



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU PODLE MODELU START PLUS A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

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

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Zítková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Tereza Zítková**
Vedoucí práce: **Ing. Josef Veselý, CSc.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika a management

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

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start Plus 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 Plus. Identifikace příležitostí pro zlepšování, zpracování návrhu zlepšení.

Základní literární prameny:

BRAUN V. et all. 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 v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

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

Model EFQM. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2019. 49 s. ISBN: 978-90-5236-851-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti vybrané společnosti pomocí jednoho z modelů hodnocení, konkrétně modelu Start Plus. Práce vychází z teoretických poznatků týkajících se daného modelu. Na základě tohoto modelu byla provedena analýza společnosti, jejíž výstupem byla identifikace silných a slabých stránek společnosti a oblasti pro zlepšení. V závěru práce jsou navržena opatření, která z těchto oblastí vycházejí a měly by vést ke zvýšení výkonnosti hodnocení podniku.

Abstract

This master's thesis deals with the performance evaluation of a selected company using one of the evaluation models, specifically the Start Plus model. The work is based on theoretical knowledge related to the given model. Based on this model, an analysis of the company was carried out, the output of which was the identification of the company's strengths and weaknesses and areas for improvement. At the end of the thesis, measures are proposed that are based on these areas and should lead to an increase in the performance of the company's evaluation.

Klíčová slova

Model Start Plus, Model EFQM, výkonnost, sebehodnocení, jakost, přístupy, výsledky, oblasti pro zlepšení

Keywords

Start Plus Model, EFQM Model, performance, self-assessment, quality, approaches, results, areas for improvement

Bibliografická citace

ZÍTKOVÁ, Tereza. Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start Plus a návrhy na zlepšení. Brno, 2023. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152085>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Josef Veselý, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 12.5. 2023

.....

Bc. Tereza Zítková

autor

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Josefu Veselému, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za jeho odborný přístup a cenné informace. Velké díky patří také paní Ing. Blance Audové za velkou podporu a konzultaci pro moji diplomovou práci. Zároveň bych ráda chtěla poděkovat zkoumanému podniku a všem, kteří se podíleli na tvorbě této práce z hlediska sběru dat a vyšli mi vstříc s celou řadou požadavků. V neposlední řadě bych chtěla vyjádřit obrovský vděk své rodině a přátelům za nesmírnou trpělivost a neskutečnou podporu při studiu.

Obsah

Úvod	10
1 Cíle práce a metodika	11
1.1 Cíle práce.....	11
1.2 Metodika.....	11
2 Teoretická východiska.....	12
2.1 Výkonnost	12
2.2 Sebehodnocení	12
2.3 Jakost.....	13
2.4 Přístupy k hodnocení výkonnosti	13
2.4.1 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti.....	13
2.4.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti.....	14
2.5 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti.....	15
2.5.1 Model 7S firmy McKinsey.....	15
2.5.2 Benchmarking	17
2.5.3 Balanced Scorecard	18
2.5.4 ČSN EN ISO 9001:2016	19
2.6 Modely cen za kvalitu	21
2.6.1 EFQM Model Excellence	21
2.6.2 Model EFQM 2020	25
2.6.3 Model CAF.....	27
2.6.4 Model START PLUS	29
2.6.5 Model START.....	33
2.7 Závěr teoretické části	34
3 Analýza současného stavu.....	35
3.1 Základní charakteristika podniku	35
3.2 Historie společnosti	35

3.3	Organizační struktura podniku	37
3.4	Analýza společnosti podle modelu Star Plus	38
3.4.1	Kritérium 1: Vedení	38
3.4.2	Kritérium 2: Strategie	42
3.4.3	Kritérium 3: Pracovníci	44
3.4.4	Kritérium 4: Partnerství a zdroje	46
3.4.5	Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby	49
3.4.6	Bodové hodnocení kritérií předpokladů	52
3.5	Analýza výsledků	55
3.5.1	Kritérium 6: Zákazníci – výsledky	55
3.5.2	Kritérium 7: Pracovníci – výsledky	57
3.5.3	Kritérium 8: Společnost – výsledky	60
3.5.4	Kritérium 9: Ekonomické výsledky	61
3.5.5	Bodové hodnocení kritérií výsledků	65
3.5.6	Celkové bodové vyhodnocení	67
3.6	Silné stránky a příležitosti ke zlepšení	69
4	Návrhy pro zlepšení stavu	72
4.1	Nefinanční složka odměny zaměstnanců	72
4.1.1	Finanční a nefinanční odměny	72
4.1.2	Sick days	74
4.2	Dotazník spokojenosti zaměstnanců	75
4.3	Dotazník spokojenosti zákazníků	77
4.4	Marketingová kampaň	79
4.5	Průzkum veřejného mínění	80
4.6	Nový informační systém	80
4.7	Hodnocení podniku podle ukazatelů výkonnosti	82
5	Závěr	83

6	Bibliografie.....	84
	Seznam obrázků	86
	Seznam tabulek.....	87
	Seznam příloh	88
	Příloha 1 – Soubor otázek modelu START PLUS.....	88

Úvod

V dnešní silně konkurenční době podnik nemůže zůstat pozadu a musí se stále posouvat kupředu, přičemž je důležité dbát především na maximální spokojenost zákazníka. Tlak na firmu je jak z vnitřního, tak vnějšího okolí, kde je především ovlivňován konkurencí a poptávkou. Základem úspěšné firmy je především kvalita výrobku, výrobního a optimalizovaného procesu, efektivní logistika, spolehliví zaměstnanci a vedení. Také je důležité mít správně stanovenou strategii a podnikovou politiku.

Pro vynikající úroveň výkonnosti organizace je zapotřebí porovnávat podnik s konkurencí, a proto je nezbytné realizovat měření výkonnosti a její celkové hodnocení.

Hodnocení výkonnosti podniku prochází v současné době velkou změnou. Novým trendem v měření výkonnosti podniku je orientace do budoucnosti a využívání i nefinančních ukazatelů výkonnosti. Existuje poměrně široká škála modelů, které jsou stále více zdokonalovány, aby pomáhaly firmám identifikovat oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení a inovaci. Jeden z těchto modelů jsem použila ve své diplomové práci, konkrétně model Start Plus.

Model Start Plus je zjednodušenou verzí Modelu excelence EFQM a je jedním z modelů používaných v programu Národní ceny kvality ČR.

V mém rozhodování o volbě tématu diplomové práce mě ovlivnila osobní zkušenost. Dříve jsem pracovala jako účetní ve firmě IFE-CR, a.s. v Modřicích. Tato firma má excelentně nastavené standardy a kvalitní vedení. Ačkoliv žiji v Modřicích měla jsem možnost oslovit několik firem, které tu působí.

Hodnocenou společností bude Bondy s.r.o. Jedná se o podnik orientovaný na kovovýrobu a výrobu ozubárenských dílů. Podnik je založený a vedený převážně pouze technicky orientovanými a vzdělanými lidmi. Společnost Bondy s.r.o. sídlí v Modřicích. Na základě osobního rozhovoru s vedením mi bylo sděleno, že si zakládají na rodinném přístupu, a proto bych chtěla dopomoci analyzovanému podniku se dále rozvíjet a zaměřit se převážně na spokojenost zaměstnanců a zákazníků.

1 Cíle práce a metodika

1.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza podniku dle modelu Start Plus, který vychází z vícekritériálního modelu excelence. Následné zhodnocení a nalezení silných stránek a prostoru ke zlepšení. Dalším cílem práce je z výsledných informací předložení několika návrhů ke zlepšení, které by mohly dopomoci podniku k postupnému dosažení excelence. Mezi dílčí cíle této práce patří zpracování teoretických východisek týkajících se pojmů k danému tématu práce, představení společnosti, ve které je diplomová práce zpracována.

1.2 Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na tři základní kapitoly. V první teoretické části práce budou vysvětleny základní pojmy týkající se dané problematiky a nejvýznamnější modely hodnocení výkonnosti podniku, přičemž nejpodrobněji bude popsán model Start Plus, který budu aplikovat ve své práci na společnost Bondy s.r.o.

Druhá kapitola bude zaměřena na analytickou část, ve které bude představena hodnocená společnost. Důležité bude hodnocení společnosti, a to předpokladů, které firma vytváří, aby se jí dařilo plnit své stanovené cíle, a výsledků, kterých v minulosti dosáhla. Na základě tohoto hodnocení budou v závěru analytické části podniku přiděleny body a budou určeny silné stránky společnosti a oblasti pro zlepšení.

Z těchto oblastí pro zlepšení bude vycházet třetí návrhová část diplomové práce, kde se pokusím navrhnout možnosti, díky kterým by mohla hodnocená společnost zvýšit svoji výkonnost.

Pro dosažení výše zmíněných cílů bude prováděn sekundární a primární výzkum. Sekundární výzkum bude obsahovat analýzu dostupných českých i zahraničních pramenů jako jsou knihy, články a web. Primární výzkum bude založen na základě modelu Start Plus a vyplnění devíti oblastí dotazníku za pomoci rozhovorů s klíčovými vedoucími pracovníky, dle zjištěných informací bude zhodnocen současný stav podniku.

2 Teoretická východiska

Teoretická část práce je zaměřena na základní informace týkající se výkonnosti, sebehodnocení, jakosti a hodnotících modelů, dle kterých je možné firmu hodnotit. Pro hodnocení výkonnosti podniku je důležité nejprve zasadit danou problematiku do teoretického rámce, které budu následně aplikovat v analytické části práce.

2.1 Výkonnost

Pod pojmem výkonnost si každý z nás představí něco trochu jiného, a přitom není možné říct, že bychom se pletli. Definice výkonnosti může být rozmanitá, především proto, že ji každý měříme z jiného důvodu. Jaroslav Wagner definuje výkonnost podniku následovně: *„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“* (1, s. 17)

Každá organizace by měla usilovat o nejvyšší výkonost, jak ve veřejném, tak i v neveřejném sektoru, to nám poté uvádí, jak management odvedl požadovanou práci, a proto je potřeba pravidelně optimalizovat všechny podnikové složky a procesy, a také navazovat stále nové cenné kontakty s vnějším okolím. (1) Výzkumy uvádějí, že v dnešní době již většina organizací používá k implementaci své obchodní strategie nějaký druh systému měření výkonnosti. Mnoho z těchto systémů však přináší zlomek svých potencionálních výhod, protože bývají špatně navrženy a následně špatně implementovány. (2)

2.2 Sebehodnocení

Součástí systému managementu organizace by mělo být sebehodnocení, které by se mělo pravidelně opakovat. Výsledkem je zjištění silných a slabých stránek podniku.

Sebehodnocení se jako typ měření objevilo i v koncepci ISO, který přebírá mnoho z koncepce Total Quality Management. (3, s. 240)

Podle příručky Modelu Start Plus sebehodnocení je *“komplexní, systematický a pravidelný proces posuzování činností a výsledků organizace v souladu s EFQM Excellence Modelem. Proces sebehodnocení je katalyzátorem pohánějícím proces zlepšování organizace směrem ke konkurenceschopnosti a excelenci.“* (4, s. 9)

Sebehodnocení je všezahrnující proces, který musí pokrýt všechny činnosti, a to bez výjimky. Proces sebehodnocení je také možné zaměnit s interním auditem. V jistých ohledech jsou si

podobné, avšak už z porovnání obou definic vyplynou dané odlišnosti. Audit má především za úkol odhalovat neshody systémového charakteru a nedodržování směrnic, zatímco sebehodnocení pomáhá určit slabé a silné stránky, které následně chápe jako příležitost ke zlepšení. Rozdíl můžeme vidět v tom, že cílem auditu je nalézt neshody, zatímco sebehodnocení je klíčem k dalšímu zlepšování. (3, s. 241)

2.3 Jakost

Pojem jakost je velmi rozšířen, a proto také existuje mnoho definic k jeho vymezení. V dnešní době jsou pojmy jakost a kvalita chápány jako synonymum. Blecharz (5, s. 9) jej vysvětluje ve 3 bodech:

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

Obecnou definici pro jakost můžeme nalézt v normě ISO 9000:2005.

„Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik.“

Inherentní (neoddělitelná, neodmyslitelná) charakteristika je vnitřní vlastnost objektu kvality, které jsou mu vlastní. (6, s. 19)

2.4 Přístupy k hodnocení výkonnosti

Hodnotit můžeme na základě něčeho nebo v porovnání s něčím. Dle Vebra je při hodnocení důležité mít na zřeteli účel hodnocení nebo časové období, ke kterému se hodnocení vztahuje. (6, s. 670)

Hodnotíme na základě vložených prostředků, plánovaných záměrů, finančního zdraví nebo výkonnosti. Hodnocení provádíme pro různé skupiny zájmových stran, jako jsou například vlastníci, banky, finanční úřady, manažeři nebo ratingové společnosti. (6, s. 670)

2.4.1 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti

Tradiční přístupy hodnocení výkonnosti jsou zaměřovány především na minulost. Hodnocení se zabývá finančními kritérii, a dále pak se zaměřuje na určení výkonnostních indikátorů, které by mohly porovnávat trendy a sloužit k odhalování rezerv.

- Hodnocení výkonnosti firmy založené na finančních ukazatelích má velmi přesnou vypovídající schopnost, jelikož je většina výsledků promítnuta v peněžních jednotkách. Většina těchto ukazatelů je vydedukována z účetních výkazů zisku a ztráty a z rozvahy.

Svoji bakalářskou práci jsem psala na finanční analýzu, která měla za účel zjistit ekonomickou situaci podniku v uplynulých letech a na základě výsledků posoudit jeho finanční zdraví. Z výsledků lze odhalit případné potíže uvnitř firmy, neboť úzce souvisí s účetnictvím. (6)

2.4.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti

Moderní přístupy hodnotící výkonnost se již neomezují pouze na finanční kritéria, ale snaží se hodnotit i nefinanční kritéria. Důležitým a rozdílným faktem oproti tradičním přístupům hodnocení výkonnosti je to, že se hodnocení zaměřuje na budoucnost. Vychází z toho, že abychom mohli hodnotit podnik, jsou nejdůležitějším faktorem zákazníci, dále pak produkty, a až za nimi jsou podmínky jejich zhotovení.

- Modely cen za kvalitu – se nevztahují na hodnocení kvality produkce, ale zaměřují se na kvalitu celého podniku. Kromě základního hodnocení výkonnosti, které je zaměřeno na hospodářské výsledky, se do hodnocení zahrnuje dalších 8 aspektů, jako jsou: vedení, lidé, politika a strategie, zdroje a partnerství, procesy, výsledky u zákazníků, výsledky u pracovníků, vliv na společnost. (6)

Srovnání moderních a tradičních přístupů je uvedeno v obrázku č. 1. (6, s. 681)

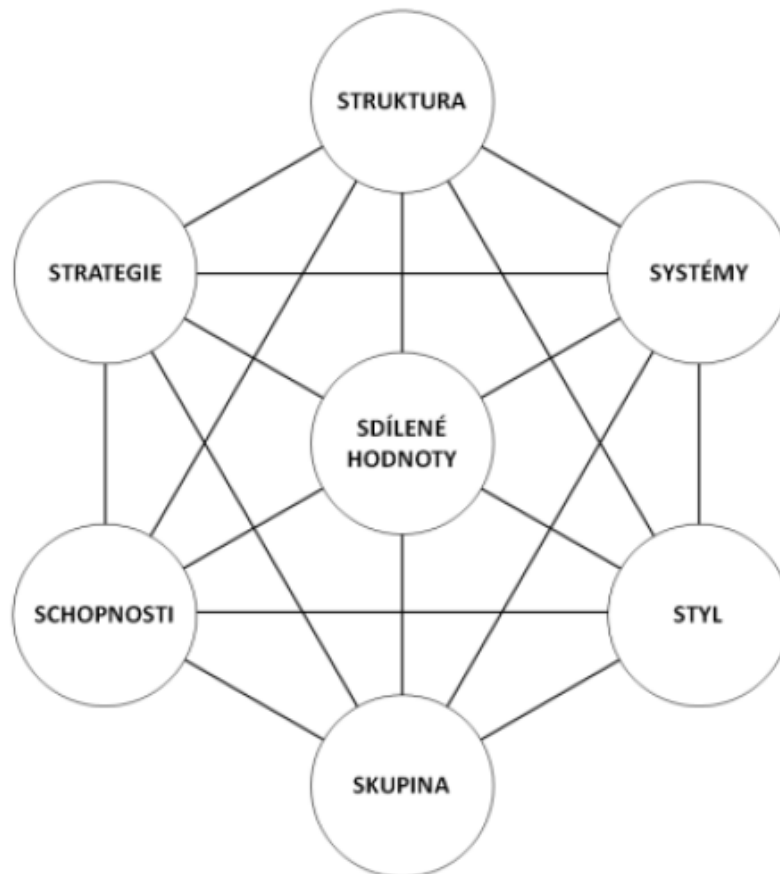
Moderní přístupy	Tradiční přístupy
Zaměření do minulosti a současnosti, ale zejména do budoucnosti	Zaměření do minulosti, maximálně současnost
Využití i nefinančních kritérií	Využití pouze finančních kritérií
Určování rozvojového potenciálu	Analytické přístupy – poměrové ukazatele, paralelní a pyramidové soustavy
Zvýraznění úlohy benchmarkingu	Hodnocení trendů vývoje
	Určování rozvojového potenciálu

Obrázek 1 Srovnání moderních a tradičních přístupů (6, s. 681)

2.5 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti

2.5.1 Model 7S firmy McKinsey

Na obrázku níže jsou vyobrazeny kritické faktory úspěchu dle Smejkal a spol. (7, s. 39), které definuje rámec 7S faktorů firmy McKinsey.



Obrázek 2 Rámec 7S faktorů firmy McKinsey (7, s. 39)

Tento model byl vytvořen pracovníky firmy McKinsey v sedmdesátých letech za podmínkou pomoci manažerům porozumět všem složitostem, které jsou spjaty s organizačními změnami ve firmě. Model vysvětluje, že zdraví organizace vyžaduje při snaze provádění změn potřebu brát dohromady všechny zvolené funkce. Aby byla strategie implementována úspěšně a mohla pomoci rozvoji společnosti, je důležité, aby vedení při implementování strategie použilo všechny faktory 7S. (8, s. 73)

Rozdělení faktorů modelu 7S firmy McKinsey:

Strategie – strategie firmy vychází z vize firmy a jejího konkrétního poslání. Strategie firmy dále zahrnuje popisy aktivit, které firma musí pro dosažení stanovených cílů učinit. Strategie

musí dále reagovat na případné příležitosti a hrozby, které jsou v daném oboru podnikání. (8, s. 74) (7, s. 40)

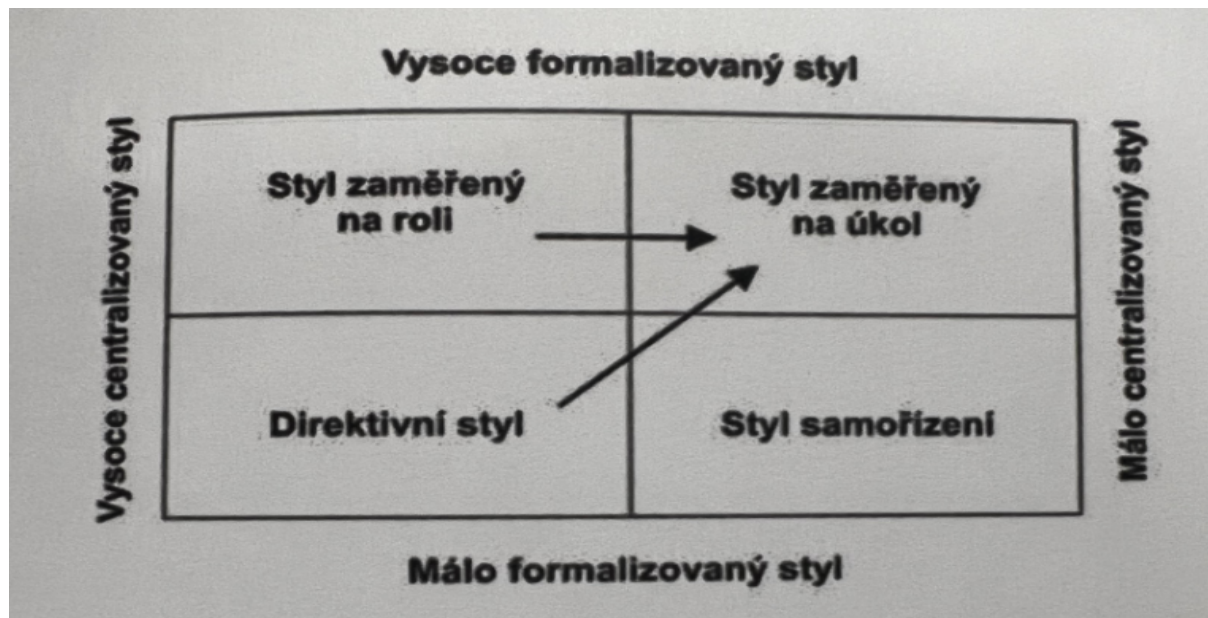
Struktura – jedná se o obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání v souvislosti s podřízeností a nadřízeností, vztahu mezi podnikatelskými subjekty, kontrolními mechanismy, oblasti expertizy a sdílení informací.

Systémy – systémy se rozdělují na formální a neformální procedury, které zastřešují každodenní aktivity ve společnosti a řadíme sem např. informační systémy, komunikační systémy, inovační systémy, kontrolní systémy aj. (8, s. 74)

Spolupracovníci – z hlediska spolupracovníků se jedná o lidské zdroje firmy, které zahrnují i jejich školení, rozvoj, motivaci, vztahy, funkce a chování vůči firmě atd. (8, s. 74). Dle Smejkal a spol. (7, s. 48) lidé patří mezi hlavní zdroj zvyšování výkonnosti podniku a jednou z důležitých rolí manažera je ovládat umění vhodného jednání se spolupracovníky.

Schopnosti – zásadní je profesionální znalost a kompetence, které se nachází uvnitř organizace. V daném případě je zapotřebí vytvořit vhodné učící prostředí, aby zaměstnanci mohli uplatňovat nové požadované schopnosti a znalosti. (8, s. 74)

Styl – následující faktor hovoří o přístupu managementu k řízení a k řešení problémů ve firmě. Dle Smejkal a spol. (7, s. 48) existují tři styly řízení: autoritativní, demokratické a laissez-faire (liberální). Mallya (8, s. 74) uvádí podobné třídění stylů viz obrázek níže.



Obrázek 3 Styly vedení organizace (8, s. 75)

Sdílené hodnoty – jedná se o základní principy, ideje a skutečnosti, které jsou zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami respektovány a podílejí se na úspěchu firmy. (8, s. 75)

2.5.2 Benchmarking

Definice benchmarkingu dle Nenadále a spol. (9, s. 14) je systematický a soustavný proces poznávání, identifikování, přebírání a přizpůsobování procesů a praxe pro kteroukoli společnost a napomáhá ke zlepšování její výkonnosti. Hlavním cílem je porovnávání své struktury, procesů, hospodářských výsledků, konkurenceschopnosti produktů se svou konkurencí s cílem dokazovat neustálé zlepšování své společnosti. Jirásek (10, s. 11) uvádí, že benchmarking je standart pro srovnávání měření a zabývá se především porovnávání s konkurencí.

V závislosti na charakteru zkoumaného objektu řadí Nenadál a spol. (9, s. 14) benchmarking na:

1. Benchmarking výkonový – je zaměřen na přímé porovnávání výkonových parametrů. Hlavním předmětem porovnávání s konkurencí na trhu je určitý objekt (hmotný). Pomocí tohoto porovnání společnosti s různými výrobci podnik zajišťuje svoji relevantní výkonnost. V tomto případě je problém s neochotou třetích stran poskytnout společnosti informace, neboť se většinou jedná o velmi citlivé informace.
2. Benchmarking funkcionální – jedná se o porovnávání jedné nebo více funkcí daných společností. Oproti výkonovému benchmarkingu je možné najít alespoň jednoho partnera, který nám v určitém tržním segmentu nekonkuruje. Mezi funkce můžeme řadit např. logistiku, rozvoj vztahů se zákazníky, zapojení zaměstnanců atd. Nevýhodou tohoto hodnocení jsou značné finanční náklady.
3. Procesní benchmarking – jedná se o konkrétní porovnávání a měření určitého procesu společnosti. Společnost je možné porovnávat s jakoukoli další společností, která vykonává podobné procesy a ani nemusí být naším přímým konkurentem. Jeho účelem je zhodnotit přístupy výkonu určitého druhu prací, které hmotné nebo informační vstupy mění na výstupy a spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách. Jedná se o nejúčinnější formu učení se a velkou nevýhodou je náročné získávání dat. Procesní benchmarking je schopný odhalit až 90 % úzkých míst ve společnosti. Jako procesy jsou zde uváděny interní komunikace, plánování a projektování, fakturace, interní auditování atd.

