání okolí organizace;
- jako nástroj zlepšování pro organizace, hledající směry dalšího rozvoje a zdokonalování systému managementu;
- k oceňování organizací, které při aplikaci tohoto modelu dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků, tzv. Evropskou cenou za jakost (European Quality Award), jež je dnes nejprestižnější cenou za činnost organizací různého charakteru v Evropě;
- v případě opakovaných hodnocení je možné provést posouzení vývoje v čase. [9]

Model EFQM je založen na devíti kritériích, která jsou rozdělena do dvou oblastí. Prvních pět kritérií je zařazeno do oblasti **předpoklady** a zbylá čtyři kritéria jsou zařazena v oblasti **výsledky**, přičemž každé kritérium je dále rozděleno na další subkritéria, kterých je celkem 32. Každé z kritérií v modelu je bodově ohodnoceno (viz níže).

Učení, kreativita a inovace pomáhají neustále zlepšovat předpoklady, což následně vede i ke zlepšení oblasti výsledků. [4]



Obrázek č. 1: Schéma EFQM Model Excellence (Zdroj: vlastní zpracování dle efqm.org, 2017)

Současná podoba modelu z pohledu bodového odhodnocení jednotlivých kritérií byla představena v roce 2013. Oproti předchozí verzi modelu došlo k drobnějším úpravám, které obecně kladou větší důraz na poznání a zlepšování podniku samotného, před zákazníkem a okolím podniku. V modelu se však promítají jednotkami procent a nejedná se o zásadní změny, které by významným způsobem ovlivnily pohled na model jako celek.

Oproti původní verzi modelu z roku 1999 došlo k následujícím úpravám:

- Kritérium Lidé posílilo z 9 % na 10 %,
- Kritérium Politika a strategie posílilo z 8 % na 10 %,
- Kritérium Partnerství a zdroje posílilo z 9 % na 10 %,
- Kritérium Procesy, produkty, služby bylo sníženo ze 14 % na 10 %,
- Kritérium Výsledky zaměstnanci posílilo z 9 % na 10 %,
- Kritérium Výsledky zákazníci bylo sníženo z 20 % na 15 %,
- Kritérium Výsledky společnost posílilo z 6 % na 10 %.

[18]

1.5.1 Kritérium Vedení

První kritérium zkoumá, jakým způsobem vedoucí pracovníci rozvíjejí a podporují poslání (misi) a vizi organizace, jakým způsobem rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobý úspěch a jakým způsobem jsou tyto hodnoty zaváděny prostřednictvím vhodných aktivit a chování řídicích pracovníků. Dále se sledují procesy osobní angažovanosti vedení na rozvoji systémů managementu organizace, na rozvoji vztahů se zainteresovanými stranami a vztahů s vlastními zaměstnanci. Kritérium je rozděleno na následujících **pět subkritérií:**

a) Řídicí pracovníci rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty a jsou současně vůdčími osobnostmi i vzorem kultury výjimečnosti, přičemž možné oblasti zaměření subkritéria jsou následující:

- vypracování poslání a vize organizace, stanovování a demonstrování etických zásad (kodexu) a hodnot organizace, které podporují vytváření kultury v organizaci,
- ověřování a zlepšování účinnosti chování jako vedoucího pracovníka a reagování na budoucí požadavky na vedoucí pracovníky,
- osobní a aktivní podíl na zlepšovacích aktivitách, podporování osobní zodpovědnosti a inovativnosti, vyhledávání příležitostí ke zlepšování,
- stanovování priorit opatření ke zlepšování. Stimulování a povzbuzování spolupráce v organizaci.

b) Řídicí pracovníci jsou osobně angažováni do procesů zabezpečování toho, že systém managementu je zaveden, rozvíjen a nepřetržitě zlepšován.

V rámci tohoto kritéria se může jednat o následující oblasti:

- uspořádání organizační struktury tak, aby podporovala realizaci politiky a strategie organizace,
- zajištění, aby byl vypracován a zaveden systém řízení procesů, včetně jednoznačného stanovení vlastníků procesů,
- zajištění, aby byl nastaven a zaveden proces vypracování, uskutečňování a aktualizace politiky a strategie organizace,

- zajištění, aby byl nastaven a zaveden proces měření, kontroly a zlepšování klíčových výsledků,
- zajištění, aby byl nastaven a zaveden jeden nebo více procesů, které stimulují, identifikují, plánují a zavádějí zlepšení u postupů, například kreativními, inovativními a na učení se zaměřenými činnostmi.

c) Řídící pracovníci se angažují ve vztazích se zákazníky, partnery a zástupci společnosti. U tohoto subkritéria lze oblasti zaměření stanovit jako:

- zaznamenávání, chápání a plnění potřeb a očekávání zainteresovaných stran s vytvářením partnerských vztahů a aktivním podílení se na nich,
- vyslovování uznání jednotlivcům a týmům z jednotlivých zainteresovaných stran za jejich pracovní nasazení pro organizaci, loajalitu, apod.,
- podílení se na činnosti profesních sdružení, na konferencích, seminářích a zejména rozšiřování a podporování myšlenky excelence,
- podporování a zasazování se o ty činnosti, jejichž cílem je zlepšovat životní prostředí a přínos organizace pro společnost.

d) Řídící pracovníci motivují, podporují a oceňují zaměstnance organizace.

Jedná se například:

- o osobní sdělování poslání, vize, hodnot, politiky a strategie, plánů, cílů a úkolů organizace pracovníkům,
- o to, aby řídící pracovník byl přístupný ostatním pracovníkům, aktivně jim naslouchal a zabýval se jimi,
- o pomoc a podporu ostatním pracovníkům při uskutečňování jejich plánů, dosahování cílů a plnění úkolů,
- o povzbuzování pracovníků a umožňování jejich účasti na činnostech zlepšování,
- o včasné a vhodné oceňování úsilí týmů a jednotlivců na všech úrovních v rámci organizace.

e) Řídící pracovníci identifikují a prosazují změny v organizaci.

Zaměření se může týkat:

- porozumění interním a externím podnětům pro změny v organizaci a identifikaci a výběr těch změn, které je nutné realizovat v organizaci, organizační struktuře a v externích vztazích,
 - způsobu vedení při tvorbě plánů změn, zabezpečení investic, zdrojů a podpory změn,
 - řízení rizik v celkovém portfoliu programů změn a zabezpečování efektivní realizace změn,
 - předávání informací zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám o změnách a důvodech, které k nim vedly,
 - podporování a umožnění, aby se zaměstnanci spolupodíleli na řízení změn,
 - měření a přezkoumávání efektivnosti změn, jakož i šíření získaných znalostí.
- [9]

1.5.2 Kritérium Politika a strategie

Kritérium se vztahuje k tomu, jakým způsobem organizace realizuje své poslání a vizi prostřednictvím jednoznačně a srozumitelně formulované strategie, orientované na naplňování zájmů a požadavků zainteresovaných stran a jak je poslání s vizí podniku rozpracované do politiky, plánů, cílů a procesů. Podněty ke zpracování těchto dokumentů by měly přicházet od zákazníků, z interních procesů měření výkonnosti nebo například benchmarkingu. Toto kritérium se skládá z následujících čtyř subkritérií:

a) Politika a strategie vychází ze současných i budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran.

Subkritérium se vztahuje například:

- k systematickému shromažďování a zpracování informací, jež definují trh a segmenty, kde organizace hodlá působit jak v současnosti, tak i v budoucnu,
- identifikaci, pochopení a předvídání potřeb a očekávání současných a budoucích zainteresovaných stran,
- identifikování, pochopení a předvídání vývoje na trhu, včetně aktivit konkurence.

b) Politika a strategie je založena na informacích z poměrování výkonnosti, průzkumů, učení se a na dalších tvořivých činnostech.

Subkritérium je možné zaměřit na následující oblasti:

- shromažďování a analyzování výsledků interních ukazatelů výkonnosti a výsledků procesů učení se,
- analyzování výkonnosti konkurentů a organizací nejlepších ve své kategorii,
- chápání důležitosti sociálních a zákonných hledisek a aspektů životního prostředí,
- identifikování a chápání ekonomických a demografických ukazatelů,
- pochopení působení nových technologií,
- analyzování a využívání myšlenek získaných od zainteresovaných stran.

c) Politika a strategie organizace je rozvíjena, přezkoumávána a aktualizována.

Subkritérium se věnuje například:

- přezkoumávání a aktualizování politiky a strategie tak, aby byla v souladu s posláním a vizí organizace, jakož i v souladu s principy excelence,
- bilancování krátkodobých a dlouhodobých potřeb a očekávání zainteresovaných stran,
- identifikování současných a budoucích konkurenčních výhod,
- přizpůsobování politiky a strategie organizace strategiím jiných zainteresovaných stran,
- odhalování a definování kritických faktorů úspěšnosti organizace,
- pravidelné hodnocení přiměřenosti a efektivnosti politiky a strategie organizace,
- měřitelnosti cílů jednotlivých organizačních jednotek, které se odvozují od strategických cílů celé organizace.

d) Politika a strategie je přerozdělována na všechny procesy, především pak na klíčové (kritické) procesy.

Subkritérium se zabývá:

- identifikací, navrhováním a komunikováním struktury procesu, včetně klíčových (kritických) procesů potřebných k naplňování politiky a strategie organizace,

- porovnáváním výkonnosti vlastních klíčových procesů s výkonností podobných procesů u excelentních organizací,
- komunikováním politiky a strategie organizace se zástupci zainteresovaných stran,
- zavedením systému interní komunikace o vývoji a pokroku v rámci organizace a jejích organizačních jednotek.

[9]

1.5.3 Kritérium Lidé

Kritérium je orientováno na řízení a rozvoj lidských zdrojů, především pak na řízení a rozvoj znalostí a tvořivého potenciálu zaměstnanců, motivaci k týmové práci, zmocnění k provádění procesů, komunikaci, odměňování, uznávání a péči o zaměstnance. Kritérium obsahuje pět subkritérií:

a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány.

Subkritérium souvisí:

- s rozvíjením personální politiky, strategií a plánů,
- s přizpůsobováním plánů rozvoje lidských zdrojů celkové politice a strategii organizace, její organizační struktury a rámci procesů, včetně klíčových procesů,
- s řízením nábory a zejména dalšího kariérního rozvoje zaměstnanců,
- s využíváním formy zpětné vazby (přehledy) názorů zaměstnanců ke zlepšování politiky, strategie a plánů rozvoje lidských zdrojů,
- s porovnáváním politiky a strategie rozvoje lidských zdrojů organizace s obdobnou politikou a strategií jiných organizací, včetně zahraničních.

b) Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, udržovány a rozvíjeny.

Subkritérium se zaměřuje například na níže uvedené oblasti:

- odhalování, klasifikování, rozvoj a přizpůsobování znalostí a kompetencí zaměstnanců reálným současným a zejména budoucím potřebám organizace,
- přístup k realizaci a uvolňování tvořivého potenciálu jednotlivých skupin zaměstnanců,

- podporování individuálních i týmových příležitostí k učení se a rozvoji znalostí,
- rozvoj znalostí zaměstnanců prostřednictvím jejich pracovních zkušeností,
- přizpůsobení a přezkoumávání individuálních, resp. týmových cílů s ohledem na celkové strategické cíle organizace,
- hodnocení a pomoc zaměstnancům při zlepšování jejich individuální výkonnosti.

c) Zaměstnanci jsou zapojováni a jsou na ně delegovány pravomoci a odpovědnosti.

Subkritérium řeší kromě podporování účasti jednotlivců a týmů na činnostech zlepšování dále:

- formy a rozsah zapojení zaměstnanců organizace, zejména definováním pravomocí a odpovědností v organizaci,
- poskytování příležitostí, jež stimulují zapojení zaměstnanců a podporují jejich inovační a tvořivé chování,
- podporování a prosazování zásad týmové práce v prostředí organizace.

d) Zaměstnanci a organizace spolu komunikují a vedou dialog.

Subkritérium se věnuje:

- identifikování potřeb pro vzájemnou interní komunikaci,
- rozvoji politiky, strategií a plánů interní komunikace, tak aby reagovaly na potřeby komunikace,
- rozvoji a využívání komunikačních toků shora dolů, zdola nahoru a horizontálních komunikačních cest,
- zajišťování příležitostí ke vzájemnému a systematickému sdílení nejlepších praktik.

e) Zaměstnanci jsou odměňováni, veřejně uznáváni a je o ně náležitě pečováno.

Subkritérium se zabývá například:

- počty zaměstnanců jednotlivých organizačních jednotek v souladu s naplňováním politiky a strategie organizace,
- uznáváním a odměňováním zaměstnanců organizace, tak aby bylo podporováno jejich zapojení a zmocňování,

- garantováním ochrany a bezpečnosti zaměstnanců při práci a garantováním požitků, např. důchodů, zdravotní péče, péče o děti, sportovního a kulturního využití apod. organizací svým zaměstnancům,
- poskytování takových zdrojů a služeb, jež splňují základní právní nároky zaměstnanců, a obecně tedy zabezpečování dobrých pracovních podmínek pro zaměstnance.

