



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉ ORGANIZACE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

PERFORMANCE ASSESMENT OF THE SELECTED ORGANIZATION AND PROPOSALS FOR THE
IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Petr Divín

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Petr Divín
Studijní program:	Procesní management
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	Ing. Josef Veselý, CSc.
Akademický rok:	2020/21

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

Hodnocení výkonnosti vybrané organizace a návrhy na zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením výkonnosti vybrané organizace a návrhy na zlepšení. Po průzkumu teoretických východisek je zvolen model START, který posloužil jako nástroj pro hodnocení výkonnosti. Na základě provedených interview s řídicími pracovníky byla organizace ohodnocena a dosáhla znamenitého výsledku. Byly identifikovány silné stránky a oblasti pro zlepšení. Z těchto oblastí vzešly návrhy na zlepšení, které by měly posloužit organizaci na cestě k excelenci.

Klíčová slova

hodnocení výkonnosti, Model START, organizace, návrhy, excellence

Abstract

This bachelor thesis deals with performance assesment of selected organization and proposals for the improvement. After exploring theoretical background the model START is chosen, which served as a tool for evaluating perfomance. Based on interviews with managers organization was evaluated and reached wonderful result. Strengths and areas for improvments have been idenfied. Suggestions for improvement have emerged from these areas, which should serve organizations on the journey to excellence.

Key words

performance evaluation, Model START, organization, proposals, excellency

Bibliografická citace

DIVÍN, Petr. *Hodnocení výkonnosti vybrané organizace a návrhy na zlepšení* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-01]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135254>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Josef Veselý.

Čestné prohlášení:

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

V Brně dne 12. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování:

Tímto bych chtěl velmi poděkovat panu Ing. Josefu Veselému, CSc. za cenné rady, odborné vedení a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat organizaci, která mi umožnila napsání této bakalářské práce a kolegům, kteří mi vycházeli vstříc. Také bych chtěl poděkovat všem, kteří ve mně věřili.

Obsah

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
Cíle bakalářské práce	11
Metodika práce	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1 Základní pojmy	12
1.2 Kompetence a nestrannost v rámci spolehlivosti měření výkonnosti	13
1.2.1 Spolehlivost měření	13
1.2.2 Kompetence subjektu	14
1.2.3 Nestrannost subjektu	15
1.3 Nejpoužívanější modely hodnocení firemní výkonnosti	16
1.3.1 Balanced Scorecard (BSC)	16
1.3.2 Řada norem ISO 9000	18
1.4 Modely cen za kvalitu ČR	18
1.4.1 Model START	19
1.4.2 Model START PLUS	24
1.4.3 Model EFQM	25
1.4.4 Model CAF 2013	27
1.5 Zhodnocení teoretické části práce	29
2 ANALYTICKÁ ČÁST	31
2.1 Představení organizace	31
2.2 Analýza vybrané organizace	31
2.2.1 Analýza kritérií předpoklady 1-5	31
2.2.2 Bodové hodnocení kritérií předpoklady 1-5	37
2.2.3 Analýza kritérií výsledky 6-9	39

2.2.4 Bodové hodnocení kritérií výsledky 6-9.....	43
2.2.5 Celkové bodové hodnocení.....	45
2.3 Silné stránky a oblasti pro zlepšování.....	46
3 Vlastní návrhy na zlepšení.....	51
3.1 Automatizace a digitalizace procesů.....	51
3.2 Zlepšení interní komunikace, toku informací a dat	55
3.3 Činnost zlepšování	57
ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	64
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66
PŘÍLOHY	67

ÚVOD

V současnosti, kdy se soukromá sféra stává více a více kompetitivní, rozdíly se ztenčují, je pro relevanci podniku na trhu nezbytné, aby dokázal sledovat velké množství faktorů. Faktory, jež ovlivňují podnik by měly být v ideálním případě měřeny, analyzovány a hodnoceny. Metod hodnocení je široké spektrum. Od jednoduchých po složité. Od časově nenáročných po časově náročné. Zkrátka každá organizace si může vybrat takovou jaká je pro její potřeby ideální a která ji přinese cenné informace a data, která mohou sloužit k budoucímu zdokonalování.

Cesta k neustálému zlepšování platí ve všech odvětvích a životních směrech. Pokud chce člověk čehokoliv dosáhnout musí na sobě pracovat, musí vyvíjet snahu, být proaktivní a jít svým cílům naproti. I ti nejlepší mezi námi se neustále zlepšují a zdokonalují, aby si své tvrdě vyděné místo na vrcholu udrželi. Na vrcholu není místo pro všechny, ale být by tam chtěli všichni. To stejné platí pro organizace.

Úspěch je vrtkavý, mít ho dnes, neznamená, že ho budete mít zítra. Vždy si v tomto případě vzpomenu na mobilní společnost Nokia. Fungovala perfektně. Na turbulentním, vysoce konkurenčním mobilním trhu měla na přelomu miléníí přibližně třetinový podíl. (1) Nic nenasvědčovalo tomu, že by se o tuto pozici měla strachovat. Poté byly na trh uvedeny chytré telefony. Nokia tento trend zpočátku ignorovala, a to se jí stalo osudné. Dnes můžeme na její zašlou slávu už jen vzpomínat a poučit se.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíle bakalářské práce

Zpracování analýzy v oblasti využívání vícekriteriálních modelů pro hodnocení firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty. Hodnocení vybraná organizace podle modelu START. Identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení. Zpracování návrhu řešení v oblastech pro zlepšení a jejich ekonomické zhodnocení.

Metodika práce

Bakalářskou práci bude rozdělena na tři části

1. V teoretické části prostudují dostupnou literaturu, využijí obsahové analýzy k výkladu stěžejních pojmů úzce souvisejících s tématem bakalářské práce. Představím hojně využívané vícekriteriální modely pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti. Vyjasním podstatu modelů cen za kvalitu ČR, představím jednotlivé modely, které jsou součástí tohoto programu a podrobněji vysvětlím fungování modelu START, který poté poslouží jako hodnotící model.
2. V analytické části bude provedeno hodnocení výkonnosti organizace pomocí modelu START. Bodové a slovní hodnocení bude uděleno na základě dotazování formou ústních rozhovorů s řídicími pracovníky (ředitel a jeho přímí podřízení), analýzou získaných poznatků a jejich interpretací. Využijí metody dedukce, která poslouží ke stanovení silných stránek a oblastí pro zlepšování.
3. V návrhové části budou na základě oblastí pro zlepšování navrženy konkrétní návrhy, které mohou organizaci posloužit k upevnění její pozice na trhu. Představeno bude jejich ekonomické zhodnocení a potencionální dopad.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Základní pojmy

V této části bakalářské práce bych rád osvětlil základní pojmy, které se budou vyskytovat napříč celou prací a které jsou pro pochopení souvislostí stěžejní. Definice následujících pojmů se od různých autorů liší, v této bakalářské práci byly upřednostněny tyto definice:

Výkonost

Jedná se o pojem, jehož výskyt lze nalézt v široké řadě odvětví. „Výkonost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti.“ (2 str. 17)

Benchmarking

„Systematické porovnávání přístupů s jinými relevantními organizacemi, kterým se získávají představy, jež pomáhají organizaci přijímat opatření pro zlepšení její výkonosti.“ (3 str. 44)

„Benchmarking je technika trvalé optimalizace, která porovnává a analyzuje procesy (služby) za účelem zjistit nejlepší praxe (praktické postupy), s nimiž se pak organizace poměří.“ (4 str. 4)

Benchmarking není moderním výstřelkem. Organizace se porovnávají už mnoho let. Průkopníkem byla firma XEROX, která na konci 70. let jako první zapojila benchmarking do celé své organizace. (4)

Organizace

„Formální organizace lze definovat jako uměle ustavený sociální útvar vybavený normativními procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů“ (5 str. 10)

Zainteresované strany

„Jsou osoby nebo skupiny osob, jež mají zájem na výkonosti a úspěchu organizace. Můžou to být například zaměstnanci, společnost, dodavatelé, zákazníci, vládní

organizace. Zainteresaná strana může být také organizace, nebo nějaké její část. Nejdůležitější zainteresanou stranou jsou zákazníci, pro ně je určen konečný výrobek nebo poskytované služby.“ (6 str. 13)

1.2 Kompetence a nestrannost v rámci spolehlivosti měření výkonnosti

Na začátku této podkapitoly je třeba říct, že měření výkonnosti nelze úplně označit za přesné a objektivní. (7)

1.2.1 Spolehlivost měření

Spolehlivost měření ovlivňuje řada různých faktorů. Na dalších řádcích jsou tyto faktory definovány a vysvětleny.

Vymežitelnost zkoumaného objektu

„Čím jednoznačněji jsou vymezeny hraniční vazby zkoumaného objektu vůči okolí, tím spolehlivější je měření charakteristik toho objektu.“ (2 str. 105) Tuto poučku lze ilustrovat na příkladu. Mnohem jednodušeji se bude definovat objem produkce na území určitého státu, který má jasné definované hranice než definovat produkci příslušníku určité národnosti, které lze nalézt po celém světě. (2)

Míra proměnlivosti zkoumaného objektu

„V zásadě platí, že čím častěji dochází ke změnám vlastností a charakteristik zkoumaného objektu, tím větší je riziko spolehlivosti spojené s měřením.“ (2 str. 105) Opět je na místě jednoduchá ilustrace. Na příkladu firmy provozující jadernou elektrárnu, kdy její procesy, výstupy i zákazníci jsou během času velmi stabilní, i proto k změnám vlastností a charakteristik zkoumaného objektu dochází minimálně. Na druhé straně stojí například výrobci mobilních telefonů, kteří každý rok musí přicházet s novými procesy, inovacemi a produkty, aby dokázali být na trhu stále relevantní. V jejich případě je potřeba častěji testovat platnost modelu a hledat nové metody a nástroje k uskutečnění měření. (2)

Vymezení měrné veličiny a stabilita měrné jednotky

Dá se říct, „že čím jednoznačněji je vymezena měrná veličina a čím stabilnější je její měrná jednotka, tím spolehlivější je měření.“ (2 str. 106)

Povaha vztahu mezi zkoumaným objektem a zkoumajícím subjektem

Na otázku, zda je vhodné, aby výkonnost objektu zkoumal subjekt, který je přímo zainteresován v průběhu činnosti nelze jednoznačně odpovědět. Na jednu stranu platí, že pokud subjekt, který provádí měření, zná stav a vývoj předmětu měření, měl by být schopný tuto znalost využít v rámci měření, a to by mělo pozitivně ovlivnit spolehlivost měření. Na druhou stranu existence takového stavu může znamenat zásah do neutrality zkoumajícího subjektu, v důsledku čehož se může stát předpojatým – v negativním i pozitivním smyslu tohoto slova. Což může naopak ovlivnit spolehlivost měření negativně. (2)

Kompetence zkoumajícího subjektu

Kompetence ve smyslu znalostí, zkušeností a oprávněnosti k uskutečnění hodnocení. „Je zřejmé, že čím více znalosti a zkušeností je na straně hodnotícího subjektu, tím více by měla být zajištěná spolehlivost uskutečněného hodnocení.“ (2 str. 107) Měření výkonnosti není stereotypní činnost. Většina modelů sice stanovuje podrobné návody, jak tyto metody uchopit, ale léta zkušeností a praxe by měly přispět k náležitému a kompetentnímu hodnocení.

1.2.2 Kompetence subjektu

Narozdíl o technických oborů, kde je obvykle účelem člověka nastavit podmínky pro měření a interpretovat zjištěné hodnoty. Měření jako takové v tom případě provádí nějaký měřicí nástroj například tvrdoměr. „Naopak ve společenských oborech je obvykle přítomnost lidského subjektu nezbytná ve všech fázích procesu měření.“ (2 str. 111) Tím pádem vznikají odborné a morální požadavky, které jsou na subjekty zodpovědné za provádění měření kladeny. Nejdůležitější požadavky, od kterých se odvíjí kompetence jsou: (2)

Důvěryhodnost

Důvěryhodnost svou podstatou zastřešuje všechny následující požadavky. Subjekt zodpovědný za měření může být zkušený a může odvádět kvalitní práci, ale pokud výstupy z jeho měření nejsou v důsledku nedůvěry v něj, považovány za důvěryhodné, těžko budou pro vedení relevantní. „Důvěryhodnost sama o sobě je velmi subjektivní kategorií.“ (2 str. 112) Při hodnocení důvěryhodnosti každý z nás přikládá jiné váhy na různé faktory, které důvěryhodnost spoluvytvářejí.

Odborná kompetence

„S tvrzením, že věcné znalosti, dovednosti a zkušenosti jsou nezbytnými odborně kompetentními předpoklady subjektu odpovídajícího za měření výkonnosti, panuje obecná shoda.“ (2 str. 112)

Schopnost se přizpůsobit změnám

Schopnost najít vztahy mezi faktory ovlivňující výkonnost a na základě těchto zjištění pozměňovat hodnotící modely za účelem přesnějšího hodnocení. Hledat nové formy interpretací zjištěných údajů, které opět poslouží relevantnějšímu hodnocení. (2)

1.2.3 Nestrannost subjektu

„Nestrannost při měření výkonnosti neznamená neúčastněnost nebo pasivitu. Nestrannost vyjadřuje uplatnění takové přístupu k měření výkonnosti, které povede k nejpřesnější informaci o výkonnosti zkoumaného objektu.“ (2 str. 114)

Nestrannost hodnotícího subjektu lze považovat za jeden z klíčových faktorů u jakékoliv z metod hodnocení. Charakterní vlastnosti jako bezúhonnost, spravedlnost, osobní integrita by měly být stavebními kameny práce každého hodnotitelského subjektu. Hodnotitel by neměl mít žádný osobní zájem na výsledku hodnocení, ať už ze strany vlastního prospěchu, nebo zájmu osoby, která by na určitém výsledku hodnocení mohla participovat. Neměl by se nechat žádným způsobem ovlivnit. Primárním cílem by mělo být, s využitím dané metody, co nejpřesněji popsat stav věcí takový jaký je a poté ho řádně interpretovat. Nelze pominout taky nechtěné zásahy do nestrannosti, které můžou nastat v případě necitlivé komunikace se zkoumanými subjekty. Tyto zásahy by opět mohly negativním způsobem ovlivnit měření. Způsoby, jakými lze podpořit nestrannost by měly být v první řadě preventivního charakteru. Výběr hodnotitele by měl být takový, aby ve výchozím stavu odpovídal výše zmíněným požadavkům. Zároveň by měla být vyvinuta snaha, aby závislost hodnotitelského subjektu byla na hodnoceném objektu co nejnižší v celém procesu hodnocení. (2)

1.3 Nejpoužívanější modely hodnocení firemní výkonnosti

Na následujících řádcích budou představeny nejpoužívanějších modely hodnocení firemní výkonnosti, které jsou hojně využívány a přispívají k tomu, aby se podnik stal konkurenceschopnějším.