Další rozlišení benchmarkingu dle Nenadále a spol. (9, s. 14) je interní a externí. Interní benchmarking je vykonáván v jedné organizaci mezi vybranými organizačními jednotkami, které vykazují podobné nebo stejné produkty, funkce a procesy, což je hlavním rozdílem oproti externímu benchmarkingu. Ten je naopak soubor činností, který porovnává podnik s jinou, externí organizací.

2.5.3 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard (BSC) vznikla v roce 1992 díky Davidu Nortonovi a Robertu Kaplanovi, kteří původně pracovali na projektu, jehož prostřednictvím chtěli dokázat, že přístupy měření výkonnosti, založené pouze na účetních výkazech, jsou nedostačující. (11) *Balanced Scorecard (BSC) představuje strategický nástroj formulace, implementace a monitorování strategie na základě stanoveného strategického zaměření tím, že ve stanovených perspektivách pomáhá stanovit specifické cíle, ukazatele, jejich plánované a cílové hodnoty a přiřadit strategické akce.* (12, s. 103) Dá se říci, že je to zvláštní druh konkretizace, sledování a znázornění strategie a jde výrazně zvýšit pravděpodobnost firemního strategického záměru. (12, s. 103)

Dle Roberta Kaplana a Davida Nortona je nezbytně nutné, aby si podniky stanovily své cíle a metody jejich dosažení, neboť se dnešní podniky ocitají ve stále složitějším konkurenčním prostředí. BSC bere v potaz především finanční výsledky, ale zahrnuje také i schopnost podniku zajišťovat a získávat nehmotná aktiva potřebná k budoucímu růstu. (11, s. 14)

Celková koncepce BSC podle Grasseové (12, s. 104) nahlíží na výkonnost organizace pomocí čtyř perspektiv, které představují komplexní, vyvážený a vzájemně provázaný celek a je možné podle nich zjistit přesné systémové cíle. Jedná se o tyto perspektivy:

1. Finanční perspektiva – tato perspektiva zachycuje realizaci konečného cíle veškerého hospodářského podniku tzn. dosažení dlouhodobého ekonomického zisku. Proto je zaměřena na měření u organizací, které jsou orientovány na zisk, úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje cíle a ukazatele, které jsou zaměřeny na finanční efekt realizace strategie.
2. Zákaznická perspektiva – cíle v této perspektivě souvisejí se vstupem na trh a umístění na trhu. Je důležité si uvědomit a stanovit, jaké zákazníky chce podnik obsluhovat a jaký užitek jim může nabídnout neboli jak by chtěl být zákazníky vnímán.
3. Procesní perspektiva – definuje výstupy a výsledné výkony procesů, které umožňují dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Zaměřuje se na ty procesy, které při realizaci firemní strategie mají mimořádný význam tzn. procesy klíčové.
4. Perspektiva učení se a růstu – soustřeďuje se na cíle, které pomáhají k rozvoji infrastruktury, která je potřebná pro realizaci strategie. Jako zdroj se uvádí zaměstnanci, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativita, informace, technologie a informační systémy.

Tyto čtyři základní perspektivy vytvářejí pohled na logiku činností podniku a také organizačních jednotek. Cíle perspektiv jsou závislé na finančních cílech. Velmi důležité je určit u každé z nich klíčové faktory úspěchu. Pomocí propojení vzájemných vazeb mezi příčinami a následky u zvolených klíčových faktorů zajistíme vznik strategické mapy, která umožní spojení operativního řízení a dlouhodobé strategie. Podnik tak získá příležitost pro zaměření se na kritické prvky ve specifických oblastech. BSC se nezaměřuje pouze na finanční ukazatele, ale bere na vědomí všechny měřítka v oblasti zákazníků, interních procesů, učení se, růstu a inovací, což je jeho hlavní výhoda. (12, s. 106)

2.5.4 ČSN EN ISO 9001:2016

ČSN EN ISO 9001:2016 je mezinárodní norma pro řízení jakosti, kterou vypracovala Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO). Tato norma definuje požadavky na kvalitní řízení procesů v organizaci a slouží k dosažení maximální spokojenosti zákazníků. (14) (21)

Podle této normy by měla organizace definovat a dokumentovat své procesy a postupy, které by měly být systematicky sledovány a hodnoceny. Organizace by také měla pravidelně monitorovat spokojenost zákazníků a zavádět opatření ke zlepšení kvality produktů a služeb. (14)

Další důležitou součástí této normy je vedení organizace, které by mělo ukázat vůdčí roli v procesu zlepšování kvality. Důraz je kladen na zapojení všech pracovníků organizace do procesu zlepšování kvality a na poskytování odpovídajícího vzdělání a školení pro zaměstnance. (14)

Podle této normy musí organizace také dodržovat zákonné a regulační požadavky, které se vztahují na jejich činnost. Norma ČSN EN ISO 9001:2016 také klade důraz na neustálé zlepšování a posuzování účinnosti řízení jakosti. (14)

Celkově tedy norma ČSN EN ISO 9001:2016 slouží jako rámec pro řízení jakosti v organizaci, který umožňuje zlepšení výkonu a spokojenosti zákazníků. Jeho využití může pomoci organizaci dosáhnout konkurenční výhody na trhu a zvýšit důvěru zákazníků v jejich produkty a služby. (14)

Rozdíl mezi formou ISO 9004 a ISO 9001 je takový, že ISO 9004 nahlíží na management z širšího hlediska a bere v úvahu všechny zainteresované strany společnosti. (14) (21)

Norma má celkem deset kapitol. První tři kapitoly se zabývají základní charakteristikou a terminologií systému a hlavní podstata je zachycena až od čtvrté kapitoly. (14)

Kapitola č. 4 – Kontext organizace

Tato kapitola klade důraz na důležitost pochopení prostředí organizace a identifikaci zainteresovaných stran. Organizace by měla identifikovat interní a externí faktory, které mohou ovlivnit její schopnost dosahovat požadovaných výsledků, a posoudit, jakým způsobem tyto faktory ovlivňují její schopnost plnit požadavky zainteresovaných stran. (14, s. 15)

Kapitola č. 5 – Vedení

Následující kapitola klade důraz na zodpovědnost vedení za zajištění efektivního řízení jakosti a podporu všech zaměstnanců organizace při dosahování společných cílů. Organizace by měla stanovit politiku jakosti a zajistit, aby byla dostatečně komunikována všem zaměstnancům a zainteresovaným stranám. Vedení by také mělo zajistit, aby byly zdroje a prostředky k dispozici pro zajištění kvality. (14, s. 17)

Kapitola č. 6 – Plánování

Kapitola č. 6 se týká plánování činností organizace a jejích procesů. Organizace by měla stanovit cíle jakosti a plány pro jejich dosažení. To zahrnuje stanovení způsobu, jakým bude organizace měřit své výsledky a jakým způsobem bude hodnotit výkonnost a účinnost svých procesů. (14, s. 19)

Kapitola č. 7 – Podpora

Tato kapitola se týká podpůrných procesů, jako jsou zdroje, personál, infrastruktura a komunikace. Organizace by měla zajistit, aby byly zdroje k dispozici pro dosažení cílů jakosti a aby personál byl dostatečně vyškolen a informován o svých rolích a odpovědnostech. Zároveň by měla organizace zajistit, aby byla komunikace mezi různými úrovněmi v organizaci a s externími zainteresovanými stranami účinná a průběžná. (14, s. 21)

Kapitola č. 8 – Provoz

Následující kapitola se týká samotné realizace procesů v souladu s plánem a příslušnými specifikacemi. Organizace by měla zajistit, aby byly plány a postupy implementovány v souladu s požadavky na jakost a aby byly procesy prováděny v souladu s příslušnými normami a standardy. (14, s. 25)

Kapitola č. 9 – Hodnocení výkonnosti

Organizace by měla provádět průběžné monitorování a měření výkonu, aby mohla posuzovat účinnost svých procesů a systému jakosti jako celku. Důležitou součástí této kapitoly je také

řízení rizik a příležitostí, kde organizace identifikuje rizika a příležitosti spojené s jejími procesy a plány na jejich řízení. (14, s. 33)

Kapitola č. 10 – Zlepšování

Poslední kapitola klade důraz na neustálé zlepšování jakosti a výkonu organizace. Organizace by měla používat průběžné hodnocení výkonu k identifikaci příležitostí ke zlepšení a k zavedení kroků, které povedou k neustálému zlepšování. To může zahrnovat využití různých nástrojů a metod jako např. analýzu příčin a následků, kontrolní listy aj. (14, s. 36)

2.6 Modely cen za kvalitu

V této části diplomové práce budou vysvětleny jednotlivé modely cen za kvalitu jako je Model EFQM Excellence, Model Start a Model Start Plus

2.6.1 EFQM Model Excellence

Model excellence EFQM je složen ze souboru evropských hodnot. Tyto hodnoty byly poprvé udány v Úmluvě o ochraně lidských práv a základních svobod (1953) a Evropské sociální chartě (1996). Dohoda byla uzavřena 47 členskými státy Rady Evropy a její principy byly zapojeny do všech národních legislativ. (15, s. 2)

Model je dobrovolný a praktický rámec neboli nástroj, který umožňuje firmám vyhodnocovat, kde se přesně nachází firma na její cestě k excelenci, pomáhá porozumět jejím silným a slabým stránkám a vyplnit potenciální mezery. (15, s. 2)

Předpokladem pro univerzální platnost koncepce excellence je právě jejich vytvoření na základě těchto základních lidských práv. (15, s. 6)

„Všechny organizace se snaží být úspěšné. Některé skončí neúspěchem, jiné dosáhnout období úspěchu, ale nakonec pomalu zmizí z povědomí, a několik z nich dosáhne trvale udržitelného úspěchu a získá zasloužený respekt a obdiv.“ (15, s. 6)

Ačkoliv EFQM vznikla s cílem uznávat a propagovat trvale udržitelný úspěch, poskytuje rady těm, kteří usilují o jeho dosažení. Tohle je realizováno pomocí tří integrovaných prvků, které tvoří Model excellence:

- Základy koncepce excellence: základní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro dosahování trvale udržitelného úspěchu.
- Model excellence EFQM: rámec, který pomáhá organizacím převádět základní koncepce a logiku RADAR do praxe.

- Logika RADAR: dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj managementu, který je oporou organizace při hledání odpovědí na výzvy, které musí překonávat, hodlá-li naplnit svoji touhu dosáhnout trvale udržitelného úspěchu. (15, s. 6)

Mezi základní koncepce excelence patří:

1. Vytváření hodnot pro zákazníky

„Excelentní organizace trvale vytvářejí hodnotu pro zákazníky tím, že chápou, předvídají a naplňují jejich potřeby, očekávání a využívají příležitosti.“ (15, s. 8)

2. Vytváření trvale udržitelné budoucnosti

„Excelentní organizace mají pozitivní vliv na okolní svět tím, že současně se zvyšováním své výkonnosti zlepšují ekonomické, environmentální a sociální podmínky ve společnosti, ve které působí.“ (15, s. 9)

3. Rozvíjení schopností organizace

„Excelentní organizace rozvíjejí svoje schopnosti efektivním řízením změn uvnitř i vně organizace.“ (15, s. 9)

4. Využívání kreativity a inovací

„Excelentní organizace generují zvýšenou hodnotu a úroveň výkonnosti prostřednictvím neustálého rozvoje a systematických inovací s využitím kreativity svých zainteresovaných stran.“ (15, s. 10)

5. Vedení na základě vize, inspirace a integrity

„Excelentní organizace mají lídry, kteří utvářejí budoucnost a uvádějí ji do života, přičemž působí jako modelové vzory jejich hodnot a etiky.“ (15, s. 10)

6. Agilní řízení

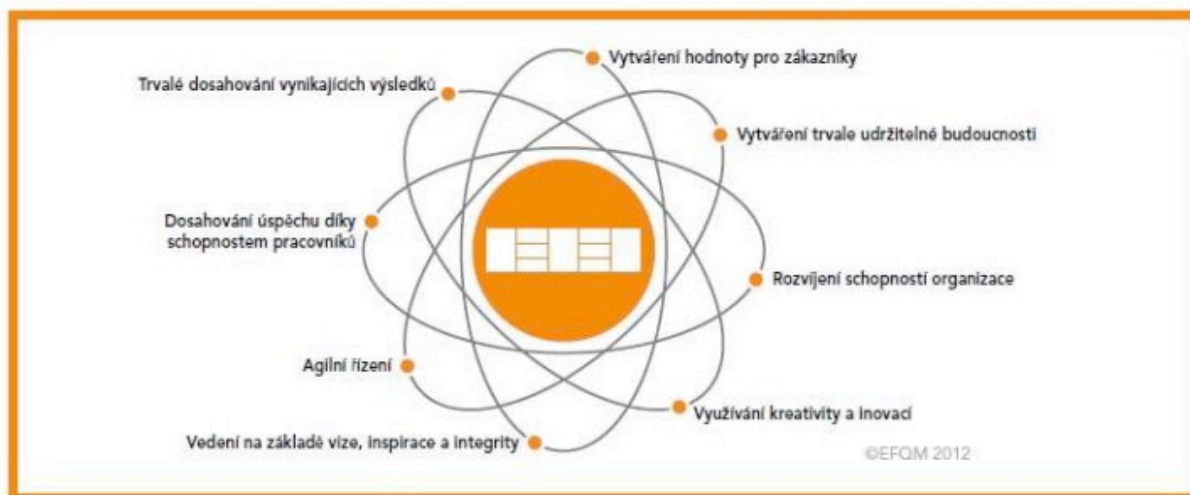
„Excelentní organizace jsou široce uznávané pro svoji schopnost efektivně a účinně identifikovat příležitosti a hrozby a reagovat na ně.“ (15, s. 11)

7. Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků

„Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytváří kulturu zmocňování pro dosahování jak organizačních, tak osobních cílů.“ (15, s. 11)

8. Trvalé dosahování vynikajících výsledků

„Excelentní organizace dosahují trvale udržitelných vynikajících výsledků, které odpovídají jak krátkodobým, tak dlouhodobým potřebám všech jejich zainteresovaných stran v kontextu prostředí, ve kterém působí.“ (15, s. 12)



Obrázek 4 Základní koncepce excelence (15, s. 8)

Mezi základní kritéria modelu Excelence EFQM patří devět kritérií. Pět z těchto kritérií považujeme za „předpoklady“ – to, co organizace dělá, a čtyři jsou považovány za „výsledky“ – to, čeho organizace dosahuje. Zmíněné kritéria jsou vyobrazena na obrázku č. X

Mezi zvolená kritéria a jejich definice dle Modelu Excelence EFQM (15, s. 10) patří:

1. Vedení

„Excelentní organizace mají lídry, kteří formují budoucnost a uvádějí ji do života, vystupují jako modelové vzory hodnot a etiky organizace a neustále vzbuzují důvěru. Jsou flexibilní, umožňují organizaci předvídat a včas reagovat s cílem zajistit trvalý úspěch organizace.“ (15, s. 14)

2. Strategie

„Excelentní organizace implementují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy jsou rozvíjeny a uplatňovány tak, aby uskutečňovaly strategii.“ (15, s. 16)

3. Pracovníci

„Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu, která umožňuje vzájemné prospěšné plnění cílů organizace a osobních cílů. Rozvíjí schopnosti svých pracovníků a podporují spravedlnost a rovnost. Starají se o pracovníky, komunikují s nimi, oceňují a uznávají je způsobem, který je motivuje, vzbuzuje angažovanost a umožňuje pracovníkům využívat jejich dovednosti a znalosti ve prospěch organizace.“ (15, s. 17)

4. Partnerství a zdroje

„Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a interní zdroje

s cílem podpořit strategii, politiky a efektivní fungování procesů. Ujišťují se, že efektivně řídí svoje environmentální a společenské dopady.“ (15, s. 18)

5. Procesy, výrobky a služby

„Excelentní organizace řídí, navrhuje a zlepšuje procesy, výrobky a služby s cílem generovat zvyšující se hodnotu pro zákazníky a jiné zainteresované strany.“ (15, s. 20)

6. Zákazníci

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich zákazníků.“ (15, s. 21)

7. Pracovníci

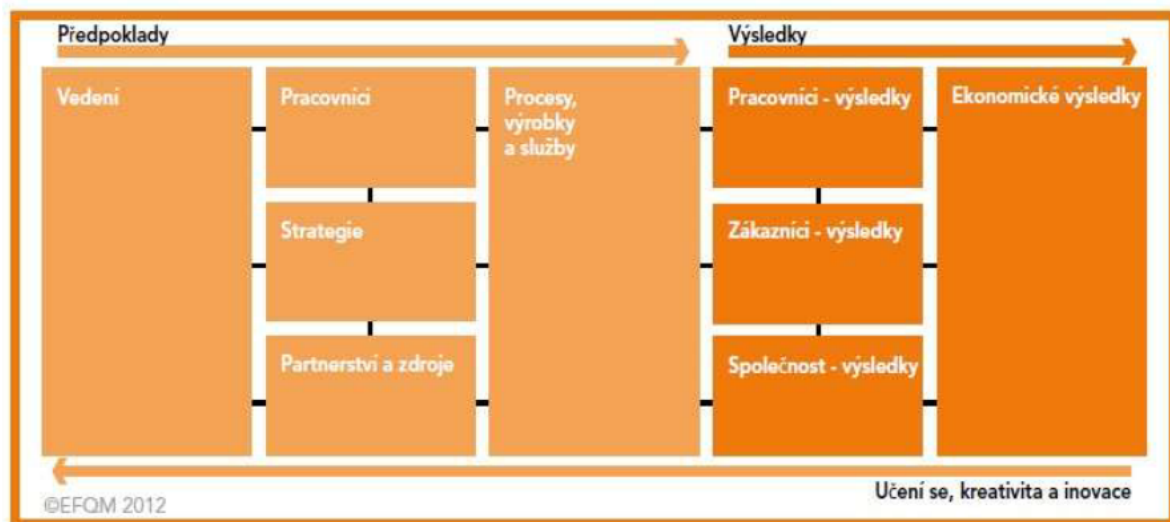
„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich pracovníků.“ (15, s. 22)

8. Společnost

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání relevantních zainteresovaných stran v rámci společnosti.“ (15, s. 23)

9. Ekonomické výsledky

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich ekonomicky zainteresovaných stran.“ (15, s. 23)



Obrázek 5 Kritéria modelu Excelence EFQM (15, s. 9)

Šipky na obrázku výše zobrazují dynamický charakter Modelu a znamenají kreativitu, učení se a inovace. Pomáhají zvolené předpoklady zlepšovat, a tak dosahovat výsledků.

Logika RADAR v rámci Modelu Excelence EFQM se rozumí dynamický hodnotící rámec, který je velmi silným nástrojem managementu, jenž udává strukturovaný přístup k zajištění výkonnosti společnosti. (15, s. 22)

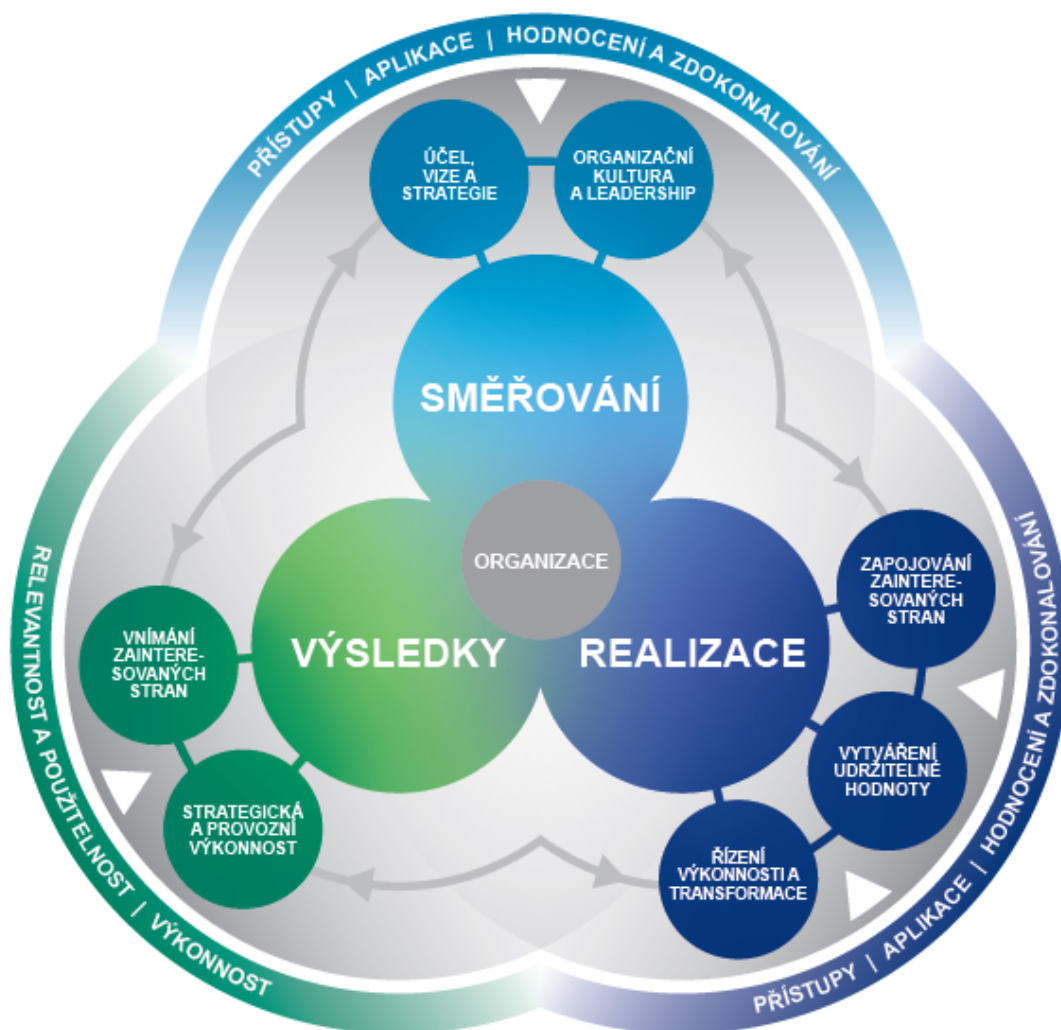
Jako prioritní z hlediska logiky RADAR se řadí potřeba organizace o stanovení svých výsledků (v rámci své strategie), plán a rozvoj integrovaného souboru přístupů, které organizaci pomůžou získat požadované výsledky, aplikace těchto přístupů a jejich implementace, hodnocení a zdokonalování implementovaných přístupů současně s jejich monitorováním a analýzou následných výsledků.