[9]

1.5.4 Kritérium Partnerství a zdroje

Kritérium řeší, jak organizace plánují a řídí své vnější vztahy postavené na principu partnerství, jak rozvíjí své vnitřní materiálové, hmotné, finanční i informační zdroje v zájmu naplňování politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů. Pro toto kritérium je definováno pět subkritérií:

a) Externí partnerské vztahy jsou řízeny.

Subkritérium se věnuje následujícím oblastem:

- identifikaci klíčových příležitostí k partnerství mezi organizací a společnostmi v souladu s politikou a strategií, respektive posláním organizace,
- rozvoj partnerství a vztahů organizace s dodavateli,
- identifikování hlavních kompetencí partnerů a podporování vzájemného rozvoje s partnery organizace,
- dosahování synergie ve společném úsilí organizace a jejich partnerů při zlepšování klíčových i dalších procesů organizace a přidané hodnoty.

b) Finanční zdroje organizace jsou řízeny.

Subkritérium řeší například:

- zajišťování toho, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s její celkovou politikou a strategií,
- realizaci finančního plánování a vykazování, aby byla zohledněna ekonomická očekávání všech zainteresovaných stran,
- garantování transparentnosti finančního rozpočtu a jeho dodržování,
- využívaným přístupům k hodnocení investic i zbavování se majetku,

- využívaným řídicím nebo podpůrným procesům k finančnímu řízení na všech vhodných úrovních organizace,
- porovnávání efektivnosti využívání finančních prostředků organizace s jinými organizacemi obdobného zaměření.

c) Věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům.

Jedná se o rozvoj strategie k řízení infrastruktury organizace, která podporuje politiku a strategii organizace, a dále:

- zajišťování fyzické dostupnosti zařízení organizace pro jednotlivé zainteresované strany,
- řízení údržby a využívání majetku s cílem zlepšit jeho výkonnost v průběhu životního cyklu nebo řízení ochrany majetku,
- měření a řízení jakýchkoli negativních účinků majetku organizace na společnost a zaměstnance,
- efektivní využívání zdrojů v souladu s potřebou ochrany životního prostředí či optimalizaci spotřeby materiálních zdrojů.

d) Technologie v organizaci jsou řízeny.

Subkritérium popisuje například:

- rozvoj politiky a strategie pro řízení technologií, jež podporují politiku a strategii organizace a využívání existujících technologií,
- rozvoj nových technologií, které bude organizace využívat a které budou rovněž vstřícné k životnímu prostředí (technologie k přeměně energií a zdrojů, minimalizace odpadů a emisí, recyklace apod.),
- využívání informačních technologií k podpoře a zlepšování efektivnosti činností a procesů organizace,
- využívání technologií, které umožňují neustálé zlepšování procesů organizace nebo spolupráci s partnery při získávání nových technologií.

e) Informace a znalosti jsou řízeny.

Subkritérium se věnuje zejména:

- rozvoji politiky a strategií pro řízení informací a znalostí, které podporují celkovou politiku a strategii organizace,
- identifikaci interních požadavků na informace a znalosti,
- zpřístupnění relevantních informací a znalostí jak interním, tak externím uživatelům,
- zajišťování a zlepšování validity informací, jejich úplnosti a důvěrnosti,
- rozvoji a ochraně duševního vlastnictví v rámci maximalizace hodnoty pro zainteresované strany nebo využívání relevantních informací a znalostí pro inovaci a tvořivé myšlení.

[9]

1.5.5 Kritérium Procesy

Kritérium se vztahuje k procesům navrhování, řízení, udržování a zlepšování procesů potřebných k naplňování politiky a strategie, k uspokojování zákazníků a jiných zainteresovaných stran a rovněž ke zvyšování hodnoty produktů dodávaných zákazníkům, přičemž se vychází ze systémového přístupu nebo potřeb kontinuálního zlepšování apod. Kritérium se dělí do pěti subkritérií:

a) Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.

Subkritérium se zaměřuje na navrhování klíčových (kritických) procesů, potřebných k naplňování celkové politiky a strategie, a navrhování a řízení hlavních procesů, případně na míru podrobnosti dokumentace těchto procesů. Dále je zaměřeno:

- na rozsah využívání procesně orientovaného systému řízení organizace, tedy hlavní, řídicí a podpůrné procesy, rozhraní procesů, vlastnictví procesů, jejich průběh, analyzování a optimalizaci procesů,
- na využívání systémových standardů, pokrývajících například systém managementu jakosti, environmentální manažerský systém, systém řízení ochrany zdraví a bezpečnosti apod., uplatňování ukazatelů výkonnosti procesů a definování cílových hodnot (parametrů) výkonnosti procesů jejich vlastníky,

- na porovnávání (benchmarking) hlavních a dalších procesů organizace s procesy jiných organizací obdobného zaměření, včetně zahraničních organizací.

b) Procesy jsou zdokonalovány a inovovány podle potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované partnery.

Subkritérium řeší například:

- identifikaci priorit u příležitostí ke zlepšování, a to jak postupných (zdokonalování), tak i zlomových (inovace),
- definování cílů zlepšování a volbu jejich priorit (důležitost cílů) vedením organizačních jednotek dané organizace na základě využití informací z různých typů měření a procesů učení se,
- uplatňování vhodných metod k zavádění a řízení změn v procesech, komunikování změn v procesech se všemi zainteresovanými stranami,
- zabezpečování toho, že zaměstnanci budou vyškoleni ke zvládnutí nových procesů ještě před jejich uplatňováním, a že změny v procesech dosáhnou předpokládaných výsledků.

c) Výrobky a služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků.

Subkritérium se věnuje například:

- využívání zpětných vazeb, jako jsou průzkumy trhu, přehledy od zákazníků apod. k určování současných potřeb a očekávání týkajících se produktů nabízených organizací,
- prognózování a identifikování zlepšování týkající se realizace takových produktů, které budou splňovat budoucí potřeby a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran,
- realizaci návrhů a vývoji nových produktů, zvyšujících hodnotu pro zákazníky, společně se zákazníky a partnery organizace,
- navrhování a vývoj nových produktů jak pro už stabilizované trhy, tak i v zájmu získání přístupu na nové segmenty trhu,

- využívání tvořivosti vlastních zaměstnanců i externích partnerů při navrhování produktů a služeb.

d) Výrobky a služby jsou vyráběny, dodávány a je zajišťován jejich servis.

Subkritérium zkoumá například garanci, že poskytování produktů a služeb je plně v souladu s jejich návrhem, rozvoji a uplatňování marketingových aktivit, komunikování hodnoty a nabídky produktů současným i novým zákazníkům.

e) Vztahy se zákazníky jsou zdokonalovány a řízeny.

Může se jednat například o práci s informacemi získanými z každodenního kontaktu se zákazníky, včetně práce se stížnostmi. Dále o rozsah uplatňování proaktivního přístupu k zákazníkům, tak aby byly diskutovány a plněny jejich zájmy, potřeby a očekávání. Také jde ale o využívání kontaktů se zákazníky v zájmu poznání míry jejich spokojenosti s produkty a dalšími službami a využívání poradenství zákazníkům s cílem odpovědného využívání produktů.

[9]

1.5.6 Kritérium Výsledky vzhledem k zákazníkům

V kritériu je zahrnuto hodnocení, co je organizací dosaženo s ohledem na potřeby a očekávání externích zákazníků, a to jak z pohledu těchto zákazníků, tak i při naplňování interních ukazatelů výkonnosti podniku. Součástí těchto výsledků je také loajalita zákazníků, image podniku apod. Kritérium je rozděleno do dvou subkritérií:

a) Měřítko vnímání ze strany zákazníků, zahrnující celkovou image organizace, výrobky a služby, prodej, servis a loajalitu.

Subkritérium řeší například:

- dostupnost záznamů o vývoji stížností zákazníků na všech úrovních řízení, definování znaků spokojenosti a loajality externích zákazníků organizace a dostupnost přehledu výsledků v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků,
- trendy ukazatelů v oblastech spokojenosti a loajality zákazníků či plnění definovaných cílů v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků.

b) Další ukazatele výkonnosti, jež se organizací využívají k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování vnímání ze strany zákazníků (např. konkurenční schopnost, reklamace, životní cyklus, počet pochval).

Subkritérium je zaměřeno:

- na sledování výsledků týkajících se image organizace, stanovení interních ukazatelů ovlivňujících spokojenost a loajalitu zákazníků, či dostupnost záznamů o vývoji neshod na všech úrovních řízení organizace,
- na pozitivní trendy ukazatelů používaných k internímu řízení spokojenosti zákazníků organizace a plnění cílů, definovaných v těchto oblastech.

[9]

1.5.7 Kritérium Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Tyto výsledky navazují na zvládnutí procesů identifikovaných v kritériu "Lidé". Závisí tedy na tom, čeho bylo dosaženo při zvyšování spokojenosti zaměstnanců, přičemž se zvažuje jak pohled samotných zaměstnanců, tak ukazatele vnitřní výkonnosti podniku. Kritérium se skládá ze dvou subkritérií:

a) Ukazatele vnímání zaměstnanci, zahrnující oblast motivace, spokojenosti lidí apod.

Subkritérium řeší například dostupnost záznamů o vývoji ukazatelů spokojenosti zaměstnanců na všech úrovních organizace, definování znaků spokojenosti a loajality interních zákazníků organizace nebo dostupnost záznamů o hodnocení výkonnosti a motivaci zaměstnanců na všech úrovních řízení organizace.

Dále také trendy ukazatelů spojených s monitorováním a měřením spokojenosti zaměstnanců organizace a plnění definovaných cílů v těchto oblastech.

b) Ukazatele výkonnosti jako úspěchy v předávání kompetencí, angažovanosti atd.

Toto subkritérium se zaměřuje například na dostupnost záznamů o vývoji interních ukazatelů, jako jsou absence, fluktuace, výcvik, protesty apod. na všech úrovních řízení organizace, dostupnost záznamů o vývoji ukazatelů motivace lidí, jako jsou počet týmů, jejich zlepšování a velikost či rozsah uznání a odměn na všech úrovních řízení organizace.

Dále se věnuje trendům ukazatelů motivace lidí, negativním trendům ukazatelů, jako jsou absence, fluktuace, protesty apod., a plnění definovaných cílů v těchto oblastech.

[9]

1.5.8 Kritérium Výsledky vzhledem ke společnosti

Kritérium zahrnuje princip TQM, který definuje nutnost podílet se na regionálním rozvoji, vstřícnosti k občanům, šetrnosti při využívání neobnovitelných přírodních zdrojů, komunikaci a sdílení informací o výsledcích firmy s okolím a posuzuje se rovněž rozsah externích ocenění organizace. Kritérium je rozděleno do dvou subkritérií:

a) Měřítka vnímání společností, zahrnující např. chování vůči občanům regionu, angažovanost ve veřejných projektech (včetně vzdělávání) nebo redukci nepříznivých dopadů produkce na prostředí.

Subkritérium se věnuje například vedení záznamů o vývoji ukazatelů pozitivního vnímání společností, jako například vliv na regionální i národní ekonomiku, příspěvky k rozvoji veřejného sektoru či sportu na všech úrovních organizace, vedení záznamů o vlivu aktivit organizace na životní prostředí, bezpečnost života okolí, postupům při ochraně přírodních zdrojů apod. na všech úrovních řízení organizace, sledování trendů ukazatelů v těchto oblastech a plnění definovaných cílů v těchto oblastech.

b) Ukazatele výkonnosti, mimo jiné i změny ve vývoji zaměstnanosti, spolupráce s úřady v oblasti certifikace, zahraničního obchodu, rozsah získaných ocenění apod.

Subkritérium se zabývá mimo jiné dostupností záznamů o vývoji zaměstnanosti ve vazbě na naplňování politiky a strategie organizace na všech úrovních řízení organizace, sledování ukazatelů jako jsou úspory energií, míra dostupnosti zařízení organizace veřejnosti apod. Dále také dostupnost záznamů o získaných certifikátech, resp. dalších oceněních organizace společností, sledování trendů ukazatelů v těchto oblastech a plnění definovaných cílů v těchto oblastech.

[9]

1.5.9 Kritérium Klíčové výsledky výkonnosti

Jedná se o završení všech aktivit a procesů organizace a bázi pro hodnocení výsledků, které organizace dosáhla při naplňování své politiky a strategie. Důležité jsou nejen standardně vykazované ekonomické výsledky, ale i efekty například v oblasti sociální a vědomostní. V rámci tohoto kritéria jsou definována dvě subkritéria:

a) Klíčové výsledky výkonnosti jsou jak finanční, tak i nefinanční (podíl na trhu apod.)