1.3.1 Balanced Scorecard (BSC)

Balance Scorecard (dále „BSC“) byl poprvé publikován v článku, který byl uveřejněn v Harward Business Review (leden-únor 1992), jehož autory byli Robert Kaplan a David Norton. Jednalo se o výsledky jednoročního výzkumného projektu, ve kterém se snažili dokázat, že měření výkonnosti pouze podle finančních ukazatelů je nedostačující. (8)

Důležitý milník ve vývoji této metody nastal, když byl původní čtyř kvadrantový model v roce 2004 nahrazen strategickou mapou. Tato změna byla motivována zkušenostmi Kaplana a Nortona, kdy více než polovina strategií, které firmy vymyslely nebyly ve skutečnosti nikdy implementovány. Aby překonali tento problém, spojili svůj původní BSC přístup s modelem strategických map, aby mohli efektivně propojit BSC se strategií organizace (9) Strategická mapa vzniká definicí jednotlivých klíčových ukazatelů a jejich vzájemným propojením. Ta definuje, jakým způsobem jeden ukazatel či jedna perspektiva ovlivňuje jiný ukazatel či ukazatele v rámci celé perspektivy. „Nad takto definovanou mapou je možné provádět analýzy a predikovat tak možné stavy budoucího chování celé společnosti.“ (10 str. 245)

BSC umožňuje organizacím převést strategické zaměření do souboru vzájemně propojených cílů a ukazatelů výkonnosti. „Představuje strategický nástroj formulace, implementace a monitorování strategie na základě stanoveného strategického zaměření tím, že ve stanovených perspektivách pomáhá stanovit specifické cíle.“ (6 str. 103)

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv. Z toho jsou jedna finanční a čtyři nefinanční. Ty tvoří tzv. rámec BSC (11)

1. Finanční perspektiva

BSC využívá finanční perspektivu, jelikož finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci jednoduše měřitelných ekonomických důsledků akcí, které již byly provedeny. Z měřítek finanční výkonnosti lze vyčíst, kdy zavádění a následná realizace strategie vede

k zásadním zlepšením. Finanční cíle se převážně týkají ziskovosti. Dalšími finančními cíli mohou být růsty prodejů nebo tvorba cash-flow (11)

2. Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě manažeři identifikují zákaznické a tržní segmenty jejich podnikání. Identifikují také měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech. Klíčová vstupní měřítka obsahují spokojenost, loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Tato perspektiva umožňuje formulovat strategii orientovanou na své zákazníky a trh (11).

3. Perspektiva interních procesů

Měřítka interních procesů se zabývají přístupy, které mají největší dopad na plnění finančních cílů a spokojenost zákazníků. Nestačí pouze procesy vylepšovat a pilovat, ale je zapotřebí hledat a vytvářet procesy nové, které poslouží lepšímu plnění výše zmíněných cílů. Tato perspektiva zahrnuje dlouhodobé inovační cykly, které ovlivňují budoucí zisk, i krátkodobé provozní cykly, které vytváří hodnotu na každodenní bázi. (11)

4. Perspektiva učení se a růstu

Cíle učení a růstu popisují jak lidé, technologie, prostředí organizace kombinují podporu strategie. Zlepšování v učení a růstová opatření jsou hlavními ukazateli pro procesní, zákaznické a finanční výsledky. (12)

„Cíle ve čtyřech perspektivách jsou spojeny v řetězci příčiny a následku.“ (12 str. 22)
Například pořízení nového softwaru může vylepšit stávající procesy, což může mít za následek zlepšení hodnoty pro zákazníka, což může znamenat zlepšení finančních ukazatelů.

Regina a Al Bento ve své studii z roku 2013 dokonce potvrzují, že existují a zároveň jsou měřitelné přímé vazby mezi finanční perspektivou a každou z nefinančních perspektiv. V důsledku toho jsou manažeři na všech úrovních firmy odpovědní za akce a jejich následky, které přímo ovlivňují výsledky finanční. (13)

Někteří z řad kritiků tvrdí, že BCS pomíjí některé z ostatních zainteresovaných stran jako například dodavatelé, zaměstnanci, státní sféra. Sami autoři Kaplan a Norton ve své knize z roku 2000 uvádí následující: „Výstupy BSC a hybné síly výkonnosti by měly měřit jen ty faktory, které vytvářejí konkurenční výhodu a příležitost k ‚průlomu‘ ve výkonnosti.“ (11 str. 40) Výchozí čtyři perspektivy tedy slouží spíše jako vzor, který se dle potřeb může přizpůsobit, či rozšířit.

1.3.2 Řada norem ISO 9000

Normy ISO 9000 byly poprvé zveřejněny v roce 1987, kdy vzešly s řady britských norem BS 5750. Až roce 2000 vznikla celistvá řada norem ISO 9000, když sloučila tři normy a to: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. Konečně v roce 2008 byl tento systém doplněn o normu ISO 9004, která rozšiřuje již fungující systémy. (14)

ČSN EN ISO 9004

Jedná se o mezinárodní normu, která ve formě návodu slouží jako podpora při dosahování dlouhodobě udržitelného úspěchu. Je vhodná pro všechny organizace, které působí na komplexním a měnícím se prostředí managementu kvality. (15)

„Tato mezinárodní norma propaguje sebehodnocení jako důležitý nástroj přezkoumání úrovně vyspělosti organizace. Toto sebehodnocení zahrnuje vedení a řízení lidí, strategie, systém managementu, zdroje a procesy, aby bylo možné identifikovat silné stránky a prostory pro zlepšení nebo inovace.“ (15 str. 6)

Pohled této mezinárodní normy na management kvality je širší než v případě normy ISO 9001. „Zohledňuje potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran a poskytuje návod k systematickému a neustálému zlepšování celkové výkonnosti organizace.“ (15 str. 6)

1.4 Modely cen za kvalitu ČR

Pro české organizace, které mají zaveden systém managementu kvality, chtějí se neustále zlepšovat a být konkurenceschopné byly českou vládou schváleny programy Národní ceny kvality ČR.

„Smyslem programů národních cen kvality je přinášet do České republiky moderní manažerské nástroje, postupy a zkušenosti, které se v zahraničí osvědčily a které mohou

pomoci českým firmám zvýšit efektivitu, hospodářské výsledky a konkurenceschopnost jak doma, tak i na vyspělých trzích v zahraničí.“ (16 str. 2)

V rámci tohoto programu spolupracovaly na tvorbě Česká společnost pro jakost (ČSJ), Rada kvality České republiky a Sdružení pro oceňování kvality (SOK) za účelem tvorby modelů, které budou sloužit organizacím k rozvíjení systému managementu kvality. Existují následující modely: Model START, Model START PLUS, Model EFQM, Model CAF.

Modely START a START PLUS jsou zjednodušené programy, které jsou určeny firmám jak podnikatelského, tak i soukromého sektoru, které hledají způsob, jak se systematicky zlepšovat a mají zkušenosti a aplikací norem ISO. Model CAF je velmi podobný s modelem START PLUS, ale slouží primárně organizacím veřejného sektoru. Model EFQM slouží organizacím, které mají zkušenost s aplikací některého z předchozích modelů a chtějí při své cestě postoupit na další stupeň. (17)

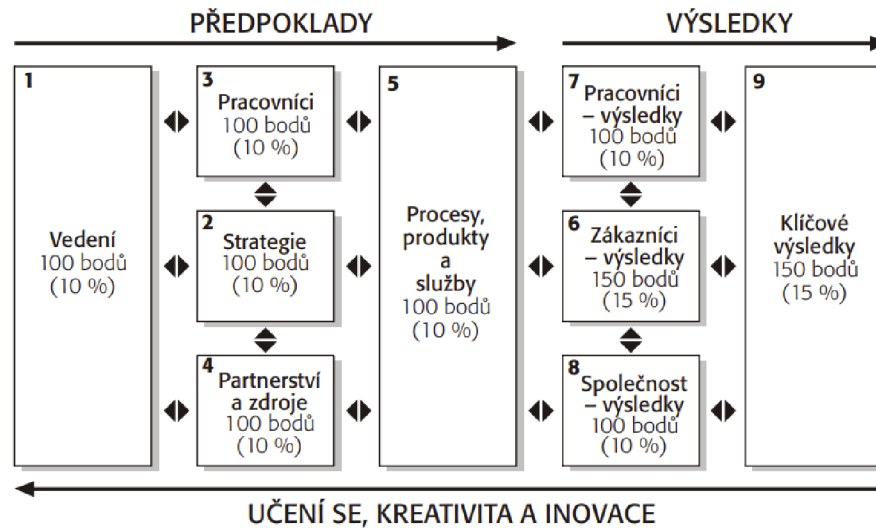
1.4.1 Model START

Model START Národní ceny kvality je primárně určen pro organizace, které hledají způsob, jak se systematicky zlepšovat, ale i pro takové, které už mají zkušenost s použitím normy ISO 9001 a hledají účinnější a efektivnější plnění této normy. Tento model je využit k vybudování základů zlepšování formou sebehodnocení podle přístupu, který se inspiroval v příručce EFQM „Jak určovat excelenci.“ Jako způsob k provedení sebehodnocení je využit dotazník, který staví jasný rámec. (18)

Pozadí v Modelu Excellence 2013

Model START vychází z modelu Excellence EFQM 2013, který již má v současné době aktuálnější verzi EFQM 2020. S vydáním z roku 2013 sdílí model START stejných 9 kritérií, dle kterých se výkonnost hodnotí, a také celý koncept excellence, jež je stavebním kamenem obou modelů. Model EFQM 2013 se skládal z 8 konceptů, které EFQM určila na základě objemného zkoumání. Tyto principy sloužily jako základ společných hodnot, pomocí kterých mohl management rozvíjet organizaci. Jednalo se o vytváření hodnoty pro zákazníky, vytváření trvale udržitelné budoucnosti, rozvíjení schopnosti organizace, využívání kreativity a inovací, vedení na základě vize, inspirace a integrity, agilní řízení,

dosahování úspěchů díky schopnostem pracovníků a trvale dosahování vynikajících výsledků. (19)



Obrázek č. 1: Model Excellence 2013 ze kterého vychází model START
Zdroj: (18 str. 9)

Dotazník

Dotazník byl vytvořen z důvodu, aby pomohl jakékoliv organizace zjistit svoji pozici na stupnici podnikatelské excelence. Dotazník vychází z metody pro hodnocení organizací dle různých aspektů, které dohromady definují excelenci na základě způsobilosti organizace je jejich výsledků. Skládá se z 50 otázek. Jeden z klíčových a charakteristických prvků modelu je, že každá otázka má rovnocenný a vyvážený vliv na výsledné bodové hodnocení organizace. V různých částech je různý počet otázek. Toto rozdělení má za cíl vyjádřit váhu bodového hodnocení modelu excelence EFQM. (18)

„Vyplnění dotazníků poskytuje tyto výhody:

- pomůže organizaci identifikovat její současnou pozici a určit budoucí nasměrování a priority;
- umožní porovnávání s dosaženými výsledky jiných organizací;
- povzbudit organizaci k pravidelnému monitorování pokroku;
- posoudí, zda všichni členové týmu vedení mají stejný názor na úspěch organizace i na její slabé stránky
- zaměří pozornost na schválení priorit zlepšování

- zajistí, aby organizace byla orientována na priority v opatřeních ke zlepšování v souladu se strategií a politikou“ (18 str. 10)

Každá z padesáti otázek má rovnocenný podíl v konečné bodovém hodnocení. První polovina 25 otázek je určena pro předpoklady. Druhá polovina 25 otázek je určena pro výsledky. Vždy je možná jen jedna ze čtyřech odpovědí.

- A – Zcela dosaženo – Perfektní přístup, nebo výsledek ve všech aspektech. Takřka žádný prostor pro zlepšování. Ukázkové řešení. (100 %)
- B – Podstatný pokrok – Oblast je řešena správným způsobem, ale není úplně vychytaná. Prostor pro hledání lepších řešení a zlepšování. (67 %)
- C – Určitý pokrok – Oblast, ve které se něco pozitivního odehrává. Nezbytná práce na zlepšení a jejich měření (33 %)
- D – Dosud nezačato – Žádná akce, maximálně v teoretické rovině (0 %) (18)

Pouze 4 úrovně hodnocení jsou zvoleny záměrně. Velké bodové odstupy mezi jednotlivými úrovněmi zajišťují, že se hodnocení dá provést rychleji a zjednoduší to finální hodnocení. K hodnocení dosažené úrovně se dá využít i Demingova cyklu PDCA (plánuj – dělej – kontroluj – jeden). (18)

Úkony v rámci firmy v chronologickém pořadí

- Firma se musí rozhodnout o aplikaci modelu start. Vybrat jaká organizační jednotka bude hodnocena
- Jmenovat tým řešitelů a zodpovědnou osobu, což je manažer projektu
- Informovat o projektu sebehodnocení všechny zaměstnance a další zainteresované strany
- Vyslat manažera projektu na školení, nebo si vyžádat konzultaci. Poté si on vyškolí tým řešitelů
- Zahájit hodnotitelské práce. Na prvním jednání se stanoví postup. Členové týmu každý samostatně vyplní dotazník
- Během procesu hodnocení se označí úroveň plnění otázky (A, B, C, D). V případě, kdy se otázka skládá z více podotázek je možno udělit hodnocení A nebo B pouze v případě, že je hodnocení pozitivní na všechny podotázky dané otázky
- Je žádoucí, aby členové týmu řešitelů hodnotili zodpovědně a s vědomím toho, že během hodnocení nejde o co nejlepší výsledek, ale o takový, který nejpřesněji

popíše současný stav věcí. Jenom v tomto případě může být hodnocení skutečným přínosem. K výslednému hodnocení by se mělo dospět shodou týmu řešitelů

- Z výsledků stanovíme silné stránky a nejpálčivější okruhy. Na ty zaměříme pozornost
- Seznámíme vedení s výsledky hodnocení. Účast vedení v procesu hodnocení je důležitá (18)

Předpoklady

1. **Vedení** – V této části se zkoumá chování a činnosti vedoucích pracovníků. Posuzují se jejich vize, hodnoty i organizační cíle. Souznění a skutečné zapojení všech členů vedení s těmito principy. Jak jsou schopní během změn zachovat stálost záměrů organizace. Jejich práce je nejvíce na očích, mají největší vliv a jsou zodpovědní za klíčové rozhodnutí. (18)
2. **Strategie** – Zjišťuje se, jakým způsobem organizace začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie a plánování svých činností. Ty nejlepší organizace uplatňují své poslání se zaměřením na zákazníky a další zainteresované strany. Berou v úvahu oblast, ve které působí, situaci na trhu, proměnlivost a připravenost na změny a schopnost časně reagovat. Hodnotí se, zda je strategie a plánování založeno na faktech a datech. Zda je plán reálný a dosažitelný. Jestli firma využívá externí benchmarking. (18)
3. **Pracovníci** – V tomto kritériu se zjišťuje, jak organizace rozvíjí a zapojuje potenciál svých zaměstnanců při dosahování cílů a zlepšení organizace na úrovni týmů. Zda organizace už při procesu přijímání vybírá vhodné zaměstnance, kteří projevují potenciál a mají stejnou vizi. Zda firma rozvíjí jejich dovednosti, aby zajistila možnost plnit měnící se potřeby a cíle organizace. Také jak cíle a záměry zaměstnanců souvisí s cíli a záměry organizace a zda je proces týkající se řízení lidských zdrojů efektivní a všemi uznávaný. (18)
4. **Partnerství a zdroje** – V této části se zjišťuje, jak organizace plánuje a řídí své klíčové externí zdroje jako partnerství s dodavateli, distributory, kompetentními orgány atd. a své interní zdroje (oběžná aktiva, stála aktiva). Hodnotí se, zda jsou tyto zdroje v harmonii a efektivně využívány za účelem plnění celkové strategie a efektivního fungování. Jestli jsou v souladu s hodnotami organizace a zda jsou neustále zlepšovány. (18)