Obrázek 6 Logika RADAR (15, s. 22)

2.6.2 Model EFQM 2020

Model EFQM se již od počátku snaží pomáhat organizacím rozvíjet kulturu zlepšování a inovací. Pro rok 2020 a následující roky byl nově představen upravený a inovovaný model EFQM. Pomocí nového modelu, který se změnil z jednoduchého sebehodnotícího nástroje na nástroj nabízející nezbytný rámec a metodologii, která pomáhá při změnách, transformaci a disrupci, jimž jednotlivci a organizace každý den čelí, pomůže organizaci dosáhnout úspěchu díky změření pozice, na které se nachází na cestě k vytváření udržitelné hodnoty. Pomůže pochopit mezery a možná řešení, která jsou k dispozici, a umožní významně zlepšit výkonnost organizace a dosáhnout pokroku. (16, s. 2)

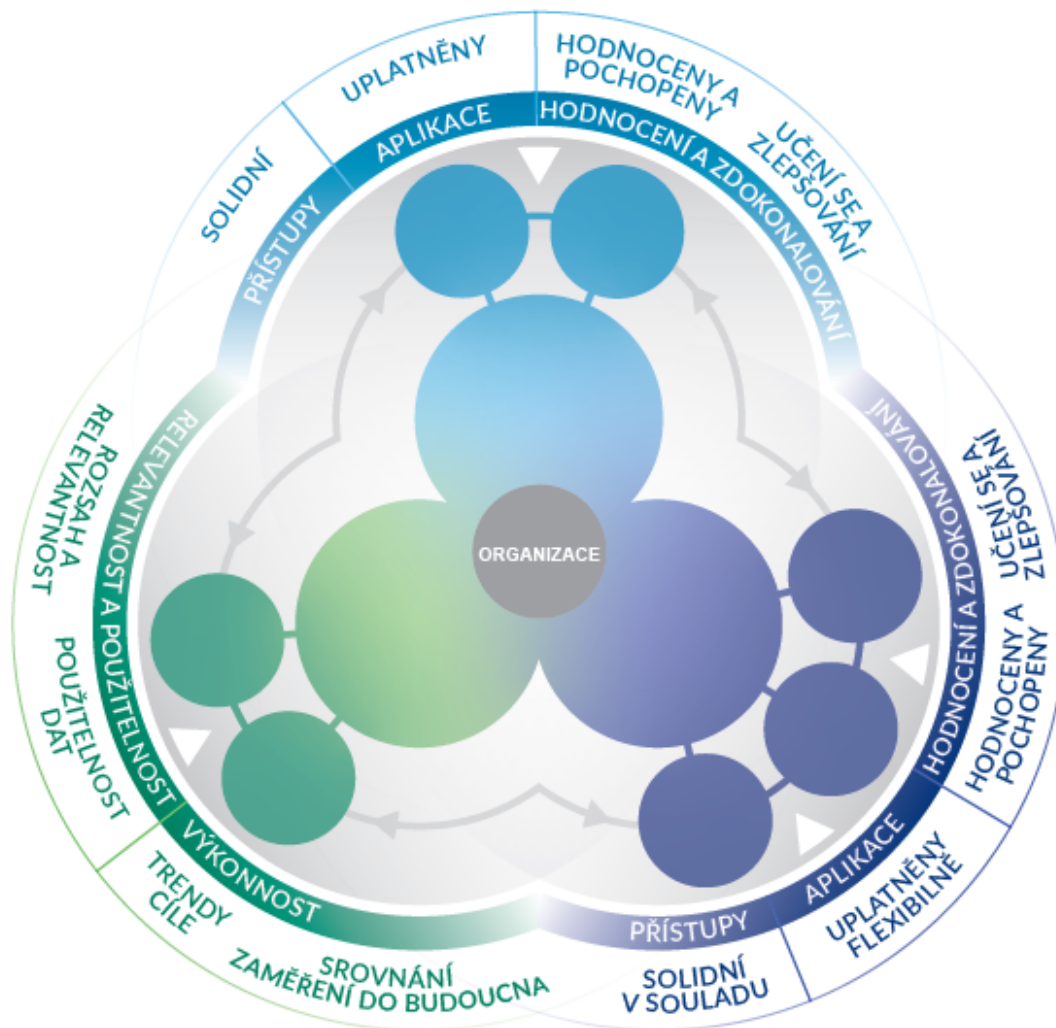


Obrázek 7 Základní principy Modelu EFQM (16, s. 4)

Model EFQM 2020 zůstává relevantní a dopomáhá k nastavení systému řízení pro každou organizaci, která usiluje o dlouhodobou udržitelnou budoucnost. Organizace má také povinnost pečovat o ekosystém, v rámci svého působení, dále je důležité brát v potaz také ekonomické, enviromentální a sociální podmínky v ekosystému, v němž působí. Podstatný je také styl vedení, kdy převládá více spolupráce, menší kontrola a méně příkazů. V dnešní době je také potřeba se zabývat řízením dvou výzev paralelně – účinným řízením změn a zároveň řízením běžného provozu. Inovativní, kreativní a disruptivní myšlení pomáhá organizaci vytvořit větší hodnotu a vyšší výkonost. Kultura by se měla rozvíjet spíše na podstatě spoluvytváření. Všechny výše zmíněné změny jsou odrazem v nově aktualizovaném Modelu EFQM. (16, s. 7)

V Modelu EFQM 2020 oproti Modelu Excelence EFQM z roku 2013 nastala patrná změna v kritériích, místo devíti kritérií je tu pouze sedm, a to:

1. Účel, vize a strategie
2. Organizační kultura a leadership
3. Zapojení zainteresovaných stran
4. Vytváření udržitelné hodnoty
5. Řízení výkonnosti a transformace
6. Vnímání zainteresovaných stran
7. Strategická a provozní výkonnost (16)



Obrázek 8 Nové zobrazení nástroje RADAR (16, s. 36)

2.6.3 Model CAF

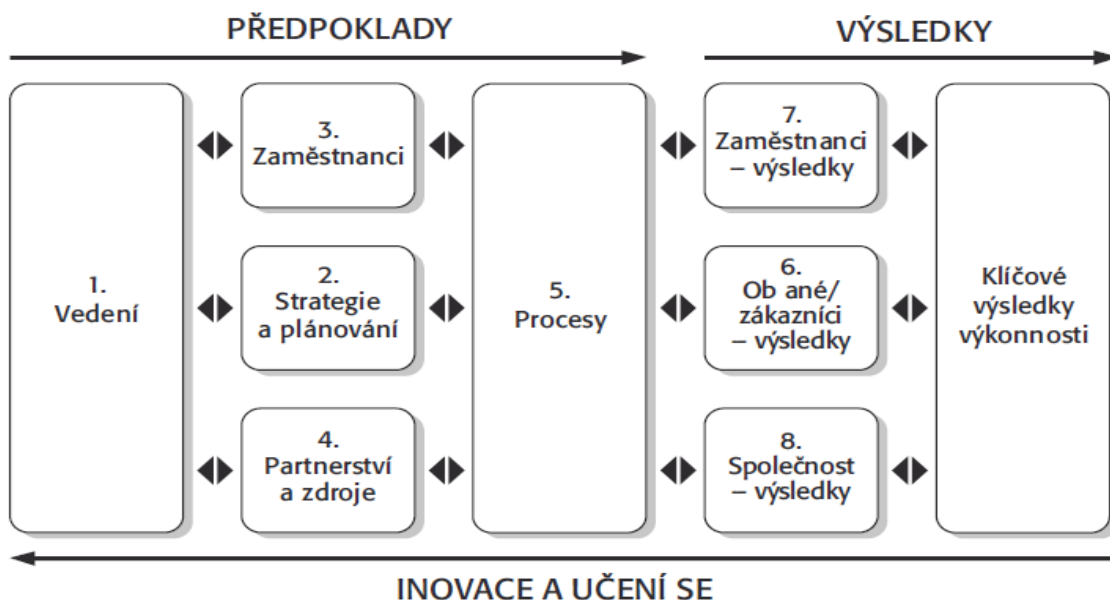
Model CAF, který je zkratkou anglických slov Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec) je nástroj sloužící pro veřejný sektor, který je inspirován Modelem Excellence EFQM. Poprvé byl představen veřejnosti v roce 2000. Od té doby byl celkem dvakrát inovován a to v letech 2002 a 2006, kdy dostal současnou podobu. Model je založen na

vynikajících výsledcích v oblasti výkonnosti organizace, zákazníků, zaměstnanců a společnosti, kterých je dosaženo pomocí vedení organizace, její řízení strategie a plánování, partnerství, zdroje a procesy. (17, s. 9)

Model je volně šiřitelný a za jeho aplikaci se nemusí platit žádné poplatky, pomáhá organizacím veřejného sektoru v celé EU využít techniky řízení kvality pro zlepšení své výkonnosti. Model byl navržen pro využití ve všech oblastech veřejného sektoru na všech úrovních. Skládá se z pěti hlavních záměrů:

1. Zavést kulturu excelence do veřejného sektoru s principy TQM.
2. Využít celý cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act).
3. Umožnit sebehodnocení.
4. Využívat se jako most pro různé modely a jejich použití v řízení kvality.
5. Usnadnit benchlearning (učení se od ostatních subjektů) mezi organizacemi veřejného sektoru. (17, s. 11)

Model CAF se skládá z devíti oblastí, které udávají hlavní aspekty. Kritéria 1-5 jsou především manažerské praktiky úřadu nazývané předpoklady – určují, co organizace dělá, jak přistupuje k úkolům pro dosažení výsledků. Kritéria (6-9) určují hodnocení výsledků v oblasti občanů/zákazníků, zaměstnanců, sociální odpovědnosti a klíčových výsledků výkonnosti v rámci měření vnímání a měření výkonnosti. (17, s. 11)



Obrázek 9 Devět oblastí modelu CAF (17, s. 9)

Každé kritérium se dále člení na 28 sub kritérií. Sub kritéria značí hlavní otázky, na které musí organizace odpovědět. Tento model je pro každý úřad výzvou a novou zkušeností. Aby organizace věděla jak na to, je dobré postupovat dle doporučení pro aplikaci modelu CAF. Doporučení se skládá z následujících 10 kroků:



Obrázek 10 Deset kroků ke zlepšení organizace s využitím modelu CAF (17, s. 13)

2.6.4 Model START PLUS

Model START PLUS, který poskytuje Rada kvality ČR a který je součástí Národní ceny kvality ČR, slouží všem organizacím, které mají zájem o zlepšování výsledků své podnikatelské činnosti a zvyšování konkurenceschopnosti. Model subjektům zajišťuje jejich aktuální úroveň výkonu a jejich silné a slabé stránky a příležitosti pro jejich zlepšení. Rozlišujeme středně obtížný model START PLUS, jednoduchý model START a nejobtížnější model EXCELENCE. Všechny zmiňované programy vycházejí z Modelu excellence EFQM a mohou je využít jak soukromé, tak veřejné společnosti. Během jednoho roka se však nemůže zapsat do programu současně organizace a její část. (18, s. 9)

Postup hodnocení se skládá ze silných stránek, oblastí pro zlepšování a z bodového hodnocení. Pro takovéto hodnocení můžeme počítat s hodnotícím formulářem neboli Hodnotící sešit. V případě hodnocení pouze pro vlastní sebehodnocení firmy, tak je hodnocení prováděno pouze pracovníky společnosti. V opačném případě (externí hodnocení) hodnotí externí hodnotitel. (18, s. 38)

Silné stránky a oblasti pro zlepšování

Určení silných stránek a oblastí pro zlepšení je pro organizaci důležitější než samotné bodové hodnocení, jelikož právě oblasti, ve kterých je příležitost ke zlepšení, jsou mnohdy důvodem vstupu do programu. Hlavním důvodem sebehodnocení je totiž vytvoření akčního plánu. Silné

stránky a příležitosti pro zlepšení je nutné zaznamenat průběžně během celého hodnocení, především tedy při hodnocení bodovém. Nutné je také brát v potaz podrobný popis oblastí ke zlepšení, následně z nich totiž vznikají konkrétní kroky, které jsou vloženy do akčního plánu pro zajištění progresu v dané oblasti. Pokud vznikne několik oblastí pro zlepšení je důležité určit okruh, který bude mít nejvyšší vliv na zvolenou podnikovou strategii a plnění určených cílů pro následující období. (18, s. 38)

Bodové hodnocení

Bodové hodnocení modelu START PLUS vychází z logiky RADAR, nicméně je způsob hodnocení výrazně jednodušší. Vzhledem k tomuto zjednodušení nelze plně porovnávat počet bodů získaných v modelu START PLUS a v modelu EXCELENCE. Přestože je model zjednodušený musí hodnotitel úspěšně absolvovat školení hodnotitelů podle Modelu excellence EFQM. (18, s. 38)

V modelu START PLUS je oblast předpokladů snížena na otázkovou sadu pro každé jednotlivé kritérium (1-5) a každá otázka je bodově hodnocena zvlášť na stupnici (0-100). Výsledné bodové hodnocení kritéria (škála 0-100) vypočítáme jako aritmetický průměr bodového hodnocení jednotlivých otázek. (18, s. 39)

Hodnocení a zlepšování					Nějaký důkaz přezkoumání nebo zlepšování	Systematické hodnocení a zlepšování	Systematická identifikace nejlepších přístupů		
Aplikace					Uplatněn alespoň v jedné oblasti	Uplatněn alespoň v 50% příslušných oblastí	Uplatněn ve většině oblastí	Uplatněn ve všech oblastech	
Přístup	Žádný nebo nevěrohodný důkaz		Přístup je nějakým způsobem navržen		Přístup má jednoznačný proces	Přístup je ověřený a integrovaný	Proces je na úrovni světové třídy		
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100

Obrázek 11 Bodové hodnocení jednotlivých otázek (18, s. 39)

Přístup znázorňuje postoj podniku ke zkoumané otázce. Přístup by měl mít určité jasné zdůvodnění, které je zaměřeno na potřeby zainteresovaných stran, měl by podpořit plnění strategie a určených cílů společnosti a měl by být podložen procesem. **Aplikace** vypovídá o tom, co organizace opravdu dělá, aby bylo možné navržený přístup uplatnit v praxi a bylo možné přinášet patřičné výsledky. **Hodnocení a zlepšování** je zapotřebí dělat neustále, aby navržený přístup a jeho aplikace odrážely aktuální požadavky organizace podporující plnění cílů a strategie. (18, s. 39)

Postup bodového hodnocení

1. Zaprvé je potřeba posoudit přístup tzn. v každé otázce si říct, co organizace dělá a jakým způsobem, následně podle hodnotící tabulky zapsat počet bodů za přístup.
2. Jako další krok je posouzení přístupu a jeho aplikace – někde, ve většině nebo všech oblastech. Poznačení počtu bodů do tabulky za aplikaci.
3. Posouzení, jak hodnotí a zlepšuje organizace danou oblast. Poznačení počtu bodů do tabulky za hodnocení a zdokonalování.
4. Dále je třeba spočítat výsledný počet bodů za jednotlivou otázku pomocí průměru bodů za přístup, aplikaci a hodnocení a zdokonalování.
5. Následuje spočítání průměru za celé kritérium tzn. výsledné hodnocení kritéria na škále (0-100) pomocí aritmetického průměru bodového hodnocení jednotlivých otázek.
6. Vyplnění do tabulky celkový součet bodů. (18, s. 40)

Bodové hodnocení výsledků

Bodové hodnocení výsledků jednotlivých kritérií je také hodnoceno na škále (0-100). Každé kritérium výsledků se v modelu START PLUS dělí na dvě dílčí subkritéria. Každé subkritérium se hodnotí zvlášť. Bodové hodnocení vychází z popisu výsledků v podkladové zprávě. V každém subkritériu se hodnotí, jaké trendy vykazují výsledky, jak jsou určeny a plněny cíle a jestli organizace srovnává vlastní výsledky s externími standarty. Na závěr se hodnotí, v jakém rozsahu jsou výsledky měřeny a jestli jsou použita měřítka přiměřená. (18, s. 40)

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojedinelá		Příznivé porovnání přibližně u ¼ výsledků		Příznivé porovnání přibližně u ½ výsledků		Příznivé porovnání přibližně u ¾ výsledků		Příznivé porovnání u všech výsledků	
Cíle	Žádné cíle nebo jen ojedinele		Dosažené a vhodné přibližně u ¼ výsledků		Dosažené a vhodné přibližně u ½ výsledků		Dosažené a vhodné přibližně u ¾ výsledků		Dosažené a vhodné u všech výsledků	
Trendy	Žádné trendy nebo jen ojedinele		Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u ¼ výsledků		Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u ½ výsledků		Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u ¾ výsledků		Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků	
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	

Rozsah a přiměřenost	Žádné výsledky nebo jen ojedinelé		Výsledky pokrývají ¼ příslušných oblastí		Výsledky pokrývají ¼ příslušných oblastí		Výsledky pokrývají ¾ příslušných oblastí		Výsledky pokrývají všechny příslušné oblastí	
Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Bodové hodnocení subkritéria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Obrázek 12 Hodnocení jednotlivých dílčích kritérií model START PLUS (18, s. 41)

Trendy – v tomto poli výsledky ukazují nejméně tříletý pozitivní trend, kdy trend počítá s tím, že jsou k dispozici výsledky ze 4. ročních měření. Je také možné vykazovat trend který klesá z objektivních důvodů, ale pomaleji, než je průměr nebo když výsledky vykazují trvale dobrou výkonnost. Trendy mimo jiné souvisí s vhodností a aplikací přístupů.

Cíle – aby byla organizace excelentní tak plánuje, čeho chce dosáhnout, tedy určuje si své cíle. Hodnotí se, zda jsou cíle vhodně nastaveny a zda jsou plněny.

Srovnávání – porovnávají se klíčové výsledky vs uznávané externí standardy (benchmarkingy).

Rozsah a přiměřenost – měří se vše, co je podstatné. Hodnotí se tedy pokrytí vhodnými měřítky dané oblasti. (18, s. 42)

Následně z výsledků hodnot trendy, cíle a srovnání vypočítáme aritmetický průměr, kdy následuje hodnocení vhodnosti zvolených měřítek a pokrytí rozsahu v rámci daného kritéria. Z aritmetických průměrů vypočítáme celkové bodové hodnocení jednotlivého dílčího kritéria a body zapíšeme do odpovídající pozice v matici. (18, s. 42)

Celkové bodové hodnocení výsledků dojde po záznamu a obodování těchto dílčích kritérií v jednotlivých oblastech, kdy se zohledňuje váha dílčího kritéria z hlediska celku. Udává se zde hodnota každého dílčího kritéria přesně. Kritérium 6. a 7. vykazují vyšší váhu vnímání než ukazatele výkonnosti (75%/25%), přitom kritérium 8. a 9. mají stejnou váhu, tedy shodně po 50%. (18, s. 42)

Na závěr dojde k sepsání souhrnu všech bodů, jak u předpokladů, tak výsledků a v rámci devíti kritérií dojde k zohlednění váhy, která je pevně stanovena u každého kritéria. Po zohlednění váhy jsou sečteny jednotlivé hodnoty a dostáváme celkové bodové hodnocení, které zobrazuje výkonnostní kategorii, v jaké se náš podnik nachází. Také je zde vyobrazeno, jak si podnik vede z hlediska své konkurence. Společnost potřebuje získat alespoň 175-350 bodů, aby získala certifikát „Perspektivní organizace.“ Pokud obdrží více bodů získá certifikát „Úspěšná organizace.“ Platnost certifikátu je na tři roky. (18, s. 44)

2.6.5 Model START

Model START Národní ceny kvality ČR je jednoduchý model sebehodnocení, který je určen pro organizace, které se chtějí systematicky zlepšovat, ale i pro ty, které mají zkušenosti s aplikací normy ISO 9001 a chtějí něco efektivnějšího. Také vychází ze základů Modelu excelence EFQM a oproti modelu START PLUS je jeho základním kamenem dotazníkové šetření formou uzavřených odpovědí, díky čemuž se jedná o mnohem jednodušší model. Díky vypracovanému dotazníku může organizace získat užitečné informace, jako je přehled o současném stavu organizace. (4, s. 10)

Dotazník se skládá z 50 uzavřených a rovnocenných otázek. Otázky jsou rovnoměrně rozděleny, stejně jako u Modelu excelence EFQM na předpoklady a výsledky. Předpoklady se skládají z 5 kritérií: vedení, strategie, pracovníci, partnerství a zdroje, procesy, produkty a

služby. Výsledky se rozdělují na 4 kritéria: zákazníci, pracovníci, společnost, klíčové výsledky. Výhodou tohoto modelu je především jednoduchost, identifikace současného stavu organizace, určení budoucího rozvoje organizace, možnost provádět výsledky pravidelně a porovnávání s ostatními organizacemi, motivace k pravidelnému monitorování a s tím spjatá konkurenční výhoda. (4, s. 10)

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

1. A – zcela zaslouženo – výsledek či přístup je bezchybný a řešen v plném rozsahu (100%).
2. B – podstatný pokrok – jednoznačné důkazy pro správně řešenou oblast. Přezkoumání a zlepšení jsou v pravidelných intervalech a panuje zde mírné znepokojení, že oblast není realizována v plném rozsahu (67%).
3. C – určitý pokrok – zkoumaný atribut se vyvíjí pozitivně a existují tu náhodná a příležitostná přezkoumání pro zlepšení a zdokonalení. Izolace míst úspěchu (33%).
4. D – dosud nezačínáno – v dané oblasti se neděje téměř nic, jsou tu pouze nerealizované myšlenky (0%). (4, s. 10)

2.7 Závěr teoretické části

V teoretické části práce jsem představila několik druhů modelů hodnocení výkonnosti podniku. Na závěr bylo z hlediska jednoduchosti pro počáteční hodnocení méně zkušeným hodnotitelům vybrán model START PLUS, který je vhodný pro začínající hodnotitele. Model nachází počátek z modelu excelence EFQM a svou jednoduchostí dokáže poskytnout kvalitní podmínky pro hodnocení vybraného podniku. Model poskytuje celou řadu konkrétních otázek, od kterých se můžeme odrazit. Oproti tomu EFQM je spíše inspirativního charakteru, který by neposkytl hloubku, kterou diplomová práce potřebuje.

Následující kapitola se již bude zabývat analýzou současného stavu a tím tato práce pokročí do praktické části. V analytické části práce bude hodnocena vybraná společnost na základě modelu START PLUS.

3 Analýza současného stavu

V této kapitole představím společnost, ve které je diplomová práce zpracována. Stručně popíši základní charakteristiky podniku, následně provedu analýzu současného stavu vybrané společnosti na základě vícekritériálního modelu START PLUS. Konečný výstup z této analýzy bude dílčí bodové ohodnocení podniku a současně celkové bodové hodnocení v rámci daných kritérií modelu. Na konci analytické části bude vyhodnocení a porovnání s maximálním možným počtem bodů, které může firma z hlediska bodování obdržet. Součástí této části bude zohlednění silných a slabých stránek spolu s doporučením a oblastí pro zlepšení.

3.1 Základní charakteristika podniku

Výrobní společnost Bondy s.r.o. je společnost s ručením omezeným. Tato forma podnikání je v České republice nejvíce rozšířená forma právnické osoby. Podnik je zapsán v obchodním rejstříku a jeho jednotlivé činnosti se řídí na základě zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Společnost se zabývá výrobou ozubených kol, ozubení, náhradními díly převodovek, šnekových převodů. Jedná se o kusovou i malosériovou výrobu.

- Datum zápisu: 24. července 1992
- Právní forma: Společnost s.r.o.
- Předmět podnikání: Výroba ozubených kol, ozubení, náhradní díly převodovek, šnekové převody.
- Způsob jednání: Jménem společnosti jedná a podepisuje jednatel
- IČO: 469 65 190
- Sídlo: Brno, nám. 28. října 13, PSČ 60200

3.2 Historie společnosti

Činnost firmy vznikla v roce 1989 živnostenským oprávněním budoucích majitelů. V roce 1990 bylo založeno konsorcium BONDY. Konsorcium bylo vytvořeno na základě sdružení více živnostníků, kteří měli společný cíl výroby. Výroba byla zaměřena na výrobu dílů pro strojírenství. Se stoupajícím objemem výroby v konsorciu v roce 1992 se živnostníci domluvili ke vzniku a založení společnosti BONDY s.r.o., která se již orientovala ze 70-90 % na výrobu ozubárenských dílů. Výroba probíhala v pronajatých prostorách. Se stále postupujícími nároky na výrobu a technologické vybavení společnost započala výrobu ve vlastních prostorách. V roce 1994 společnost zakoupila vlastní výrobní prostor v Modřicích. Jednalo se o odkoupení dílen vývojového střediska bývalé firmy Fruta Modřice. V tentýž rok 1994 společnost zakoupila

první brusku na ozubení. V roce 1998 byla započata přestavba stávajících prostor, dvě haly byly propojeny spojovacím tubusem a přistaven sklad materiálu. Také byly přestaveny kanceláře a sociální zázemí zaměstnanců. V roce 2007 společnost zakoupila první nový NC soustruh ALPHA 1500 S. V roce 2008 bylo pořízeno kompletní strojní vybavení firmy OERLIKON, pro výrobu spirálových kol a v roce 2011 byla pořízena technologie na výrobu spirálových kol paloidních. Radikální změna v oblasti broušení ozubení nastala v roce 2014, neboť se stále zvyšovaly nároky na přesnost ozubení, což bylo hlavním důvodem pro pořízení CNC brusky od firmy NILES a to nejen pro zvýšení kvality, ale i rozšíření technologických možností. Bruska umožňuje mimo klasického broušení vnějšího ozubení také brousit vnitřní ozubení, šneky i rovnoboké profily. (bondy.cz)

3.3 Organizační struktura podniku

Organizační struktura hodnoceného podniku je liniově řazená a není nijak výrazně složitá. Viz. Následující SmartArt.