Subkritérium je zaměřeno na vedení záznamů o vývoji základních finančních ukazatelů na všech úrovních řízení organizace, vedení záznamů o vývoji jiných ekonomických ukazatelů, ukazatelů výkonnosti jako například podíl na trhu a počet nových služeb nebo výrobků, počet patentů udělených zaměstnancům, trendy těchto ukazatelů a plnění definovaných cílů v těchto oblastech.

b) Klíčové ukazatele výkonnosti definované vůči procesům, externím zdrojům, majetku, informacím, znalostem apod.

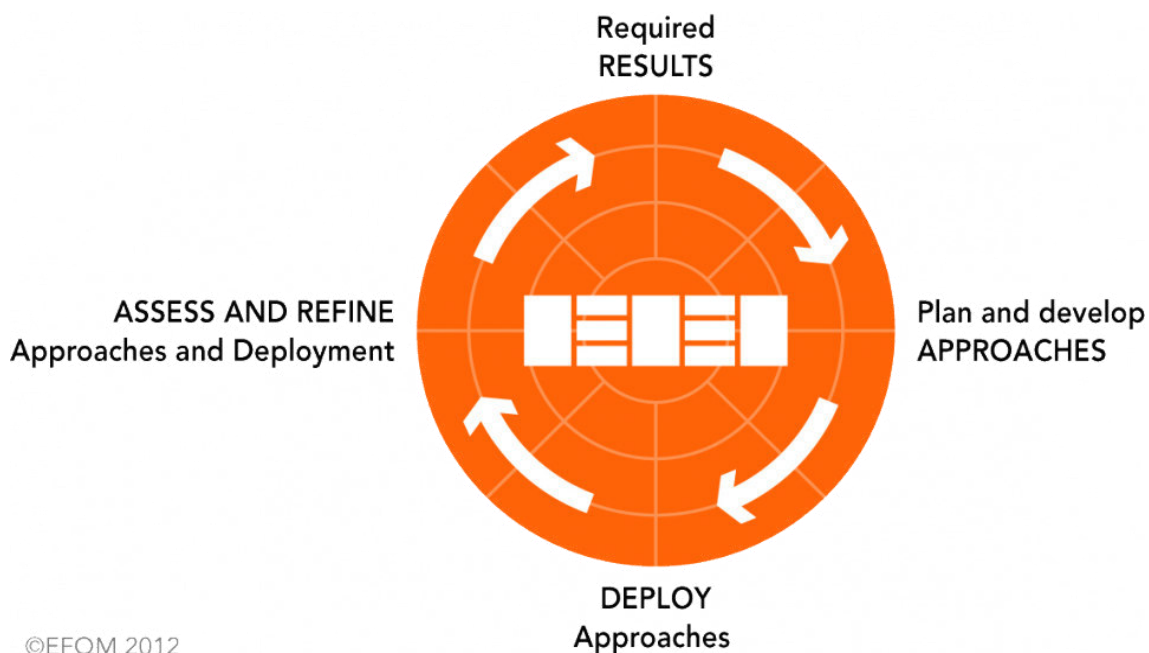
Subkritérium řeší například dostupnost záznamů o měření výkonnosti interních procesů, především pak procesů hlavních na všech úrovních organizace, vedení záznamů o měření využití různých zdrojů (materiálů, hmotného investičního majetku, informací apod.), sledování trendů a plnění definovaných cílů v těchto oblastech. [9]

1.6 Logické schéma RADAR

Obecně je v rámci objektivitu sebehodnocení doporučováno schéma, které EFQM vypracovalo a označilo zkratkou "RADAR". Jedná se o metodiku, která určuje, jakým způsobem má organizace postupovat na cestě k úspěšnosti.

Organizace má určit svoje výsledky - cíle (**R**esults), zvolit vhodné přístupy (**A**pproach) k dosažení výsledků a tyto přístupy vhodně aplikovat (**D**eployment). Dále mají být průběžně hodnoceny (**A**ssessment) a přezkoumávány (**R**eview) prakticky dosažené výsledky. Schéma RADAR je využíváno pro hodnocení jednotlivých subkritérií modelu EFQM, jelikož zahrnuje kvantitativní hodnocení a podnik tak prostřednictvím hodnocení získá i celkovou bodovou hodnotu. Posuzovatelé tedy hodnotí realitu s využitím důkazů na základě perspektiv označovaných jako:

- results - tj. výsledky,
- approach - tj. přístup,
- deployment - tj. rozšíření,
- assessment - tj. posuzování,
- review, tj. přezkoumávání. [3]



Obrázek č. 2: Logické schéma RADAR (Zdroj: efqm.org, 2017)

1.7 Národní cena kvality České republiky

Usnesením č. 806/2001 Sb. z 22. srpna 2001 byl vládou České republiky přijat program Národní ceny České republiky za jakost. V rámci přijetí nové strategie Národní politiky kvality byla cena přejmenována na Národní cenu kvality ČR. **Tento program je založen na důsledném a objektivním ověřování efektivnosti a jakosti všech činností organizace a na jejich hodnocení, zejména z pohledu uspokojování požadavků zákazníka a dosažení ekonomické úspěšnosti.**

V rámci hodnocení organizací je Národní cenou kvality ČR využíváno několik hodnotících modelů, které vychází z Modelu Excellence EFQM, jež je používán Evropskou cenou za kvalitu v mnoha evropských zemích. Modely START, START Plus a START Europe jsou české programy, vytvořené Radou kvality

České republiky, které jsou určeny organizacím, mezi jejichž cíle patří zlepšování se v řízení kvality. Díky formě těchto modelů, kterou lze oproti samotnému Modelu EFQM Excellence označit za zjednodušenou a méně finančně a časově náročnou, se do hodnocení mohou zapojit i malé a střední organizace, které si netroufnou přímo na hodnocení modelem EFQM.

Do těchto programů se mohou přihlásit subjekty jak z podnikatelského prostředí, tak z oblasti veřejné správy. [10]

Model START

Základním modelem, vycházejícím z Modelu EFQM Excellence je Model START, který byl vytvořen tak, aby byl svoji formou jednodušší, ale přesto organizace dokázal připravit na práci s náročnějším modelem EFQM. Model START bude podrobněji charakterizován v následující části práce. [11]

Model START Plus

Model START Plus je náročnější verzí modelu START a je součástí programů Národní ceny kvality střední obtížnosti. K jeho aplikaci je vyžadováno sepsání sebehodnotící zprávy, která vychází z odpovědí dotazníků, a na rozdíl od Modelu START jsou odpovědi hodnoceny z více pohledů. V případě zájmu podniků o sebehodnocení prostřednictvím modelů Národní ceny kvality jsou na webových stránkách Národní ceny zveřejněny příručky, dle kterých si tyto podniky mohou sebehodnocení udělat samy. [12]

Model START Europe

Program START Europe je Národní cenou kvality využíván od roku 2014; je tak nejnovějším z výše uvedených programů. Program START Europe slouží k tomu, aby organizace zapojené do hodnocení, byly samostatně schopny provádět systematické sebehodnocení, například prostřednictvím dotazníku programu START. Do tohoto programu se mohou zapojit organizace jak z oblasti veřejné správy, tak podnikatelské subjekty. Program je založen na úspěšném sebehodnocení a realizaci projektů, přičemž jsou identifikovány silné stránky organizací a oblasti pro jejich zlepšování. Účastník tohoto programu následně obdrží zpětnou vazbu od externího hodnotitele, kde se dozví, jaké mohou být další příležitosti pro jeho zlepšování. V případě splnění

požadavků tohoto programu, obdrží organizace mezinárodně uznávané osvědčení EFQM. [13]

1.8 Další přístupy k měření podnikové výkonnosti

Měření a řízení výkonnosti podniku lze měřit různými finančně i nefinančně založenými koncepty. Mělo by ale platit, že systém strategických výkonnostních měřítek je napojen na základní podnikovou vizi.

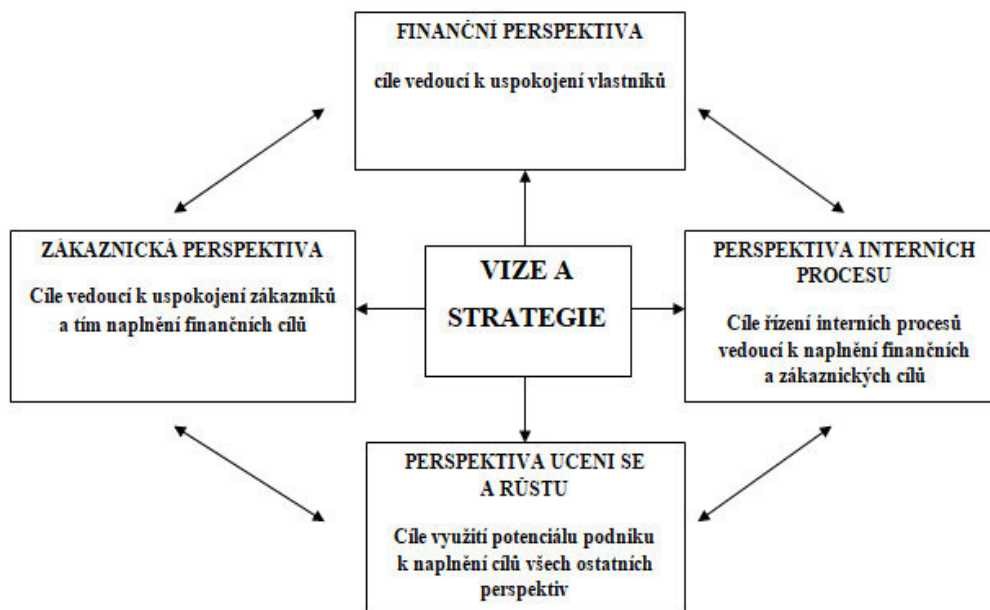
1.8.1 Balanced Scorecard

Význam nefinančních měřítek výkonnosti zabudovali do svého konceptu **Balanced Scorecard (BSC)** pánové Kaplan a Norton.

Koncept BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti, přičemž cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku. Výkonnost je následně sledována ze čtyř tzv. perspektiv:

- Finanční perspektiva,
- Zákaznická perspektiva,
- Perspektiva interních procesů,
- Perspektiva učení se a růstu.

Dle autorů konceptu Kaplana a Nortona ale BSC není jen systémem měřítek a je možné jej využívat také jako strategický manažerský systém, kdy měřítka BSC mohou sloužit k vyjasnění vize a strategií podniku a jejich převedení do konkrétních cílů, k plánování, komunikaci a ke zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se. [15]



Obrázek č. 3: Perspektivy BSC (Zdroj: vlastní zpracování dle [15])

Finanční perspektiva - jde o sledování spokojenosti vlastníků a uspokojování jejich zájmů v podobě adekvátního zhodnocování jejich vložených prostředků, které je měřeno tzv. čistou současnou hodnotou.

Zákaznická perspektiva - pozornost je zaměřena na zákazníka a klíčová měřítka mohou zahrnovat například spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích či získávání dalších zákazníků. Zjednodušeně řečeno je pro podnik důležité mít spokojeného zákazníka, s čímž úzce souvisí přilákání nových zákazníků a růst podílu na trhu. Je třeba také zaměřit pozornost na podnikové procesy, díky kterým má podnik možnost o zákazníka usilovat a uspokojovat jeho potřeby.

Perspektiva interních procesů - podnikové procesy je třeba řídit a organizovat tak, aby výstupy podniku měly parametry požadované zákazníky při co nejehospodárnějším poměru výstup/vstup. Je třeba se tedy soustředit na interní hodnotový řetězec, který se skládá z *inovačního procesu*, kdy jsou hledány možnosti zlepšování užitečnosti produktů, *provozního procesu*, který začíná objednávkou a končí dodávkou produktu

zákazníkovi a *poprodejního procesu*, který zahrnuje vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu.

Perspektiva učení se a růstu - schopnost dosáhnout ambiciózních finančních a zákaznických cílů v souladu s interními procesy vyžaduje neustálou schopnost učit se a růst. Mezi klíčové oblasti této perspektivy patří znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů a podnikových procesů. [15], [16]

1.8.2 Metoda Six Sigma

Pojem Six Sigma se dá charakterizovat jako flexibilní a komplexní systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu, který je založen na porozumění a očekávání zákazníků, správném používání dat a faktů, a na detailní statistické analýze a na základě pečlivého přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových výrobních, obchodních a obslužných procesů.