5. **Procesy, produkty a služby** – V tomto kritériu se zjišťuje, jak organizace poznává a jak organizace rozumí svým zákazníkům a převádí jejich současné a budoucí potřeby a očekávání na odpovídající výrobky a služby. Rovněž jsou v této části zahrnuty požadavky na řízení procesů, jako dodávání klíčových výrobků nebo služeb, vztahy se zákazníkem nebo dodavatelem a řídicí podpůrné funkce. Efektivní systém organizace pro řízení procesů by měl zahrnovat prvky jako dokumentování, audit. (18)

Výsledky

6. **Zákazníci** – V této části se zkoumá způsob, jakým organizace identifikuje, rozděluje a porovnává své zákazníky a výsledky jakých u nich dosahuje. Pro hodnocení slouží měřítka jako spokojenost zákazníků a jejich loajalita. Dotazuje se na skutečné vnímání zákazníka na základě průzkumů. V této části se také přezkoumává, zda organizace využívá externího benchmarkingu. (18)
7. **Pracovníci** – V tomto kritériu se přezkoumávají trendy a úrovně spokojenosti všech zaměstnanců organizace. Ať už formou dotazníků nebo průzkumů. Také interními měřítka výkonnosti a výsledky, které mohou mít tendenci k predikování nebo ovlivňování spokojenosti zaměstnanců. Také se zde dotazuje, zda jsou výše zmíněné výsledky známy a jestli se podle nich jedná. Zda se využívá benchmarking. Organizace také potřebuje zjistit souvislost mezi spokojenosti zaměstnanců a dosažených výsledků. Pokud chce organizace být úspěšná je pro ni nutné, aby zaměstnávala motivované, kvalifikované a zainteresované zaměstnance. (18)
8. **Společnost** – V této části se přezkoumávají činnosti organizace, které mají vliv na její okolí a společnost. Týká se to problematik jako obnovitelné zdroje, znečištění svého okolí, získávání materiálu ekologičtějším způsobem. Také se dotýká nepřímého vlivu organizace na společnost prostřednictvím trendů, dobročinných darů, akcí, podporu neziskového sektoru atd. Také se hodnotí, jestli organizace zná a měří názory společnosti na organizaci a zda je s těmito názory spokojená. Opět je důležité, jestli se organizace porovnává s jinými organizacemi. (18)
9. **Klíčové výsledky** – V poslední části se přezkoumávají dosažené provozní výsledky organizace, a to finanční i nefinanční. Prvně se hodnotí klíčové provozní

výstupy ukazatelů výkonnosti a koeficienty jako zisky, podíl na trhu, návratnost kapitálu. Poté se hodnotí výkonnost klíčových interních procesů, které úzce souvisí s tvorbou výrobku nebo služby, např. výnosy, doby cyklů, inovace. Nakonec se hodnotí výkonnost podpůrných a řídicích procesů, jenž přispívají k efektivní činnosti organizace. Jedná se například o informační technologie, finance, administrativu. Opět je důležité, zda firma porovnává své výsledky a trendy s podobnými organizacemi. (18)

1.4.2 Model START PLUS

„Model START PLUS je devíti kritériální model, který vychází z jednoduchého principu, že vynikající výsledky předpokládají vynikající manažerské přístupy a jejich aplikaci v organizaci. Dosažené výsledky pak slouží jako zpětná vazba pro hodnocení, přezkoumání a zlepšování přístupů. Devět kritérií znamená devět aspektů excelence, které jsou brány v úvahu při komplexním modelu řízení organizace“ (20 str. 24)

Je určen pro organizace, které mají zájem o zlepšování svých výsledků, zvýšení konkurenceschopnosti a už mají zkušenost z aplikací modelu START a chtějí se posunout o úroveň dál. Jedná se o pokročilejší variantu modelu START a zároveň existuje ještě pokročilejší varianta EFQM. Skládá se z devíti kritérií, které jsou základem pro hodnocení pokroku organizace na její cestě k úspěšnosti a efektivitě. Kritéria jsou rozdělena na dvě skupiny, stejně jako u modelu START. Výsledky a předpoklady. Zjednodušeně, předpoklady popisují přístupy, které vedly k dosažení výsledků. Výsledky se zabývají dosaženými a současnými úspěchy. (20)

Předpoklady

Předpoklady jsou popsány formou otázek v kritériích 1-5. Pro začínající organizace je díky tomu snazší jednoznačně odpovědět. Pro všechny oblasti z částí předpokladů platí, že přístup k nim by měl být plánován a podporovat strategii organizace. Přístup by měl být naplánován, uplatněn, hodnocen a zlepšován. Každé kritérium má sadu otázek. Každá otázka se hodnotí body na stupnici 0 až 100. Výsledné bodové hodnocení kritéria na škále 0-100 se vypočítá jako aritmetický průměr bodového hodnocení všech otázek v daném kritériu. (20)

Výsledky

Výsledky jsou v kritériích 6-9. Výsledky jsou pro každou organizaci unikátní, proto je na rozhodnutí organizace, jakou bude používat sadu měřítek/výsledků. Rozhodnutí se odvíjí od toho, jakým směrem je organizace zaměřená, aby měřítka byly relevantní. Pro všechna kritéria výsledků platí, že výsledky musí mít číselnou podobu. Díky tomu je možné stanovovat cíle, sledovat trendy a výsledky porovnávat s podobnými organizacemi. U všech kritérií se vyskytují dvě sady měřítek. U kritérií pracovníků, zákazníků a společnosti je jedním z měřítek vnímání. Druhou sadou jsou ukazatelé výkonnosti, které slouží k hodnocení výkonnosti přístupů. Kombinace výše uvedených sad měřítek slouží k monitorování, chápání, predikování a zlepšování výkonnosti organizace v jednotlivých oblastech. (20)

Hodnocení je sestaveno ze 3 částí. Stanovení silných stránek, oblasti pro zlepšování a z bodového hodnocení. V rámci materiálů pro hodnocení je připraven tzv. hodnotící sešit. Určení silných stránek a oblastí pro zlepšení je důležitější než bodové hodnocení. Na základě nalezených oblastí pro zlepšování se tvoří akční plán, dle kterého poté organizace pracuje na zlepšování. Organizace může taky využít benchmarkingu, aby své výsledky zasadila do kontextu trhu a porovnávala se z podobnými organizacemi. Po zjištění oblastí pro zlepšování je důležité, aby si organizace uvědomila své schopnosti a možnosti. Než se pustit do práce na všech oblastech pro zlepšování a jen si „odškrtnout“, že se na tom pracuje, je lepší identifikovat ty, kde je největší potenciál ke zlepšení a ty kde je dobrý poměr možného zlepšení s vynaloženou snahou a do těch se pustit. (20)

Stejně jako u modelu EFQM slouží k bodovému hodnocení matice hodnocení RADAR. Bodové hodnocení v modelu START PLUS z logiky radar sice vychází, ale způsob je výrazně jednodušší. Proto nelze plně porovnávat bodové výsledky dosažené v modelu START PLUS s výsledky dosaženými v modelu EFQM.

1.4.3 Model EFQM

Celosvětově uznávaný rámec, který podporuje organizace v řízení změn a zlepšování výkonnosti. Model EFQM je jedna z nejaktuálnějších metod, která během své krátké existence dožila několika významných změn. Struktura modelu EFQM je založena na jednoduché logice kladení tří otázek, které dle EFQM zní:

- „Proč organizace existuje? Jaký účel naplňuje? Proč zrovna tato strategie? (Směřování)
- Jak má v úmyslu naplňovat svůj účel a strategii“ (Realizace)
- Čeho doposud skutečně dosáhla? Čeho chce dosáhnout zítra? (Výsledky)“ (3)

Model EFQM 2020 se sestává ze 7 kritérií Účel, vize a strategie, organizační kultura a leadership, zapojování zainteresovaných stran, vytváření udržitelné hodnoty, řízení výkonnosti a transformace, vnímání zainteresovaných stran, strategická a provozní činnost. (3)

„Obsah a vizuální identita modelu EFQM se v průběhu let měnila, co zůstalo, jsou principy, na kterých je model založen. Je přístupný organizacím všech velikostí a nezáleží na sektoru ve kterém organizace působí. Zároveň stále zdůrazňuje důležitost následujících zásad:

- Nadřazenost zákazníka
- potřebu z dlouhodobého hlediska vnímat zainteresované strany jako střed veškerého dění
- porozumění vztahům mezi příčinami a následky, mezi tím, proč organizace něco dělá, jak to dělá a čeho v důsledku své činnosti dosahuje.“ (3 str. 5)

Jak bylo výše zmíněno, tak tento model byl několikrát aktualizován.

„Naposledy v roce 2020, kdy v období mezi červencem 2018 a květnem 2019 realizovalo několik samostatných, avšak propojených průzkumů, které mu měly pomoci určit nezbytná zlepšení. Výsledky těchto průzkumů odhalily řadu významných změn oproti způsobu fungování organizací v minulosti, které musí být provedeny, pokud si tyto organizace chtějí udržet postavení i nadále, a pokud navíc chtějí být považovány za vynikající.“ (3 str. 6)

Výběr změn, které nejvíce rezonovaly a ovlivnily aktuální podobu modelu:

- „V dnešní době se organizace musí více než kdy jindy zabývat řízením dvou výzev paralelně – účinným řízením změn a současně řízením běžného provozu. Úspěšné zvládnutí tohoto dilematu pomáhá organizaci v jejím úsilí přizpůsobit se budoucnosti.

- Organizace má kromě vytváření a dodávání udržitelné hodnotové nabídky pro své zainteresované strany, ve většině případů zákazníky, také povinnost pečovat o ekosystém, ve kterém působí. Současně je třeba zohledňovat a brát vážně ekonomické, environmentální a sociální podmínky v ekosystému, ve kterém působí.
- Schopnost identifikovat příležitosti a hrozby, které existují v rámci ekosystému organizace, a následně na ně agilně, efektivně a účinně reagovat.
- Rozvíjení kultury založené spíše na spoluvytváření než na principu vítěz – poražený ve vztazích organizace s ostatními v jejím ekosystému“ (3 stránky 6-7)

RADAR

„RADAR je akronym používaný EFQM k označení nástroje, který organizacím pomáhá lépe řídit stávající způsob práce, odhalit silné stránky a oblasti pro zlepšení.“ (3 str. 37)
 Logika RADAR na své nejvyšší úrovni od organizace vyžaduje, aby stanovila výsledky, kterých by ráda dosáhla v rámci své strategie. Zároveň musí mít přístupy, které jí umožní žadoucích výsledků dosáhnout. Efektivně tyto postupy aplikovat. Hodnotit tyto přístupy. Na základě těchto hodnocení se učit a přístupy zdokonalovat. (3)

Organizace jsou dle metodiky EFQM hodnoceny na stupnici, kde maximum je 1000 bodů. Jednou z motivací, proč by měla organizace využít bodové hodnocení pomocí tisícibodové stupnice je, že díky tomu získá možnost porovnat se z mnoha organizacemi, které toto hodnocení provedly také. Za další motivaci lze považovat, že organizace získá jakýsi výchozí bod, ze které může vycházet při příštích měřeních, porovnávat své výsledky a měřit progres (3)

1.4.4 Model CAF 2013

Společný hodnotící rámec (CAF) je nástrojem Total Quality Managementu, který je inspirovaný modelem excellence. (21)

„Je založený na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů/zákazníků, zaměstnanců a společnosti lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy. Nahlíží na organizaci současně z různých úhlů: je tak uplatněn holistický přístup při analýze výkonnosti organizace.“ (22)

CAF je veřejně volně dostupný a snadno použitelný nástroj, který pomáhá využívat techniky řízení kvality pro zlepšování výkonosti. Byl navržen tak, aby mohl sloužit ve širokém spektru oblastí veřejného sektoru. Cílem CAF je stát se katalyzátorem procesu, který povede k celkovému zlepšení organizace. (21)

Má pět hlavních záměrů:

- „Zavést do veřejné správy kulturu excelence a principy TQM
- Využít ve veřejné správě celý cyklus iterativní metody PDCA (Plan. Do, Check, Act)
- Umožnit sebehodnocení organizací ve veřejném sektoru za účelem popsání současného stavu a stanovení opatření, které povedou ke zlepšení
- Působit jako pojítka spojující různé modely v řízení kvality, v soukromém i ve veřejném sektoru
- Usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru.“ (22)

Struktura je členěná do 9 kritérií, které jsou dále rozděleny do 28 subkritérií, jež jsou nezbytné při analýze každé organizace. Kritéria 1-5 se zabývají manažerskými praktikami a nazývají se předpoklady. Ty hodnotí, co organizace dělá a jakým způsobem řeší své úkoly. V kritériích 6-9 se hodnotí výsledky dosahované v oblasti zaměstnanců, zákazníků a dopady činnosti firmy na společnost. Subkritéria do kterých je dále struktura rozdělena, představují hlavní otázky, na které je potřeba při hodnocení organizace odpovědět. (21)

Integrace závěrů z hodnocení předpokladů a výsledků do vlastního řízení zajišťuje cyklus inovací a učení se, který vede organizaci na cestě k excelenci. Způsob implementace modelu si mohou organizace přizpůsobit dle svých potřeb a získat tím možnost přesněji popsat fungování v rámci organizace. Měla by ale zůstat zachována struktura 9 kritérií a 28 subkritérií. Doporučeno je také využít jen jeden z panelů pro bodové hodnocení a vycházet z doporučeného postupu, který model nabízí. Součástí modelu je také systém bodování, který neslouží jako hlavní cíl vyhodnocení. Tím nejdůležitějším stejně jako u většiny dalších metod je nalezení silných stránek a příležitosti pro zlepšení. Systém bodování může posloužit jako pomocník, díky kterému jednodušeji interpretujeme výsledky, vyvoláme diskusi. (21) (22)

„Bodové hodnocení kritérií a subkritérií modelu CAF má čtyři hlavní cíle.