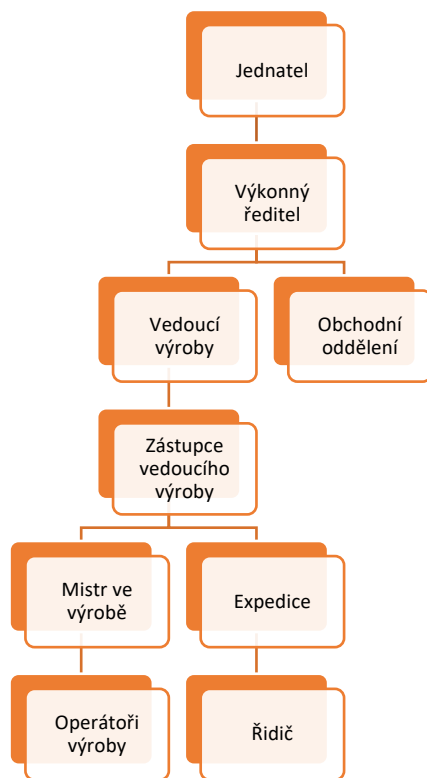
Pro účely vedení účetnictví a poradenství v oblasti daňové problematiky z hlediska daňového plátcovství, jež pro podnik platí, firma využívá společnosti X sídlící v Brně formou outsourcingu.

Bankovní záležitosti spolu s fakturací a zaměstnaneckou a mzdovou agendou zajišťuje obchodní oddělení.

Z hlediska kontaktu se zákazníky z důvodu jednání o výrobcích a obchodu, má nejdůležitější roli jednatel společnosti. Dále navazující činnosti, jako objednávkový systém a částečně také expedici zajišťuje výkonný ředitel ve spolupráci s obchodním oddělením, stejně tak jako přijímání a zprocesování reklamací.

Samotnou výrobu pak vede vedoucí výroby a zástupce vedoucího výroby v kooperaci s mistrem výroby, a zároveň jsou zodpovědní za konkrétní části procesu výroby.

Posledním článkem v organizační struktuře jsou operátoři výroby, kteří se mimo jiné starají také o udržování čistoty a bezpečnosti na pracovišti.



Obrázek 13 Organizační struktura firmy (vlastní zpracování)

3.4 Analýza společnosti podle modelu Star Plus

Následující část práce bude věnována podrobné analýze společnosti na základě vícekritériálního modelu START PLUS.

Veškeré otázky byly vypracovány pomocí rozhovorů s ředitelem firmy a s jeho společníkem. Celý rozhovor probíhal interaktivní formou – tzn. že lze do rozhovoru vstoupit a upravit otázku, pokud by druhou stranou nebyla jednoznačně pochopena. Otázky byly nutné rozebrat do detailů, aby daná osoba jednoznačně pochopila záměr a mohla co nejpřesněji odpovědět na otázky.

Model START PLUS má 9 kritérií, z něhož prvních 5 kritérií hodnotí společnost v oblasti předpokladů a další 4 kritéria hodnotí společnost v rámci dosažených výsledků. Po závěrečném vyhodnocení budeme moci dle bodového ohodnocení zjistit, jaké jsou přednosti, a naopak nedostatky vybrané firmy. Dále také navrhnout, jak by firma měla zapracovat na svých případně slabých stránkách. Tyto výstupy budou primárním materiálem pro doporučení a následné předložení návrhu zlepšení, kterým se tato diplomová práce bude zabývat v následující kapitole.

3.4.1 Kritérium 1: Vedení

3.4.1.1

Analyzovaná výrobní společnost oplývá bohatou historií v oboru kovoobrábění. Těsně před revolucí, v době, kdy nebyli velké firmy perspektivní, se současní jednatelé, zároveň majitelé firmy rozhodli, že vezmou ty nejlepší pracovníky, které měli a v té době ty nejlepší stroje a začali podnikat v garáži, neboť tušili že výroba ozubení má svoji budoucnost. Areál, ve kterém působí dnes byl pořízen až v roce 1992. Tehdy začala i orientace na ozubení, dříve dělali jednodušší práce soustružnické a frézařské, a až později zjistili, že výroba ozubení má velký potenciál. Firem s výrobou ozubení bylo velmi málo. Ačkoliv majitelé firmy byly v oboru kvalifikovaní, věděli, že je to jejich šance pro podnikání, protože sehnat kvalifikovaného člověka na ozubárenský stroj bylo i je velmi obtížné. Později začala firma zpřesňovat – mít dílce s vyšší přidanou hodnotou, tedy menší kvalitní série za více peněz.

Zásadní rozhodování ředitel diskutuje se svým společníkem, který je také jednatelem firmy. Ostatní důležitá rozhodnutí jsou dle oblasti, které jednatel rozumí, rozdělena a ponechávána právě na onoho experta v oboru, který si dále deleguje práci.

Naopak dlouhodobé cíle, strategie a vize firmy jsou pravidelně diskutovány několikrát do roka. Zde se jednatelé setkávají se svými podřízenými a diskutují rozdělané zakázky,

nabídky na trhu a možnosti do budoucna, které by firmu posunuly správným směrem. Avšak je zde značná mezera, respektive, mnohé z uvedeného například nemá svou ucelenou písemnou podobu, kterou by bylo možné snadno sdílet a komunikovat, ale jsou například pouze spíše duševním majetkem majitele podniku, který je sice při jednání rád komunikuje svým zákazníkům, popřípadě jsou okrajově uvedeny prostřednictvím textů na webových stránkách, nicméně z pozice hodnotitele, takovouto úroveň považuji za nedostatečnou. Doporučila bych více angažovat širší vedení, k tomu, aby byly některé oblasti znovu přezkontrolovány a popřípadě poupraveny a doplněny, převážně z hlediska firemních hodnot, které se také mohly více změnit, a zásad etiky podnikání, která se dle mého názoru s rozrůstáním podniku od jeho založení formovaly určitě. Doporučila bych tedy vytvoření psané dokumentace.

3.4.1.2

Ředitel společnosti dohlíží na dodržování přijatých firemních hodnot, etických zásad a kodexu podnikání, které má firma nastavena. Dodržování daných zásad slouží pracovníkům jako prostředek změny, zároveň také vedení jako forma zpětné vazby. V případě nějaké nespokojenosti ze strany zaměstnanců směrem ke svým nadřízeným, mohou využít této zpětné vazby. Vedoucí pak danou nesrovnalost musí řešit. V tuto chvíli firma nemá nastavenou jasnou formu hodnocení, která by byla, jakkoliv měřitelná. Do budoucna by nebylo špatné podobnou formu či metodu zavést, aby mohli vedoucí pracovníci tyto požadavky kategorizovat a vyhodnocovat.

3.4.1.3

Každý pracovník ve firmě je zodpovědný za svou práci, za kterou je také řádně finančně ohodnocen. Firma má zaveden systém řízení jakosti a životního prostředí dle normy ČSN EN ISO 9001, 14001. Firma pravidelně kontroluje, zda jsou všechna patřičná opatření dodržena. Pokud je nalezena nějaká neshoda, tak se ji firma snaží co nejrychleji napravit, aby se tato chyba neopakovala. Tímto procesem si společnost zajišťuje neustále zlepšování se. Společnost dále obdržela certifikát č. C-0130/00 na certifikovaný systém jakosti, certifikát č. E-72886 na certifikovaný systém environmentálního managementu, jenž zavedení těchto systémů potvrzují. Firma se řadí do kategorie „malá firma,“ tudíž je pro ni mnohem jednodušší předělat či změnit jakékoliv nařízení, zakázku či interní informace tak, aby se rychle zorientovala na trhu a reagovala na jakýkoliv podnět.

3.4.1.4

Jelikož se jedná o kusovou a malosériovou výrobu, pro firmu je pohodlnější variantou operativní plánování na období ne delší než 1 rok. Ve firmě plánují z hlediska očekávaných tržeb, zisku, investic a nákladů na pravidelné bázi 1 - 3x ročně, dle vývoje trhu, počtu zakázek a případných situací, na které musí firma rychle reagovat (např. COVID-19). Operativní cíle firma nastavuje tak, aby korespondovaly s dlouhodobým plánem, který vede k celkové prosperitě a zvyšování konkurenceschopnosti na trhu.

Na konci každého roku jeden z jednatelů společnosti zhodnocuje dosavadní pracovní rok a zpracovává souhrnnou zprávu. Ve firmě jsou sice oficiálně stanoveny a přiděleny konkrétní povinnosti osobě/pozici, ale z důvodu, že není pravidelně přesně definován soubor výsledků, lépe, než na úrovni rozhovorů, je celý proces zlepšování spíše postaven na otázce jednotlivých na sobě nezávislých setření, s výsledky komunikovanými spíše ústně, než že by byl pravidelně vypracován písemný dokument s aktuálně vyhodnocovanými výsledky měření výkonnosti. Doporučila bych danému podniku zvážit fakt, zda by nebylo vhodné k tomuto účelu například z finančního i časového důvodu, využít spolupráce s externistou, kterému by byly pravidelně poskytovány potřebné informace, které by následně zpracovával.

3.4.1.5

V případě interního problému se jedná o řešení v podobě přímého kontaktu s nadřízeným či přímo s jednatelem firmy, který problém řeší individuálně. Jelikož se ve firmě všichni znají a zakládají si na osobním kontaktu a pravidelném sdělování informací o chodu firmy, tak se většinou problém řeší ihned. V případě častějších problémů či závažnější věci, tak se jednatelé radí, jak celou situaci vyřeší se svými společníky. V okamžiku, kdy se nejedná o závažný problém, tak si ho většinou vyřeší daný zaměstnanec, který se danou problematikou zabývá. Pokud se jedná o problém, který má obchodní partner či zákazník, tak firma přistupuje na jednání přímo na schůzce, kde se snaží problémy eliminovat a domluvit se na společném řešení, které by bylo výhodné pro obě strany.

3.4.1.6

O zásadních změnách rozhoduje ředitel firmy, který také odsouhlasuje změny týkajících se řídicích či realizačních procesů. Informace předává svým zaměstnancům nejprve ústně a až následně jsou změny zaznamenány v písemné formě, kdy jsou zaslány jak

interně, tak všem zainteresovaným stranám vně společnosti. Informace putují od jednatelů k řídicím pracovníkům, kteří musí být s touto informací obeznámeni v každém případě. Tito řídicí pracovníci dále předávají informaci na nejnižší články, kde jim jsou rozděleny úkoly a práce.

3.4.1.7

Stejně tak zásadní rozhodnutí rozhoduje ředitel se svými jednatelemi, kteří po vyhodnocení patřičných podkladů vyhodnocují budoucí přínos pro firmu. Navrhované změny nastávají většinou na základě zpětné vazby od zákazníků či zaměstnanců firmy. Pokud je rozhodnutí odsouhlaseno, tak je pověřeným pracovníkem přiřazen daný verdikt, a to na základě patřičného časového harmonogramu. Dále je zapotřebí vyhodnotit finanční zaopatření daného projektu. Hlavním problémem je výběr patřičného člověka, který na základě svých schopností, zkušeností, času a odpovědností bude schopen dané změny realizovat.

3.4.1.8

Zaměstnanci jsou odměňováni na základě kvality a rychlosti své práce. Jejich hmotná odměna neboli mzda bývá složena z fixní a pohyblivé složky, na základě výkonových cílů. Celý mzdový systém by měl být pro zaměstnance motivační a spravedlivý. Jako motivační nehmotný bonus pro zaměstnance firma momentálně nabízí příspěvek na stravování, kde zaměstnavatel hradí 55 % z ceny obědů; firemní mobilní zařízení apod. Mezi další nehmotné odměňování ve firmě mohou zahrnout v podobě vzdělávání a formování pracovního prostředí. Kvůli větší míře spokojenosti zaměstnanců je tohle určitě jedna z kategorií, na kterou by se měla firma v budoucnu zaměřit a zlepšit ji.

3.4.1.9

Firma se svými zákazníky udržuje dlouhodobý osobní vztah, což vede k silnému poutu a k více zakázkám a spokojenější klientele. Firma se každoročně shledává se svými klienty na veletrzích, a také na setkání kooperátorů strojírenských podniků. Firma má více než 3000 odběratelů, z toho více než 30 % ze zahraničí. Bylo by vhodné více propagovat jméno firmy, případně přemýšlet o marketingové propagaci, která zde momentálně chybí.

3.4.1.10

Jednatelé společnosti mají mezi sebou rozdělené jednotlivé části sektoru práce a stejně tak mají za úkol akvizici nových klientů. Ve vztahu s dalšími partnery v případě specializované firmy na určité odvětví, má na starost právě jednatel, který má tento obor pod svojí správou. Pokud se jedná o komunikaci se zákazníkem, obecnou spolupráci či místní akce, tak je do toho zapojen ředitel firmy.

3.4.2 Kritérium 2: Strategie

3.4.2.1

Společnost se zaměřuje na lokální i zahraniční trh. Přibližně 70 % zahrnuje tuzemský trh a zbylých 30 % odběratelů je ze zahraničí. Firma se soustředí na trh, ve kterém se vyzná a má zde za dobu podnikání velkou řadu silných vztahů. Zakázky z tuzemska a zahraničí se však liší, objednávky ze zahraničí přichází převážně od konkrétních firem jako koncový zákazník nebo pak jako překupníci. Na lokálním trhu je firma schopna vyrobit jakýkoliv díl přesně na základě vzoru, může se jednat o kusovou či malosériovou výrobu.

3.4.2.2

V rámci veletrhů firma sleduje aktuální trendy, technologie a poznatky z Českého a zahraničního trhu. Firma se proto tako snaží být vždy o krok vpřed před svou konkurencí. Z hlediska monitoringu ostatních firem se spíše využívá osobních setkání a všeobecné pozorování trhu. Aktuálně firma neprovádí žádný rozsáhlý rozbor či analýzu trhu.

3.4.2.3

Jak již bylo zmíněno, dlouhodobé cíle a strategie firmy jsou jednoznačně stanoveny a plán kratšího charakteru je většinou jednou ročně obměněn vedením společnosti, kde jsou zmíněny cíle a investiční příležitosti na konkrétní rok. Cíle a vize musí korespondovat s dlouhodobými plány, které jsou napojeny na krátkodobé (operativní) plány. Dlouhodobá vize je si udržet pevné místo na trhu, kde společnost dodává kvalitní výrobky, za sjednaných podmínek a s pomocí nejmodernějších technologií na trhu.

3.4.2.4

Firma se při tvorbě strategie zaměřuje převážně na výsledky minulých let a také zohledňuje momentální vývoj ekonomické situace, inflace, externích faktorů,

finančního zdraví podniku a počtu rozjednaných zakázek. Dále bere v potaz případné implementování požadavků či připomínek externích dodavatelů nebo zákazníků. Ačkoliv je firma v neustálém kontaktu s dodavateli a odběrateli, bere v potaz jejich požadavky a nabízí to, co si zákazník přeje (např. výběr materiálu).

3.4.2.5

Firma nevyužívá ukazatele výkonnosti. Jediným často využívaným faktorem je propočet materiálových nákladů a zisků na danou zakázku. Zainteresované strany (zákazníci, dodavatelé atd.) poskytují kritická data především z hlediska technologického či materiálního řešení daného problému. Na základě těchto dat se firma může snažit přizpůsobit požadavkům trhu a splnit přání svých zákazníků. Je to důležité převážně z hlediska rentability daných zakázek. Nové technologie, materiál a výrobní postupy by měly zajistit kvalitnější a rychlejší postupy procesu, a také zvýšit rentabilitu celého projektu. Do budoucna by bylo vhodné přemýšlet nad kontrolou a hodnocením podniku dle ukazatelů výkonnosti.

3.4.2.6

Podkladem pro výrobu je buď výkresová dokumentace dodána zákazníkem, nebo přímo součást jako vzor. V tomto případě firma vypracuje dokumentaci, a po vyrobení dané součásti se dokumentace stává majetkem firmy a je archivována pro případné opakování zakázky. Zákazník má tedy hned od úplného počátku projektu možnost technologického výběru, který je standartně nabízen z několika variant. Nové technologie sleduje firma převážně na veletrzích nebo od doporučení konkurence, klientů či partnerských společností, se kterými spolupracují.

3.4.2.7

Dlouhodobá strategie je nastavena vedením a vyhodnocována v průběhu kalendářního roku. Výsledky se porovnávají na základě předem stanovených metrik, které jsou zvoleny již v počátku zavedení samotné strategie. V případě negativních výsledků je zajištěna optimalizace dané nesrovnalosti tak, aby korespondovala s dlouhodobým plánem či strategií. Nejúčinnější metodou, jak dosahovat dlouhodobého plánu je právě reakce na tyto výsledky operativními metodami a nasměrování podniku správným směrem. Firma nemá přesně definované kritické faktory, ale její prioritou je spokojenost zákazníka a efektivnost využívaného kapitálu a vybavení.

3.4.2.8

Firma nemá nijak stanovené krizové plány. Reaguje na daný problém, až v okamžiku, kdy nastane a řeší ho operativně. V minulých letech se potýkala například s absencí kvalitní oceli, která téměř zmizela z trhu, což byl veliký problém, neboť nebyli schopni plnit zakázky, firma tak musela shánět daný materiál u jiných dodavatelů. Po dané zkušenosti si začala firma dělat větší zásoby kvalitní oceli. Společnost má zmapované pouze základní situace, kterými si již prošla, proto ví, jakým způsobem by se měla případná situace vyvíjet. Pokud by nastalo riziko jiného charakteru, spoléhá firma na letité zkušenosti jednatelů, kteří si dokáží operativně poradit v těžkých situacích.

3.4.2.9

Strategie ve firmě je schvalována jednatelem společnosti, kteří ji nejprve diskutují s vedoucími pracovníky a následně poté ji prezentují jejím podřízeným. Strategie ve firmě je klíčová a z pohledu efektivity a konkurenceschopnosti nezbytná, proto by ji měla znát celá firma, a také ji respektovat a řídit se touto strategií.

3.4.2.10

Strategie je vyhodnocována na základně pravidelných bilancí, které jsou předány vedoucím pracovníkům a následně jejich podřízeným. Pracovníkům jsou informace předávány osobně. Strategie a plán jsou velmi důležitým bodem, který informuje zaměstnance, jaký je firemní plán, jaké má firma vize a jaké jsou vyhlídky společnosti. Všechny zmíněné informace mají za následek pozitivní ohlasy z řad zaměstnanců, jelikož můžou vidět, že se firmě daří v plnění zadané strategie nebo kam firma směřuje.

3.4.3 Kritérium 3: Pracovníci

3.4.3.1

Firma má téměř stále zaměstnance, za posledních 25 let si udržuje počet 34 zaměstnanců. Největší problém je vzdělanost zaměstnanců, neboť v dnešní době potřebné učební obory chybí a stále více mladých lidí se zaměřuje spíše na IT obory. Jednorázová pracovní síla, např. přes personální agenturu, v této firmě není možná, protože potřebují opravdu kvalifikované pracovníky, a i vyučený zaměstnanec, např. může být hotový obráběč kovu, ale přesto ještě minimálně rok se dále musí učit na stroji přímo ve firmě. Proto ve firmě nenabírají brigádníky a nové zaměstnance většinou hledají přes své známé.

3.4.3.2

Každé pracovní místo, které firma nabízí má své specifické a nezbytné znalosti a zkušenosti, které jsou pro danou pozici zapotřebí. Po výběrovém řízení, kdy se obě strany dohodnou na vzájemné spolupráci, následuje tříměsíční zkušební doba. Po uplynutí zkušební doby, v případě, kdy bylo vše v pořádku, je zaměstnanci nabídnuta smlouva na neurčito. V opačném případě, kdy si zaměstnavatel není jistý, je pracovníkovi nabídnuta smlouva na dobu určitou. Zaměstnanci jsou řádně zaškoleni a seznámeni s pracovním postupem tak, aby mohli co nejlépe vykonávat svoji práci.

3.4.3.3

Samotný nábor vhodných uchazečů probíhá standartní formou výběrového řízení a probíhá téměř nepřetržitě, ačkoliv má firma stále zaměstnance, nové hledá taktéž. Pro úspěšný výběr nového uchazeče rozhoduje nejen splnění požadované kvalifikace, ale také zkušenosti na vybrané pracovní pozici. Nový zaměstnanec má standartně nastaven proces zaškolení dle dané pozice. Tento proces je proto velmi individuální.

3.4.3.4

Vedení ve firmě se snaží zvyšovat kvalifikaci všech svých zaměstnanců od nejvyšší sféry až po tu nejnižší. Zaměstnanci se pravidelně účastní školení v zákonem vyžadovaných oblastech, ale také v oblastech profesních (např. nové technologie či pracovní postupy). Pravidelná školení jsou ve firmě zaznamenávána pro jasný přehled o periodičnosti, zkušenostech a dovednost, které by zaměstnanci po těchto školeních měli ovládat.

3.4.3.5

V organizačním řádu firmy jsou jasně stanoveny odpovědnosti a jednotlivé pravomoci zaměstnanců. Každá profese má jiné konkrétní pravomoci. V případě určité změny z hlediska pravomoci či odpovědnosti, jsou dané změny projednávány na poradě a následně skrze vedení sděleny daným zaměstnancům.

3.4.3.6

Hodnocení všech zaměstnanců probíhá na pravidelné bázi jednou ročně, a také po dokončení zakázky (kvůli výkonové odměně). Ředitel nejprve hodnotí své „přímé“ podřízené, ti hodnotí mistry a mistři hodnotí pracovníky (hodnocení shora dolů).

Hodnocení probíhá na základě několika faktorů, které jsou pro celkové hodnocení klíčové, jedná se především o výkonovou složku, pracovní morálku a samostatnost.

3.4.3.7

Firma si zakládá na přátelském přístupu. Ve firmě funguje způsob podání návrhu na zlepšení, který putuje přímo k jednatelem firmy, který danou situaci musí řešit. Tudiž komunikace zdola nahoru je většinou bezproblémová. Podobně probíhá komunikace shora dolů, kdy se vyšší management domluví s řídicími pracovníky, co je potřeba a ti dané informace předávají svým podřízeným, primárně ústní formou.

3.4.3.8

Analyzovaná firma nemá zavedené žádné průzkumy spokojenosti zaměstnanců, jedná se pouze o ústní podání. V případě, kdy je pracovník s něčím nespokojen, řeší své problémy se svým nadřízeným. Firma nemá a ani neplánuje zavádět průzkumy spokojenosti na jakékoli úrovni, což je značná škoda vzhledem k možnému získání poměrně důležitých dat z pohledu zaměstnanců této firmy.

3.4.3.9

Zaměstnanci jsou motivováni převážně finančně. Z hlediska rozvoje procesů či organizace jsou motivováni nadřízení, kteří když zavedou nový proces, který usnadní práci či dokonce ušetří peníze firmě, dostanou podíl na ušetřené částce.

3.4.3.10

Asi jako v každé firmě se i této firmě po celou dobu existence nejvíce vyplatilo zaměstnance motivovat finančně. Tato motivace je především směřována na výkonovou složku. Prostor pro zlepšení však nastává u nefinančního hodnocení. Bonusy nefinančního charakteru mají motivační charakter a mohou mít značný dopad jak na firmu, tak na výslednou mzdovou složku zaměstnance.

3.4.4 Kritérium 4: Partnerství a zdroje

3.4.4.1

Vytváření partnerství, vyhledávání nových spoluprací a zakázek mají v popisu práce nejvyšší jednatele společnosti. Ve většině případů se jedná o nákup a prodej, konkrétně jednání s dodavateli, kteří mají dlouhodobou působnost na trhu a firma s nimi má vybudované silné vztahy anebo o úplně novou spolupráci, v takovém případě se musí

jednatelé snažit o vyjednávání výhodných podmínek. Firma má za své dlouholeté působení na trhu již vybudovanou síť dodavatelů, kterou si uchovává a má již vyjednané lepší podmínky (např. množstevní slevy aj.). Jelikož má firma několik rozhodovacích kritérií, tak výběr nejvhodnějších dodavatelů není tak úplně snadný. Mezi podstatné kritéria, na které si firma dává pozor jsou kvalita, cena, objem dodávek, reakce na nečekané objednávky a platební podmínky.

3.4.4.2

Sdílení zkušeností a nových poznatků je velmi důležité. Firma upevňuje vztahy s obchodními partnery převážně ze současných spoluprací, ale také na společných konferencích a akcích, kde také získává nové informace ohledně nových technologií atd. Podíl na vývoji nových produktů je spíše sporadický a jedná se o myšlenky či návrhy, které by se firmě uplatnily v praxi.