Ve svém základním přístupu je metoda Six Sigma filosofie zabezpečování jakosti, která se dá stručně vyjádřit tak, že "*Jakost výrobku dodávaného zákazníkovi je zabezpečována procesy u dodavatele, které jsou tak způsobilé, že pravděpodobnost vzniku neshodného výrobku je zanedbatelně malá*". [7]

Metoda Six Sigma byla vyvinuta v 80. letech 20. století inženýrem Billem Smithem ve společnosti Motorola především pro zlepšení kvality produktů. Dále byla metoda využívána a významně zdokonalena v organizaci General Electric. U uživatelů této metody bylo prokazatelné, že efektivním nasazením Six Sigma společnosti dospěly k nákladovým úsporám ve výši až 4 % objemu tržeb. Mezi uživatele této metody patřily například výše uvedená General Electric, Du Pont, Merck, Johnson & Johnson, Honeywell či Bank of America, tedy organizace zabývající se nejrůznějšími průmyslovými odvětvími, od zdravotnictví, elektroniku, finance až po chemický a automobilový průmysl. [8]

1.8.3 Model EVA

Dalším z relativně mladých možných způsobů hodnocení výkonnosti podniku je měření výkonnosti pomocí ekonomické přidané hodnoty EVA (anglicky Economic Value Added).

Tento ukazatel byl v roce 1991 představen poradenskou společností Stern Stewart & Co. a je běžně používán jako pojem měřítka, které je založeno na "ekonomickém pojetí zisku".

Tvůrci měřítka EVA vycházeli ze způsobu, jakým je zisk podniku vykazován v účetních výkazech sestavovaných dle "Všeobecně uznávaných účetních zásad" a z jeho kritiky. Proto je ukazatel EVA primárně využíván jako měřítko výkonnosti podniku jako ekonomického celku z pozice jeho investorů. [1]

Struktura výpočtu ekonomické přidané hodnoty je v podstatě konkretizací obecné podoby výpočtu ekonomického zisku. Hodnota ukazatele EVA je **rozdílem mezi čistým ziskem z hlavní výdělečné činnosti po zdanění a náklady kapitálu**, které jsou vyjádřeny jako součin čistých aktiv vázaných v hlavní výdělečné činnosti a vážených průměrných nákladů kapitálu.

Zápis výpočtu ekonomické přidané hodnoty:

$$EVA = NOPAT - (NOA * WACC)$$

Ekonomická přidaná hodnota.....EVA (Economic Value Added)

Čistý zisk z hlavní činnosti po zdanění... NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)

Čistá aktiva vázaná v hlavní činnosti.....NOA (Net Operating Assets)

Vážené průměrné náklady kapitálu.....WACC (Weighted Average Costs of Capital)

Alternativní zápis ekonomické přidané hodnoty je vzorec založený na tzv. hodnotovém rozpětí (viz níže)

$$EVA = ((NOPAT/NOA) - WACC) * NOA$$

Druhý uvedený model výpočtu ekonomické přidané hodnoty je užitečný pro pochopení vztahu mezi ekonomickou přidanou hodnotou a rentabilitou aktiv. Hodnotové rozpětí totiž vyjadřuje rozdíl mezi rentabilitou aktiv podniku a průměrnými váženými náklady kapitálu. [15], [16]

1.9 Analytické metody

1.9.1 SWOT analýza

SWOT analýza byla vytvořena Albertem Humphreyem a je řazena mezi jednu z nejčastěji využívaných strategicky-analytických metod. SWOT je zkratka z anglického originálu:

- **Strenghts** - silné stránky,
- **Weaknesses** - slabé stránky,
- **Opportunities** - příležitosti,
- **Threats** - hrozby.

Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.

Při rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí) pak SWOT analýza poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. [9]

1.9.2 Porterův model pěti sil

Na podnik při jeho ekonomických činnostech působí sociální i ekonomické vlivy, které mají na fungování podniku značný vliv. Úroveň a intenzita konkurence v odvětví dle Porterova modelu závisí na pěti hlavních silách, kterými jsou:

- **vliv odběratelů** - obecně odběratelé usilují o dodání zboží či služby v co nejvyšší možné kvalitě a za co nejpříjemnější cenu, přičemž jejich vyjednávací síla závisí na srovnatelných výrobcích konkurentů a objemu dodávek,

- **vliv dodavatelů** - dodavatelův produkt je vstupem pro odběratelovo podnikání a vyjednávací síla dodavatelů závisí na různých vlivech, konkurenci a tržní situaci,
- **konkurence mezi firmami** - snaha o získání výhodnější tržní pozice je ovlivněna především zvolenými strategiemi podniků nebo charakteristickou situací v odvětví, přičemž konkurenční boj může mít řadu forem,
- **hrozba vstupu nových firem do odvětví** - nově přichozí konkurenti s sebou na trh přinášejí dodatečné kapacity a hrozba příchodu nového konkurenta závisí na existujících bariérách vstupu s možnou reakcí stávajících podniků v odvětví,
- **substituční výrobky** - identifikace substitutů znamená pro zákazníka příležitost k nahrazení stávajícího výrobku či služby jiným, který plní totožnou funkci a pro podnik je analýza této oblasti nesmírně důležitá. [14]

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části práce bude nejprve představena obchodní korporace PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o., a prostředí, ve kterém hodnocený podnik působí. Následně je provedena SWOT analýza a Porterův model pěti sil. Uvedeny jsou zde také základní ekonomické údaje podniku a následně je aplikován Model START, vycházející z EFQM Modelu Excellence.

2.1 Představení společnosti

Obchodní firma:	PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o.
Datum zápisu do obchodního rejstříku:	28. června 2007
Sídlo obchodní korporace:	Průmyslová 162, Jejkov, 674 01 Třebíč
Identifikační číslo:	277 36 814
Právní forma obchodní korporace:	Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

[20]

Statutární orgán:	3 jednatelé
Společníci:	od 3. 4. 2018 je společníkem se 100% obchodním podílem obchodní korporace PBS INDUSTRY, a.s.

Základní kapitál: 200 000,- Kč

[24]



Obrázek č. 4: Logo obchodní korporace PBS PE, s.r.o. (zdroj: www.pbspe.cz)

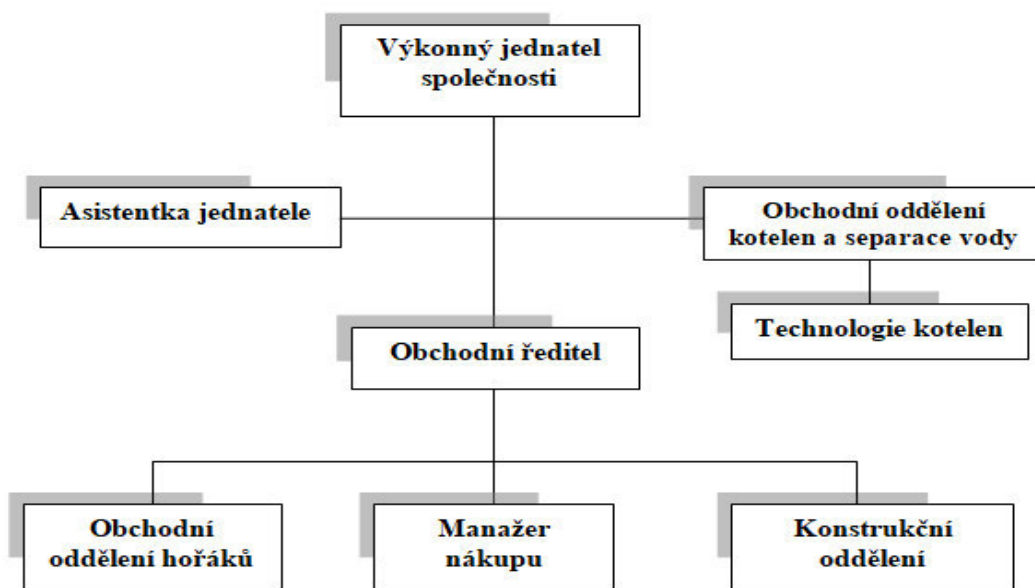
2.1.1 Profil obchodní korporace PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o.

Dějiny První brněnské strojírny Třebíč sahají do konce 19. století, kdy soukromé firmy Wallig v nově postaveném závodě začaly výrobu motorů, kotlů, nádrží, zemědělských strojů a zařízení pivovarů a cukrovarů. Obě firmy byly v roce 1948 začleněny do koncernu První brněnská strojírna Brno jako jeden z jejich závodů. V 60. letech 20. století byl v Třebíči vybudován nový závod, jehož výroba byla dále orientována na produkci energetických zařízení.

V roce 1994 se PBS Třebíč stala akciovou společností a započala postupný proces transformace. PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o. vznikla v roce 2007 jako dceřiná společnost PBS INDUSTRY, a.s. [19]

2.1.2 Organizační struktura

Obchodní korporace PBS PE, s.r.o. je úspěšná organizace zabývající se inženýringem a realizací výroby v oblasti spalovacích systémů. Svoje činnosti rozvíjí jak v tuzemsku, tak v zahraničí, přičemž v rámci svého oboru je konkurenceschopná v celosvětovém měřítku. Statutárním orgánem hodnoceného podniku jsou tři jednatele. Společníkem obchodní korporace PBS PE, s.r.o. je se 100% obchodním podílem mateřská akciová společnost PBS INDUSTRY se sídlem v Třebíči.



Obrázek č. 5: Organizační struktura PBS PE, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy PBS PE, s.r.o. za rok 2016)

2.1.3 Ekonomická činnost

Obchodní korporace PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o. se zabývá výrobou plynových a olejových hořáků, které slouží jako zdroj tepla pro přetlakové i podtlakové spotřebiče, především pro teplovodní, horkovodní a parní kotle. Dále je možné hořáky využívat například pro ohříváky vzduchu, sušky, vyvíječe páry nebo průmyslové a pekařské pece.

Ve výrobním portfoliu hodnoceného podniku jsou:

- monoblokové plynové hořáky s výkonem 25 - 11 000 kW,
- monoblokové olejové hořáky s výkonem 25 - 5 500 kW,
- monoblokové kombinované hořáky 300 - 11 000 kW,
- průmyslové hořáky spalující plynná či kapalná paliva,
- řídicí systém spalovacích zařízení PBS6000,
- výkonové hořáky o výkonu 4 - 80 MW,
- zapalovací a stabilizační hořáky,

- speciální hořáky.

Doplňkově také PBS PE, s.r.o. vyrábí hořáky zbytkového plynu, tzv. "fléry", vyvíječe páry s výkonem 150kg/h a 300kg/h, a uzavírací klapky. [20]



Obrázek č. 6: Plynový hořák (zdroj: www.pbspe.cz)

Hlavní trhy a zákazníci

Obecně se dá říci, že zákazníci analyzovaného podniku jsou subjekty, které v rámci svých výrobních procesů potřebují zařízení generující tepelnou energii. Potenciálních zákazníků je na trhu v tuzemsku i v zahraničí relativně velké množství; může se jednat například o podniky v oblasti teplárenství a energetiky, dále se jedná o spalovny, elektrárny či kotelny ale i o podniky požadující méně výkonné zařízení generující teplo jako jsou například pekárny nebo sušky.

V souvislosti s činností PBS PE, s.r.o. nelze podrobně specifikovat hlavní trhy, jelikož společnost dodává své produkty organizacím různých oborů ve státech Evropské unie a současně spolupracuje například i s organizacemi v Africe nebo na Dálném východě.

Společnost klade důraz na rozvoj svých obchodních aktivit především v rámci evropského trhu, kde má v současnosti vzhledem k nové legislativě, která přísně upravuje emisní limity zařízení generujících tepelnou energii, rozjednané největší projekty.

Budoucí poptávka po výrobcích zařízení generujících tepelnou energii bude silně ovlivněna legislativou v rámci plnění emisních limitů, která nabývá účinnosti ode dne 1.1.2020, a která výrazným způsobem snižuje emisní limity plynových a olejových hořáků. Hodnoty emisních limitů se v rámci legislativy snižují přibližně na polovinu, a tyto limity musí výrobky uváděné na trh plnit. Vzhledem k tomu, že většina současných tepelných zdrojů nespĺňuje tyto požadavky, otevírá se pro PBS PE, s.r.o. prostor, kdy stávající zařízení, nespĺňující novou legislativu, budou muset být rekonstruována, případně nahrazována novými. V oblasti dodávek kotlů je cílem podniku do budoucna rozvíjet své obchodní aktivity a přijímat nové zakázky na teplovodní, horkovodní, parní a kondenzační kotle, včetně kompletní realizace kotelen na klíč. [20]

Odhad tržního podílu

Odhadnout tržní podíl obchodní korporace PBS PE, s.r.o. na tuzemském trhu není snadné, protože sama PBS PE, s.r.o. neprovádí průzkum, na základě kterého by měla pokud možno co nejvěrnější informace o konkurentech a jejich působení na českém trhu. Na základě dostupných informací a dlouholetých zkušeností vedení hodnoceného podniku v oboru, kde PBS PE, s.r.o. působí, však lze přibližnou hodnotu tržního podílu odvodit.

Vzhledem k tomu, že pro výrobní program podniku je tuzemský trh malý a nadpoloviční většinu svých aktivit podnik uskutečňuje na zahraničních trzích, nelze se soustředit a cílit na co největší podíl na tuzemském trhu. Podíl uskutečněných plnění PBS PE, s.r.o. pro český trh je přibližně 40 %, a jak již bylo zmíněno výše, nadpoloviční většina, cca 60 % výroby se „vyváží“ na zahraniční trhy.