- Ukázat, kam zaměřit aktivity pro zlepšení organizace

- Měřit dosažitelný pokrok
- Identifikovat dobrou praxi přidělením vysokého počtu bodů předpokladům a výsledkům
- Pomáhat nalézt správné partnery, od kterých se organizace může učit“ (21 str. 13)

„Model CAF umožňuje dva způsoby bodové hodnocení. V obou případech je základem cyklus PDCA. „Klasické“ bodové hodnocení představuje souhrnné zhodnocení každého subkritéria a to zařazením do konkrétní fáze cyklu PDCA. Naproti tomu bodové hodnocení s „jemným rozlišením“ umožňuje organizacím detailnější analýzu subkritéria. Dovoluje bodově hodnotit v rámci každého subkritéria všechny fáze cyklu PDCA.“ (21 str. 51)

Klasické bodové hodnocení

Jedná se o kumulativní bodové hodnocení. Napomáhá organizaci se seznámením s cyklem PDCA a přispívá k tomu, aby se organizace lépe nasměřovala k cílově orientované a řízené kvalitě. Nejvyšší stupně v rámci bodového hodnocení předpokladů lze dosáhnout pouze v případě, že jsou součástí trvalého zlepšování benchmarkingové aktivity. V panelu hodnocení výsledků se odlišuje splnění nastavených cílů a hodnocení trendů (21)

Bodové hodnocení s jemným rozlišením

Jedná se o druhý možný způsob hodnocení. Je schopno lépe reflektovat skutečnou situaci organizace. Jak již název napovídá dokážeme díky ní lépe rozlišit a popsat pravý stav věcí. Organizace může například reagovat na některé nežádoucí výstupy, ale bez předchozího pochopení a kontroly tato reakce nemusí být tak prospěšná. V panelu hodnocení předpokladů hlavní roli hraje cyklus PDCA. Pokrokem může být, že v následujících smyčkách dochází ke zlepšení v libovolné části cyklu. (21)

1.5 Zhodnocení teoretické části práce

V teoretické části byly vymezeny kompetence a popsána podstata nestrannosti. Vyjasněny pojmy úzce související s tématem a představeny metody, které se k „modernímu“ hodnocení výkonosti využívají. Zároveň byly představeny „Modely cen za

kvalitu ČR“ a vysvětleny rozdíly v jednotlivých modelech. Při volbě metody, která bude využita v rámci analytické části této bakalářské práce bylo zvaženo několik faktorů. Jednalo se hlavně o časovou náročnost, kompetenční náročnost, vhodnost pro vybranou organizaci. Po zvážení těchto faktorů padl výběr na model START. Model START je vhodný pro organizace na začátku cesty k neustálému zlepšování, se zkušenostmi s aplikací norem ISO nebo bez těchto zkušeností. Je jednodušší než jeho alternativy START PLUS, EFQM. Jeho vypracování je časově méně náročně a nároky na kompetence hodnotitele nejsou tak vysoké. Pro hodnotitele, který nemá zkušenosti s hodnocením výkonosti je vhodným prvním krokem k seznámení se s principy, které tato disciplína obnáší. Oproti modelu CAF je vhodnější pro typ organizace, která je hodnocena. Svou délkou a náročností také odpovídá požadavkům na bakalářskou práci.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

To nejpodstatnější v analytické části bude hodnocení výkonosti vybrané organizace dle vícekritériálního modelu START. Také nalezení silných stránek, podnětů pro zlepšení a bodové hodnocení, které z hodnocení výkonnosti vzejde.

2.1 Představení organizace

Na přání firmy nebude v bakalářské práci zmíněn její název ani úplný předmět činnosti.

Dle klasifikace ekonomických činností hodnocená jednotka primárně spadá do kategorie „maloobchod s ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách“. Hodnocená jednotka je maloobchodní prodejna sídlící v Brně, která spadá do maloobchodní prodejní sítě s několika pobočkami v české republice. Firma je mezinárodní a působí na více než 50 trzích.

Organizace, hodnocená jednotka, hodnocený subjekt – těmito termíny je v kontextu analytické části myšlena hodnocená prodejna.

Firma – v kontextu analytické části myšleno jako celá firma, kterou je hodnocená prodejna součástí

2.2 Analýza vybrané organizace

V této podkapitole bude zanalyzována vybraná organizace dle jednotlivých kritérií modelu START. Na základě odpovědí na položené otázky bude přiřazeno slovní zhodnocení současného stavu a uděleno bodové hodnocení, dle manuálu, který nabízí model Start.

2.2.1 Analýza kritérií předpoklady 1-5

V této podkapitole na základě obsáhlých interview se zodpovědnými řídicími pracovníky budou slovně zhodnocena kritéria v části předpoklady a přiřazeno bodové hodnocení.

Kritérium 1: Vedení

Tabulka č. 1: Hodnocení kritéria „Vedení“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Číslo otázky	Slovní zhodnocení	Bodové hodnocení
1	Firma má jasně definované poslání organizace, vizi i firemní hodnoty. Zaměstnanci se s nimi seznamují během úvodního školení ihned po nástupu. Celá firemní kultura je s těmito ideály úzce spjata. Firma si zakládá na etice podnikání a celá její myšlenka není založena pouze za bezohledným honem za vyššími zisky. Hodnocená jednotka tyto vize, poslání, hodnoty přijímá a neupravuje.	B
2	Vrcholové vedení systematickým způsobem podporuje zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování. Konají se různé soutěže o nejlepší nápady, zaměstnanci dostávají projekty, kde mohou vymýšlet inovace. Tvůrčí prostředí je ze strany vedení vytvářeno a podporováno. Na druhou stranu existuje prostor k větší podpoře k dotažení těchto iniciativ.	B
3	Členové vrcholového vedení dostávají a využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců. Zpětnou vazbu dostávají hlavně z každoročního zaměstnaneckého průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Z hodnotitelova úhlu pohledu členové vrcholového vedení reprezentují svým jednáním přijaté firemní hodnoty.	C
4	Členové vrcholového vedení osobně motivují ostatní zaměstnance k rozvoji podnikatelské činnosti. Podnikatelský duch je v organizaci podporován a ceněn. Vedoucí pracovníci projevují uznání týmového úsilí slovně i písemně na většině úrovni. Přesto by dle některých tázaných manažerů mohly být pochvaly směřovány adresněji. I přes velký rozměr firmy zároveň naslouchají potřebám zaměstnanců.	A
5	Členové vrcholového vedení se nezapojují do systematického rozvoje vztahů s klíčovými zákazníky. Organizace nemá klíčové zákazníky. Organizaci chce být přístupná všem a všichni zákazníci jsou si v jejich očích rovni. Cílená komunikace směrem ke klíčovým partnerům probíhá. Do aktivit místních komunit se členové vrcholového vedení zapojují. Jedná se primárně o ředitele a kolegy z marketingu.	B

Kritérium 2: Strategie

Tabulka č. 2: Hodnocení kritéria „Strategie“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Číslo otázky	Slovní zhodnocení	Bodové hodnocení
6	Strategie organizace je založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, informacích ze zjišťování očekávání a požadavků zaměstnanců a zákazníků. Strategie je také založena na informacích o vývoji trhu, údajích z benchmarkingu a v neposlední řadě na potřebách zainteresovaných stran.	A
7	Strategie jsou založeny na analýza provozních trendů a výsledků. Strategie je nastavena na 3 roky. Každý rok se vytváří nový byznysový plán, ve kterém se organizace zaměří na několik klíčových směrů a na těch během roku pomocí dílčích iniciativ pracuje.	B
8	Strategické cíle a hodnoty jsou velmi dobře podporovány politikou a plány. Organizace má jasně definované hodnoty a nejvyšší cíle, které jsou úzce spjaty s celou firemní kulturou. Na naplnění strategických cílů organizace se dlouhodobě pracuje. Krátkodobé cíle a plány přispívají k plnění těchto vyšších cílů. Firma působí na několika kontinentech. Globální cíl se rozdělí nejprve dle kontinentů, poté dle regionů (státy nebo soustátí), poté dle části v regionu (části státu nebo státy), následně dle prodejen a poté dle oddělení v rámci prodejen.	B
9	Zaměstnanci výše v hierarchii mají jasně definované KPI a cíle, které jsou pro jejich pozice klíčové. Řadový zaměstnanec ví o cílech oddělení, pod které spadá, ale cíleně na nich nepracuje. Informace o těchto cílech jsou dostupné a jejich dosahování je v reálném čase měřeno.	C
10	Objektivní důkaz, že organizace rozvíjí, přezkoumává a aktualizuje strategie v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran existuje. Jedná se například o SWOT analýzu, množství pravidelných průzkumů, jež provádí najaté externí firmy, kde měří mnoho aspektů. Na základě zjištění z těchto průzkumů se strategie aktualizují.	B

Kritérium 3: Pracovníci

Tabulka č. 3: Hodnocení kritéria „Pracovníci“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Číslo otázky	Slovní zhodnocení	Bodové hodnocení
11	Organizace má jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou neustále aktualizovány, odvíjí se od aktuálních potřeb a požadavků, které mění se prostředí vyžaduje. Organizace dbá na dobré pracovní podmínky, stará se o své zaměstnance a nabízí jim řadu benefitů.	A
12	Výběrová řízení na všechny pozice jsou nastaveny tak, aby uchazeč mohl projevit hodnoty, které organizace hledá a zároveň, aby uchazeč splňoval potřeby organizace. Každý zaměstnanec absolvuje během roku několik povinných školení, které zajišťují zvýšení schopností a zajišťování kompetencí na případné změny, nebo nově nastavené procesy a technologie. Stejně tak je si možnost vybrat nějaké z mnoha nepovinných školení na rozvoj různých dovedností, které jsou buď na živo, nebo pomocí interní platformy on-line, kde člověk může absolvovat školení digitálně. Jednou ročně dochází k osobnímu pohovoru vedoucího a každého jeho podřízeného, kde se pro něj stanoví cíle a v průběhu roku je veden, aby na těchto cílech pracoval. Stejně tak společně pracují na rozvoji jeho schopností a kompetencí. Tento proces je zaměstnanci hodnocen jako objektivní	A
13	Organizace má tréninkový plán, který se nastavuje s předstihem společně s byznysovým plánem. Tento plán se nastavuje jednou ročně a reflektuje aktuální cíle a požadavky. V rámci tohoto tréninkového plánu je vyčleněn určitý počet hodin, které jsou během roku čerpány na školení a rozvoj zaměstnanců.	B
14	Během roku je mnoho příležitostí, kde mohou zaměstnanci převzít zodpovědnost, účastnit se velkého množství projektů, ve kterých mají možnost se projevit, nabrat zkušenosti a přispět svými schopnostmi. Existuje pravidelná soutěž, kde mohou zaměstnanci přicházet s nápady, vylepšeními, inovacemi a nejlepší nápady jsou po zásluze ohodnoceny. Na druhou stranu často chybí možnost tyto nápady realizovat.	B
15	Efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci existuje. Jedná se o každoroční ústní pohovory mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, kde se diskutuje o možnostech rozvoje, pracovní spokojenosti atd. Úsilí zaměstnanců při zlepšování a přispívání k úspěchu organizace není ekvivalentním způsobem odměňováno. Systém odměňování je v	C

	souladu se strategií a politikovou firmy. Zaměstnanci tento systém odměňování není hodnocen kladně.	
--	---	--

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Tabulka č. 4: Hodnocení kritéria „Partnerství a zdroje“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Číslo otázky	Slovní zhodnocení	Bodové hodnocení
16	Firma po celém světě využívá kodex, který určuje minimální požadavky na dodavatele. Tento kodex zahrnuje několik oblastí. Jedná se například o oblasti životního prostředí, sociální a pracovní podmínky. Tato směrnice je volně dostupná na stránkách firmy a ta se jí bezpodmínečně řídí. Firma si dodržování těchto podmínek hlídá a během roku provádí vyšší stovky auditů po celém světě a ověřuje dodržování těchto požadavků.	A
17	Organizace zajišťuje, aby co největší množství příslušných informací bylo aktuální, spolehlivé a aby se dostalo k zaměstnancům pro které jsou tyto informace relevantní. Ovšem nastávají situace, kdy důležitá informace nedorazí až na konec řetězce. I díky tomu občas dochází ke komunikačnímu šumu. Například existují nástroje, kde každý zaměstnanec může vidět, jak si organizace stojí v plnění cílů, jaké má tržby, které jsou rozloženy až do nejmenších detailů. Lze jednoduše dohledat kolik se přesně prodalo daného produktu za dané časové období. Na většinu problematik existují nástroje, kde se dají zjistit potřebné informace. Každý zaměstnanec, který zodpovídá za oddělení nebo nějakou činnost, má přístup k obrovskému množství informací. Obrovské množství informací způsobuje jejich horší dohledatelnost	B
18	Organizace využívá finanční zdroje systematickým způsobem v souladu se strategií. Minimalizuje náklady. Minimalizuje se plýtvání. Existují procesy, jak nakládat se zbožím, pokud je poškozeno. Organizace také využívá kontrolní postupy. Existují procesy, při kterých se přezkoumávají náklady. Návratnost investic je vyžadována a pokud z propočtu vychází, že se investice do určité doby nevrátí, tak se nerealizuje.	B
19	Organizace má zdokumentované a stanovené řízení práce s hmotnými aktivy. O neustálém zlepšování hmotných aktiv ku prospěchu organizace nebyly získány informace. Správa hmotných aktiv probíhá centrálně v rámci regionu. Hodnocená jednotka se snaží využívat zdroje a materiálové zásoby způsobem šetrným k životnímu prostředí.	C

20	Každý rok dochází ke kontrole konceptu, kdy na prodejnu přijíždí vysoce postavení manažeři v rámci regionu a hodnotí, jak prodejna splňuje koncept značky. Koncept má velké množství sounáležitostí, které každá prodejna musí bezpodmínečně splňovat. Je jasně stanovená metodika, dle které se plnění tohoto konceptu měří a k možnosti provozovat prodejnu i nadále je nezbytné posouzení absolvovat a dosáhnout v něm dostatečného množství bodů. Firma přichází s novými technologiemi, které se na zpravidla v některém regionu nebo prodejně vyzkouší a poté se v případě osvědčení aplikují v dalších regionech a prodejnách. Tvůrčí prostředí je podřízeno konceptu.	B
----	---	---

Kritérium 5: Procesy, produkty a služby

Tabulka č. 5: Hodnocení kritéria „Procesy, produkty a služby“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Číslo otázky	Slovní zhodnocení	Bodové hodnocení
21	Firma má systém managementu kvality. Je držitelem zmíněných norem. Dokonce její vlastní standardy v mnoha ohledech zmíněné normy překračují a nastavují ještě vyšší laťku. Firma má stanovených pět klíčových vlastností, podle kterých navrhuje nové produkty. Dohled nad celým procesem je jedna z největších kompetitivních výhod, kdy téměř celá cesta produktu je řízena v rámci firmy. Existuje kontrola nad většinou procesů. Hodnocená jednotka není zapojena do výrobního procesu.	B
22	Výrobky a služby jsou systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na požadavky zákazníků. I když hodnocená jednotka přímo za návrh výrobků a služeb nezodpovídá, tak její požadavky a podněty jsou přijímány a předávány k zodpovědným osobám v rámci firmy. Dochází k častým průzkumům trhu, sledování trendů a zjišťování potřeb zákazníků. Každý trh, na kterém firma působí má vlastní zákonitosti a potřeby. Tyto potřeby se snaží firma reflektovat a nabídku na daném trhu přizpůsobovat potřebám zákazníků.	A
23	Hodnocený subjekt posuzuje výsledky stávajících procesů neustále pracuje na jejich zlepšování. Na základě těchto výsledků realizuje opatření, aby docílila zlepšení produktů. Organizace analyzuje trh, shromažďuje informace od zákazníků a na základě těchto informací pracuje na vylepšeních. Také je hojně využíváno externího benchmarkingu, kde dochází k pravidelnému průzkumu konkurence.	C
24	Hodnocený subjekt vytváří v první řadě řešení. Cílem je poznat zákazníka a nabízet relevantní řešení. Organizace zadává požadavek u externí firmy na průzkum, ze kterého vzejde	B

	ucelený obrázek trhu. Zákazníci jsou na základě průzkumu segmentováni. Na základě těchto segmentů se určí archetypy, kteří jsou poté nalezeni a udělá se hlubší průzkum jejich potřeb, přání, požadavků atd. Po hlubším poznání těchto archetypálních zákazníků se ušije řešení jejich potřeb. Cílem je, aby zákazník dostal přesně takovou nabídku, kterou potřebuje a řeší jeho problém. Při navrhování řešení služeb se využívá kreativity zaměstnanců jednotky. Návrh na řešení přijde z organizačně nadřazené jednotky, ale v moci implementátorů na prodejně je tyto řešení zkonfrontovat a navrhnout vylepšení nebo úpravy.	
25	Firma na prodejnách aplikuje 3 úrovně auditů. První úroveň zhodnocuje plnění konceptu, který má firma celosvětově nastavený a které je nutně plně dodržovat. Druhá úroveň auditu je hlubší, zajímá se o fungování konkrétní části prodejny a její bližší specifika a řešení. Třetí úroveň auditu se zaměřuje na komerční příležitosti a vede jednotku k excelenci. Firma těmito třemi úrovněmi zajišťuje komplexní poznání fungování a zároveň hledá kořenové příčiny případných problémů a předchází nově vzniklým. Existují situace, kdy je místo hledání kořenových příčin aplikováno „jen“ reaktivní opatření.	B

2.2.2 Bodové hodnocení kritérií předpoklady 1-5

V této podkapitole bude shrnuto celkové bodové hodnocení kritérií v části „Předpoklady“.