3.4.4.3

Peněžní zdroje firmy jsou používány na základě stanoveného plánu a případné variance od tohoto plánu jsou detailně řešeny. Ředitel firmy se stará o přesný postup či stanovení návratnosti investice, který ovšem nepočítá tento zisk detailně, spíše obecně a upravuje konečnou sumu dle nejnovějších informací. Jedná se spíše o přibližné posouzení nákladů a výnosů, ze kterých vyvozuje závěr, zda daná investice má nebo nemá pro společnost smysl. Doporučila bych hodnotit podnik na základě ukazatelů výkonnosti, které jsou pro daný model typické.

3.4.4.4

Finanční rizika jsou řízena ředitelem a jednatelem, které jsou v pravidelných bázích diskutována na společných poradách. Při nějaké náhlé situaci, kdy je potřeba řešit daný problém ihned, tak je svolána mimořádná porada k projednání situace. Mezi hlavní rizika v tomto odvětví spadá především neproplacení faktur u domluvených a již vyhotovených zakázek. Neboť systém v České republice je nastaven tak, že spotřebitelé (kupujícímu) zajišťuje určitou ochranu. Firma dále preferuje pojištění hmotného majetku, převážně u dražších investic. Dalším krokem je excelentní právní zajištění smlouvy a jednotlivých kroků, které dokážou firmu do jisté míry krýt. Firma využívá daňového i právního poradce, převážně z těchto důvodů.

3.4.4.5

Ředitel firmy je odpovědný za celý plán a celý průběh pořízení nového hmotného majetku. Vedení si každoročně tvoří plán pořízení hmotného majetku, ale také plánuje běžné opravy a s tím spojené náklady. Celkové maximální využití majetku má na starosti vedení společnosti. Další nezbytnou složkou je řádné zabezpečení budovy, o které se stará bezpečnostní systém v budově. Důležité je ovšem také udržování efektivnosti a hospodárného nakládání s energiemi.

3.4.4.6

Jak již bylo zmíněno, organizace má zaveden systém řízení jakosti a životního prostředí dle normy ČSN EN ISO 9001,14001, také obdržela certifikát č. E-72886 na certifikovaný systém enviromentálního managementu, jenž zavedení těchto systémů potvrzují. Všechny výrobní práce jsou vždy individuálně posouzeny a v rámci životního prostředí zohledněna případná rizika, která jsou následně řízena. Vzniklý odpad je během výrobní práce ekologicky zlikvidován dle stanovených protokolů.

3.4.4.7

Společnost se snaží třídit veškerý odpad a neplýtvat materiálem, který je nedostatkovým zbožím a u několika projektů má až několikaměsíční dodání. Z důvodu pandemie COVID-19 se pro společnost stala kvalitní ocel nedostatkovým materiálem, a také se u něj zvýšila cena o desítky %. Z těchto důvodů se firma také snaží minimalizovat zmetkovost a případný přebytečný materiál využít u ostatních projektů. Mezi hlavní parametry pořizování nového zařízení či materiálu firma klade důraz na jistou míru hospodárnosti. Firma také každoročně sleduje a řeší maximalizaci hospodaření s jejími zdroji. Provádí kontrolu u elektrické energie, tepla, vody, plynu, aby docházelo k maximalizaci využití veškerých dostupných zdrojů.

3.4.4.8

Firma se neustále snaží zlepšovat a naslouchat svým zákazníkům, neboť to je základem pro dlouhodobou a kvalitní spolupráci. V případě nové technologie na trhu, která je vyžadována, musí se firma takovému novému trendu přizpůsobit. Podstatné je zlepšovat se a zápasit s konkurencí o stávající, ale i nové zákazníky. Technologický vývoj, jak již bylo zmíněno, se opírá především o návštěvu různých veletrhů, sledování konkurence a sjednané spolupráce.

3.4.4.9

V analyzované firmě zabezpečuje a obecně IT obhospodařuje pouze jeden člověk, neboť se jedná o poměrně malou firmu. Nikdo jiný, jak interní uživatelé, tak externí uživatelé nemají žádný přístup k citlivým informacím. Tyto data, která jsou řádně zaheslována a zašifrována, jsou uložena v informačním systému, ke kterým mají přístup pouze jednatelé společnosti. Bohužel informační systém ve firmě je poměrně zastaralý a rozhodně se jedná o jeden z nedostatkových aspektů celé firmy.

3.4.4.10

Rozvoj a ochrana duševního vlastnictví ve firmě není momentálně nijak řešena. Veškeré know-how, které společníci mají získali převážně praxí a předávají ho dále svým podřízeným.

3.4.5 Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

3.4.5.1

Kovovýrobní společnost má zaveden systém řízení jakosti a životního prostředí dle normy ČSN EN ISO 9001,14001. Firma obdržela certifikát č. C-0130/00 na certifikovaný systém jakosti. Dále společnost obdržela certifikát č. E-72886 na certifikovaný systém environmentálního managementu, jenž zavedení těchto systémů potvrzují. Samotné procesy nemají stanoveného vedoucího, jako odpovědnou osobou se uvádí firma jako právní subjekt.

3.4.5.2

Vedení firmy stanovuje výkonnostní ukazatele jednotlivých klíčových procesů na pravidelných poradách. Následně je sdělena požadovaná hodnota, která by měla být za určité časové období dosažena. Dále je také vymezen způsob, který se kontroluje. Je velmi důležité, aby byly požadované hodnoty v takové míře, aby nebyly pro pracovníky demotivační z hlediska dosažitelnosti, ale zároveň aby nepodhodnocovaly výkon zaměstnanců. Klíčové procesy by měly být nastaveny tak, aby udržely potřebnou míru produktivity a výkonnosti všech pracovníků. Důraz firma klade především na dobu dodání a plnění smluvních lhůt, ukazatel zmetkovitosti a tak dále. Bylo by vhodné podniku navrhnout důslednější a zodpovědnější přístup k dodržování pravidelnosti ve sledování těchto ukazatelů, neboť pak dochází k porušování zásad SMART převážně při stanovování krátkodobých cílů, zejména z hlediska časové sledovatelnosti.

3.4.5.3

Způsoby posuzování výsledků jednotlivých procesů řeší společnost třemi způsoby. První možností je porada vedení firmy, kde se kontrolují výsledky dle zadání a očekávaných hodnot. Druhým způsobem je forma osobního setkání vedoucího oddělení s mistrem, kde se probírá předešlý plán, současný stav a následující kroky. Nadřazení v případě odlišností musí modifikovat současný plán, který je předložen na schůzi vedení a následně dále upravován. Poslední způsob, který je využíván jen zřídka, je interní audit, kde dochází k porovnávání výsledků s realitou a následné vyhodnocení.

3.4.5.4

V případě nutnosti změny stávajícího procesu, jedná navrhovatel přímo s ředitelem firmy nebo přímo se všemi jednateli, kteří se podílejí na optimalizaci daného procesu. Následně je navržen a vytvořen nový pracovní postup, který je definován v písemné podobě (v el. podobě a ideálně v EPC diagramu), se kterým musí být obeznámeni všichni pracovníci ve firmě. Školení pracovníků na nový pracovní postup, musí absolvovat všichni zaměstnanci, kteří zvolený postup budou používat.

3.4.5.5

Firma se neustále zajímá o výrobu a výzkum nových výrobků. Pokud si zákazník přeje novinku na trhu (nový druh materiálu, nový typ kusu dílu do stroje apod.), je firma schopná vyrobit jakýkoliv díl přesně na základě vzoru anebo výkresové dokumentace. Proškolení zaměstnanci jsou poté schopni požadavkům zákazníka vyhovět. Samozřejmostí je forma zpětné vazby od klienta, zda byl spokojen, popřípadě co by měla společnost změnit.

3.4.5.6

Veškeré zakázky firmy jsou velmi individuální a převážně záleží na požadavcích ze strany zákazníka. Z těchto důvodů je na vyšších pozicích kreativita v rámci technologické proveditelnosti vyžadována. Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, jsou návrhy (tvar a rozměry) již předem dány. Nejprve je však potřeba probrat veškeré detaily se zákazníkem, ale také s externím partnerem, aby se všechny strany dokázaly dohodnout na proveditelnost. Cílem každé zakázky je vybrat vhodné řešení, které bude běžně proveditelné a zároveň co nejefektivnější z pohledu nákladů a časové náročnosti.

3.4.5.7

Analyzovaná společnost momentálně nemá žádnou marketingovou aktivitu. Většina informací je dostupná na webových stránkách. Hlavní forma sdělování klíčových informací je při osobních schůzkách s partnery nebo zákazníky. Firma si dokumentuje své dokončené kusy výroby, které následně prezentuje na svých webových stránkách nebo svým potenciálním klientům na osobních schůzkách. V této oblasti by se firma měla více věnovat a snažit se propagovat online a na sociálních platformách obecně. Zviditelnění se v online světě, může vézt firmu k nárůstu potenciálních zákazníků a spoluprací.

3.4.5.8

Potřeby a očekávání klientů se pokaždé řeší na úvodní schůzce, kde se nastaví plán a následné kroky realizace. Firma navrhne vhodné řešení a konzultuje ho se zákazníkem. Občas se stává, že s případným řešením výroby přijde už zákazník, který zajistí výkresovou dokumentaci a odborníci ve firmě tento způsob řešení jen zkontrolují a následně realizují. Firma na základě výstupu prvních jednání řeší objednání materiálu. V průběhu celého procesu jsou zákazník i firma v kontaktu a řeší případné připomínky, přání či nedostatky. Pokud celý proces došel až k závěrečné fázi, musí se celé dílo zkontrolovat a opatřit dokumentace a zápis. Následuje předání a vyplnění formulářů, které převádí výrobu od firmy do rukou klienta. Pokud objednávka proběhla v pořádku, bez stížností, posouvá se firma na další zakázky. V opačném případě se musí řešit vzniklé nejasnosti a dodělávky.

3.4.5.9

Vztahy s klíčovými zákazníky jsou udržovány především na osobní úrovni. Klientům se dále každoročně posílají marketingové produkty a děkovné dopisy. Nejdůležitější je však neustálý osobní kontakt, řešení zakázek, a především úspěšné projekty a vzájemná doporučení. Systém záznamu hodnocení spokojenosti svých zákazníků firma nemá, tudíž hodnocení nemůže analyticky vyhodnocovat.

3.4.5.10

Zjišťování spokojenosti řeší vedoucí pracovníci společně s jejich nadřízenými. Po vyhotovení celé zakázky spokojenost zákazníka řeší opět individuální osobní schůzkou, na kterou povětšinou chodí jeden z jednatelů, který osobně probere veškeré případné nedostatky či připomínky. Drobné záležitosti jsou vyřešeny ihned, v případě větších

úprav či až stížností, jsou řešeny v nejbližším termínu všemi jednateli firmy, kteří se musejí shodnout na nejlepším řešení. Firma nemá zavedený dotazník spokojenosti zákazníků.

3.4.6 Bodové hodnocení kritérií předpokladů

V této části bodového hodnocení jsem zhodnotila jednotlivé otázky u předpokladů, dle stanoveného postupu v modelu START PLUS. Detailněji je celý proces popsán v kapitole 2.6.4, která se více do detailu zabývá celkovým zpracováním vybraného vícekritériálního modelu. Každá otázka se ohodnotí zvlášť na bodové škále 0 – 100 bodů (čím více bodů, tím lépe pro firmu). Výsledné bodové hodnocení celého jednoho kritéria se poté vypočítá jako aritmetický průměr bodového hodnocení jednotlivých otázek. Výsledky finálních hodnot jsou kvůli přehlednosti zaokrouhleny na celá čísla.

Kritérii hodnocení položených otázek jsou přístup (k problematice), aplikace, hodnocení a zlepšování. **Přístup** znázorňuje postoj podniku ke zkoumané otázce. Přístup by měl mít určité jasné zdůvodnění, které je zaměřeno na potřeby zainteresovaných stran, měl by podpořit plnění strategie a určených cílů společnosti a měl by být podložen procesem. **Aplikace** vypovídá o tom, co organizace opravdu dělá, aby bylo možné navržený přístup uplatnit v praxi a bylo možné přinášet patřičné výsledky. **Hodnocení a zlepšování** je zapotřebí dělat neustále, aby navržený přístup a jeho aplikace odrážely aktuální požadavky organizace podporující plnění cílů a strategie. (18, s. 39)

Tabulka 1 – Kritérium 1 (Vedení) – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Číslo otázky	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Získané body
3.4.1.1	30	40	30	33
3.4.1.2	55	55	30	46
3.4.1.3	60	60	40	53
3.4.1.4	20	30	30	26
3.4.1.5	60	55	45	53
3.4.1.6	60	55	35	50
3.4.1.7	50	50	40	46
3.4.1.8	55	45	35	45
3.4.1.9	50	50	25	41
3.4.1.10	50	55	45	50
Dosažený počet bodů celkem				44

Tabulka 2 - Kritérium 2 (Strategie) – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Kritérium 2: Strategie				
Číslo otázky	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Získané body
3.4.2.1	45	55	30	43
3.4.2.2	50	50	35	45
3.4.2.3	50	70	40	53
3.4.2.4	60	55	40	51
3.4.2.5	45	40	30	38
3.4.2.6	60	60	40	53
3.4.2.7	50	55	35	46
3.4.2.8	55	50	35	46
3.4.2.9	55	55	40	50
3.4.2.10	50	45	40	45
Dosažený počet bodů celkem				47

Tabulka 3 - Kritérium 3 (Pracovníci) – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Kritérium 3: Pracovníci				
Číslo otázky	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Získané body
3.4.3.1	50	45	35	43
3.4.3.2	65	60	40	55
3.4.3.3	65	65	50	60
3.4.3.4	55	50	40	48
3.4.3.5	55	55	50	53
3.4.3.6	60	60	40	53
3.4.3.7	50	60	35	48
3.4.3.8	40	35	30	35
3.4.3.9	50	50	35	45
3.4.3.10	60	60	50	56
Dosažený počet bodů celkem				49

Tabulka 4 - Kritérium 4 (Partnerství a zdroje) – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Kritérium 4: Partnerství a zdroje				
Číslo otázky	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Získané body
3.4.4.1	45	50	30	41
3.4.4.2	50	60	30	46
3.4.4.3	60	70	50	60
3.4.4.4	60	50	40	50
3.4.4.5	55	50	40	48
3.4.4.6	50	55	35	46
3.4.4.7	50	60	40	50
3.4.4.8	60	60	40	53
3.4.4.9	50	50	25	41
3.4.4.10	45	40	35	40
Dosažený počet bodů celkem				47

Tabulka 5 - Kritérium 5 (Procesy a služby) – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Kritérium 5: Procesy a služby				
Číslo otázky	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Získané body
3.4.5.1	40	45	40	41
3.4.5.2	55	50	35	46
3.4.5.3	50	50	35	45
3.4.5.4	60	55	45	53
3.4.5.5	60	55	40	51
3.4.5.6	55	60	35	50
3.4.5.7	40	45	35	40
3.4.5.8	65	60	50	58
3.4.5.9	55	55	25	45
3.4.5.10	35	35	35	35
Dosažený počet bodů celkem				46

3.5 Analýza výsledků

Pro následující kritéria výsledků – Zákazníci, Pracovníci, Společnost a Ekonomické výsledky; nejsou předem stanovené otázky, jelikož každá firma využívá specifická měřítka a ukazatele, která se nedají použít ve všeobecné rovině. Každá z těchto oblastí se dělí na měřítka vnímání a následně výkonnosti, které jsou relevantní pro danou oblast.

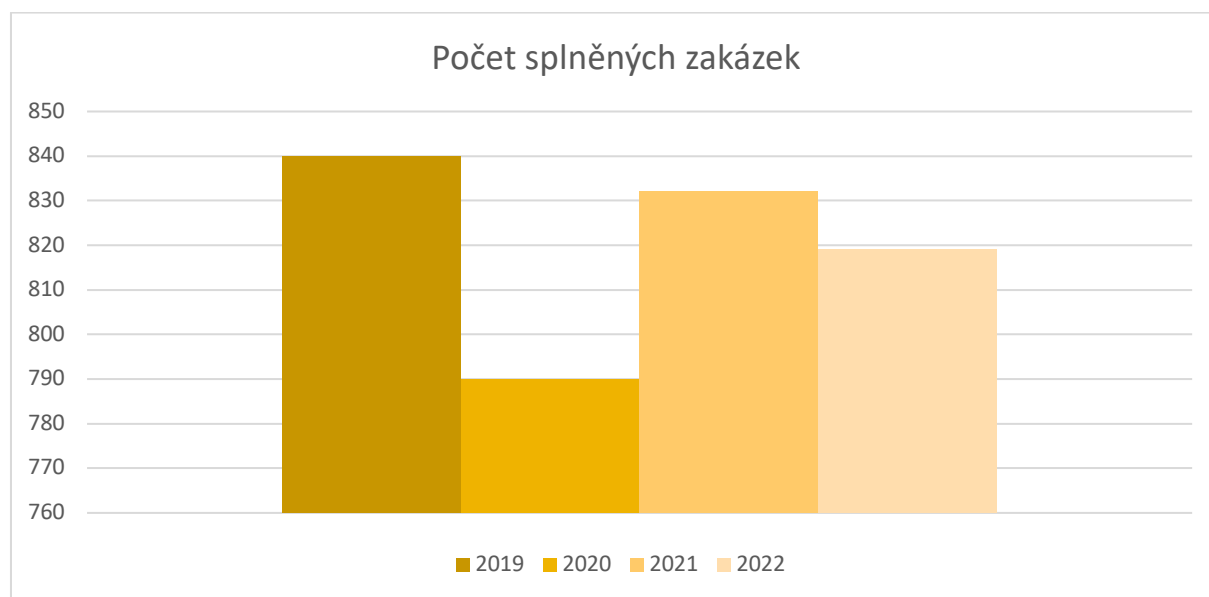
3.5.1 Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Měřítka vnímání

Společnost přímo stanovená měřítka vnímání nemá. Zákazníci a dodavatelé jsou pravidelně navštěvováni četnými osobními setkáními. Z daných jednání není vytvořen žádný zápis ani audiozáznam, každopádně veškeré dotazy a připomínky, případně příležitosti, jsou konzultovány v okruhu jednatelů, kteří se dotazy a připomínky snaží eliminovat a vzniklé příležitosti rozvinout. Tyto výstupy ovlivňují rozhodování firmy a případné cíle a úkoly na další období. Z hlediska zkoumání spokojenosti stávajících zákazníků firma nevyužívá k řešení zpětné vazby žádného dotazníku, nýbrž se na spokojenost doptává spíše telefonicky či skrze email. Zde nacházím příležitost pro zlepšení stavu. Pro podnik je nejpodstatnější, aby v případě negativního sdílení vjemů reagoval pružně, rychle a kvalitně, a aby se z takovéto situace poučil.

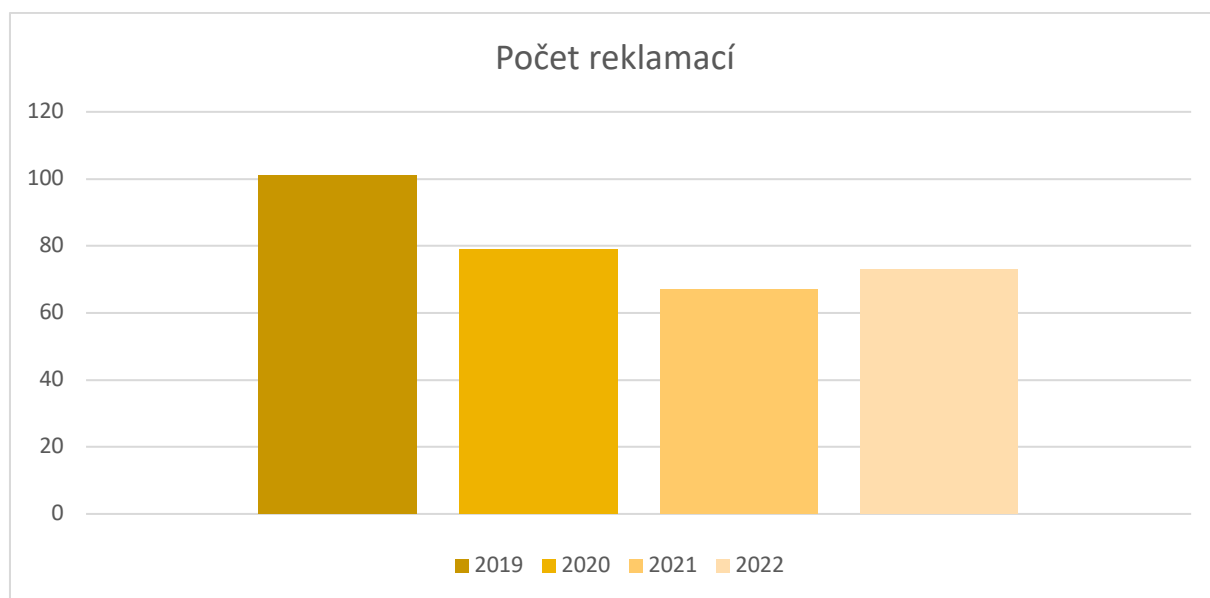
Ukazatele výkonnosti

Firma považuje za nejdůležitější ukazatele výkonnosti u zákazníků počet zakázek, které byly splněny za rok a počet reklamací, z kterých lze usoudit, jak jsou zákazníci spokojeni.



Obrázek 14 – Počet splněných zakázek za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)

Firma si ve všech sledovaných letech vedla velmi úspěšně. V roce 2019 se některé zakázky protáhly především z důvodů změn ze strany zákazníka, takže tento fakt nijak firmu finančně či reputačně neovlivnil. Naopak v roce 2020 s nástupem opatření, restrikcí a dalších negativních vlivů, se některé zakázky přesunuly až do dalšího období, především skrze absenci vstupního materiálu. Díky pevným a dlouhodobým vztahům se pokaždé obě strany dokázaly domluvit na kompromisu.



Obrázek 15 – Počet reklamací za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)

Celkový počet reklamací má dle dat téměř konstantní formu. V předešlém odstavci jsem zmiňovala absenci vstupního materiálu v roce 2020, který zapříčinil pozastavení zakázek. Firma brala veškerou zpětnou vazbu od zákazníků vážně a původně ji zařadila do sekce reklamací, později však tyto zakázky vyřadila a brala je jako budoucí zakázky, proto z grafu není patrná větší míra reklamací v roce 2020. Obecně firma bere všechny reklamace velmi vážně a pokud je problém relevantní a oprávněný (ze strany zákazníka), snaží se klientovi vyjít maximálně vstříc v co nejkratším možném čase.

Díky pravidelnému a průběžnému sledování shora uvedených ukazatelů a jejich zefektivňování se společnosti daří zajišťovat dodávky zákazníkům včas, ve sjednaných termínech, kompletní a ve sjednané kvalitě. Zároveň je výroba efektivní a ekonomická.

Tabulka 6 – Zmetkovitost v % za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022
Zmetkovitost (%)	0,85	0,83	0,82	0,51

U převážně zakázkové výroby, kterou provozuje Bondy je důležité i sledování zmetkovitosti, respektive množství neshodných výrobků a reklamací. Tab. č. 6 ukazuje, že v procentním vyjádření (porovnávaná je hmotnost, ne počet kusů) se zmetkovitost daří držet na úrovni 0,6 – 0,8 %.