V rámci výrobního programu lze činnosti spojené s dodávkami hořáků pomyslně rozdělit do tří oblastí.

V první oblasti se podnik soustředí na dodávky „vysoko-výkonových“ průmyslových hořáků ve výkonovém rozsahu 2 MW až 80 MW, přičemž této části výrobního programu věnuje přibližně 60 % svých aktivit.

Druhou oblastí jsou „nízko-výkonové“ hořáky v rozsahu od 20 Kw do 11 MW, kdy dodávky tohoto typu hořáků tvoří cca 20 % aktivit podniku.

Třetí oblast představují „doplňkové“ služby v energetickém sektoru, kdy podnik provádí servis energetických zařízení, realizaci investičních celků ve strojírenství, dodává kompletní zařízení kotelen a také se zabývá rekonstrukcemi vybraných energetických zařízení. Tato oblast tvoří zbylých cca 20 % činností podniku. [21]



Obrázek č. 7: Výkonový hořák (zdroj: www.pbspe.cz)

2.1.4 Hlavní konkurenti

V oblasti dodávek "vysoko-výkonových" hořáků, se za jednoho z největších konkurentů dá považovat obchodní korporace OHNÚT spalovací technika s.r.o.

OHNÚT spalovací technika s.r.o.

Firma OHNÚT spalovací technika s.r.o. je autorizovaným zástupcem firem SAACKE a ECLIPSE Combustion pro Českou a Slovenskou republiku.

Firma se v rámci své činnosti zabývá především rekonstrukcemi kotelen a energetických zařízení a dodávkami hořáků SAACKE a ECLIPSE různých typů.

Německý výrobce SAACKE GmbH&CO sídlící v Brémách je přední evropský výrobce spalovacích systémů s více než 80 lety zkušeností s vývojem a výrobou hořáků pro energetický průmysl. Jak podnik uvádí, jeho pracovníci všech profesí zajišťují kompletní činnost firmy, která se dále také zabývá velkoobchodním prodejem průmyslových ventilátorů firmy SODECA.

Obchodní korporace OHNÚT spalovací technika s.r.o. pro zlepšení kvality svých dodávek, montáží a pro udržení spokojenosti svých zákazníků, zavedla systém řízení kvality dle ISO 9001 s certifikací. V rámci dodávek spalovacích systémů, je obchodní korporace OHNÚT spalovací technika s.r.o. největším konkurentem PBS PE, s.r.o. v oblasti dodávek "vysoko-výkonových" hořáků. [22]

V oblasti dodávek "nízko-výkonových" hořáků lze za největšího konkurenta PBS PE, s.r.o. považovat obchodní korporaci WEISHAAPT s.r.o.

WEISHAAPT s.r.o.

Obchodní korporace WEISHAAPT s.r.o. patří do koncernu WEISHAAPT se sídlem v německém Schwendi. Výrobní program společnosti se zabývá dodávkami tepelné techniky, solárních systémů, tepelných čerpadel a plynových, olejových a dvoupalivových hořáků. Dále se WEISHAAPT s.r.o. zabývá poradenstvím v této oblasti energetických systémů a celků. [23]

2.2 SWOT analýza

Silné stránky

- dobré jméno podniku,
- dlouholeté zkušenosti v oboru,
- odbornost a kvalifikace vlastních zaměstnanců,
- zázemí silné mateřské společnosti,
- finančně stabilizovaný podnik,
- nízká zadluženost,
- dlouhodobý růst,
- individuální přístup k zákazníkovi,
- spolupráce na vývoji hořáků,
- široké portfolio hořáků,
- zajištění kvalitního servisu.

Slabé stránky

- absence dlouhodobé strategie,
- špatná zastupitelnost vedoucích zaměstnanců,
- slabá tuzemská poptávka po produktech podniku,
- nevyužitý obchodní potenciál zaměstnanců.

Příležitosti

- expanze na další zahraniční trhy,

- vlastní propagace,
- spolupráce s regionálními organizacemi,
- legislativa v oblasti emisních limitů,
- minimální nahraditelnost substituty,
- zájem o životní prostředí,
- benchmarking.

Hrozby

- neochota odběratelů inovovat a investovat,
- nestabilní ekonomická situace v zemích některých odběratelů,
- posilující konkurence,
- nestabilní politická situace v ČR,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce.

2.3 Porterův model pěti sil

Vyjednávací síla dodavatelů

Převážnou většinu dodavatelů podniku PBS PE, s.r.o. tvoří obchodní partneři z tuzemska, Německa a Itálie. Jedná se zejména o podniky dodávající komponenty a součástky na různé typy hořáků. Na dodavatelsko-odběratelské úrovni je také navázána úzká spolupráce s mateřskou PBS INDUSTRY, a.s., která pro PBS PE, s.r.o. zajišťuje některé výrobní činnosti. V tomto případě je tak vyjednávací síla dodavatelů nízká, a podnik má dostatek možností, kde pořídit produkty pro svoji ekonomickou činnost. Je ale třeba říci, že se svými dodavateli PBS PE, s.r.o. již dlouhodobě spolupracuje a v rámci obchodní spolupráce jsou mezi firmami nastaveny příznivé obchodní podmínky.

Vyjednávací síla odběratelů

Cílem firmy PBS PE, s.r.o. je vyjít zákazníkovi vstříc a poskytnout mu vysoce kvalitní zboží a služby. Se současnými zákazníky se podnik snaží navázat a udržovat dobré vztahy pro případnou budoucí spolupráci a hodnotné reference. Individuální přístup ke každé zakázce je v PBS PE, s.r.o. samozřejmostí. Zákazníky podniku PBS PE, s.r.o. tvoří především spalovny, elektrárny a kotelny. K udržení stávajících zákazníků pak patří záruční i následný servis. Odběratelé si jsou vědomi kvalitních produktů PBS PE, s.r.o. a dokáží ocenit profesionální, individuální přístup.

Konkurence

Trh s různými druhy hořáků není příliš široký a může se zdát, že je to pro PBS PE, s.r.o. výhodou. Současné tržní postavení a dobré jméno podniku je však výsledkem dlouholetého úsilí, které vedení PBS PE, s.r.o. věnovalo rozvoji svých podnikatelských aktivit. V celoevropském měřítku se jedná o úspěšný podnik, který poskytuje dodání vysoce kvalitních produktů za cenu, která v konkurenčním boji obstojí nad míru dobře.

Vstup nových firem do odvětví

Vzhledem k tomu, že výroba nejrůznějších druhů hořáků vyžaduje své know-how a zkušenosti v oboru, je poměrně náročné vstoupit na tento trh a dlouhodobě se zde udržet. V současné době je důležitým kritériem pro zachování konkurenceschopnosti technologická vyspělost vlastních produktů, a to především kvůli novým, přísným emisním limitům, které budou účinné od roku 2020. Žádoucí je také patřičná finanční vybavenost, především z důvodu potřeby kvalitního technického a personálního zázemí podniku. Hrozba vstupu nových konkurenčních podniků na trh tedy není v současné době pro podnik PBS PE, s.r.o. příliš vysoká.

Substituty

Nahraditelnost produktů v celoevropském, či celosvětovém měřítku je poměrně obtížná, protože na trhu není příliš produktů se stejnými funkcemi, jako nabízí hodnocená PBS PE, s.r.o. Důvodem je nová legislativa týkající se emisních limitů v odvětví spalovacích celků. Obchodní korporace PBS PE, s.r.o. se svými výrobky nové emisní požadavky splňuje se značnou rezervou, a oproti výrobkům svých konkurentů, dosahuje v této oblasti vynikajících výsledků.

2.4 Základní ekonomické údaje

Obchodní korporace PBS PE, s.r.o. dosahuje dlouhodobě příznivých ekonomických výsledků a po ekonomické stránce se jedná o "finančně zdravou" organizaci. Informace o ekonomickém stavu podniku jsou vyhledávané různými skupinami uživatelů, a ať už se jedná o majitele podniku či potenciální obchodní partnery, stabilní hospodářské výsledky jsou nesmírně důležitým faktorem úspěchu a jsou dobrým předpokladem pro navázání nové obchodní spolupráce.

2.4.1 Vývoj míry celkové zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti definují vztah mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji financování podniku.

Tabulka č. 1: Vývoj míry celkové zadluženosti v letech 2011-2017

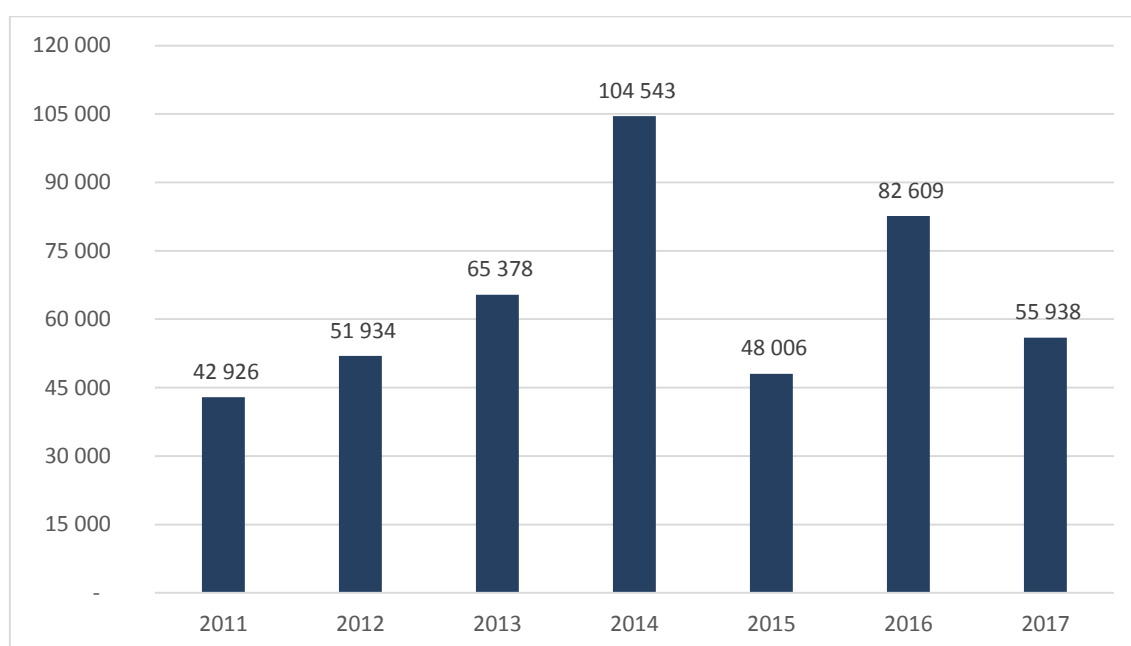
Období	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva (tis. Kč)	25 690	23 594	36 598	43 023	40 651	36 676	38 880
Cizí zdroje (tis. Kč)	14 217	11 755	21 868	20 032	10 518	13 361	18 533
Celková zadluženost (%)	55,34	49,82	59,75	46,56	25,87	36,43	47,67

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost je jedním z nejdůležitějších finančních ukazatelů a její doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí od 30 do 60 %. V letech 2011-2017 dosahují hodnoty celkové zadluženosti doporučeného intervalu, přičemž nejvyšší zadluženosti dosahuje podnik v roce 2013 s hodnotou **59,75 %**. Naopak v roce 2015 byl poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu za hodnocená období na nejnižší úrovni, a to na hodnotě **25,87 %**. Výše uvedené údaje dle Tabulky č. 1 říkají, že podíl cizích zdrojů v kapitálové struktuře podniku za hodnocená období až na výjimky nepřekračuje 50 % aktiv podniku.