Tabulka č. 6: Bodové hodnocení kritéria „Vedení“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Známka	D	C	B	A	Celkem
Počet	0	1	3	1	↓
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	33	201	100	334
Celkem : 5	66,8 % úspěchu				

Tabulka č. 7: Bodové hodnocení kritéria „Strategie“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Známka	D	C	B	A	Celkem
Počet	0	1	3	1	↓
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	33	201	100	334
Celkem : 5	66,8 % úspěchu				

Tabulka č. 8: Bodové hodnocení kritéria „Pracovníci“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Známka	D	C	B	A	Celkem
Počet	0	1	2	2	↓
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	33	134	200	367
Celkem : 5	73,4 % úspěchu				

Tabulka č. 9: Bodové hodnocení kritéria „Partnerství a zdroje“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Známka	D	C	B	A	Celkem
Počet	0	1	3	1	↓
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	33	201	100	334
Celkem : 5	66,8 % úspěchu				

Tabulka č. 10: Bodové hodnocení kritéria „Procesy, produkty a služby“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Známka	D	C	B	A	Celkem
Počet	0	1	4	0	↓
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	33	268	0	301
Celkem : 5	60,2 % úspěchu				

2.2.3 Analýza kritérií výsledky 6-9

V této podkapitole na základě obsáhlých interview se zodpovědnými řídicími pracovníky budou slovně zhodnocena kritéria v části výsledky a přiřazeno bodové hodnocení.

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Tabulka č. 11: Hodnocení kritéria „Zákazníci – výsledky“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Číslo otázky	Slovní zhodnocení	Bodové hodnocení
26	K vyhodnocování vztahu se zákazníky je využíváno široké spektrum měřítek. Existují 4 hlavní měřítka. Fyzická zákaznická zkušenost, zákaznická zkušenost on-line, zkušenost se službami, zákaznická podpora. Každé z těchto měřítek je složeno z dalších dílčích měřítek, které utváří hlavní měřítka. Tyto měřítka jsou sledovány na denní bázi.	B
27	Část výše zmíněných měřítek dosahovala dlouhodobě vysokou úroveň. Zbylé měřítka dosahovaly mírně nadprůměrné úrovně. Aktuální situace související s pandemií covidu-19 hodnocení výrazně ovlivnila. Těžiště kontaktu se zákazníkem se přesunulo do on-line prostoru, kde firma sice má vybudovanou infrastrukturu, ale ne na takové úrovni jako v rámci fyzické zkušenosti. To ovlivnilo výše zmíněná měřítka výkonnosti negativní způsobem.	B
28	Organizace pravidelně provádí průzkum u zákazníků za účelem zjištění, jak jsou zákazníci s produkty spokojeni. Výstupy se hodnotí na týdenní bázi. Na základě těchto měřítek hodnotí trendy spokojenosti zákazníků a pomocí například věrnostního klubu sleduje loajalitu a zákaznické chování. Také využívá externí firmy, které pro ni dělají průzkumy trhu. Tyto průzkumy se zpravidla konají jednou ročně.	B

29	Výsledky týkající se zákazníků jsou vhodně rozděleny do skupin. Díky tomu je zajištěno porozumění různým typům zákazníků. Zpětná vazba na výrobky i na služby se systematicky sbírá. Na podněty zákazníků se bere zřetel a příležitostně dochází k jejich implementaci. Zákazník má možnost podat zpětnou vazbu na mnoha místech na prodejně, například u samoobslužných kiosků, v oddělení služeb zákazníkům, na webu, e-mailem nebo v Google reviews.	A
30	V současné chvíli organizace nedosahuje na plnění nastavených cílů, primárně z důvodu situace na trhu v souvislosti s epidemií covid-19. Tato situace způsobila změnu potřeb zákazníků v souvislosti s produkty i službami. Nedostatečné výrobní kapacity na straně dodavatelů. Na druhou stranu úroveň je dlouhodobě vysoká.	C
31	Výsledky spokojenosti zákazníků jsou v porovnání s přímými konkurenty výborné. Organizace je vnímána kladně a v nezávislých průzkumech je dlouhodobě na vrcholu.	A
32	Spokojenost a loajalita zákazníků jsou měřeny. Jsou měřeny jak interními průzkumy, tak průzkumy externími. Tyto výsledky jsou analyzovány, pokud je ve výsledcích nalezen slabé místo, tak se hledá příčina.	B
33	Organizace tyto výsledky porovnává s konkurencí a v rámci lokálních je na výborné úrovni.	B

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Tabulka č. 12: Hodnocení kritéria „Pracovníci – výsledky“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Číslo otázky	Slovní zhodnocení	Bodové hodnocení
34	Uvedené ukazatele jako fluktuace pracovníků, nemocnost, výsledky výcviku, interní povýšení atd. jsou měřeny i hodnoceny. Hodnoceny jsou na čtvrtletní bázi. Naměřené výsledky se porovnávají mezi jednotlivými odděleními a také s podobnými organizacemi. Tyto výsledky následně slouží k identifikaci prostoru pro zlepšení a následné práci s nimi.	B
35	Pravidelná zpětná vazba je zjišťována formou dotazníku, který mohou zaměstnanci vyplnit. Jednou ročně je na měsíc zveřejněn dotazník, který se každoročně vylepšuje, aby reflektoval aktuální situaci. Dotazník obsahuje vyšší desítky otázek. Skládá se z otázek uzavřených i otevřených a pokrývá široké množství témat jako pracovní prostředí, úroveň komunikace, oceňování, úroveň kompetencí, celkové spokojenosti atd. Výsledky jsou segmentovány až do nejmenších útvarů. Jsou definovány silné stránky a prostory pro zlepšení. Také je využíváno rozhovoru	A

	vedoucích pracovníků s jejich podřízenými. Čtvrtletně jsou uspořádávány „snídaně“ se zaměstnanci, kde jsou neformálně představeny plány do budoucna a zodpovězeny s tím související otázky.	
36	Výsledky interních měřítek i skutečného vnímání zaměstnanců jsou efektivně porovnávány s výsledky v jiných organizacích. Na výsledky těchto porovnání je brán zřetel.	B
37	Výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců jsou zveřejňovány a každý zaměstnanec k nim má přístup. Může vidět výsledky v rámci svého oddělení a všech nadřazených útvarů do kterých oddělení spadá. Po vyhodnocení výsledků dochází ke stanovení akčních plánů, které vychází z výsledků průzkumů. Práce na prostorech pro zlepšení je spíše pozvolná.	B
38	Výsledky průzkumy týkající se spokojenosti zaměstnanců nevykazují dlouhodobě zlepšující se trend. Zároveň dosahují dlouhodobé solidní úrovně.	B

Kritérium 8: Společnost – výsledky

Tabulka č. 13: Hodnocení kritéria „Společnost – výsledky“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Číslo otázky	Slovní zhodnocení	Bodové hodnocení
39	Organizace může prezentovat, že chrání životní prostředí. Filozofie firmy je úzce spjata s ochranou životního prostředí a vytváření lepšího každodenního života. Ať už se jedná o vytváření produktů s udržitelných materiálů a surovin. Získávání energie s udržitelných zdrojů.	B
40	Organizace může prezentovat, že přispívá k rozvoji společnosti. Pravidelně přispívá na neziskové organizace, do zdravotnických zařízení, znevýhodněným skupinám obyvatel. Přispívá finančně i materiálně, nebo pořádá různé „dny“, kdy se zaměstnanci mohou v pracovní době k vybraným iniciativám připojit. Také jako firma v rámci státu podporuje různé skupiny obyvatelstva, které tuto podporu potřebují. Tato podpora je často formou nákladných mediální kampaní. Organizace také vytváří pracovní příležitosti pro znevýhodněné skupiny obyvatel.	A
41	Firma vykazuje ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a lze prokázat, že výsledky jsou na solidní úrovni v rámci podnikatelského sektoru. Firma působí v odvětví, které z principu není úplně ekologické, ale přesto se maximálně snaží tuto skutečnost společnosti „vynahradiť“. Hodnocená jednotka si drží solidní postavení jak v rámci firmy, tak i v rámci jiných objektů podnikatelského a soukromého sektoru.	B
42	Firma může prezentovat dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií. O firmě se v médiích mluví, ve většině případu	A

	v pozitivních souvislostech. Firma se mimo jiné pravidelně umisťuje na předních příčkách v soutěžích o nejlepšího zaměstnavatele v ČR a pozitivním dopadu na společnost. Někteří z těchto ocenění dokonce vyhrála i hodnocená jednotka.	
43	Výsledky veřejných průzkumů potvrzují, že o firmě je velké povědomí a zároveň vysoké mínění. Dle výsledků průzkumů respondenti značku znají, často je pro ně první volbou v daných kategoriích výrobků. Na druhou stranu část zákazníků nevnímá výrobky jako kvalitní.	B

Kritérium 9: Klíčové výsledky

Tabulka č. 14: Hodnocení kritéria „Klíčové výsledky“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Číslo otázky	Slovní zhodnocení	Bodové hodnocení
44	Výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů organizace dosahují souhrnně mírně zvyšující se trend. Zároveň jsou na vysoké úrovni.	B
45	Organizace výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů organizace sleduje a porovnává. Tyto klíčové finanční a nefinanční výsledky jsou ve srovnání s přímými konkurenty na vyšší úrovni.	B
46	Výsledky jsou děleny do nejmenších detailů. Hlavní rozdělení je na nákup on-line a nákup na prodejně. Každá z těchto kategorií se skládá z mnoha dalších podkategorií. Každé prodejní oddělení má vlastní cíle, výsledky. Každý produkt i služba mají vlastní měřitelné výsledky. I každé neprodejní oddělení má vlastní KPI, které je pro něj směrodatné.	A
47	Výrobní proces jako takový v organizaci neprobíhá. Výkonnost procesů od chvíle, kdy je produkt vyexpedován a míří na sklad, která organizace má, je měřena. Tyto procesy jsou měřeny až do okamžiku likvidace produktu. Procesy, které se podílejí na službě jsou měřeny a vyhodnocovány od začátku až do konce. Stanovené cíle v rámci služeb plněny nejsou.	C
48	Výsledky procesů související s výrobky a službami vykazují mírně zlepšující se trend. Zároveň stále existují neefektivní procesy, které by jednoduše vyřešila digitalizace. Procesy, které souvisí s prodejem na prodejně lze považovat za efektivní. Během pandemie covid-19 došlo k velké změně způsobu, jakým majorita zákazníků nakupuje. Procesy související s on-line nákupem zákazníků byly neefektivní a poptávka nebyla velká. Ve chvíli, kdy se stal on-line jediným možným nákupním kanálem, tak se procesy s odbavením zákaznické objednávky on-	B

	line začaly zefektivňovat mnohem rychleji. Přesto infrastruktura organizace není na on-line prodej úplně připravena, proto i přes zefektivňování dílčích procesů je nezbytná větší transformace, která zajistí mnohonásobně vyšší efektivitu.	
49	Výsledky těchto činností jsou porovnávány s jinými organizacemi takřka ve všech faktorech. V mnoha ohledech má organizace dobře nastavené a efektivní procesy, které jsou srovnatelné, nebo dokonce lepší než u konkurence. Na druhou stranu jsou procesy, které jsou sice samy o sobě efektivní, ale při zasazení do kontextu by daný proces vůbec nemusel existovat za předpokladu, že by došlo k digitalizaci celé této procesní větve.	B
50	Výsledky podporných a administrativních činností vykazují mírně zlepšující se trend. Dochází k porovnání v rámci firmy, kde jsou výsledky solidní.	B

2.2.4 Bodové hodnocení kritérií výsledky 6-9

V této podkapitole bude shrnuto celkové bodové hodnocení kritérií v části „Výsledky“.