3.5.2 Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

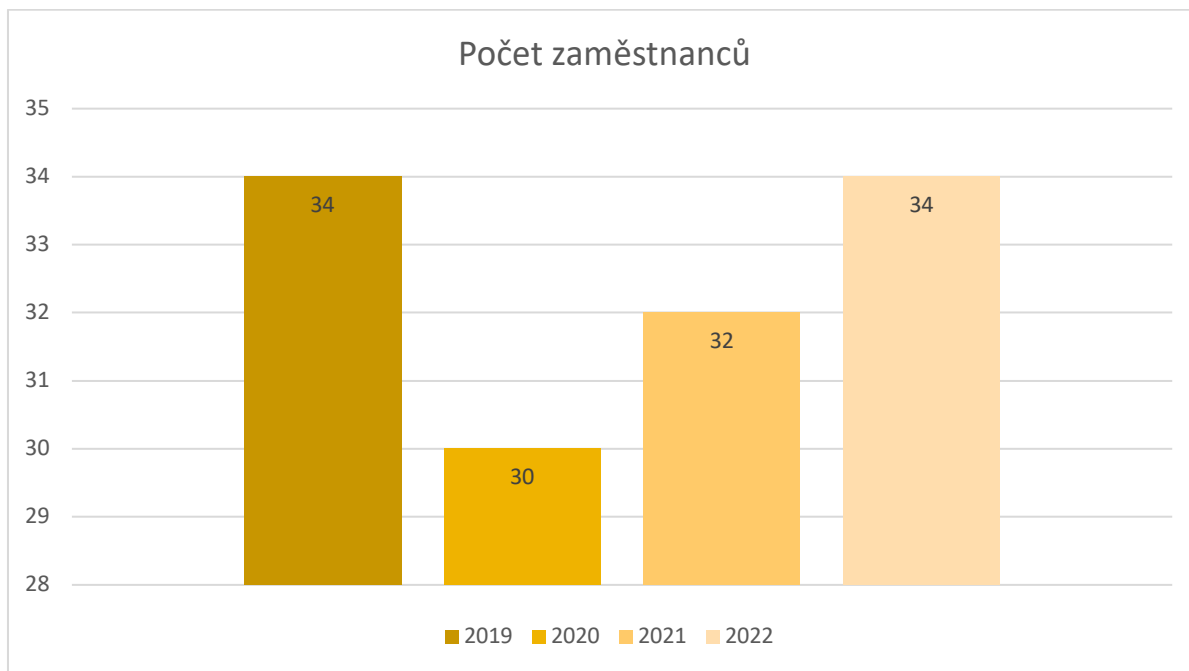
Měřítko vnímání

Obdobně jako u zákazníka si je firma vědoma důležitosti svých zaměstnanců. Pro určení míry spokojenosti zákazníků stejně jako zaměstnanců nemá společnost vytvořeny standardizované postupy. Informace o spokojenosti a pracovní morálce vedení získává skrze ústní formu z rozhovorů, na poradách a z jiných zdrojů. Pracovníci mají pravidelné porady se svými vedoucími, kde se probírá, co vše se má udělat a kde také mohou navrhnout své návrhy nebo říct, co se jim nelíbí a co by požadovali zlepšit. Další možnost je probrat stížnost přímo s vrcholovým vedením. Společnost se ale snaží, aby pracovníci byli spokojeni a do práce chodili rádi. Firma si zakládá na tom, aby byli zaměstnanci řádně proškoleni, měli jasné povědomí o strategii firmy a snaží se jim vyjít vstříc z hlediska benefitů. Momentálně firma nabízí příspěvky na stravování, kdy společnost hradí 55 procent ceny obědů; firemní mobilní zařízení apod. Kvůli větší míře spokojenosti zaměstnanců je tohle určitě jedna z kategorií, na kterou by se měla firma v budoucnu zaměřit a zlepšit ji.

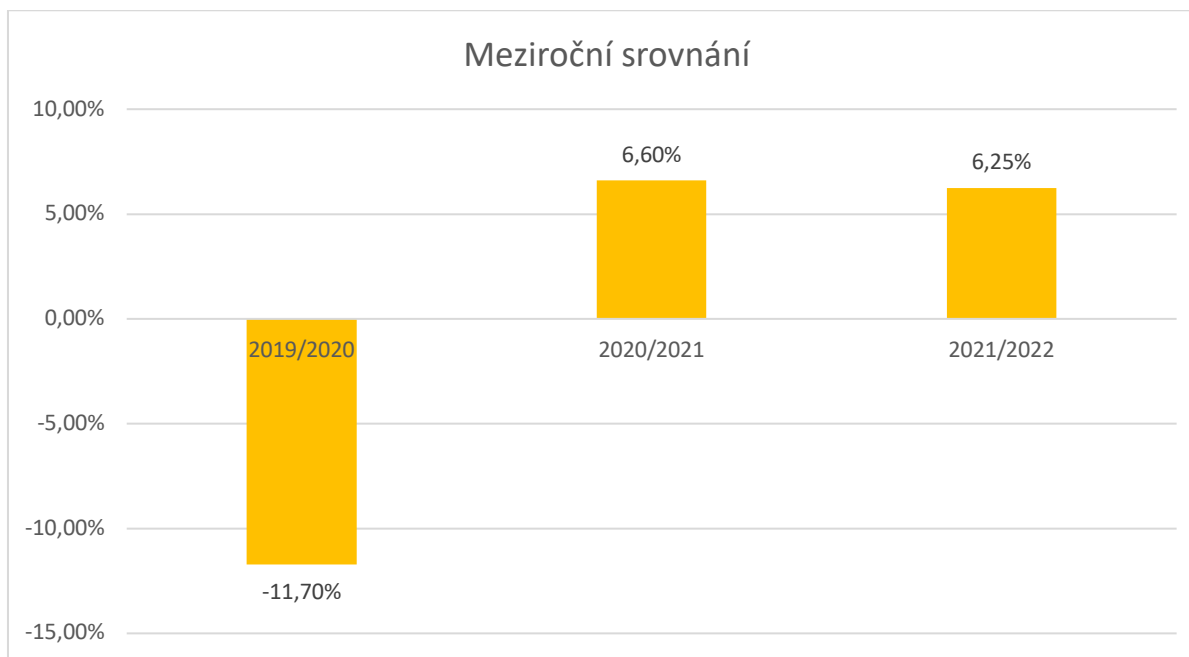
Ukazatele výkonnosti

U kritéria zaměstnanců organizace měří především vývoj celkového počtu zaměstnanců a počtu nových zaměstnanců. Ve firmě je vedená statistika těchto dat, proto se dá jednoduše vypočítat fluktuace zaměstnanců, tj. počet stálých, počet nových a počet skončených pracovních poměrů. Firma má téměř stále zaměstnance, za posledních 25 let si udržuje počet téměř 34 zaměstnanců, jak lze vidět na obrázku č. 16. Jednorázová pracovní síla, např. přes personální agenturu, v této firmě není možná, protože potřebují opravdu kvalifikované pracovníky, a i vyučený zaměstnanec, např. může být hotový obráběč kovu, ale přesto ještě minimálně rok se dále musí učit na stroji přímo ve firmě. Proto ve firmě nenabírají brigádníky a nové zaměstnance většinou hledají přes své známé. Dalším důležitým ukazatelem, kterým se organizace zabývá, je počet kalendářních dní nemocí za rok. Tento ukazatel je pro společnost velmi důležitý, jelikož na jeho základě dostávají pracovníci prémie. Pokud zaměstnanec nečerpá nemocenskou, tak každý měsíc dostane prémie k výplatě. Posledním zkoumaným ukazatelem je počet pracovních úrazů za rok, u kterého se samozřejmě společnost snaží, aby k nim nedocházelo. Dalším zajímavým

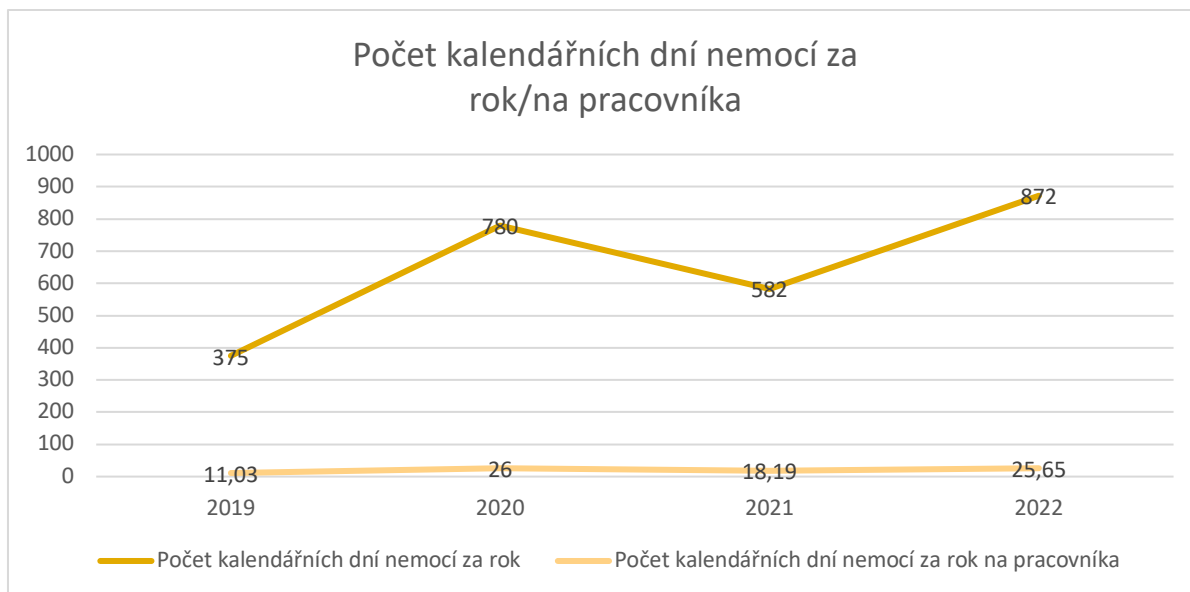
statistickým údajem by mohlo být sledování počtu hodin přesčasu, který by se dal jednoduše sledovat pomocí informačního systému. Firma bohužel operuje se zastaralým systémem, ve kterém se tyto statistické údaje nedají zpracovat. Pokud by vedení firmy uvažovalo o upgradu tohoto systému, mohlo by jim to poskytnout celou řadu nových a potřebných dat, které by mohli v budoucnu využívat.



Obrázek 16 – Počet zaměstnanců za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)

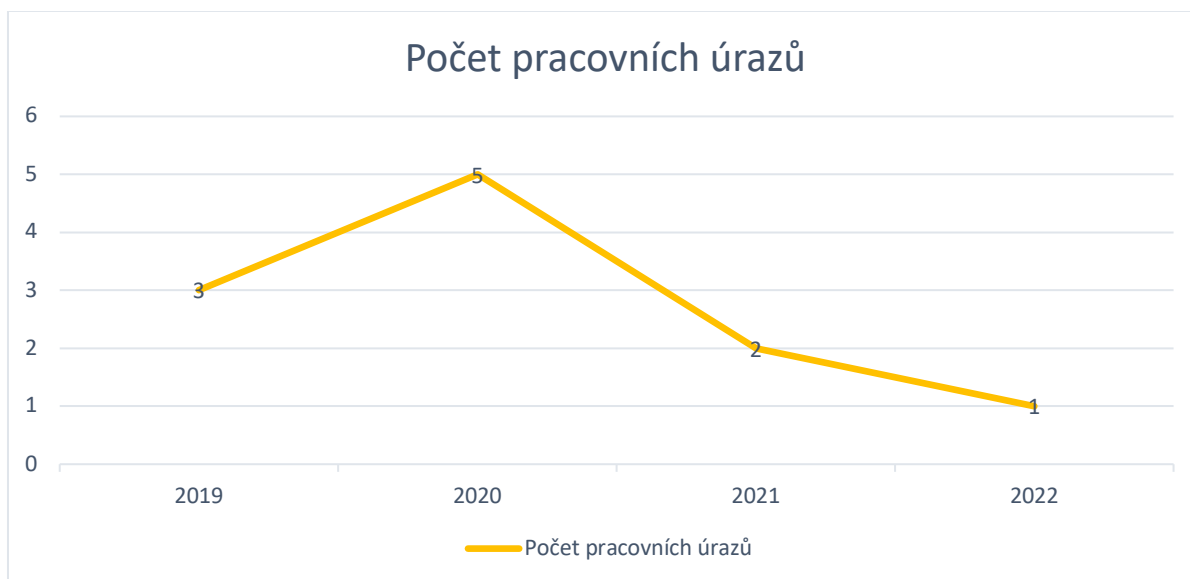


Obrázek 17 – Meziroční srovnání zaměstnanců v % za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)



Obrázek 18 – Počet kalendářních dní nemocí za rok/na pracovníka za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)

Z grafu můžeme vyčíst, že prudký nárůst nemocnosti firma vykazuje mezi rokem 2019 a 2020 a poté mezi rokem 2021 a 2022. Tehdy hodnoty stouply o více než tři sta dní za rok.



Obrázek 19 – Počet pracovních úrazů za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)

Na grafu počtu pracovních úrazů vidíme, že se organizace pohybuje přibližně ve stejných hodnotách. V roce 2020 byla úrazovost nejvyšší a v roce 2022 tato úrazovost markantně klesla na pouze jeden úraz za rok.

3.5.3 Kritérium 8: Společnost – výsledky

Měřítko vnímání

Jak bylo řečeno i v předešlých dvou kritériích, tak ani u tohoto kritéria podnik nezkoumá spokojenost společnosti a neprovádí analýzy veřejného mínění. Mezi podnikem, jeho vedoucími osobami, zaměstnanci, ostatními firmami, starosty, případně s obyvateli města či vesnic dochází převážně k ústnímu jednání. Firma je mimo jiné pravidelně zviditelněna v lokálním tisku, především z důvodu zmínění jako sponzora akcí. Zde však není důvod pro archivaci, neboť pro firmu jsou tyto zmínky pouze informativní. Proto není možné analyzovat data, ať už z minulosti, tak ze současnosti.

Ukazatele výkonnosti

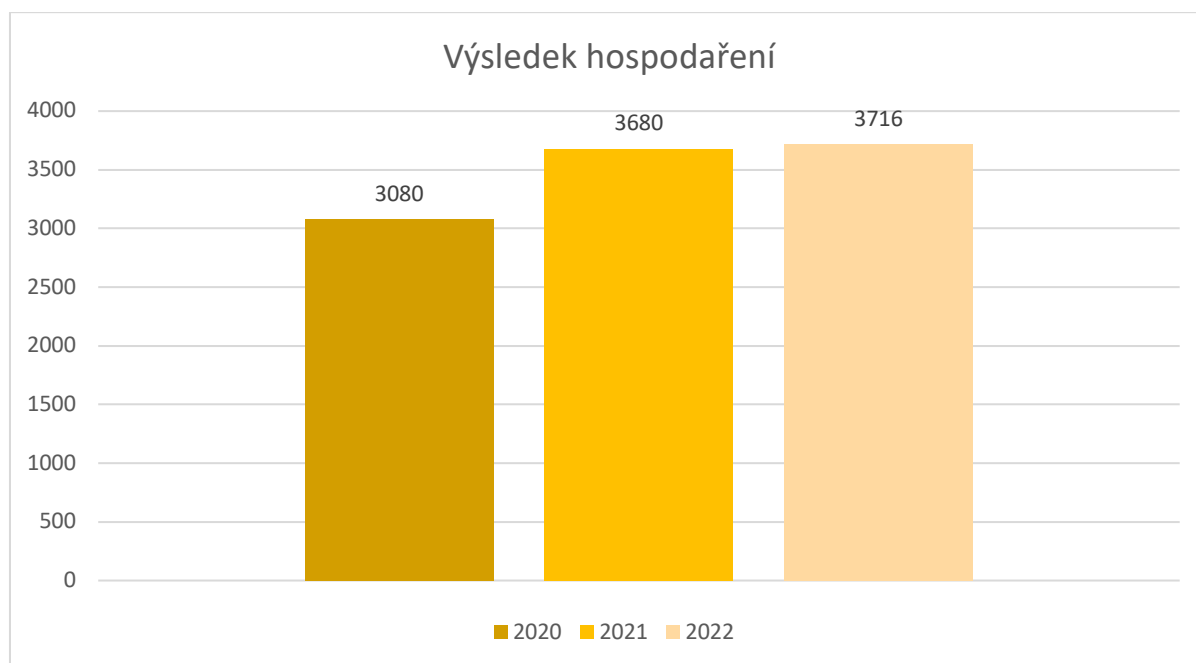
Společnost vyhodnocuje několik hledisek. Firma pravidelně podporuje kulturní akce. Mezi další formu sponzoringu patří pravidelná podpora spolků či organizací. Veškeré volné finanční prostředky pro danou podporu jsou ovšem odvozeny až po výsledku za dané období, z čehož vyplývá, že pokud má firma dobrý výsledek v daném roce, tak to má pozitivní následky nejen na fungování firmy, ale také na rozmach okolí této společnosti. Společnost každoročně v rámci ročních plánů schvaluje výši finančních prostředků na podporu regionálních aktivit, kde se výše stanovuje na základě zisku z minulého období.

Firma vnímá jako další důležitý sektor – oblast enviromentální politiky. Důležitá je maximální ekologičnost nakládáním s odpady a efektivita využívání zdrojů. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, společnost získala certifikát č. E-72886 na certifikovaný systém enviromentálního managementu.

3.5.4 Kritérium 9: Ekonomické výsledky

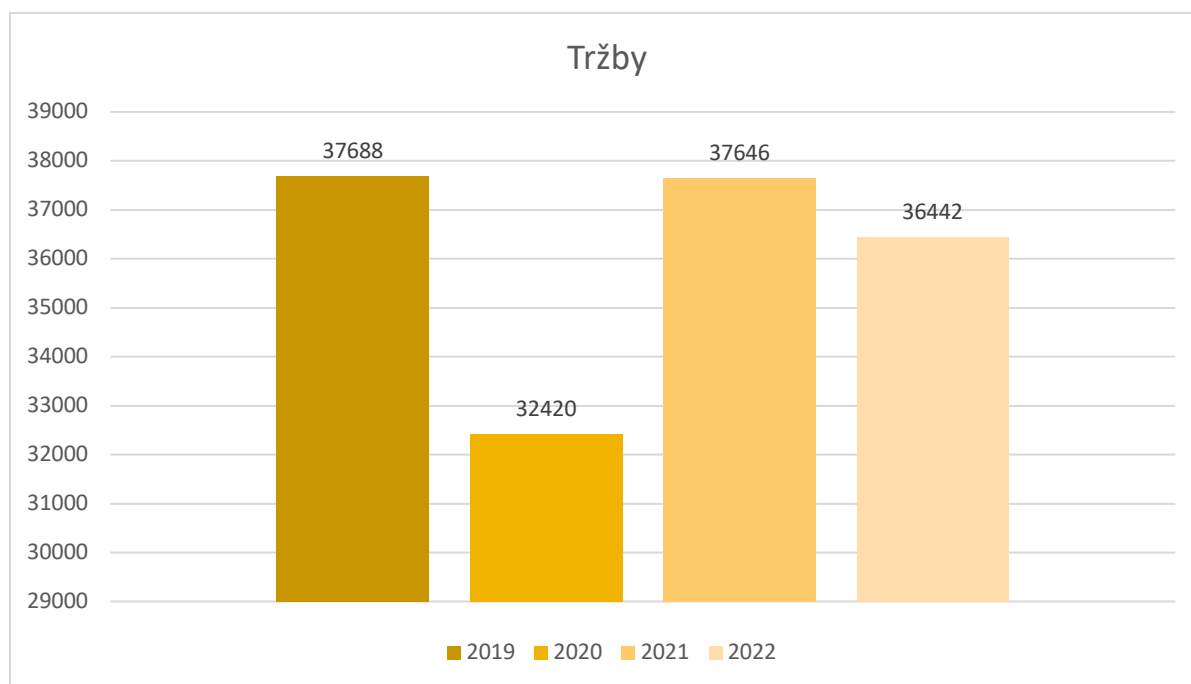
Měřítka vnímání

Pro firmu je z jedné z nejvýznamnějších a nejrozhodnějších veličin výsledek hospodaření po zdanění.



Obrázek 20 – Výsledek hospodaření za poslední čtyři roky (v tis. Kč) (vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření po zdanění za analyzované tři roky je velmi úspěšný v každém roce. Z důvodu pandemie COVID-19 se pro společnost stala kvalitní ocel nedostatkovým materiálem, což byl velký problém, neboť je to stěžejní vstupní materiál. Proto se v roce 2020 několik zakázek muselo pozastavit a dodělat v opožděném termínu. V obrázku č. 20 můžeme vidět značný nárůst v roce 2021 oproti roku 2020 o více než 19 %.

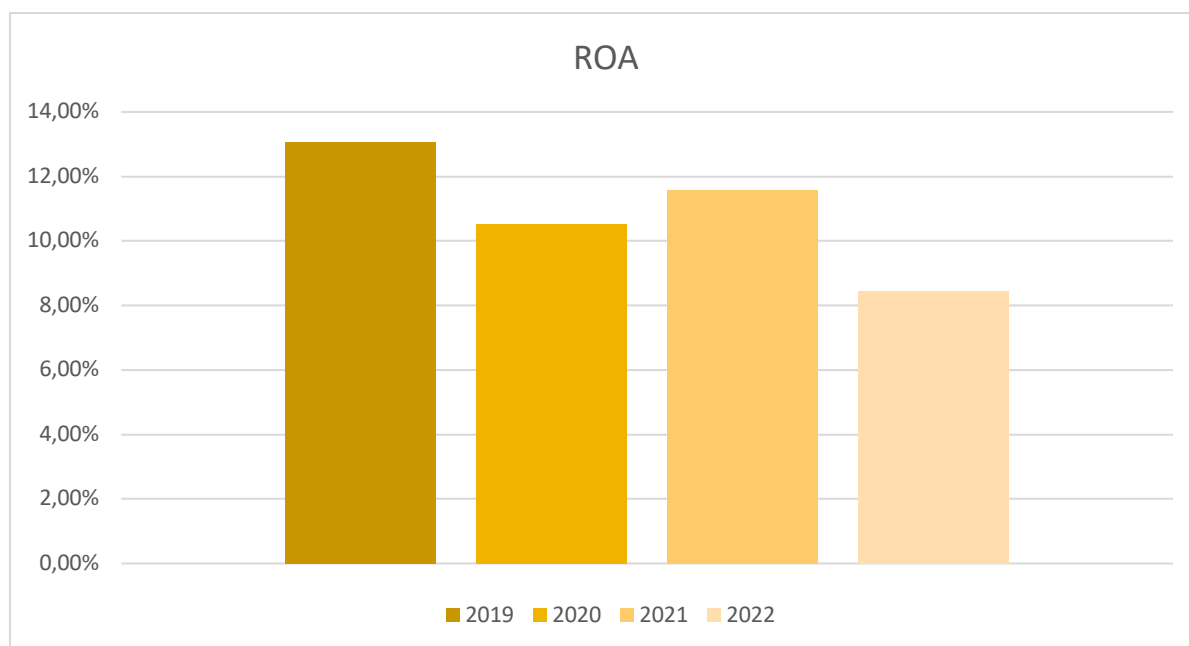


Obrázek 21 – Tržby za poslední čtyři roky (v tis. Kč) (vlastní zpracování)

Tržby jsou za poslední roky velmi slušné. Co se týče roku 2020, kde vidíme značný propad oproti minulému roku, to je z důvodu, který jsem vysvětlovala výše – absence kvalitní oceli, tedy vstupního materiálu, zapříčinila posunutí zakázek, a tím pádem díky „dodělávkám“ byl rok 2021 velmi úspěšný. Predikce pro další období je takové, že pokud se situace z hlediska úrokových sazeb, inflace či konfliktu na Ukrajině v roce 2023 uklidní, očekává firma minimálně 10 % nárůst tržeb. Tato predikce je pouze odvozena z minulých let a případné započtení procentuálního vyjádření, které pouze odhaduje výsledek brzké budoucnosti, nejedná se žádný výpočet, na který by byl použit složitý algoritmus či vzorec. V případě negativního scénáře by se jednalo o 10 % pokles tržeb.