[17], [20]

2.4.2 Vývoj tržeb

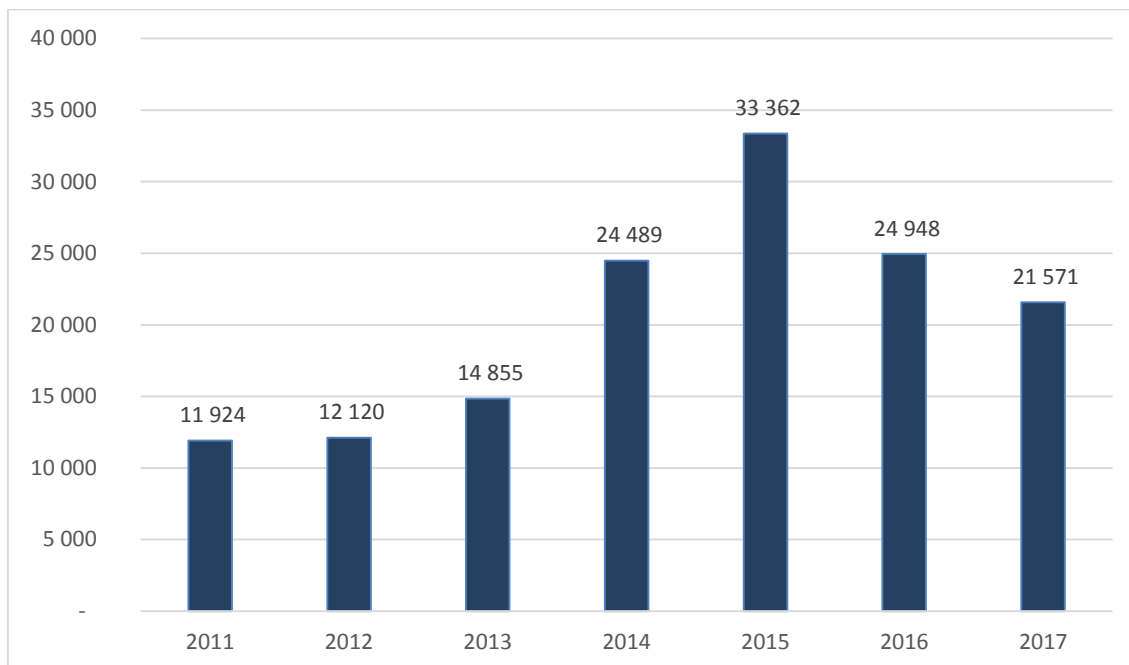


Graf č. 1: Vývoj tržeb z prodeje zboží, výrobků a služeb v letech 2011-2017 v tis. Kč (vlastní zpracování)

V grafu č. 1 jsou zachyceny tržby PBS PE, s.r.o., které mají v letech 2011-2017 značně kolísavý vývoj, kdy velké meziroční rozdíly jsou dány především charakterem dodávek, které mají mnohdy podobu plnění v několikamilionové hodnotě. Drobný nárůst či úbytek zakázek pak ve výsledném saldu tržeb znamená rozdíly až v desítkách milionů korun oproti předcházejícímu období. V níže uvedeném grafu vyčnívá rok 2014, kdy podnik dosáhl na tržby v hodnotě přes 104 mil. Kč a oproti roku 2013 došlo k navýšení tržeb téměř o 40 mil. Kč. Je také potřeba zmínit skutečnost, že i přes nepříznivý ekonomický

vývoj, který následoval po krizi v roce 2008, jež zasáhla i sektor energetiky, dosahovala PBS PE, s.r.o. nadstandardních výsledků.

2.4.3 Vývoj hospodářského výsledku



Graf č. 2: Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním v letech 2011-2017 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Obchodní korporace PBS PE, s.r.o. dlouhodobě dosahuje zisku v řádu desítek milionů korun, přičemž za výše uvedená období dosáhla mimořádného výsledku v roce 2015, kdy hospodářský výsledek podniku před zdaněním činil více než 33 mil. korun.

2.5 Analýza obchodní korporace PBS PE, s.r.o. dle modelu START

V následující části práce je popsáno hodnocení prostřednictvím dotazníkového šetření, které vychází z Modelu START. Dotazník byl vyplněn vedoucími zaměstnanci v čele s výkonným ředitelem hodnoceného podniku.

Dotazník se skládá z 50 otázek, které jsou rovnocenné a každá z nich tak dosahuje stejného podílu na celkovém bodovém hodnocení předmětného dotazníku, který lze rozdělit do dvou částí. Prvních 25 otázek dotazníku definuje předpoklady pro dosažení výsledků a zbylých 25 otázek se věnuje hodnocení dosažených výsledků.

U každé z devíti oblastí jsou definovány otázky vycházející z Modelu START. Výsledky dotazníku jednotlivých oblastí jsou uvedeny v níže uvedených tabulkách, kde je uveden počet jednotlivých zaškrtnutí v rámci příslušné oblasti (možnosti A, B, C nebo D). Každou otázku lze ohodnotit pouze čtyřmi možnostmi odpovědí, přičemž jednotlivá zaškrtnutí (ohodnocení otázky) jsou dle Modelu START procentuálně ohodnocena (A = 100 %, B = 67 %, C = 33 %, D = 0%; bližší popis ohodnocení je uveden níže). [11]

Bodové hodnocení dotazníku dle Modelu START:

A - Zcela dosaženo: *Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %).*

B - Podstatný pokrok: *Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %).*

C - Určitý pokrok: *Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumávání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).*

D - Dosud nezačínáno: *Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0 %).*

Za hodnocenou obchodní korporaci vyplňovali předmětný dotazník níže uvedení zástupci podniku PBS PE, s.r.o.

Tabulka č. 2: Sbor hodnotitelů podniku PBS PE, s.r.o.

Jméno a příjmení respondenta	Pozice v podniku
Ing. Karel Pléha, MBA	Jednatel
Ing. Martin Šafránek	Jednatel
Ing. Petr Krčál	Obchodní ředitel

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení dotazníku

Pro vyhodnocení dotazníku je využit obecný postup, který je uveden v tabulce č. 3. Postup vyhodnocení dotazníku spočívá v roznásobení počtu zaškrtnutí odpovědí na jednotlivé otázky (a) a faktoru (b), kterým je otázka procentuálně ohodnocena. Výsledek výše uvedeného roznásobení je následně podělen počtem otázek, vztahujících se k určité hodnocené oblasti, vynásobeným počtem respondentů, kterými byl dotazník vyplněn. [11]

Tabulka č. 3: Metodika hodnocení

Oblast hodnocení	"D"	"C"	"B"	"A"	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)					(počet bodů)
Faktor (b) [%]	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)					
Celkem : (počet respondentů * počet otázek) =	(procento úspěchu za danou oblast)				

Zdroj: Rada kvality České republiky, 2011

2.5.1 Předpoklady

Oblast Vedení

Otázka č. 1: Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?

Otázka č. 2: Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?

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

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

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

Tabulka č. 4: Hodnocení kritéria Vedení

Oblast Vedení	"D"	"C"	"B"	"A"	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	3	10	2	= 969 bodů
Faktor (b) [%]	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	99+	670+	200	
Celkem/15	64,60 % úspěchu				

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti Vedení, kde je zkoumána činnost a chování vůdčích osobností podniku, dosáhla PBS PE, s.r.o. hodnocení s výsledkem 64,60 %. Poslání organizace, vize a firemní hodnoty se zásadami etiky podnikání jsou definovány a ústně komunikovány na pravidelných poradách. Vedení podniku s vedoucími pracovníky probírá firemní hodnoty, aby byl podnik řádně reprezentován. Osobní angažovanost a úsilí jednotlivců je vedením podniku vítáno, a podněty směrem k vedení jsou pravidelně komunikovány.

Oblast Strategie

Otázka č. 1: Je strategie Vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?

Otázka č. 2: Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?

Otázka č. 3: Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?

Otázka č. 4: Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou tito pracovníci seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?

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

Tabulka č. 5: Hodnocení kritéria Strategie

Oblast Strategie	"D"	"C"	"B"	"A"	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	2	9	4	0	= 565 bodů
Faktor (b) [%]	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	297+	268+	0	
Celkem/15	37,66 % úspěchu				

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast Strategie hodnotí, jak jsou organizací implementovány její hodnoty, vize a politika do celkové strategie. Tato oblast dosáhla nejnižšího hodnocení, a to na úrovni 37,66 %. Strategie podniku se odvíjí od aktuálních potřeb a očekávání zákazníků, díky čemuž se dá odhadnout budoucí vývoj trhu. Organizace však systematicky neprovádí

benchmarking nebo řízení strategických rizik, a ta jsou řízena stylem "ad hoc", tedy k určitému účelu, případně zakázce.

Oblast Pracovníci

Otázka č. 1: Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů? Jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?

Otázka č. 2: Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?

Otázka č. 3: Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků, požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?

Otázka č. 4: Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?

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

Tabulka č. 6: Hodnocení kritéria Pracovníci

Oblast Pracovníci	"D"	"C"	"B"	"A"	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	3	10	2	= 969 bodů
Faktor (b) [%]	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	99+	670+	200	
Celkem/15 =	64,60 % úspěchu				

Zdroj: vlastní zpracování

Kritérium Pracovníci se zabývá tím, jak si organizace cení svých pracovníků, jak s nimi jsou rozvíjeny vztahy, jak je organizací podporován jejich rozvoj a využívání dovedností a znalostí ve prospěch organizace. Tato oblast dosáhla výsledku s hodnocením 64,60 %, tedy nadprůměrné úspěšnosti. Z hodnocení plyne, že při výběru svých pracovníků si je organizace vědoma důležitosti rozvoje vztahů a zapojení dovedností svých zaměstnanců do činnosti organizace, a to jak na úrovni jednotlivců, tak na úrovni týmů. Zaměstnanci tak mají například možnost se účastnit různých profesních školení, díky kterým je zvyšována jejich kvalifikace související s konkrétním pracovním místem.

Oblast Partnerství a zdroje

Otázka č. 1: Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?

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

Otázka č. 3: Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?

Otázka č. 4: Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?

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

Tabulka č. 7: Hodnocení kritéria Partnerství a zdroje

Oblast Partnerství a zdroje	"D"	"C"	"B"	"A"	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	3	8	4	= 1035 bodů
Faktor (b) [%]	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	99+	536+	400	
Celkem/15 =	69,00 % úspěchu				

Zdroj: vlastní zpracování

Partnerství a zdroje je kritérium, ve kterém dosáhla PBS PE, s.r.o., společně s kritériem Společnost - výsledky nejvyššího hodnocení, a to na úrovni 69,00 %. Partnerské vztahy s dodavateli jsou dlouhodobě rozvíjeny, a to především díky významné spolupráci PBS PE, s.r.o. se svojí mateřskou organizací. Produkty PBS PE, s.r.o. dosahují výborných výsledků vzhledem k plánovanému zavedení přísných emisních limitů, což je důsledkem vývoje s ohledem na co nejšetrnější zatížení životního prostředí.

Oblast Procesy, produkty a služby

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

Otázka č. 2: Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?

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

Otázka č. 4: Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekávání zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?

Otázka č. 5: Zajišťuje Vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen "reaktivními opatřeními") a tím předcházení opakovanému výskytu problému?

Tabulka č. 8: Hodnocení kritéria Procesy, produkty a služby

Oblast Procesy, produkty a služby	"D"	"C"	"B"	"A"	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	12	1	= 970 bodů
Faktor (b) [%]	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	66+	804+	100	
Celkem/15=	64,67 % úspěchu				

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti Procesy, produkty a služby se hodnotilo, jak organizace chápe své zákazníky, a jak je se jejich potřeby promítají do výrobků a služeb tak, aby pro ně dosahovaly co nejvyšší hodnoty. Organizace v této oblasti získala hodnocení ve výši 64,67 %. Organizace nemá zavedenou normu ISO 9001. Požadavky zákazníků jsou ale důkladně vyhodnocovány tak, aby organizace zákazníkům vždy navrhla řešení k co nejvyšší možné spokojenosti zákazníka.

2.5.2 Výsledky

Oblast Zákazníci - výsledky

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

Otázka č. 2: Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

Otázka č. 3: Provádí Vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?

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

Otázka č. 5: Vykazují výsledky měřítek týkající se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

Otázka č. 6: Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty Vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?

Otázka č. 7: Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?

Otázka č. 8: Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?

Tabulka č. 9: Hodnocení kritéria Zákazníci - výsledky

Oblast Zákazníci - výsledky	"D"	"C"	"B"	"A"	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	14	10	0	= 1132 bodů
Faktor (b) [%]	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	462+	670+	0	
Celkem/24 =	47,17 % úspěchu				

Zdroj: vlastní zpracování

Kritérium Zákazníci - výsledky, které se věnuje spokojenosti a loajalitě zákazníků, dopadlo s hodnocením 47,17 % jako druhé nejhorší. Průzkum spokojenosti zákazníků po ukončení obchodního případu není prováděn. Ke každému obchodnímu případu ale organizace přistupuje individuálně s cílem poskytnutí zákazníkovi co nejvyšší hodnotu prostřednictvím vysoce kvalitních produktů.

Oblast Pracovníci - výsledky

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

Otázka č. 2: Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti? Má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?

Otázka č. 3: Jsou výsledky těchto měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?

Otázka č. 4: Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?

Otázka č. 5: Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?

Tabulka č. 10: Hodnocení kritéria Pracovníci - výsledky

Oblast Pracovníci - výsledky	"D"	"C"	"B"	"A"	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	8	7	0	= 733 bodů
Faktor (b) [%]	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	264+	469+	0	
Celkem/15=	48,87 % úspěchu				

Zdroj: vlastní zpracování

Další oblastí jsou Pracovníci - výsledky, kde organizace dosáhla hodnocení na úrovni 48,87 %, čímž se tato oblast dle hodnocení řadí mezi slabší stránky organizace. Tato oblast zahrnuje dotazy na úroveň spokojenosti zaměstnanců, její vyhodnocování a porovnávání s jinými organizacemi. Se zaměstnanci jsou v případě potřeby vedeny rozhovory. Tyto výsledky nejsou vyhodnocovány a srovnávány s výsledky ostatních organizací a nejsou známy všem pracovníkům.