Tabulka č. 15: Bodové hodnocení kritéria „Zákazníci – výsledky“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Známka	D	C	B	A	Celkem
Počet	0	1	5	2	↓
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	33	335	200	568
Celkem : 8	71 % úspěchu				

Tabulka č. 16: Bodové hodnocení kritéria „Pracovníci – výsledky“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Známka	D	C	B	A	Celkem
Počet	0	0	4	1	↓
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	0	268	100	368
Celkem : 5	73,6 % úspěchu				

Tabulka č. 17: Bodové hodnocení kritéria „Společnost – výsledky“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Známka	D	C	B	A	Celkem
Počet	0	0	3	2	↓
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	0	201	200	401
Celkem : 5	80,2 % úspěchu				

Tabulka č. 18: Bodové hodnocení kritéria „Klíčové výsledky“

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Známka	D	C	B	A	Celkem
Počet	0	1	5	1	↓
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	33	335	100	468
Celkem : 7	66,9 % úspěchu				

2.2.5 Celkové bodové hodnocení

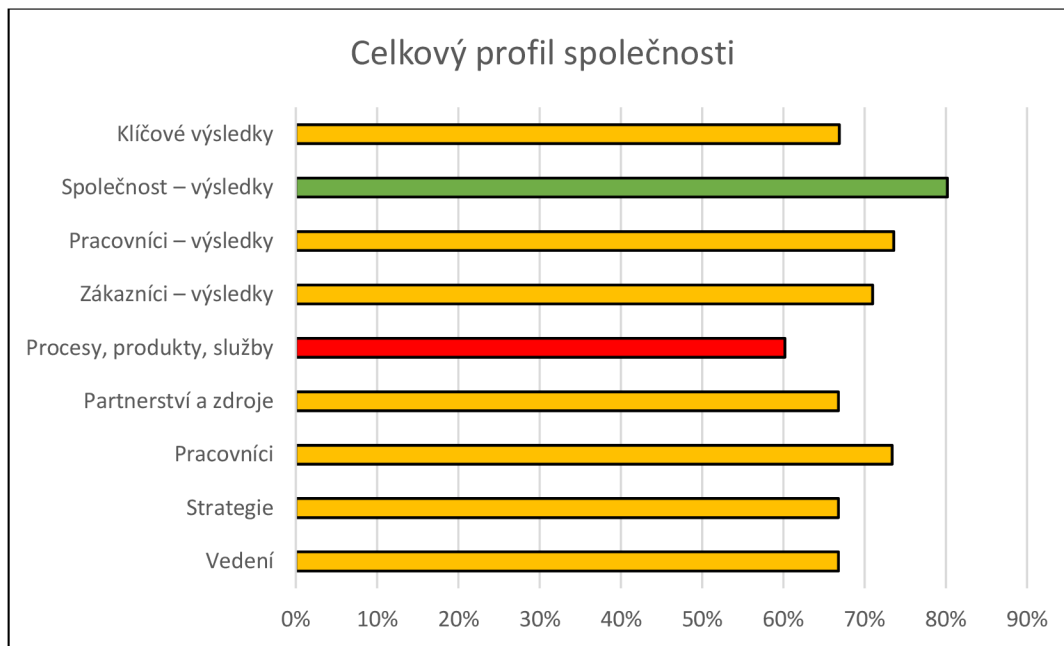
V této podkapitole bude vyhodnoceno celkové bodové hodnocení výkonnosti organizace a toto hodnocení zasazeno do kontextu.

Tabulka č. 19: Profil organizace
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18)

Kritérium	D	C	B	A	% úspěchu (%)
Vedení	0	1	3	1	66,8
Strategie	0	1	3	1	66,8
Pracovníci	0	1	2	2	73,4
Partnerství a zdroje	0	1	3	1	66,8
Procesy, produkty, služby	0	1	4	0	60,2
Zákazníci – výsledky	0	1	5	2	71
Pracovníci – výsledky	0	0	4	1	73,6
Společnost – výsledky	0	0	3	2	80,2
Klíčové výsledky	0	1	5	1	66,9
Celkový počet zaškrtnutí	0	7	32	11	Celkem
Faktor	0	33	67	100	↓
Hodnota	0	231	2144	1100	3475
Celkem : 50	69,5 % úspěchu				

Pozice hodnocené organizace na stupnici podnikatelské excelence je 69,5 %.

Tento výsledek je výborný. Ty nejlepší organizace se pohybují okolo 75 %. Výsledky v jednotlivých kritériích se pohybují od 66,9 % do 80,2 %. Nejlepších výsledků dosáhla organizace v kritériu „Společnost – výsledky.“ Její pozitivní vliv na společnost jako celek může jít příkladem pro mnoho dalších firem v podnikatelském sektoru. Nejnižšího scóre organizace dosáhla v kritériu „Procesy, produkty, služby.“ I přes solidní výsledek stále existují oblasti pro zlepšení, které by organizaci mohly pomoci excelenci. Ty budou spolu s výčtem silných stránek představeny v další podkapitole.



Obrázek č. 2: Celkový profil společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle (18)

2.3 Silné stránky a oblasti pro zlepšování

V této části budou identifikovány silné stránky, díky kterým organizace úspěšně působí na trhu zboží a služeb. Zároveň budou představeny oblasti pro zlepšení, které naskýtají příležitost k tomu, aby se organizace přiblížila k excelenci ještě blíže.

1) Vedení

Silné stránky

- Jasně stanovené poslání organizace, vize a firemní hodnoty
- Podpora ze strany vedení pro zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování
- Členové vrcholového vedení dostávají a vyžívají zpětnou vazbu
- Práce na rozvoji podnikatelského ducha u zaměstnanců

Oblasti pro zlepšování

- Adresovat pochvaly zaměstnanců konkrétněji.

2) Strategie

Silné stránky

- Organizace velmi dobře začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie

- Při tvorbě strategie se bere na zřetel velké množství aspektů a je založena na obecně rozšířených a hodnověrných faktech
- Firma je schopna měnit své cíle a strategii při měnících se podmínkách na trhu.
- Stanovené cíle na nejvyšší úrovni jsou rozděleny do reálných cílů a plánů na provozní úrovni. Konkrétně až na jednotlivá oddělení

Oblasti pro zlepšování

- Provázání plánů a cílů organizace s cíli a úkoly většiny zaměstnanců

3) Pracovníci:

Silné stránky

- Jasně definovaná strategie a plány v oblasti řízení lidských zdrojů
- Existence procesu sladování individuálních cílů, rozvoje a tréninku jednotlivce s potřebami organizace
- Existence tréninkového plánu, který je každý rok aktualizován podle potřeb
- Zvyšování kompetencí zaměstnanců a jejich rozvoje je cíleně řízeno
- Zaměstnanci jsou zapojeni do procesu zlepšování a jsou v tom podporováni
- Efektivní obousměrná komunikace

Oblasti pro zlepšování

- Podpora k tomu, aby zaměstnanci mohli dotahovat své nápady a zlepšení až do konce
- Systém odměňování a činnost zlepšování

4) Partnerství a zdroje

Silné stránky

- Kodex, který stanovuje minimální požadavky na dodavatele a subdodavatele
- Obrovské množství informací a dat, které organizace o podnikání schraňuje
- Systematické využívání finančních zdrojů a jejich velmi uvážené hospodaření s minimalizací nákladů
- Tvorba tvůrčího prostředí, ve kterém mohou vznikat nové nápady

Oblasti pro zlepšování

- Organizace informací a dat

5) Procesy, produkty, služby

Silné stránky

- Propracovaný systém auditů, které jsou ve firmě nastaveny
- Kontrola nad většinou procesů v rámci firmy
- Jasně definované klíčové vlastnosti, podle kterých se navrhují nové produkty
- Produkty jsou vylepšovány a upravovány dle preferencí trhu

Oblasti pro zlepšování

- Procesy, u kterých nedochází k plnění stanovených cílů
- Digitalizace a automatizace procesů

6) Zákazníci – výsledky

Silné stránky

- Kultura postavena okolo zákazníka a jeho potřeb.
- Velké oddělení, které má na starost řízení vztahu se zákazníky na prodejně.
- On-line kontaktní centrum, které má na starost vztahy se zákazníky (Zmíněné centrum je součástí firmy, ale nespadá přímo pod hodnocenou jednotku)
- Organizace využívá benchmarking téměř na všech frontách ve spojitosti se vztahy se zákazníky

Oblasti pro zlepšování

- On-line zkušenost zákazníků

7) Pracovníci – výsledky

Silné stránky

- Jsou prováděna pravidelná měření a hodnocení u ukazatelů, které ovlivňují morálku a spokojenost zaměstnanců
- Pravidelná zpětná vazba je zjišťována prostřednictvím dotazníků, formálních rozhovorů i neformálnějších setkání
- Organizace porovnává své výsledky skutečného vnímání pracovníků s jinými organizacemi

- Výsledků průzkumů spokojenosti jsou smysluplně děleny a mají velkou vypovídající hodnotu. Organizace na základě těchto výsledků stanovuje akční plány
- Zdravá firemní kultura

Oblasti pro zlepšování

- Plnění akčních plánů souvisejících se spokojenosti zaměstnanců
- Tok informací mezi jednotlivými uskupeními v rámci organizace
- Interní komunikace

8) Společnost – výsledky

Silné stránky

- Velké sociální odpovědnost
- Velká enviromentální odpovědnost
- Firma stále hledá nové cesty, kde pomáhat
- Vysoké mínění o firmě

Oblasti pro zlepšování

- Propagace iniciativ spojených s pozitivní dopadem na životní prostředí a společnost

9) Klíčové výsledky

Silné stránky

- Dlouhodobě dobré finanční výsledky
- Měří se a hodnotí velké množství procesů
- Organizace využívá benchmarkingu a v porovnání s konkurencí dosahuje výborných výsledků

Oblasti pro zlepšování

- Automatizace a digitalizace vybraných procesů

Silné stránky převyšují nad oblastmi pro zlepšení. Je to dáno několika faktory. Firma je na trhu leaderem s dlouholetou tradicí. Jedná se o velkou firmu, kde se velké množství procesů přebírá. Tím pádem každá prodejna může čerpat ze zkušeností a informací mnoha dalších prodejen. Je nastavený jasný rámec, který určuje ty nejzákladnější pravidla. Poté existuje další rámec, který určuje konkrétnější specifika

částí prodejen. Oba rámce jsou založeny na zkušenostech, které jsou vylepšovány a přizpůsobovány všude po světě. Jsou také pravidelně kontrolovány a hodnoceny. Jejich plnění zajišťuje vysokou základní úroveň.

3 Vlastní návrhy na zlepšení

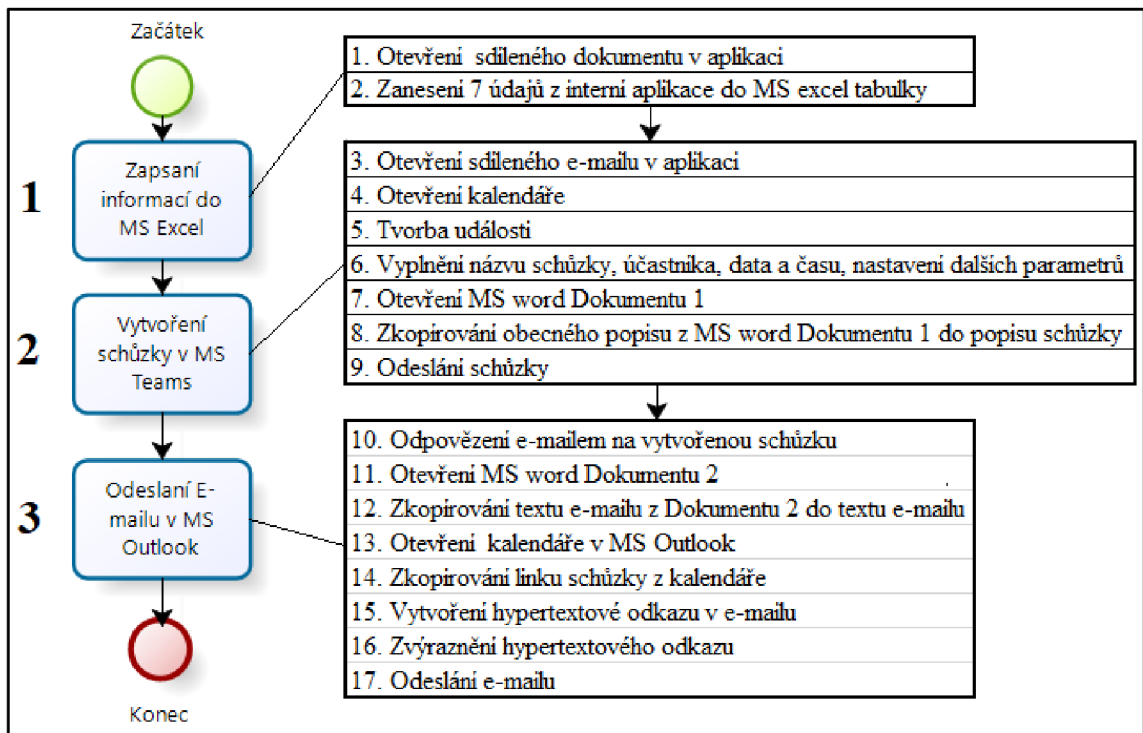
V této kapitole bude představeny návrhy na zlepšení. Návrhy by měly být proveditelné a zároveň by měly organizaci pomoci k dalšímu rozvoji. Na úvod kapitoly je třeba ještě jednou zopakovat, že firma je mezinárodní. Má velké zázemí a množství procesů, které jsou již nastaveny a nelze je lokálně měnit. Zároveň v rámci oboru se jedná o firmu, která je na vrcholu a tomu odpovídá celkové hodnocení. Fakt, že silné stránky výrazně převyšují oblasti pro zlepšení napovídá, že organizace směřuje správným směrem a návrhy na zlepšení budou spíše jen korekcí než obratem směřování. Situace na trhu je enormně ovlivněna restrikcemi související s pandemií covidu-19. Většina firem působících v oblasti maloobchodního prodeje se snaží minimalizovat náklady. Navržená řešení v této bakalářské práci reflektují i aktuální situaci, a proto jsou spíše nižší ekonomické náročnosti.

3.1 Automatizace a digitalizace procesů

Tento návrh se týká oblastí pro zlepšení nalezených v kritériích č.5 „Procesy, produkty, služby“ a č.9 „Klíčové výsledky“.

Při zavření prodejny z důvodu epidemie covid-19 vzniklo množství činností, které byly sice dočasné, ale zato neefektivní. Tyto činnosti byly časově náročné, vyžadovaly repetitivní zaměstnaneckou činnost a v některých případech nebyly zdigitalizovány. Proto bych navrhoval, aby se už při tvorbě nových procesů hledaly cesty, jak tyto procesy zdigitalizovat a maximálně zefektivnit. Jeden z několika neefektivních procesů, je proces popsaný níže. Návrh na efektivní řešení toho problému může být příkladem při řešení dalších podobně neefektivních procesů a důkazem, že nalezené řešení může radikálně vylepšit časovou i ekonomickou náročnost.

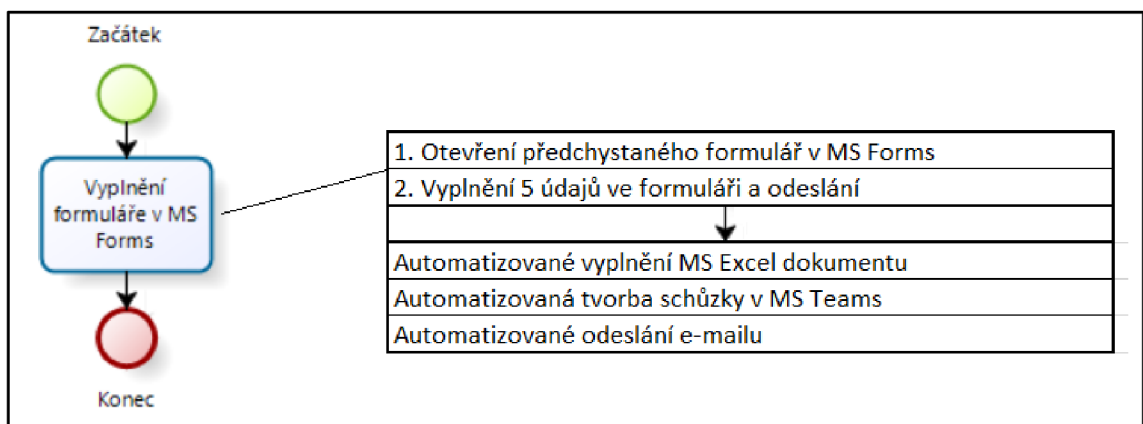
Tento proces je potřeba v situaci, kdy má zákazník zájem o službu on-line konzultace. Zákazník se v on-line systému zaregistruje a zaměstnanec na základě těchto informací učiní kroky, které lze vidět na obrázku č.3.