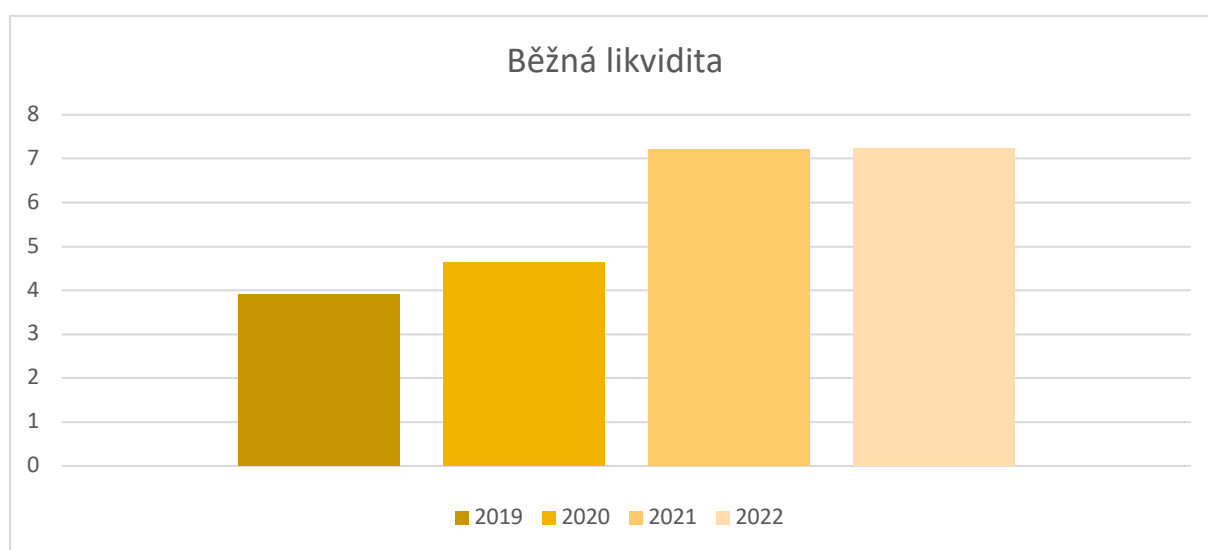
Ukazatele výkonnosti

Nejdůležitějšími interními ukazateli výkonnosti jsou pro firmu aktiva, jak celková, tak oběžná, dále krátkodobé závazky a cizí zdroje. Z těchto ukazatelů se vypočítá ukazatel rentability aktiv, běžné likvidity a ukazatel zadluženosti. Firma se o tyto ukazatele v průběhu své činnosti nikdy více nezajímala ani je nevyužívala jakýmkoliv způsobem. Výsledky v rámci běžné likvidity, celkového zadlužení či rentability aktiv může mít velký dopad na společnost a mimo jiné poukázat na dobré či špatné výsledky z hlediska výše zmíněných ukazatelů a jejich doporučených hodnot.



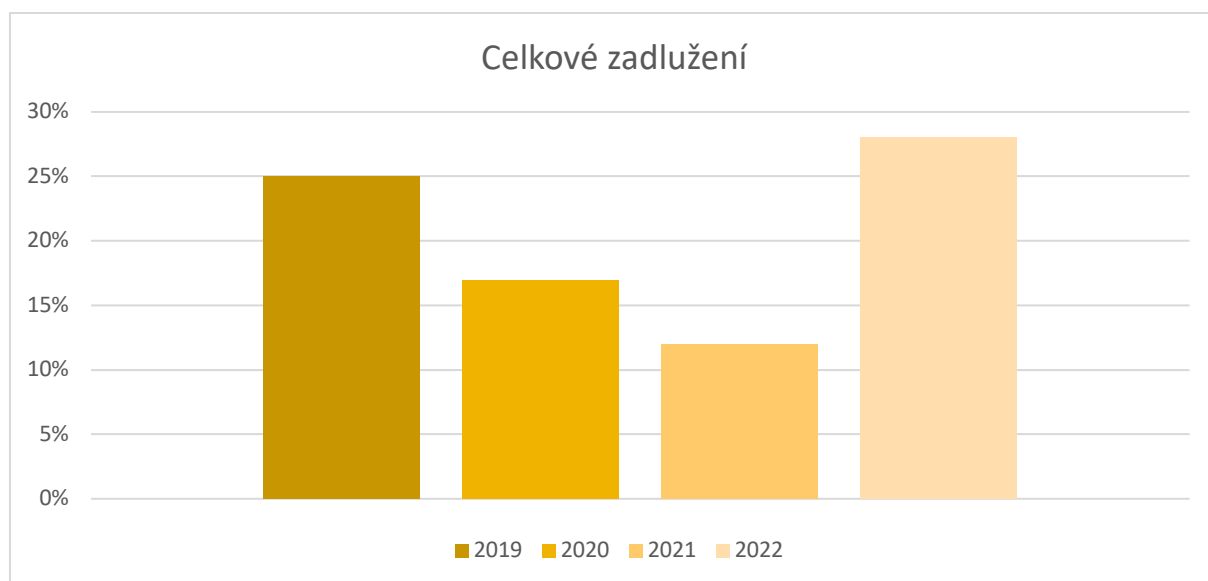
Obrázek 22 – Vývoj rentability aktiv za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)

ROA je jeden z často využívaných ekonomických ukazatelů, který měří výkonnost (ziskovost) podniku, bez ohledu na to, z jakých zdrojů či činností byly financovány. ROA má velmi úspěšné hodnoty v každém analyzovaném roce.



Obrázek 23 – Vývoj běžné likvidity za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)

Běžná likvidita nám ukazuje, kolikrát je ekonomický subjekt schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Běžnou likviditu vypočítáme poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Běžná likvidita by se správně měla pohybovat mezi hodnotou 1,5 – 2,5. Čím vyšší je její hodnota, tím je to pro firmu menší riziko platební neschopnosti. Z obrázku č. 23 je patrné, že má firma velmi pozitivní výsledky, v každém zmíněném roce dosahuje vyšší hodnoty, než je doporučené.



Obrázek 24 – Vývoj celkového zadlužení za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)

Celkovou zadluženost vypočítáme poměrem cizích zdrojů a celkových aktiv. Tato hodnota nám ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Do jisté míry je to žádoucí, avšak by to nemělo firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. Zmíněné výsledky firmy jsou skvělé. Obecným pravidlem je, že by celková hodnota zadluženosti neměla přesáhnout 60 %, což se dařilo ve všech sledovaných letech.

Veškeré potřebné informace jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 7 – Ukazatele výkonnosti za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022
Aktiva celkem	28158	29245	31786	44041
Oběžná aktiva	11921	13331	13464	19467
Krátkodobé závazky	3046	2877	1867	2691
Cizí zdroje	7013	5026	3915	12458
Běžná likvidita	3,91	4,63	7,21	7,23
ROA (%)	13,07 %	10,53 %	11,58 %	8,44 %
Celková zadluženost (%)	25 %	17 %	12 %	28 %

3.5.5 Bodové hodnocení kritérií výsledků

Bodové hodnocení výsledků vychází z přístupu podniku specificky stanoveného příručkou hodnotícího modelu START PLUS, jehož postup je následovný:

1. Ohodnocení jednotlivých otázek kritéria (bodová stupnice od 0 po 100) z hlediska trendů, cílů, srovnání a rozsahu.
2. Výpočet aritmetických průměrů pro jednotlivé otázky, resp. měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti.
3. Součet aritmetických průměrů všech otázek, jako celkový počet bodů získaných pro dané kritérium.
4. Poslední tabulka následně shrnuje bodové hodnocení kritérií výsledků 6-9 s ohledem na procentuální důležitost.

Tabulka 8 – Bodové hodnocení kritéria 6: Zákazníci – výsledky (vlastní zpracování)

	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
6.1	Míra spokojenosti zákazníků	X					
	Dílčí kritérium celkem	10	0	0	20		7
6.2	Počet splněných zakázek	X	X				
	Počet reklamací	X	X				
	Zmetkovitost	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	40	60	0	50		30

Tabulka 9 - Bodové hodnocení kritéria 7: Pracovníci – výsledky (vlastní zpracování)

	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
7.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	15	15	0	25		9
7.2	Počet zaměstnanců	X	X				
	Meziroční srovnání	X					
	Počet kalendářních dní nemoci za rok	X	X				

	Počet pracovních úrazů	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	55	30	0	35		21

Tabulka 10 – Bodové hodnocení kritéria 8: Společnost – výsledky (vlastní zpracování)

	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
8.1	Index vnímání společnosti	X					
	Dílčí kritérium celkem	10	0	0	0		10
8.2	Index ukazatelů výkonnosti	X					
	Dílčí kritérium celkem	10	0	0	0		10

Tabulka 11 - Bodové hodnocení kritéria 9: Ekonomické výsledky (vlastní zpracování)

	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
9.1	Výsledek hospodaření	X	X				
	Tržby		X				
	Dílčí kritérium celkem	45	50	0	30		33
9.2	ROA	X	X				
	Běžná likvidita	X	X				
	Celkové zadlužení	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	65	55	0	65		42

Tabulka 12 – Bodové hodnocení výsledků (vlastní zpracování)

Kritérium	Dílčí kritérium	Přidělené body	Váha	Výsledné body
Kritérium 6: Zákazníci	6.1	7	x 0,75	5
	6.2	30	x 0,25	8
Bodové hodnocení kritéria 6				13
Kritérium 7: Pracovníci	7.1	9	x 0,75	6,75
	7.2	21	x 0,25	5,25
Bodové hodnocení kritéria 7				12
Kritérium 8: Společnost	8.1	10	x 0,5	5
	8.2	10	x 0,5	5
Bodové hodnocení kritéria 8				10
Kritérium 9: Ekonomické výsledky	9.1	33	x 0,5	16,5
	9.2	42	x 0,5	21
Bodové hodnocení kritéria 9				37,5

3.5.6 Celkové bodové vyhodnocení

Celkové bodové hodnocení všech devíti kritérií vychází z přístupu podniku specificky stanoveného příručkou hodnotícího modelu START PLUS, jehož postup je následovný:

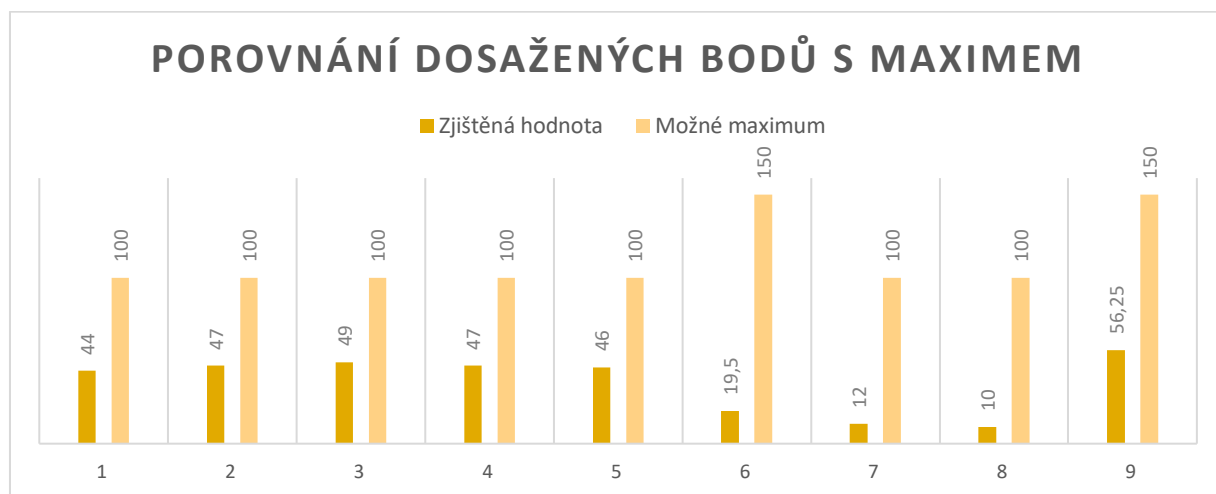
1. Získané bodování jednotlivých kritérií je násobeno váhou, kterou tomu, kterému kritériu přidělují model hodnocení podle jeho závažnosti.
2. Zjištění celkového dosaženého počtu bodů.
3. Zařazení podniku dle počtu získaných bodů mezi úspěšné/neúspěšné.

Tabulka 13 – Celkové bodové vyhodnocení (vlastní zpracování)

Kritérium	Přidělené body	Váha	Celkové body
1. Vedení	44	x 1,0	44
2. Strategie	47	x 1,0	47
3. Pracovníci	49	x 1,0	49
4. Partnerství a zdroje	47	x 1,0	47
5. Procesy, výrobky a služby	46	x 1,0	46
6. Zákazníci – výsledky	13	x 1,5	19,5
7. Pracovníci – výsledky	12	x 1,0	12
8. Společnost – výsledky	10	x 1,0	10
9. Ekonomické výsledky	37,5	x 1,5	56,25
Dosažený počet bodů celkem			≐ 331

Na základě celkového vyhodnocení jednotlivých kritérií byl zjištěn bodový zisk 331, přičemž bodové hodnocení dle vybraného modelu není zcela exaktní, proto je nutné počítat s jistou mírou nepřesnosti, která je obecně dána okolo hodnoty +/- 25 bodů. Výsledné hodnocení vybraného podniku se tedy pohybuje na rozmezí 306 až 356 bodů. Míra nepřesnosti je zároveň ovlivněna kvalifikací hodnotitele a jeho profesní zdatností. Vzhledem k faktu, že jsem se s hodnocením výkonnosti podle modelu START PLUS v praxi setkala poprvé a při vypracování analýzy pro účely DP byla jediným hodnotitelem kritérií (v případě zanedbání úvah konzultací s vedoucím práce) lze předpokládat spíše větší nepřesnost hodnocení.

Výše popsaným hodnocením jsem zjistila silné stránky zkoumaného podniku, stejně tak jako příležitosti ke zlepšení, které slouží jako podklad následující podkapitoly 3.6 Silné stránky a příležitosti ke zlepšení.



Obrázek 25 – Porovnání dosaženého počtu bodů s možným maximem (vlastní zpracování)

3.6 Silné stránky a příležitosti ke zlepšení

Na základě analytické části, kde jsme prozkoumali všechna kritéria dle modelu START PLUS, si teď shrneme tyto informace a zjistíme z nich silné a slabé stránky pro každé to kritérium zvlášť.

Oblasti pro zlepšení jsou pro podnik velmi důležité a měli by se na ně zaměřit. V kapitole návrhů na zlepšování jsou rozebrána důležitá kritéria možného zvyšování společnosti.

Tabulka 14 – Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Vedení (vlastní zpracování)

Kritérium 1: Vedení	
Silné stránky	Silná společná vize
	Dlouholetá tradice společnosti, která je na trhu od roku 1992
	Zaměstnanci jsou velkou měrou zapojování do procesů změn
Oblasti pro zlepšení	Pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti podniku
	Podpora motivace zaměstnanců

Tabulka 15 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Strategie (vlastní zpracování)

Kritérium 2: Strategie	
Silné stránky	Flexibilita firemní strategie dle dané situace
	Neustálé sledování vývojových trendů
	Sdílení strategie na řídicích pozicích
Oblasti pro zlepšení	Šířit podnikovou strategii všem zainteresovaným stranám
	Sledování interních ukazatelů výkonnosti

Tabulka 16 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Pracovníci (vlastní zpracování)

Kritérium 3: Pracovníci	
Silné stránky	Pravidelná školení zaměstnanců, zvyšování kvalifikace
	Možnost kariérního růstu u některých pozic
	Jasně dané požadavky na danou pracovní pozici
Oblasti pro zlepšení	Rozšíření benefitů pro všechny zaměstnance
	Zjišťování spokojenosti zaměstnanců
	Vytváření strategie v oblasti řízení lidských zdrojů

Tabulka 17 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Partnerství a zdroje (vlastní zpracování)

Kritérium 4: Partnerství a zdroje	
Silné stránky	Důraz firmy na životní prostředí a certifikace v této problematice
	Finanční rizika mají podchycena pojištěním
	Stabilní a silná partnerství s dodavateli a odběrateli
Oblasti pro zlepšení	Spolupráce s obchodními partnery při vývoji nových výrobků
	Marketing firmy přes tradiční a online média
	Reakce firmy na růst cen všech vstupních veličin
	Inovace informačního systému

Tabulka 18 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Procesy, výrobky a služby (vlastní zpracování)

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby	
Silné stránky	Vlastní certifikát normy ČSN EN ISO 9001,14001
	Osobní kontakt s klíčovými zákazníky
	Silný důraz na tvorbu dlouhodobých a spokojených partnerů
Oblasti pro zlepšení	Zavedení dotazníku spokojenosti u svých zákazníků
	Marketingová kampaň
	Získání nových partnerů a spoluprací
	Chybějící systém k definování a řízení procesů

Tabulka 19 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Zákazníci (výsledky) (vlastní zpracování)

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky	
Silné stránky	Vysoká kvalita a zavedený standard společnosti
	Nízká fluktuace stálých zákazníků
Oblasti pro zlepšení	Zavedení systému pro měření spokojenosti zákazníků

Tabulka 20 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Pracovníci (výsledky) (vlastní zpracování)

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky	
Silné stránky	Nadstandardní finanční ohodnocení zaměstnanců
	Nízká fluktuace stálých zaměstnanců
	Zapojení zaměstnanců do procesu
Oblasti pro zlepšení	Sledování a zlepšování spokojenosti zaměstnanců
	Zavedení benchmarkingu

Tabulka 21 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Společnost (výsledky) (vlastní zpracování)

Kritérium 8: Společnost – výsledky	
Silné stránky	Ekologické smýšlení společnosti a certifikace
	Finanční podpora regionu
	Podpora a účast na sponzorských akcích
Oblasti pro zlepšení	Obecný průzkum veřejného mínění o společnosti
	Dokumentace míry sponzoringu
	Zavedení benchmarkingu

Tabulka 22 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Ekonomické výsledky (vlastní zpracování)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky	
Silné stránky	Dlouhodobá ziskovost firmy
	Růst hospodářského výsledku
	Zvyšování běžné likvidity
Oblasti pro zlepšení	Maximalizace využití cizích zdrojů a s tím spojených výhod
	Zavedení benchmarkingu

4 Návrhy pro zlepšení stavu

Na základě zjištěných oblastí pro zlepšení budou v následující kapitole diplomové práce navržena konkrétní opatření, která by mohla vést ke zvýšení výkonnosti firmy Bondy s.r.o.

4.1 Nefinanční složka odměny zaměstnanců

V současné době je pro podporu nefinanční složky odměňování čím dál oblíbenější systém Cafeterie nebo příspěvky na Multisport kartu, dále také Sick days. Návrh na zavedení změny byl již zmíněn v Kritériu 1: Vedení v bodě 3.4.1.8 a v Kritériu 3: Pracovníci a to konkrétně v bodě 3.4.3.10. Zmíněné benefity jsou populární svoji variabilitou. V rámci těchto benefitů můžou čerpat různé výhody v oblasti volnočasových aktivit, jakou jsou například vstupy do posilovny, wellness, saun, plaveckých bazénů, masážních center, kulturních akcí, možnost slev v oblasti zdraví, vzdělávání či rekreační pobyty. Zaměstnanci budou spokojenější se širší škálou benefitů, a také budou více pečovat o své psychické i fyzické zdraví, a tím pádem budou podávat lepší pracovní výkony. Ať už si firma vybere jakýkoliv z těchto zmíněných benefitů, neudělá chybu a posune se o krok vpřed k celkové spokojenosti svých zaměstnanců.

Cílem tohoto návrhu je zlepšení vybraného podniku z hlediska jeho Kritéria 1: Vedení a zároveň Kritéria 3: Pracovníci.

4.1.1 Finanční a nefinanční odměny

Z ekonomického hlediska jsou benefity poměrně zajímavým produktem. V následující tabulce jsem v jednoduchosti rozebrala porovnání finanční i nefinanční odměny 7 000 Kč pro jednoho zaměstnance.

Tabulka 23 – Výpočet z hlediska zaměstnance (vlastní zpracování)

Výpočet z hlediska zaměstnance	Odměna finanční	Odměna nefinanční
Výše odměny	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč
Základ pro daň z příjmu (SHM zrušena)	7 000,00 Kč	-
Záloha na daň z příjmu (15%)	1 050,00 Kč	-
Zdravotní pojištění (4,5%)	315,00 Kč	-
Sociální pojištění (6,5%)	455,00 Kč	-
Čistý příjem (pro zaměstnance)	5 180,00 Kč	7 000,00 Kč
Úspora pro zaměstnance	-1 820,00 Kč	1 820,00 Kč

Z daných výpočtů je patrné, že úspora pro zaměstnance a jeho měsíčního navýšení se jeví jako výhodnější varianta odměňování nefinanční, neboť může využít navíc 1 820 Kč, které by při

navýšení finanční složky neměl kvůli sociálním a zdravotním odvodům a zálohy na daně z příjmu.

Abychom dokázali zvážit výhodnost z obou perspektiv, tabulka viz níže porovnává výpočet finanční i nefinanční odměny zaměstnavatele, který musí taktéž odvádět tyto položky za svého zaměstnance.

Tabulka 24 – Výpočet z hlediska zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Výpočet z hlediska zaměstnavatele	Odměna finanční	Odměna nefinanční
Výše odměny	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč
Daň z příjmu zaměstnavatele (19%)	-	1 330,00 Kč
Zdravotní pojištění (9%)	630,00 Kč	-
Sociální pojištění (25%)	1 750,00 Kč	-
Náklady (pro zaměstnavatele)	9 380,00 Kč	8 330,00 Kč
Úspora pro zaměstnavatele	-1 050,00 Kč	1 050,00 Kč

I z hlediska zaměstnavatele je dle následujících výpočtů lepší variantou odměna nefinanční (Sick days, Cafeterie...), neboť na 7 000 Kč odměnu „ušetří“ 1 050 Kč. Úspora se umocní v případě, kdy budeme počítat konkrétní počet zaměstnanců a úspory se rozpočítají na celý rok. Jedná se o úsporu 12 600 Kč pro zaměstnavatele na jednoho pracovníka. Například pro malou firmu s 34 stálými zaměstnanci to může znamenat úsporu až 428 400 Kč ročně. Tuto úsporu lze využít na další rozvoj firmy, propagaci, finanční zajištění nebo umoření cizích zdrojů.

Nicméně, při zavádění a provozování nefinančních benefitů musí být zohledněny vstupní náklady. Společnosti, které nabízejí takovéto služby, dokáží zajistit vlastní účty, karty a profily pro každého zaměstnance a také nabízejí zaškolení a podporu pro personál. Cena zavedení a provozu závisí na poskytovateli a konkrétním produktu. Zaměstnavatelé mají zájem o to, aby poskytovali svým zaměstnancům benefity, které jsou finančně výhodné pro obě strany. Jedním z takových benefitů může být Multisport karta, která funguje na principu měsíčního příspěvku. Obecně platí, že náklady na Multisport kartu se dělí mezi zaměstnavatele a zaměstnance. Zaměstnanec si zpravidla hradí částku do 670 Kč měsíčně, což je maximální možná výše příspěvku, který je daňově uznatelný. Zaměstnavatel pak obvykle přispívá částkou od 150 Kč až po 550 Kč měsíčně. Celková výše příspěvku závisí na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a může se lišit v závislosti na velikosti firmy, pracovní náplni a dalších faktorech. Dalším benefitem, který lze poskytnout zaměstnancům, je Cafeterie. Při založení této služby jsou nutné vstupní náklady v rozmezí 20 000 Kč až 25 000 Kč. Každoroční smluvní poplatek za údržbu se pohybuje v rozmezí od 30 Kč do 100 Kč za aktivního člena. Tyto náklady

se však mohou vyplatit, pokud je firma schopna získat výhodnou cenu za stravování pro své zaměstnance a současně ušetřit na daňových odvodech.

Ještě bych ráda zmínila, že jako motivační nefinanční bonus pro své zaměstnance, firma do budoucna plánuje zařídit možnost levného bydlení. Ačkoliv ředitel společnosti vlastní několik volných pozemků přímo v areálu firmy, plánuje v budoucích letech postavit několik bytů určených přímo pro své zaměstnance, kteří by tak měli možnost levného a jistého bydlení poblíž svého pracovního působiště. Tento nefinanční bonus je dle mého názoru nadstandartní a vnímám ho jako pozitivní z hlediska konkurence.

4.1.2 Sick days

Další benefit, který může zvýšit atraktivitu firmy pro potenciální zaměstnance, snížit fluktuaci zaměstnanců a zvýšit jejich loajalitu vůči firmě jsou Sick days.

Zavedení Sick days jako benefit pro zaměstnance může být velmi výhodné pro každou firmu. Sick days jsou placené volno, které zaměstnanci mohou využít v případě, že jsou nemocní nebo mají jiné zdravotní problémy. Také mohou využít volno k péči o své nemocné dítě, partnera či jiného člena rodiny. Tento benefit může zlepšit pracovní atmosféru a zvýšit produktivitu zaměstnanců, protože jim umožňuje zotavit se a regenerovat, aniž by museli přemýšlet o finančních ztrátách kvůli neplacenému volnu. Zavedení Sick days může také snížit riziko šíření infekčních chorob v pracovním prostředí, protože zaměstnanci budou mít možnost zůstat doma a zotavit se, místo aby přicházeli do práce s nemocí a šířili ji kolem sebe.

Pro správné fungování benefitu Sick days ve firmě je klíčové provést jeho prvotní nastavení. Nejdůležitější je určit rozsah dnů, které mohou zaměstnanci využít v průběhu roku, a zajistit, aby tento benefit platil pro celou firmu.