Oblast Společnost - výsledky

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

Otázka č. 2: Můžete prezentovat, že Vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?

Otázka č. 3: Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?

Otázka č. 4: Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?

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

Tabulka č. 11: Hodnocení kritéria Společnost - výsledky

Oblast Společnost - výsledky	"D"	"C"	"B"	"A"	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	3	8	4	= 1035 bodů
Faktor (b) [%]	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	99+	536+	400	
Celkem/15=	69,00 % úspěchu				

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti Společnost - výsledky, která je zaměřena na činnosti organizace, kterými ovlivňuje své okolí a společnost obecně, dosáhla PBS PE, s.r.o. hodnocení 69,00 %. Organizace díky aktivitám v oblasti vývoje nových technologií ve svém oboru podnikání nabízí produkty, jež výrazně snižují vlivy na životní prostředí oproti zařízením stávajícím. I přes dobré jméno organizace ale není zájem médií o organizaci příliš velký.

Oblast Klíčové výsledky

Otázka č. 1: Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů Vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

Otázka č. 2: Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?

Otázka č. 3: Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?

Otázka č. 4: Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?

Otázka č. 5: Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

Otázka č. 6: Jsou výsledky těchto činností v případě výrobků a služeb porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?

Otázka č. 7: Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, controlling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?

Tabulka č. 12: Hodnocení kritéria Klíčové výsledky

Oblast Klíčové výsledky	"D"	"C"	"B"	"A"	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	5	12	4	= 1369 bodů
Faktor (b) [%]	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	165+	804+	400	
Celkem/21=	65,19 % úspěchu				

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti Klíčové výsledky dosáhla PBS PE, s.r.o. úspěšnosti na úrovni 65,19 %. Hodnotí se zde finanční ale i nefinanční ukazatele, například ziskovost, obrat, produktivita nebo podíl na trhu. Dále se zde posuzují měřítka a výkonnost klíčových interních procesů a procesů podpůrných, které podporují celkovou výkonnost podniku. Klíčové finanční ukazatele dosahují dlouhodobě vynikajících výsledků.

2.5.3 Celková úspěšnost

Celkové hodnocení a úspěšnost jednotlivých kritérií, plynoucí z dotazníkového šetření, které u podniku PBS PE, s.r.o. probíhalo sebehodnocením dle modelu START, jsou zachyceny v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 13: Celkové hodnocení

	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	0	3	10	2	64,60
Strategie	2	9	4	0	37,67
Pracovníci	0	3	10	2	64,60
Partnerství a zdroje	0	3	8	4	69,00
Procesy, produkty a služby	0	2	12	1	64,67
Zákazníci výsledky	0	14	10	0	47,17
Pracovníci výsledky	0	8	7	0	48,87
Společnost výsledky	0	3	8	4	69,00
Klíčové výsledky	0	5	12	4	65,19
Celkový počet zaškrtnutí (a)	2	50	81	17	150
Bodové hodnocení (b)	0	33	67	100	-
Hodnota (a) x (b)	0	1650	5427	1700	8777
Celkem : 150	58,51				% úspěchu

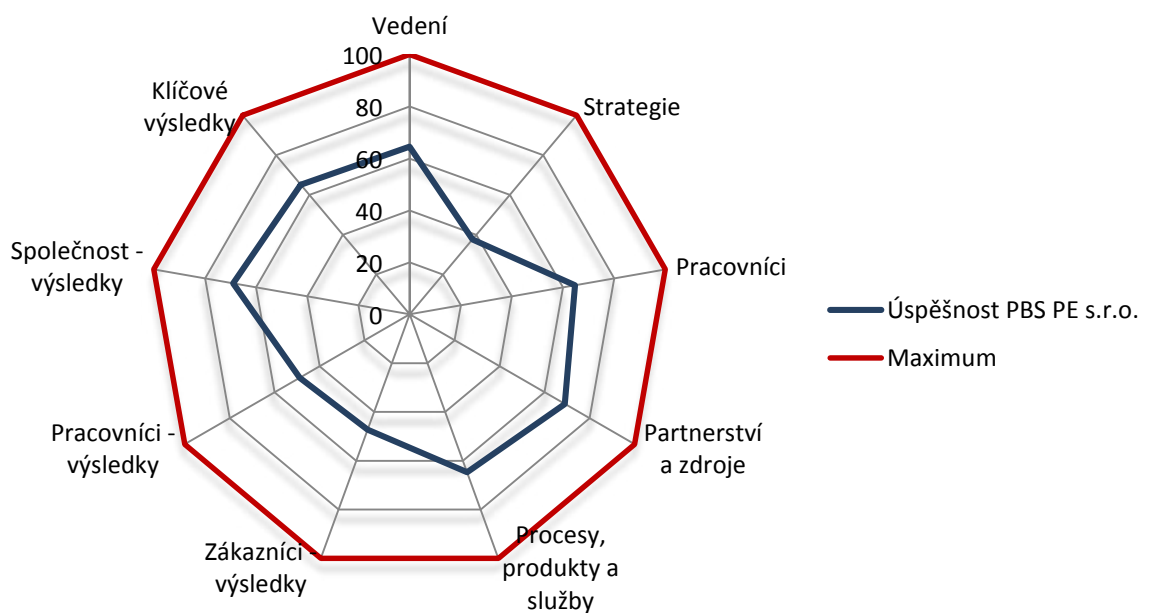
Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 13 je vidět celková úspěšnost podniku, která dle dotazníkového šetření dosáhla úspěšnosti na úrovni **58,51 %**. Vzhledem k tomu, že podobné hodnocení probíhalo v PBS PE, s.r.o. poprvé, a s podobným hodnocením nemá podnik zkušenosti, dá se výsledek hodnocení považovat za velmi dobrý. Dle výše uvedené tabulky je zřejmé,

že nejnižšího hodnocení dosáhlo kritérium předpokladů Strategie s úspěšností 37,67% a kritéria výsledků v oblasti Zákazníků s úspěšností 47,17 % a v oblasti Pracovníků s úspěšností 48,87 %.

Naopak nejlepšího hodnocení dosáhlo kritérium předpokladů v oblasti Partnerství a zdrojů s úspěšností 69 % a kritérium výsledků v oblasti Společnost s 69 %.

Výsledky provedeného dotazníkového šetření by organizaci měly sloužit jako orientační ve vztahu k dalšímu sebehodnocení, a procentuální výsledky by měly být brány s určitou rezervou v návaznosti na počet a objektivitu hodnotitelů. Prostřednictvím Modelu START se organizace především seznámila se základními zásadami Modelu EFQM Excelence, na což lze v budoucnu navázat a organizace může využít některého z dalších hodnotících programů ke stanovení svých silných stránek a odhalení slabých stránek pro následné zlepšování.



Graf č. 3: Vyhodnocení dotazníku dle Modelu START (vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z provedeného hodnocení prostřednictvím dotazníku dle Modelu START byly zjištěny nedostatky zejména v oblasti Strategie, Zákazníci - výsledky a Pracovníci výsledky. V této kapitole budou popsána některá opatření, která by mohla zvýšit výkonnost podniku PBS PE, s.r.o.

3.1 Sledování spokojenosti zaměstnanců

Vztah zaměstnanců k podniku je velice důležitým předpokladem úspěšné činnosti podniku a proto by o vztah "zaměstnavatel vs. zaměstnanec" mělo být náležitě pečováno; to platí zejména v současnosti, kdy kvalitní pracovní síla je základem každé organizace a významným prvkem v její konkurenceschopnosti, i s ohledem na výrazně nízkou úroveň nezaměstnanosti a nedostatek kvalitních pracovníků.

K tomuto účelu lze informace od zaměstnanců získat několika možnými způsoby, přičemž z hlediska dlouhodobého vyhodnocování navrhuji využít dotazníkovou metodu.

Pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců lze provést buď vlastní činností, nebo za pomoci externí specializované společnosti. Obě možné varianty mají své výhody ale i nevýhody. Součinnost s externí společností bude jistě finančně náročnější variantou, podniku by ale externí partner mohl poskytnout jak porovnání s ostatními firmami, tak užitečné rady a informace díky zkušenostem v této oblasti. Levnější variantou by bylo provádět průzkum vlastními silami, k čemuž by vedení podniku pověřilo konkrétního pracovníka, který by ve spolupráci s vedením sestavil dotazník. Dotazníky by po vyplnění zaměstnanci byly následně, tímto pověřeným pracovníkem, vyhodnoceny a prezentovány vedení podniku.

Pro začátek doporučuji, aby si podnik dotazníkové šetření prováděl sám. Důležité je, aby byl dotazník zaměstnanci vyplněn pravdivě a zodpovědně. Je však ke zvážení, zda budou mít zaměstnanci k takovéto formě průzkumu důvěru a motivaci. Aby podnik zaměstnance nějakým způsobem k pečlivému vyplnění dotazníku motivoval, je možné za vyplnění dotazníku stanovit určitou odměnu. Podnik by měl průzkum provádět pravidelně a je na jeho zvážení, v jakých intervalech by tak činil, ale za ideální považují půlroční interval. Je také nezbytné, aby zaměstnanci věděli, za jakým účelem mají dotazník vyplnit. Bude

tak zvýšena důvěra a zájem zaměstnanců o dané hodnocení, což povede k pečlivějšímu vyplnění dotazníků.

Dotazník by měl být anonymní a pro ohodnocení jednotlivých otázek by měly být dány jasné možnosti. Je možné využít 4-úrovňové ohodnocení s možnostmi odpovědi ANO, SPÍŠE ANO, SPÍŠE NE a NE. Prostor pro vlastní vyjádření, ať už k otázkám uvedeným v dotazníku, či k jiným skutečnostem týkajícím se spokojenosti zaměstnanců, bude dán zaměstnanci v závěru dotazníku.

Možná podoba dotazníku, hodnotícího spokojenost zaměstnanců je uvedena níže:

Tabulka č. 14: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Jste spokojený/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?				
Jste spokojený/a s vybavením, se kterým pracujete?				
Jste spokojený/a se stylem vedení Vašeho nadřízeného?				
Jste dostatečně informován/a o věcech souvisejících s výkonem na Vaší pozici?				
Máte dostatek prostoru se vyjádřit k věcem souvisejícím s výkonem na Vaší pozici?				
Je na Vaše vyjádření/náměty/stížnosti dostatečně brán ohled a jsou respektována a komunikována?				
Jste spokojen/a s vizí, hodnotami a strategií podniku?				
Jste při své činnosti často vystaven/a stresu?				
Jste spokojený/a s pracovní zátěží na Vaší pozici?				

Jste spokojený/a se systémem hodnocení v podniku?				
Jste spokojený/a s Vaším platovým ohodnocením?				
Uvažujete v současné době o odchodu z podniku?				
Máte nějaká doporučení/návrh pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců na Vaší pracovní pozici / v podniku?				

3.2 Sledování spokojenosti zákazníků

Vysoce ceněnou přidanou hodnotou podniku je individuální a profesionální přístup ke každému zákazníkovi. Podniku se tak daří navázat úzké vztahy s odběrateli, se kterými často dlouhodobě a opakovaně spolupracuje.

Jak ale vyplynulo z provedeného dotazníku, v této oblasti vyhodnocování vztahů s odběrateli by se měl podnik nadále systematicky zlepšovat. Pravidelný průzkum spokojenosti zákazníků je variantou, které je sice třeba se věnovat dlouhodobě, na druhou stranu však může podniku nastínit jeho slabé stránky v rámci obchodní spolupráce se svými odběrateli. Sběr těchto informací pomůže podniku k důkladnému pochopení potřeb a přání svých odběratelů, což následně povede k snazšímu a efektivnějšímu dosažení hlavního cíle podniku, kterým je maximálně spokojený zákazník. Vhodně nastavená komunikace mezi oběma obchodními partnery vede ke vzájemně výhodné spolupráci, kdy odběratel dostane produkt, který mu přináší co možná nejvyšší hodnotu; ta může být díky efektivní komunikaci i vyšší než odběratel očekával. Dodavatel pak dostává zpětnou vazbu, jejímž prostřednictvím je schopen vyhodnocovat a optimalizovat své činnosti tak, aby jeho produkty poskytovaly vysokou hodnotu za co nejefektivnějšího využívání jeho zdrojů.

Navrhují proto zavedení pravidelného sledování spokojenosti zákazníků a následné hodnocení získaných výsledků. Hodnocení je ve spolupráci s odběrateli možno provádět několika způsoby, přičemž jako nejlepší metodu doporučuji, tak jako u sledování spokojenosti zaměstnanců, dotazníkové šetření. Dále je možné tyto informace získávat

prostřednictvím obchodních zástupců podniku, kteří by následně tato data, obdržená v rámci jednání se zákazníkem, pečlivě zaznamenali.