Obrázek č. 3: Aktuální proces
Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh řešení Varianta 1

Navrhuji tento proces zautomatizovat v systému MS Power Automate. Navržené schéma je přiloženo v příloze č.2. Do formuláře zaměstnanec vyplní údaje, které jsou potřebné k evidenci. Odesláním se informace uloží do MS Excel dokumentu.



Obrázek č. 4: Nově navržený proces
Zdroj: Vlastní zpracování

Při tvorbě schůzky MS Teams čerpá z MS Excel dokumentu a z výchozích informací, které jsou pro každou schůzku stejné. Tyto informace jsou naprogramované v MS Power

Automate. Po vytvoření schůzky se stejným způsobem odešle e-mail, který čerpá ze stejného zdroje. Má v sobě obecné informace o schůzce a přes hypertextový odkaz vložený link ke schůzce. Tento vylepšený proces zabere zaměstnanci 20 sekund.

Ekonomické zhodnocení Varianta 1

Původní proces trvá zaměstnanci průměrně přes 3 minuty. Nový proces trvá zaměstnanci 20 sekund. Výstup je identický. Tento návrh je téměř 10x kratší než původní proces. Náklady na jeho tvorbu jsou minimální, případné úpravy jsou velmi jednoduché.

Tabulka č. 20: Ekonomické zhodnocení návrhu Varianta 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Činnost	Čas (h)	Mzda (Kč/h)	Náklady (Kč)
Tvorba procesu	6	200	1200

Technologie už je v organizaci dostupná, proto není započtena ve zhodnocení. Celkové náklady na Variantu 1 jsou 1200 Kč.

Návrh řešení Varianta 2

Varianta 2 je propracovanější verzí první varianty. Obsahuje variantu 1 a přidává další vylepšení. V aplikaci, ze které zaměstnanec čerpá informace je QR kód. Ten slouží k efektivnímu přenosu informací z aplikace do systému na tvorbu objednávek. Pokud by byl v aplikaci vytvořen druhý QR kód, který by komprimoval data nezbytná k vyplnění formuláře. Zkrátila by se činnosti zaměstnance na pouhých 5 sekund. Otevřel by formulář, naskenoval by QR kód a formulář odeslal.

Ekonomické zhodnocení Varianta 2

Náklady na vytvoření procesu jsou 1 200 Kč. Náklady na implementaci QR kódu jsou relativně vysoké. Zmíněnou aplikaci spravuje externí firma. Odhadovaná částka po diskusi s jedním se zaměstnanců je 7 000 Kč. Celkové náklady pro variantu 2 jsou tedy 8 200 Kč.

Ekonomické porovnání v uplynulém období

V období od 17.3. 2020 do 1.3.2021 byl tento proces vykonán 1647x. Na následující tabulce lze vidět, jak by si ve zmíněném období vedly navržené varianty vedle původní varianty

Tabulka č. 21: Kalkulace uplynulého období

Zdroj: Vlastní zpracování

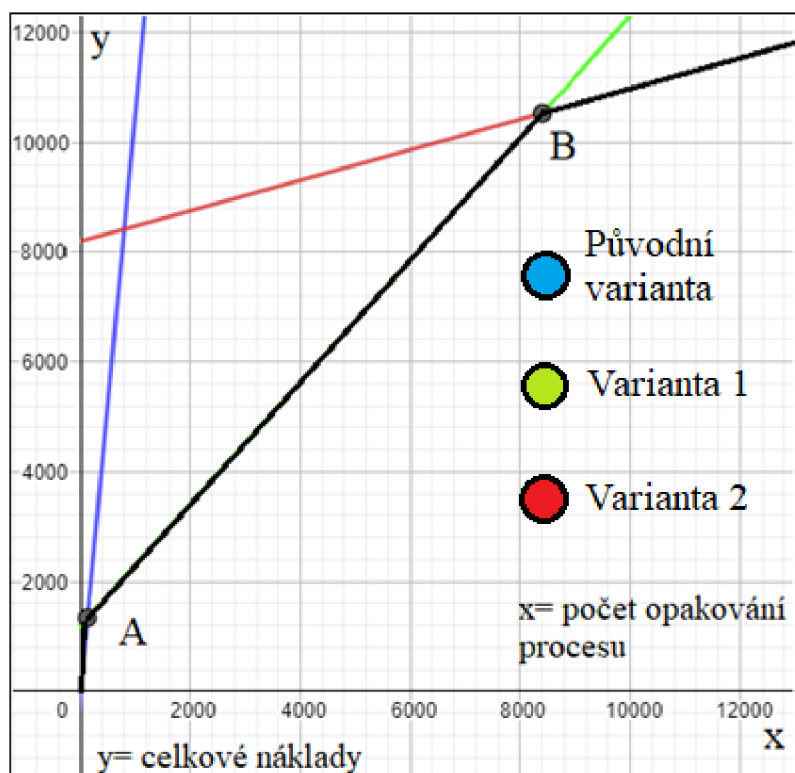
	Původní varianta	Varianta 1	Varianta 2
Trvání procesu (s)	190	20	5
17.3 – 1.1.2020	620	620	620
1.1 – 1.3 2021	1027	1027	1027
Celkový čas (h)	86,925	9,15	2,2875
Mzda zaměstnance (Kč)	200	200	200
Náklady na mzdu (Kč)	17385	1830	457,5
Náklady na variantu (Kč)	x	1200	8200
Celkové náklady (Kč)	17 385	3030	8657,5

V uplynulém období od 17.3.2020 do 1.3.2021 by nejlépe vyšla Varianta 1 a nejhůře původní proces.

Celkové vyhodnocení a doporučení

Na základě kalkulace lze stanovit tyto doporučení: Od počtu opakování 0 až 128 se vyplatí původní proces. Od počtu opakování 129 až 8401 se vyplatí Varianta 1. Od počtu opakování 8402 a víc se vyplatí Varianta 2.

Tento proces se využívá i na jiných prodejnách. S tímto vědomím lze doporučit sdílení nabytého know-how.



Obrázek č. 5: Grafické znázornění jednotlivých variant
Zdroj: Vlastní zpracování

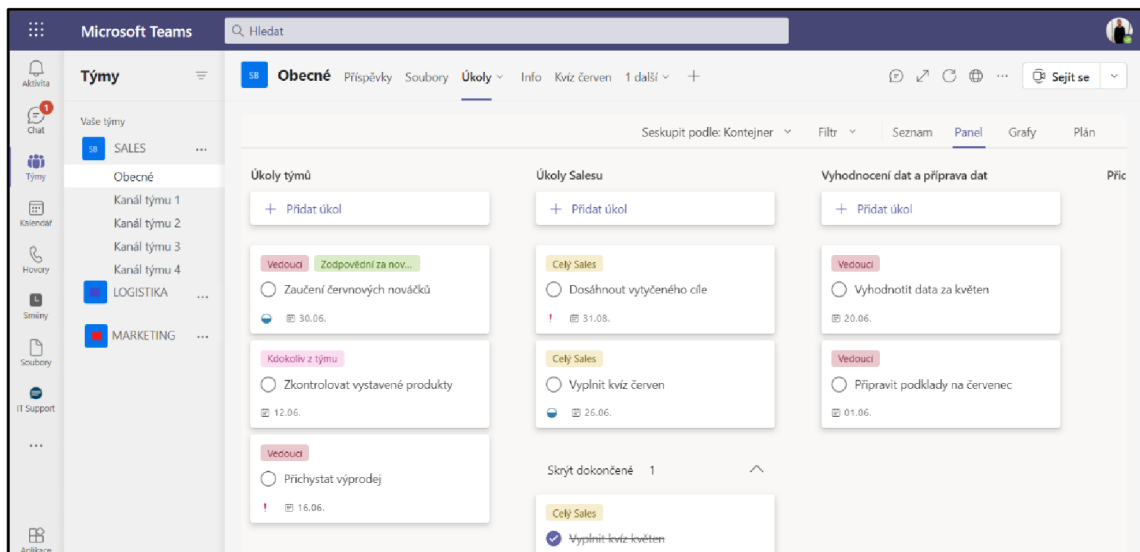
3.2 Zlepšení interní komunikace, toku informací a dat

Tento návrh se týká oblastí pro zlepšení nalezených v kritériích č.4 „Partnerství a zdroje“ a č.7 „Pracovníci – výsledky“.

V současné době organizace využívá sadu Office 365. Ke správě dokumentů využívá MS Sharepoint. K interní komunikaci hlavně MS Outlook. Někteří zaměstnanci mezi sebou komunikují přes chat v aplikaci MS Teams. Jednotlivá oddělení využívají často společné e-mailové schránky. Ve vysoké míře je využíván také telefon. Po několika letech fungování se Sharepoint uložiště naplnilo a musely se vytvořit další. Komunikace a správa informací funguje na kvalitní technologii, ale je neorganizovaná a těžko přehledná.

Navrhuji vytvořit týmy (skupiny) v MS Teams, kde každé oddělení jako prodej, logistika, marketing atd., bude mít vlastní skupinu. Každá skupina zároveň bude mít vlastní Sharepoint se kterým bude koexistovat hlavní Sharepoint. V rámci těchto skupin vytvořit obecný kanál pro oddělení a další kanály pro jednotlivé týmy v rámci oddělení. Každé oddělení by dostalo tuto skupinu a kanál v předpřipraveném nastavení, které by vycházelo ze vzájemné komunikace potřeb mezi IT a odděleními. Zároveň by IT oddělení, nebo

externí firma zaškolila zodpovědné osoby v rámci oddělení, aby byli schopni spravovat tyto skupiny. Stejným způsobem zpracovat i kanály pro jednotlivé týmy a opět zvolit zodpovědnou osobu za jednotlivé kanály, která bude proškolená a oprávněná uzpůsobovat kanál dle potřeb. Zároveň tyto zodpovědné osoby budou kontaktní osoby pro běžné uživatele v rámci kanálu. K dispozici bude samostatný kanál pro zodpovědné za jednotlivé skupiny a kanály, kde budou moci sdílet poznatky a společně pracovat na vylepšeních.



Obrázek č. 6: Návrh týmu a kanálu pro oddělení Sales

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh záložek kanálu pro oddělení Sales:

Příspěvky: Konverzace k aktuálním tématům, aktuality a důležité informace.

Soubory: Jednoduše dostupná složka z MS Sharepoint pro oddělení Sales

Úkoly: Úkoly, které jsou relevantní pro celé oddělení Sales

Info: Informační dokument s obecnými informacemi pro Sales

Kvíz červen: Pravidelný měsíční kvíz ke zvýšení zaměstnaneckých kompetencí

Ekonomické zhodnocení návrhu

Ekonomické zhodnocení je pro oddělení se 100 lidmi a 10 týmy. Jedná se o variantu s interním školitelem. Za skupinu bude zodpovídat IT zaměstnanec, za jednotlivé kanály 10 zaměstnanců z 10 týmů. Tito zaměstnanci budou proškoleni.

Tabulka č. 22: Ekonomické zhodnocení návrhu vytvoření skupiny v MS Teams
 Zdroj: Vlastní zpracování

Činnost	Čas (h)	Počet	Mzda (kč/h)	Náklady (Kč)
Návrh týmu	3	1	350	1050
Návrh kanálů	1	10	200	2000
Školení – školitel	8	1	350	2800
Školení – studenti	4	10	200	8000
Náklady celkem	13 850 Kč			

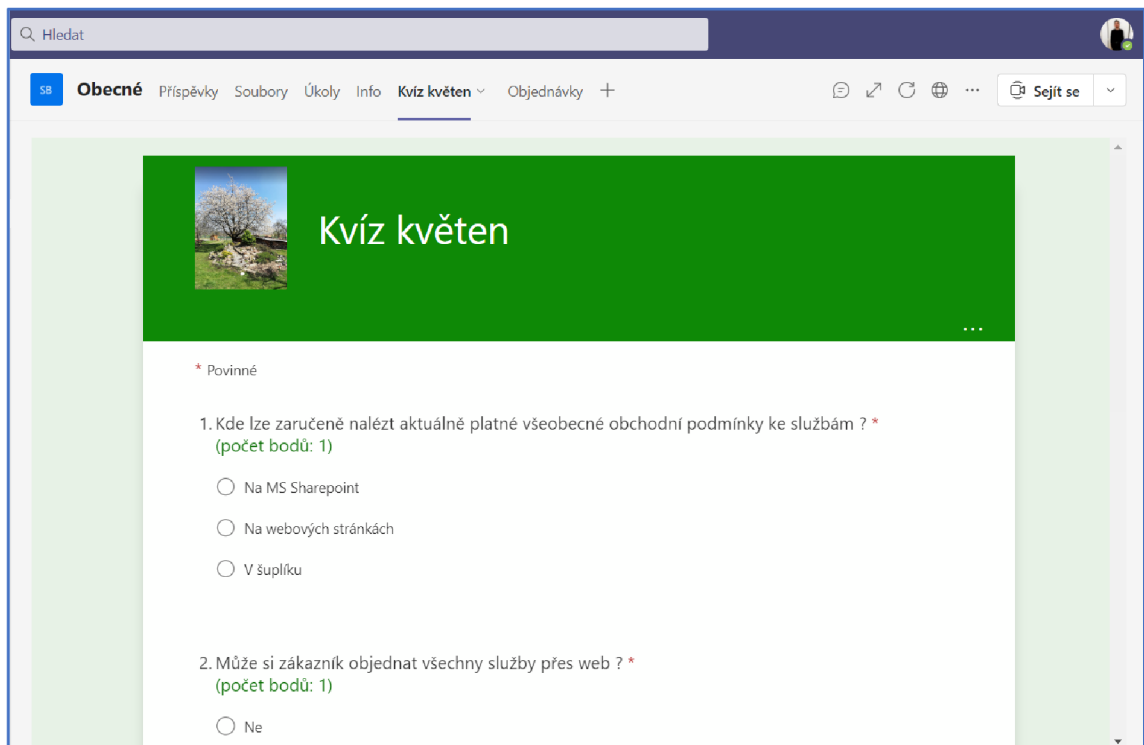
Správa skupiny i kanálu bude probíhat v rámci běžné operativy. Čas strávený správou by měl být řádově nižší než současné Technologie už je v organizaci dostupná, proto není započtena ve zhodnocení. Ekonomické zhodnocení počítá s pracnou variantou návrhu, aby došlo k dostatečnému proškolení a zpracování bylo kvalitní. Tím se zvětší pravděpodobnost kladného přijetí a zlepšení interní komunikace. Celkové náklady na zavedení a správu tohoto návrhu pro oddělení o 100 lidech jsou 13 850 Kč.

3.3 Činnost zlepšování

Tento návrh se týká oblastí pro zlepšení nalezených v kritériu č.3 „Pracovníci“.

Pro lepší zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování bych navrhoval vytvoření pravidelného kompetenčního kvízu, který může reflektovat aktuální potřeby. Lze ho vytvořit pro konkrétní oddělení, kde je nejvyšší potřeba, aby byli zaměstnanci zapojeni do procesu zlepšování nejvíce, nebo pro celou organizaci. Kvíz by měl obsahovat otázky v tématech, kde je potřeba ověřit znalost, případně ji dodat. Po zodpovězení kvízu zaměstnanec hned uvidí správné odpovědi a k odpovědím bude přiřazeno vysvětlení, proč je odpověď taková, aby byl ihned edukován. Kvíz zpracovat v aplikaci MS Forms. Zveřejňovat v aplikaci MS Teams, kde ho zpřístupnit hned v menu vybraného týmu. Zaměstnancům dát dostatečný čas na vyplnění. Otázky volit dle aktuální potřeb, trendů nebo každý kvíz zasvětit nějakému tématu. Zaměstnance motivovat v plnění kvízu vytvořením dlouhodobé soutěže, kdy by se bodové zisky s jednotlivých kvízů sčítaly. Odměnění by byli nejúspěšnější a nejaktivnější řešitelé. Jako odměnu bych navrhoval poukázky pro volnočasové aktivity, den volna, věcnou odměnu nebo společnou večeři

spolu s manažery. Zároveň v MS Power Automate naprogramovat automatické procesy, aby se výsledky z jednotlivých kvízů zanašely do jednoho dokumentu v MS Excel. Celková statistika by se tedy vedla automaticky, čímž by se snížila časové vytíženost tvůrců kvízu. Na závěr jednotlivých kvízů by se zaměstnanci mohli vyjádřit o tématech a otázkách do dalších kvízů.



The screenshot shows a Microsoft Teams interface. At the top, there is a search bar with the text 'Hledat'. Below it, the channel name 'Obecné' is displayed, along with navigation tabs for 'Příspěvky', 'Soubory', 'Úkoly', 'Info', 'Kvíz květen', and 'Objednávky'. The main content area features a green header with a small image of a tree and the title 'Kvíz květen'. Below the header, there are two mandatory questions marked with a red asterisk and the word 'Povinné'.

* Povinné

1. Kde lze zaručeně nalézt aktuálně platné všeobecné obchodní podmínky ke službám ? *
(počet bodů: 1)

- Na MS Sharepoint
- Na webových stránkách
- V šuplíku

2. Může si zákazník objednat všechny služby přes web ? *
(počet bodů: 1)

- Ne

Obrázek č. 7: Návrh a umístění kvízu
Zdroj: Vlastní zpracování

Ekonomické zhodnocení návrhu

Ekonomické zhodnocení návrhu pro jedno oddělení přibližně o 100 lidech.

Tabulka č. 23: Ekonomické zhodnocení kvízu a jeho správy na jeden rok

Zdroj: Vlastní zpracování

Práce	Čas (h)	Mzda (Kč/h)	Počet kvízů	Náklady (Kč)
Na začátku	10	200	x	2 000
Na 1 kvíz	5	200	12	12 000
Odměna	Počet odměn	Hodnota odměny (kč)		Náklady (Kč)
Den volna	5	1 600		8 000
Poukázky	20	500		10 000
Společná večeře	10	600		6 000
Věcná odměna	5	1 000		5 000
Celkové náklady				43 000 Kč

V případě tvorby kvízu pro další oddělení by náklady klesaly. Technologii pro tvorbu, správu a evidenci kvízu organizace platí bez ohledu na tento návrh. Roční náklady tvorbu kvízu jsou 14 000 Kč. Náklady na odměny pro úspěšné a časté řešitele jsou 29 000 Kč. Celkové náklady na tvorbu 12 kvízů a odměn jsou 43 000 Kč za rok.

ZÁVĚR

V rámci zadání této bakalářské práce bylo vytyčeno několik cílů. Prvním z nich bylo zpracování analýzy v oblasti využívání vícekriteriálních modelů pro hodnocení firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty. Tento cíl se podařilo naplnit, když bylo představeno několik modelů, popsána jejich specifika a byly zasazeny do kontextu této disciplíny.

Dalším cílem bylo hodnocení výkonosti vybrané organizace pomocí vícekriteriálního modelu START. Na konci teoretické části byla zdůvodněna volba tohoto modelu. V analytické části bylo provedeno hodnocení výkonosti vybrané organizace. Na základě osobních rozhovorů s řídicími pracovníky bylo vytvořeno slovní zhodnocení a následně uděleno bodové hodnocení každé otázky. Hodnocená organizace po vypočtení celkového hodnocení dosáhla výborného výsledku. Přiblížila se k hranici 70 %, čímž potvrdila, že je na vrcholu svého oboru oprávněně.

Z hodnocení na základě provedených rozhovorů vyplynuly silné stránky organizace. Výborného výsledku dosáhla v kritériích „Pracovníci“, „Pracovníci – výsledky“, „Společnost – výsledky“. Prokázala tím, že její lidský přístup k zaměstnancům a společnosti není jen prázdnou frází. Zároveň je potřeba mít na paměti, že ani tyto silné stránky nemusí přetrvat navěky a je nezbytné se v těchto ohledech stále zdokonalovat. Oblast s největším prostorem pro zlepšení byla nalezena v kritériu „Procesy, produkty, služby“. Jednalo se hlavně o procesy. Ne všechny měřené procesy dosahují dostatečných výsledků a některé přímo volají po automatizaci nebo digitalizaci.

V návrhové části byly vydáno několik doporučení a představeny konkrétní návrhy, které vycházely z oblastí pro zlepšení. Nejobsáhlejší návrh nového procesu ilustroval přístup k zmíněným neefektivním procesům, tak i konkrétní řešení včetně ekonomického zhodnocení a dopadu na zaměstnance. První z variant byla téměř desetinásobně kratší než původní proces. Druhá z variant dokonce třiceti osminásobně. Lišily se výrazně svými náklady, proto vzešlo také doporučení, kterou kdy použít. Dalším návrh vznikl za účelem zlepšení interní komunikace a organizace dat. Bylo navrženo konkrétní řešení v balíčku Office 365, který již organizace používá. Poslední návrh se týkal zapojení zaměstnanců do procesů zlepšování příjemnou formou. Vznikl návrh řešení

kompetenčního kvízu, včetně ekonomického zhodnocení, který lze využít buď pro celou organizaci, či lépe pro jednotlivá oddělení.

Teď už je na organizaci, jak k se k zjištěním, které tato bakalářská práce představila, postaví. Zda ještě posílí své silné stránky. Jestli využije nalezených oblastí pro zlepšení. A jak se postaví k možnosti implementovat navržená řešení.

Závěrem bych rád dodal, že budoucnost je otevřená a stále jsou tu další modely, které mohou k hodnocení posloužit. Jedná se například o model START PLUS

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. Nokia má třetinu světového trhu, na třetí místo se prodírá Siemens. *Mobilmania.cz*. [Online] CZECH NEWS CENTER a.s, 2001.
[Citace:] <https://mobilmania.zive.cz/clanky/nokia-ma-tretinu-svetoveho-trhu-na-treti-misto-se-prodira-siemens/sc-3-a-1002341/default.aspx>.
2. J, WÁGNER. *Měření výkonnosti jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha : Grada, 2009. str. 17.
3. EFQM. *Model EFQM*. [Dokument] Brussels : EFQM, 2020.
ISBN: 978-90-5236-851-1.
4. ŠIROKÝ, J, HONUS, R a PŮČEK, M. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné zprávy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.
5. J, KELLER. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha : Slon, 2007.
ISBN 978-80-86429-74-8.
6. GRASSEOVÁ M. et all. *Analýza v rukou manažera, 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
7. SINGH S, DARWISH K. T. and POTOČNIK K. *Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures*. 2015. Sv. 27. 1467-8551.12126.
8. Balance Scorecard. *Investopedia*. [Online] Dotdash. [Citace: 22. 1 2021.]
<https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>.
9. LUCIEANETTI, L. *The impact of the strategy maps on balaanced scorecard performance*. místo neznámé : Int. J. of Business Performance Management, 2010. IJBPM.2010.036040..
10. J, VRCHOTA. *INPROFORUM Junior 2008*. [Dokument] České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008. , ISBN 978-80-7394-130-7.
11. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced Scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
12. KAPLAN R. S.; NORTON D. P. *Strategy maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard : Harvard Business School Press, 2004.

ISBN 978-1591391340.

13. BENTO A; BENTO R. *Validating Cause-and-Effect Relationships in the Balanced Scorecard*. [Publikace] místo neznámé: Scorecard. Academy of Accounting and Financial Studies Journal., 2013.

14. wikipedia. *ISO 9000*. [Online] Wikimedia Foundation Inc.:San Fransico. [Citace: 7. 3 2021.] https://cs.wikipedia.org/wiki/ISO_9000.

15. ČSN EN ISO 9004. Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, Praha, 2010. Třídící znak 01 0324. ISO 9004:2009.

16. NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY. Speciál: měsíc kvality.

Docplayer.cz. [Online] [Citace: 15. 2 2021.] <http://docplayer.cz/9069895-Partner-prilohy-mesic-kvality.html>.

17. GRÍGER, M. *Národní cena kvality ČR*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství. Sv. 40 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Alois Fiala, CSc..

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

19. Česká společnost pro jakost. *Model excellence EFQM 2013*. Praha : Česká společnost pro jakost, 2013. 978-90-5236-698-2.

20. BRAUN V. et all. . *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. Praha : Národní informační středisko podpory kvality, 2013. str. 86.

ISBN 978-80-02-02426-2.

21. Národní informační středisko podpory kvality. *SPOLEČNÝ HODNOTICÍ RÁMEC – ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU PROSTŘEDNICTVÍM SEBEHODNOCENÍ CAF 2013*. [Elektronická publikace] Praha 1 : Národní informační středisko podpory kvality, 2013.

ISBN 978-80-02-02472-9.

22. CAF. *Kvalita ve veřejné správě*. [Online] [Citace: 3. 2 2021.] <http://kvalitavs.cz/metody/caf/>.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model Excellence 2013 ze kterého vychází model START	20
Obrázek č. 2: Celkový profil společnosti.....	46
Obrázek č. 3: Aktuální proces.....	52
Obrázek č. 4: Nově navržený proces	52
Obrázek č. 5: Grafické znázornění jednotlivých variant	55
Obrázek č. 6: Návrh týmu a kanálu pro oddělení Sales.....	56
Obrázek č. 7: Návrh a umístění kvízu.....	58

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Hodnocení kritéria „Vedení“	32
Tabulka č. 2: Hodnocení kritéria „Strategie“	33
Tabulka č. 3: Hodnocení kritéria „Pracovníci“	34
Tabulka č. 4: Hodnocení kritéria „Partnerství a zdroje“	35
Tabulka č. 5: Hodnocení kritéria „Procesy, produkty a služby“	36
Tabulka č. 6: Bodové hodnocení kritéria „Vedení“	37
Tabulka č. 7: Bodové hodnocení kritéria „Strategie“	38
Tabulka č. 8: Bodové hodnocení kritéria „Pracovníci“	38
Tabulka č. 9: Bodové hodnocení kritéria „Partnerství a zdroje“	38
Tabulka č. 10: Bodové hodnocení kritéria „Procesy, produkty a služby“	39
Tabulka č. 11: Hodnocení kritéria „Zákazníci – výsledky“	39
Tabulka č. 12: Hodnocení kritéria „Pracovníci – výsledky“	40
Tabulka č. 13: Hodnocení kritéria „Společnost – výsledky“	41
Tabulka č. 14: Hodnocení kritéria „Klíčové výsledky“	42
Tabulka č. 15: Bodové hodnocení kritéria „Zákazníci – výsledky“	43
Tabulka č. 16: Bodové hodnocení kritéria „Pracovníci – výsledky“	43
Tabulka č. 17: Bodové hodnocení kritéria „Společnost – výsledky“	44
Tabulka č. 18: Bodové hodnocení kritéria „Klíčové výsledky“	44
Tabulka č. 19: Profil organizace	45
Tabulka č. 20: Ekonomické zhodnocení návrhu Varianta 1	53
Tabulka č. 21: Kalkulace uplynulého období	54
Tabulka č. 22: Ekonomické zhodnocení návrhu vytvoření skupiny v MS Teams	57
Tabulka č. 23: Ekonomické zhodnocení kvízu a jeho správy na jeden rok	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník pro excelenci – Model START	67
Příloha II: Technické zpracování nového procesu (citlivé údaje zakryty)	74

PŘÍLOHY

Příloha I: Dotazník pro excelenci – Model START

Zdroj: Vlastní zpracování dle (18)

Předpoklady

Kritérium č. 1: Vedení

- 1) Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?
- 2) Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?
- 3) Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?
- 4) Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?
- 5) Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?

Kritérium č. 2: Strategie

- 6) 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?
- 7) Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?

8) 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?

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

10) 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?

Kritérium č. 3: Pracovníci

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

12) 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?

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

14) 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?

15) 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?

Kritérium č. 4: Partnerství a zdroje

16) 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?

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

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

19) 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?

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

Kritérium č. 5: Procesy, produkty a služby

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

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

23) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb

na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?

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

25) 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?

Výsledky

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

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

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

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

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

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

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

32) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?

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

Kritérium č. 7: Pracovníci – výsledky

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

35) 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?

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

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

38) 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?

Kritérium č. 8: Společnost – výsledky

39) 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?

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

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

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

43) 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?

Kritérium č. 9: Klíčové výsledky

44) 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?

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

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

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

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

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

50) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví)

zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?

Příloha II: Technické zpracování nového procesu (citlivé údaje zakryty)
Zdroj: Vlastní zpracování

Když se odešle nová odpověď

* ID formuláře: Nový zákazník

↓

Získat podrobnosti o odpovědi

* ID formuláře: Nový zákazník

* ID odpovědi: ID odpovědi x

↓

Vytvoření schůzky ve službě Teams (Preview)

* ID kalendáře: Calendar

* Předmět: Přijmeni x [redacted] x [redacted] x

* Zpráva: [redacted]

* Časové pásmo: Central Europe Standard Time

* Čas zahájení: Datum plánová... x T Čas začátku sc... x :00

* Koncový čas: Datum plánová... x fx addMinutes(...) x :00

Povinní účastníci: E-mail x

Nepovinní účastníci: Volitelní účastníci události oddělení středníky

[Zobrazit pokročilé možnosti](#) ▾

↓

Poslat e-mail (V2)

* Komu: E-mail x

* Předmět: subject x

* Text

```
</>
<p>Dobrý den, <br>
<br>
[redacted] <br>
<br>
<br>
<a href="joinUrl" ><span style="font-size: 14px"><strong>Zde klikněte pro připojení ke
```