V rámci hodnocení je však třeba brát v potaz tzv. "měkká data", která nám říkají, co si zákazník myslí a současně "tvrdá data", která nám říkají, co zákazník skutečně dělá. Dotazník by byl zákazníkovi zaslán elektronickou formou a podnik by měl zákazníka přimět k pravdivému vyplnění, a to jak zasláním samotného dotazníku, tak určitým motivačním prvkem k jeho vyplnění; tím by mohla být sleva z budoucí obchodní spolupráce či poskytnutí nadstandardní služby v rámci servisu. Otázky v dotazníku by měly být jasné a srozumitelné, a tak jako u dotazníku souvisejícího se spokojeností zaměstnanců doporučuji systém hodnocení s možnostmi ANO, SPÍŠE ANO, SPÍŠE NE a NE. Závěrem dotazníku lze dát zákazníkovi prostor k osobnímu vyjádření, či komentáři ke skutečnostem, které nebyly otázkami v dotazníku řešeny. Vzhledem k tomu, že velké množství zákazníků podniku jsou zahraniční subjekty, doporučuji dotazník zákazníkům přizpůsobit individuálně dle charakteru zakázky, země původu zákazníka či jeho specifických požadavků v rámci zakázky. Návrh dotazníku k hodnocení spokojenosti zákazníků je uveden níže:

Tabulka č. 15: Dotazník spokojenosti zákazníků

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Byli jste spokojeni s jednáním ze strany podniku před uzavřením smlouvy k dodání produktu?				
Byli jste spokojeni s dohodnutým termínem dodání produktu?				
Byli jste spokojeni s přístupem pracovníků jednajících za náš podnik?				
Byli jste spokojeni se způsobem komunikace našeho podniku?				

Jste spokojeni s kvalitou námi dodaného produktu / námi poskytnutých služeb?				
Byli jste spokojeni s cenou našich produktů / služeb?				
Byly dodrženy veškeré podmínky spolupráce dohodnuté ve smlouvě?				
Doporučili byste na základě naší spolupráce naše produkty / služby?				
Které z níže uvedených faktorů hrály nejvýznamnější roli při rozhodování o spolupráci s naším podnikem?				
Faktory / význam	Velmi významné	Významné	Spíše nevýznamné	Nevýznamné
Cena produktu				
Rychlost dodání				
Získané externí reference o našem podniku				
Vlastní kladná zkušenost s naším podnikem				
Individuální přístup				
Portfolio našich produktů				
Jiné (uveďte v komentáři níže)				
Osobní komentář ke spokojenosti s obchodní spoluprací s naším podnikem:				

3.3 Zavedení benchmarkingu

Prostřednictvím benchmarkingu, jehož cílem je systematicky porovnávat vlastní podnik nebo jeho části s ostatními špičkovými podniky, se podnik může inspirovat v realizaci určitých procesů, systému vedení či porovnání různých podnikových výsledků. Výstupem benchmarkingu je zvyšování vlastní konkurenceschopnosti a optimalizace vlastních činností a zavedených systémů pro jejich efektivní nastavení. Podnik tedy

nejprve musí důkladně identifikovat a poznat veškeré své činnosti tak, aby je mohl měřit a vyhodnocovat.

Z hlediska časového vytížení se opět jedná o dlouhodobý proces. Benchmarking není o jednorázové analýze a porovnání určitých výsledků či procesů, ale je systémem, který je třeba chápat jako nový podnikový proces. Vedení podniku určí pověřeného pracovníka či tým pracovníků, který bude za tento proces zodpovědný, a který ho bude s vedením konzultovat a prezentovat jeho výsledky. Nejprve je třeba rozhodnout, co bude předmětem průzkumu. Od toho se bude odvíjet, jaké partnery pro porovnávání si podnik zvolí, a se kterými se případně za tímto účelem pokusí navázat spolupráci. Obecně se ale dá říci, že by tito partneři měli v daných oblastech dosahovat vynikajících výsledků.

Data, která tímto způsobem podnik získá, by měla být porovnána s vlastními výsledky a na základě tohoto srovnání by měly být vyvozeny závěry, které podniku nastíní další možnosti, jak zdokonalit svoji činnost a zvýšit tak svoji výkonnost. Tím ale celý proces nekončí, zásadním krokem je závěrečná aplikace nových zjištění. [7]

Jak již bylo uvedeno výše, benchmarking lze realizovat se zaměřením na různé části podniku a od jeho zaměření se bude odvíjet i jeho forma a rozsah. Celý tento proces pak podniku umožní hlouběji pochopit, ve kterých oblastech je nutné se dále rozvíjet, kde se nachází jeho nevyužitá kapacita a které mechanismy jsou nastaveny ideálním způsobem tak, aby bylo dosahováno strategických cílů za neustálého rozvoje výkonnosti podniku a strategie podniku tak byla efektivně nastavena.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti obchodní korporace PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o., tedy podniku, který je úspěšný jak na českém trhu, tak na zahraničních trzích a pravidelně dosahuje zisku.

Hodnocení výkonnosti bylo provedeno prostřednictvím modelu START, jež je jedním z několika hodnotících modelů Rady kvality České republiky, které vychází z principů Modelu EFQM Excellence.

První část práce se zaměřuje na základní teoretické pojmy související s kvalitou, výkonností podniku a strategickou analýzou; největší pozornost je věnována Modelu EFQM Excellence a modelu START, na základě kterých je hodnocení provedeno.

Druhá část práce představuje hodnocený podnik s jeho historií, jeho organizační strukturu, výrobní program a trhy, na kterých podnik uskutečňuje svoji ekonomickou činnost. V následující části práce byl na podnik aplikován model START, kdy byl sborem hodnotitelů, skládajícím se z členů vedení podniku, vyplněn dotazník k provedení objektivního sebehodnocení, které organizaci pomohlo stanovit své silné stránky a odhalit oblasti pro zlepšování.

Závěrem práce jsou hodnocenému podniku doporučena opatření, která by měla přispívat ke zvyšování spokojenosti vlastních zaměstnanců a k poskytování co nejvyšší hodnoty zákazníkům podniku, díky kterým by měl podnik dosahovat systematického rozvíjení vztahů a partnerství. Podniku lze také doporučit účast v některém z dalších programů Rady kvality České republiky, které jsou možným pokračováním na cestě k trvalé excelenci.

Implementace Modelu EFQM Excellence je časově poměrně náročný a složitý proces, na kterém se podílí celý tým pracovníků ve spolupráci s odborníky a konzultanty. Vedle časové náročnosti je třeba zmínit i náročnost finanční. Organizace, která se pro zavedení hodnocení prostřednictvím Modelu EFQM Excellence rozhodne, si musí uvědomit, že se jedná o běh na dlouhou trať, který ovšem přináší své ovoce. Organizace, které již Model EFQM Excellence využívají v rámci svého řídicího procesu, uvádějí, že díky tomuto systému dosáhly zlepšení při vedení organizací a dosahování excelentních výsledků.

Organizaci PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o. se nabízí mnoho modelů a systémů, jejichž cílem je zhodnocení podnikové výkonnosti a které lze mezi sebou různě kombinovat. Prostřednictvím této diplomové práce ale získala povědomí o novém způsobu a pohledu na hodnocení své výkonnosti, a nyní je na vedení podniku, zda bude s hodnocením za pomoci modelu EFQM Excellence dále pokračovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
2. SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.
3. EFQM Leading Excellence. Logika RADAR. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>
4. GAŠPARÍK, Jozef a Marián GAŠPARÍK. *Quality management in organizations*. Brno: Tribun EU, 2016. Librix.eu. ISBN 978-80-263-1136-2.
5. SUCHÁNEK, Petr. Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6627-4.
6. VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GRADA Publishing 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
7. BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti podniku, 3. soustředění [přednáška]. VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 24.11.2017.
8. SNEE Ronald D. Lean Six Sigma - getting better all the time. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2010. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/20401461011033130>.
9. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

10. Národní cena kvality České republiky [online]. [cit. 2017-12-11]. Praha. Národní středisko podpory kvality ©2017. Dostupné z: <http://www.npj.cz/menu/narodni-cena-kvality-cr>.
11. Národní cena kvality ČR - Model START. 2. vydání. Novotného lávka 5, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. ISBN 978-80-02-02341-8.
12. Model START PLUS. Národní cena kvality ČR ©2014. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. ISBN 978-80-02-02426-2.
13. Sdružení pro oceňování kvality ČR. Národní cena kvality. [online]. [cit. 2018-04-19]. Praha. ©2018 Dostupné z: <http://www.sokcr.cz/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr>.
14. JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing - Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 98-80-247-8706-0.
15. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
16. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.
17. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku. Finanční analýza v řízení firmy*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 987-80-251-1830-6.
18. *Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran*. Brussels: EFQM, c2012. ISBN 978-90-5236-698-2.

19. PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o. [online]. [cit. 2017-12-14]. Dostupné z :
<http://www.pbspe.cz/>.
20. PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o., 2017. Výroční zprávy za období 2011-2017.
21. Rozhovor poskytl Ing. Karel Pléha, MBA, jednatel PBS PE, s.r.o.,
Třebíč, 29.11.2017.
22. OHNÚT spalovací technika s.r.o. [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z :
<http://www.ohnut.cz/>.
23. WEISHAUPT s.r.o. [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z:
<http://www.weishauptcz.cz/>.
24. Veřejný rejstřík a sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]
©2012 [2018-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=672626&typ=PLATNY>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj míry celkové zadluženosti v letech 2011-2017.....	49
Tabulka č. 2: Sbor hodnotitelů podniku PBS PE, s.r.o.	52
Tabulka č. 3: Metodika hodnocení	53
Tabulka č. 4: Hodnocení kritéria Vedení.....	54
Tabulka č. 5: Hodnocení kritéria Strategie	55
Tabulka č. 6: Hodnocení kritéria Pracovníci	57
Tabulka č. 7: Hodnocení kritéria Partnerství a zdroje	58
Tabulka č. 8: Hodnocení kritéria Procesy, produkty a služby	60
Tabulka č. 9: Hodnocení kritéria Zákazníci - výsledky.....	61
Tabulka č. 10: Hodnocení kritéria Pracovníci - výsledky	63
Tabulka č. 11: Hodnocení kritéria Společnost - výsledky	64
Tabulka č. 12: Hodnocení kritéria Klíčové výsledky	65
Tabulka č. 13: Celkové hodnocení	66
Tabulka č. 14: Dotazník spokojenosti zaměstnanců.....	69
Tabulka č. 15: Dotazník spokojenosti zákazníků	71

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj tržeb z prodeje zboží, výrobků a služeb v letech 2011-2017 v tis. Kč (vlastní zpracování).....	50
Graf č. 2: Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním v letech 2011-2017 v tis. Kč (vlastní zpracování).....	51
Graf č. 3: Vyhodnocení dotazníku dle Modelu START (vlastní zpracování)	67

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma EFQM Model Excellence (Zdroj: vlastní zpracování dle efqm.org, 2017)	16
Obrázek č. 2: Logické schéma RADAR (Zdroj: efqm.org, 2017).....	31
Obrázek č. 3: Perspektivy BSC (Zdroj: vlastní zpracování dle [15]).....	34
Obrázek č. 4: Logo obchodní korporace PBS PE, s.r.o. (zdroj: www.pbspe.cz)	40
Obrázek č. 5: Organizační struktura PBS PE, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy PBS PE, s.r.o. za rok 2016).....	41
Obrázek č. 6: Plynový hořák (zdroj: www.pbspe.cz).....	42
Obrázek č. 7: Výkonový hořák (zdroj: www.pbspe.cz)	44

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Vzor přihlášky - Model START

Příloha č. 2: Vzor osvědčení

Příloha č. 1: Vzor přihlášky - Model START

 <small>NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY</small>	<p>Rada kvality ČR Sdružení pro oceňování kvality</p> <p>PŘIHLÁŠKA Národní cena kvality ČR podnikatelský sektor Model START</p>
Obchodní jméno:	
Sídlo právnické osoby (místo podnikání fyzické osoby):	
Obor působnosti:	
Počet zaměstnanců:	
Název části organizace přihlášené do programu START:	
Počet zaměstnanců:	
Statutární zástupce	
Jméno:	
Funkce:	
Zmocněnec pro jednání, která se týkají programu START Ceny	
Jméno:	
Funkce:	
Kontaktní adresa:	
tel:	fax:
e-mail:	
IČ:	DIČ:
A. PROHLÁŠENÍ Přihlašujeme do programu Národní ceny kvality ČR – podnikatelský sektor – model START naši organizaci (případně část organizace) uvedenou v této přihlášce. K přihlášce přikládáme kopii dokladu o registraci naší organizace v ČR. Prohlašujeme, že nám jsou známy podmínky účasti v programu uvedené v Uživatelské příručce a souvisejících dokumentech.	
..... datum podpis odpovědného zástupce, razítko
B. ZÁZNAMY SOK:	

Příloha č. 2: Vzor osvědčení