Dodržování všech pravidel je nezbytné pro správnou implementaci Sick days ve firmě a zahrnutí tohoto benefitu do směrnic a pravidel společnosti. Na začátku se doporučuje poskytnout dva dny Sick days všem zaměstnancům s hlavním pracovním poměrem. Pokud bude tento benefit využíván určitým procentem zaměstnanců, může se zvážit navýšení na tři dny. V opačném případě je nejpohodlnější z administrativního hlediska nevyužité dny nechat propadnout. Pro každý nový kalendářní rok se poté pravidlo dvou nebo tří dnů obnoví.

I když zákon umožňuje až pět dnů Sick days za rok, doporučuje se zvolit konzervativnější přístup v prvním roce zavedení tohoto benefitu z důvodu možného zneužití ze strany zaměstnanců.

4.2 Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Firma momentálně nemá žádný systém pro zjištění nebo zaznamenávání spokojenosti svých zaměstnanců. Tento problém byl již nastíněn v rámci Kritéria 1: Vedení v bodě 3.4.1.2, v Kritériu 3: Pracovníci a to konkrétně v bodě 3.4.3.8. a v Kritériu 7: Pracovníci - výsledky, což ukazuje na to, že problém má vliv na celou firmu. V současné době se nápady, dotazy nebo stížnosti řeší pouze ústní formou, a to na nepravděpodobné bázi. To komplikuje vyhodnocení těchto forem komunikace a vedení se spoléhá na schopnosti přímých nadřízených, aby řešili individuální problémy jednotlivých zaměstnanců. Pokud se jedná o větší problémy, je možné diskutovat přímo s jedním z jednatelem.

Existují dvě možnosti, jak řešit problematiku spokojenosti zaměstnanců – interně nebo externě. Vzhledem k tomu, že firma je finančně stabilní a při rozvaze se ukázalo, že externí společnost na průzkum není nutná, je nezbytné využít vlastní zaměstnance nebo vedení. Navíc první externí hodnocení firmy by způsobilo zmatek a chaos v koordinaci a mohlo by vyvolat pochyby mezi zaměstnanci. Díky malému počtu zaměstnanců je interní průzkum realizovatelný. Firma může použít standardizovaný dotazník na měření spokojenosti, který najde například na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR (19), nebo se může inspirovat podobným dotazníkem a upravit ho dle svých potřeb a přání.

Pro začátek bude navrženo několik otázek ve třech oblastech (Komunikace, Odměny a Motivace), které mohou být následně sloučeny nebo pozměněny podle potřeb firmy. Otázky budou formulovány jednoduše, jasně a srozumitelně a budou mít uzavřený typ otázek. Začátek formuláře bude informativního charakteru, kde budou základní informace. Odpovědi na otázky budou mít následně vypovídací schopnost pro zaměstnavatele, kteří tyto data mohou využít na loajální bonusy či poděkování z řad společnosti, že daný pracovník spolupracuje s firmou delší dobu. Pro firmu budou získaná data důležitá jako zpětná vazba, která je nezbytná pro vedoucí a řídicí úsek společnosti.

Návrh takového dotazníku zachycuje tabulka níže.

Tabulka 25 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování)

Pozice:					
Věk:					
Délka pracovního poměru:					
Odpověď	1	2	3	4	5
Část I. - KOMUNIKACE					

1.1 Jak efektivní je komunikace ve firmě?	Velmi efektivní	Efektivní	Nevím	Málo efektivní	Velmi málo efektivní
1.2 Jaký je Váš názor na průhlednost a otevřenost v komunikaci?	Velmi spokojený	Spokojený	Nevím	Nesmírně nespokojený	Nespokojený
1.3 Jak často máte jednání se svým nadřízeným, kde se probírají záležitosti Vaší práce?	Velmi často	Často	Občas	Zřídka	Nikdy
1.4 Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?	Velmi spokojený	Spokojený	Nevím	Nesmírně nespokojený	Nespokojený
Vaše poznámky k dané oblasti:					
Část II. - ODMĚŇOVÁNÍ					
2.1 Jaké jsou Vaše názory na odměňování zaměstnanců v naší firmě?	Velmi spravedlivé	Spravedlivé	Nevím	Nespravedlivé	Velmi nespravedlivé
2.2 Jaká forma nefinanční odměny Vás motivuje nejvíce?	Sick Days	Multisport karta	Cafeterie	Vzdělávací programy	Výhodné bydlení v areálu firmy
2.3 Je pro Vás důležitá nefinanční složka odměn?	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Vaše poznámky k dané oblasti:					
Část III. - MOTIVACE					
3.1 Jste spokojen/a s atmosférou uvnitř firmy?	Velmi spokojený	Spokojený	Nevím	Nesmírně nespokojený	Nespokojený
3.2 Jste spokojen/a s vybavením, pomůcky a zdroji pro svoji práci na pracovišti?	Velmi spokojený	Spokojený	Nevím	Nesmírně nespokojený	Nespokojený

3.3 Jste dostatečně motivován/a ze strany nadřízeného?	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
3.4 Jste spokojen/a s možností osobního rozvoje ve firmě?	Velmi spokojený	Spokojený	Nevím	Nesmírně nespokojený	Nespokojený
Vaše poznámky k dané oblasti:					

Cílem tohoto návrhu je zlepšení vybraného podniku z hlediska jeho Kritéria 1: Vedení, Kritéria 3: Pracovníci a Kritéria 7: Pracovníci – výsledky.

4.3 Dotazník spokojenosti zákazníků

Stejně jako v druhém navrženém řešení, i pro tuto společnost je klíčové získávat zpětnou vazbu od svých zákazníků, jak od těch stávajících, s nimiž spolupracuje dlouhodobě, tak od nových zákazníků. Původní návrh změny se objevil v Kritériu 5: Procesy a služby, konkrétně v podkapitolách 3.4.5.9 a 3.4.5.10 a v Kritériu 6: Zákazníci – výsledky. Navrhují, aby společnost pravidelně, alespoň jednou ročně, zhodnotila spokojenost svých zákazníků a získala tak nezbytná data pro zlepšení, odstranění nedostatků a práci na svých slabých stránkách. Nedostatek takového sběru dat patří mezi slabé stránky této společnosti. Společnost nyní uvádí na svých webových stránkách e-mailovou adresu pro jakékoli recenze a postřehy ohledně společnosti. Dotazy a připomínky jsou však řešeny především ústní formou. Firma nevede žádné záznamy, databáze ani seznam stížností.

Navrhují zlepšení systému získávání zpětné vazby od zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření. Tento dotazník poskytne firmě relevantní informace o vztazích se zákazníky, jakož i možnosti, kde by se firma mohla zlepšit a co může považovat za své silné stránky. Nejlepším řešením pro obě strany bude elektronický dotazník, který je výhodný pro jeho pohodlnost a možnost snadné analýzy výsledků. Firma by měla pečlivě zvážit položení otázek a rozsah celého dokumentu, přičemž zvolení metody 1-5 (známkováním jako ve škole) pro hodnocení je dobrým řešením. Následné konsistence ve sběru dat povede k internímu zlepšení a zefektivnění celého podniku a utužení vztahů mezi jednotlivými subjekty.

Dotazník by měl obsahovat jednoduchou hlavičku, kde se firma identifikuje a následně budou kladeny otázky, které apelují na určitý segment spolupráce. Formát dotazníku by měl být přizpůsoben potřebám firmy a může být dle vlastních přání rozšířen o další informace. Níže je návrh dotazníku spokojenosti, který bude sloužit jako výchozí bod pro firmu.

Tabulka 26 – Dotazník spokojenosti zákazníků (vlastní zpracování)

Název firmy:					
Odpověď	1	2	3	4	5
Jste spokojeni s kvalitou produktů, které jste od nás zakoupili?					
Jste spokojeni s dobou dodání vašich produktů?					
Jste spokojeni s komunikací s vámi během nákupu?					
Jste spokojeni s platebními podmínkami?					
Jak hodnotíte celkový průběh?					
Doporučili byste nás ostatním potenciálním zákazníkům?					
Vaše poznámky k dané oblasti:					

Cílem tohoto návrhu je zlepšení vybraného podniku z hlediska jeho Kritéria 5: Procesy, výroby a služby a Kritéria 6: Zákazníci – výsledky.

4.4 Marketingová kampaň

Firma by mohla zvýšit svou viditelnost a povědomí o svých výrobcích prostřednictvím sociálních médií. V Kritériu 1: Vedení v podkapitole 3.4.1.9 a v Kritériu 5: Procesy, výrobky a služby, podkapitole 3.4.5.7, bylo již nastíněno, že marketingová kampaň ve firmě chybí a v případě jejího zavedení by mohlo dojít ke zlepšení výkonu firmy. V první fázi by mohla používat sociální média jako prostředek dokumentace svých vzniklých projektů. Tyto dokumentace mohou zákazníkům ukázat kvalitu a profesionalitu firmy a prokázat transparentnost, znalosti a zkušenosti. Pokud by se vedení firmy rozhodlo vložit část svých finančních prostředků do marketingové kampaně, mohli by najmout odborníka nebo marketingovou firmu, která by se starala o propagaci firmy v online prostředí, dokumentaci projektů a nastavení marketingových kampaní pro obchodní partnery a zákazníky (B2B, B2C) podle potřeb společnosti. Tím by firma mohla zvýšit svou prestiž a získat nové zákazníky.

Na začátku není nutné investovat do marketingových opatření velké částky, ale spíše do drobných investic, jako je dokumentace, správa sociálních médií, vylepšení webových stránek a obecné vnímání firmy i v online světě. Tyto kroky mohou mít dlouhodobý vliv na to, jak je firma vnímána okolím a poskytnout jí konkurenční výhodu, kterou ostatní podobné firmy nemají.

Rozhodnutí investovat do reklamy na sociálních sítích by mělo být dobře promyšlené a založené na konkrétních cílech a plánu kampaně. Je třeba pečlivě zvážit, jaký typ reklamy a formát bude nejefektivnější pro dosažení požadovaných výsledků. Kromě toho je důležité určit cílovou skupinu a správně ji oslovit. Například zlepšení webových stránek, které dokážou reagovat na prohlížeč mobilního zařízení, kontaktní formulář a nový moderní design webových stránek se pohybuje od 10 000 Kč až po 100 000 Kč. Případná reklama na Instagramu či Facebooku se může lišit na základně potřebných výsledků. Cena zmíněné reklamy se může pohybovat od 7 Kč do 100 Kč za tzv. CPM (cena za 1 000 zobrazení). Investice do reklamy na sociálních sítích mohou být významné a při správném plánování a cílení kampaně mohou poskytnout vysokou návratnost investice.

Cílem tohoto návrhu je zlepšení vybraného podniku z hlediska jeho Kritéria 1: Vedení a Kritéria 5: Procesy, výrobky a služby.

4.5 Průzkum veřejného mínění

Vzhledem k tomu, že podnik hraje významnou roli v regionu při pořádání kulturních akcí a charitativních sbírek, by měla firma zvažovat provádění průzkumu veřejného mínění alespoň jednou ročně. Nedostatek průzkumu veřejného mínění byl již zdůrazněn v Kritériu 2: Strategie v podkapitole 3.4.2.2 stejně jako v Kritériu 8: Společnost – výsledky. Průzkum by nemusel být nutně ve formě dotazníku, ale spíše v rámci všeobecné PR (public relations) kampaně, která by mohla vést k lepšímu vnímání firmy veřejností. Marketingová kampaň je určitě klíčovým prvkem, na který by se firma měla zaměřit. V současné době firma nepoužívá online marketing a pouze spoléhá na doporučení spokojených zákazníků. Pro zlepšení vnímání firmy by bylo vhodné využít plakátů nebo dárků na veřejných akcích, a také požadovat reklamní předměty na akcích, kde firma již přispívá nebo například poskytuje výherní balíčky. Dobrá PR a marketingová kampaň by mohly vést k rozšíření firmy nejen mimo region, ale také k získání nových klientů a spoluprací.

Cílem tohoto návrhu je zlepšení vybraného podniku z hlediska jeho Kritéria 2: Strategie a Kritéria 8: Společnost – výsledky.

4.6 Nový informační systém

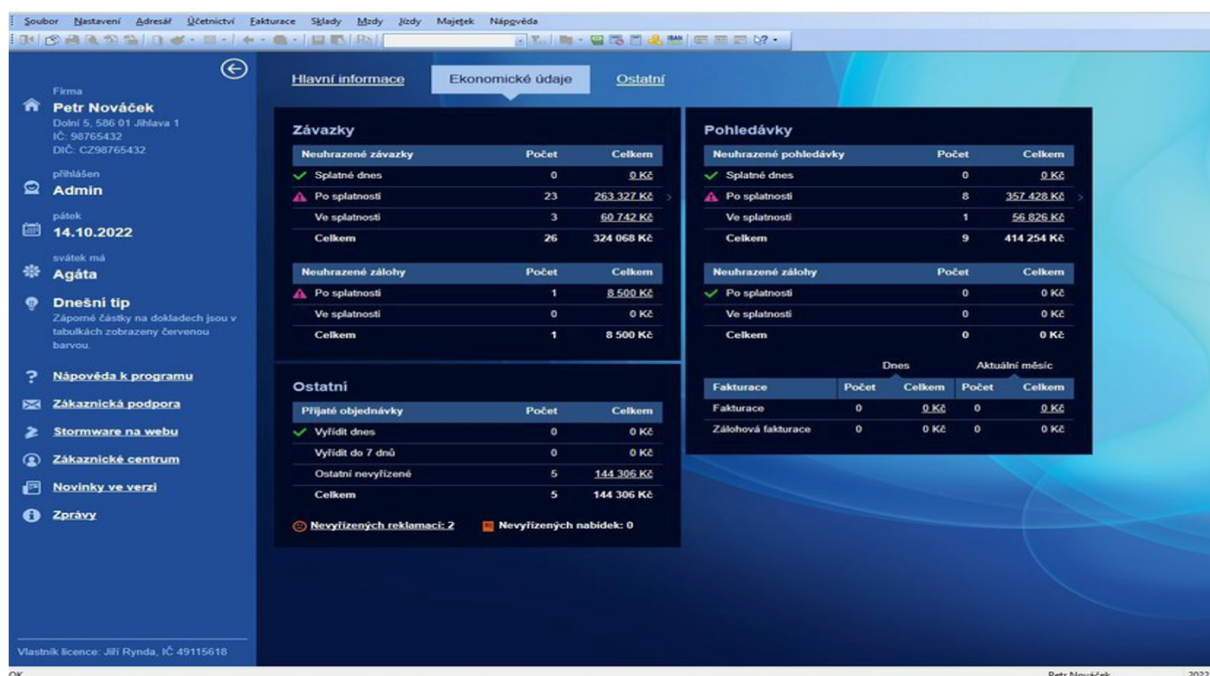
Firma v současnosti využívá vlastní software jako informační systém, který je popsán v Kritériu 4: Partnerství a zdroje v podkapitole 3.4.4.9. Tento program je poměrně zastaralý, pomalý a neefektivní a není schopen řešit celou řadu problémů. Navíc jeho aktualizace a zdokonalení by byly nákladné, proto je lepší přejít na nový systém. Aktuálně umožňuje program pouze přístup k materiálům, skladům, fakturám a mzdám. Nicméně, existují další funkce, jako například objednávky, analytické nástroje a další body, které jsou potřebné pro úspěšné řízení firmy, ale stávající software k nim nemá přístup. Kvůli stále se měnícím zákonům a dalším aspektům, které jsou zakomponovány v softwaru, je obtížné udržovat program aktuální a efektivní. Navíc by nový systém poskytoval jednodušší servis, který je standardní součástí takových programů. Náklady spojené s tímto přechodem jsou však nevyčíslitelné, protože umožní úsporu času.

V České republice existuje mnoho informačních systémů, které firmy využívají. Mezi nejrozšířenější patří systémy jako ABRA, HELIOS, Money S3 a POHODA.

Jako navrhované řešení je systém POHODA, který je v ČR velmi rozšířený a jeho pořízení se liší podle náročnosti klienta a pohybuje se od 1 980 Kč až po 63 960 Kč. (Systém POHODA, 2023) Kromě pořizovacích nákladů musí firma počítat také se servisními poplatky, které se liší

podle verze a pohybují se od několika stovek korun za základní verzi až po několik tisíc za verze s vysokou funkcionalitou. Výhodou je možnost vyzkoušet si demoverzi systému po dobu až jednoho měsíce zdarma, což je určeno pro firmy, které zvažují přechod na nový systém.

Pro společnost bude dostačující balíček POHODA Standard, který nabízí vystavování a evidenci faktur přes PC, účetnictví a daňovou evidenci, objednávky, skladové hospodářství, mzdy, majetek a možnost tisku záznamů, formulářů a přehledů z jednotlivých agend. Kromě toho je možné využít i mobilní aplikaci. Za licenci pro jeden počítač je nutné zaplatit 7 980 Kč (pro 2–3 počítače 11 970 Kč) a navíc roční servisní poplatek ve výši 1 600 Kč. Tento nákup firmu vyjde na 9 580 Kč – 14 970 Kč v prvním roce a následující roky budou stát pouze 1 600 Kč za servis. Zmíněné řešení značně ušetří čas, usnadní práci s daty a poskytne firmě potřebnou flexibilitu, kterou předtím musela nahrazovat zastaralým softwarovým řešením. (20)



Obrázek 26 – Informační systém POHODA (20)

Cílem tohoto návrhu je zlepšení vybraného podniku z hlediska jeho Kritéria 4: Partnerství a zdroje.

4.7 Hodnocení podniku podle ukazatelů výkonnosti

Jedním z posledních kroků, který může vést ke zlepšení výkonu firmy, je využití konkrétních ukazatelů výkonnosti. V Kritériu 2: Strategie, konkrétně v podkapitole 3.4.2.5 a v Kritériu 4: Partnerství a zdroje, podkapitole 3.4.4.3, byla již zmíněna možnost využití těchto ukazatelů ke zlepšení výkonu firmy. Firma zatím žádné z těchto ukazatelů nevyužila nebo nevyužívá. Využití finančních ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity aj. může být dalším krokem, který firmu posune vpřed ve srovnání s konkurencí. Hlavní roli v modelu START PLUS zahrnují nefinanční ukazatele výkonnosti, které se zaměřují na udržitelnost a odpovědnost podnikání. Mezi hlavní nefinanční aspekty model zahrnuje sociální odpovědnost, transparentnost, inovace, ochranu životního prostředí a další. Tyto ukazatele výkonnosti pomůžou firmě identifikovat oblasti, na které se má zaměřit, faktory, které je třeba zlepšit, nebo oblasti, ve kterých se firma vyniká oproti svým konkurentům. Tato data mohou být použita v rozhovoru se zákazníky, kteří vybírají mezi více společnostmi.

Cílem tohoto návrhu je zlepšení vybraného podniku z hlediska jeho Kritéria 2: Strategie a Kritéria 4: Partnerství a zdroje.

5 Závěr

Hlavním záměrem této diplomové práce bylo posoudit výkon vybrané společnosti s použitím vícekritériálního modelu START PLUS. V teoretické části práce byly představeny základní metody hodnocení výkonu, moderní přístupy k hodnocení výkonu a modely cen za kvalitu, včetně zmíněného modelu START PLUS.

V analytické části práce byl model START PLUS aplikován na vybranou kovovýrobní společnost. Za pomoci řízených rozhovorů s vedením společnosti byla analyzována oblast Předpokladů, což zahrnuje způsob, jakým společnost operuje v konkrétních oblastech. Byla také představena oblast Výsledků, která ukazuje, jakými cíli společnost dosahuje a do jaké míry je schopna je plnit. Kritéria byla ohodnocena podle metodiky modelu START PLUS.

Analyzovaná společnost dosáhla celkového hodnocení 331 bodů, což hodnotím jako perspektivní výsledek u rozumně řízených společností, které mají formalizovaný a certifikovaný systém managementu. Je třeba poznamenat, že společnost nebyla dosud hodnocena žádným modelem, který by vycházel z jakýchkoli kritérií. Na základě bodového hodnocení byly určeny silné stránky a oblasti, které by bylo možné v budoucnu vylepšit.

Závěrečná část práce se věnovala oblastem, které by mohly pomoci společnosti zlepšit své ekonomické výsledky, výkonnost a postavení v konkurenci. Návrhy, které byly prezentovány, zahrnovaly zavedení nefinančních odměn pro zaměstnance, zavedení dotazníku pro měření spokojenosti zaměstnanců, dotazník pro měření spokojenosti zákazníků a zahájení průzkumu veřejného mínění a interních ukazatelů a implementaci nového informačního systému Pohoda, který by mohl pomoci společnosti zvýšit svou výkonnost a konkurenceschopnost. Tento systém by vedl ke zvýšení efektivity procesů a k lepším ekonomickým výsledkům v budoucnu.

6 Bibliografie

- (1) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (2) HERAS, M. *FROM PERFORMANCE MEASUREMENT TO PERFORMANCE MANAGEMENT. FULL TIME MBA ELECTIVES*. 1995, , 76.
- (3) NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0.
- (4) RYŠÁNEK, Pavel. *Národní cena kvality ČR - Model Start*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. ISBN 978-80-02-02341-8.
- (5) BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.
- (6) VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.
- (7) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- (8) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (9) NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-807-2612-246.
- (10) JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-807-2590-513.
- (11) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1124-0.
- (12) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

- (13) NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1054-6.
- (14) ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9001:2016. *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2016. Třídící znak 01 0321
- (15) *Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran*. Brussels: EFQM, 2012. ISBN 978-90-5236-698-2.
- (16) *Model EFQM*. Brussels: EFQM, 2019. ISBN 978-90-5236-851-1.
- (17) *Společný hodnoticí rámec (model CAF - verze 2013): zvyšování kvality úřadů pomocí sebehodnocení : model CAF pro úřady územních samosprávných celků*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2014. Průvodce řízením jakosti. ISBN 978-80-02-02511-5.
- (18) *Národní cena kvality České republiky model START PLUS*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009-2013. ISBN 978-80-02-02426-2.
- (19) *ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2019 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/setreni-spokojonesti-zamestnancu-vzor-pdf.aspx>
- (20) *Systém POHODA. Stormware* [online]. 2022 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz>
- (21) ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72s. Třídící znak 01 0324.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Srovnání moderních a tradičních přístupů (6, s. 681).....	14
Obrázek 2 Rámec 7S faktorů firmy McKinsey (7, s. 39).....	15
Obrázek 3 Styly vedení organizace (8, s. 75).....	16
Obrázek 4 Základní koncepce excelence (15, s. 8)	23
Obrázek 5 Kritéria modelu Excellence EFQM (15, s. 9)	24
Obrázek 6 Logika RADAR (15, s. 22).....	25
Obrázek 7 Základní principy Modelu EFQM (16, s. 4).....	26
Obrázek 8 Nové zobrazení nástroje RADAR (16, s. 36)	27
Obrázek 9 Devět oblastí modelu CAF (17, s. 9)	28
Obrázek 10 Deset kroků ke zlepšení organizace s využitím modelu CAF (17, s. 13).....	29
Obrázek 11 Bodové hodnocení jednotlivých otázek (18, s. 39).....	30
Obrázek 12 Hodnocení jednotlivých dílčích kritérií model START PLUS (18, s. 41)	32
Obrázek 13 Organizační struktura firmy (vlastní zpracování).....	37
Obrázek 14 – Počet splněných zakázek za poslední čtyři roky (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 15 – Počet reklamací za poslední čtyři roky (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 16 – Počet zaměstnanců za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)	58
Obrázek 17 – Meziroční srovnání zaměstnanců v % za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)	58
Obrázek 18 – Počet kalendářních dní nemocí za rok/na pracovníka za poslední čtyři roky (vlastní zpracování).....	59
Obrázek 19 – Počet pracovních úrazů za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)	59
Obrázek 20 – Výsledek hospodaření za poslední čtyři roky (v tis. Kč) (vlastní zpracování)..	61
Obrázek 21 – Tržby za poslední čtyři roky (v tis. Kč) (vlastní zpracování).....	62
Obrázek 22 – Vývoj rentability aktiv za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)	63
Obrázek 23 – Vývoj běžné likvidity za poslední čtyři roky (vlastní zpracování).....	63
Obrázek 24 – Vývoj celkového zadlužení za poslední čtyři roky (vlastní zpracování).....	64
Obrázek 25 – Porovnání dosaženého počtu bodů s možným maximem (vlastní zpracování). 68	
Obrázek 26 – Informační systém POHODA (20)	81

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Kritérium 1 (Vedení) – bodové hodnocení (vlastní zpracování)	52
Tabulka 2 - Kritérium 2 (Strategie) – bodové hodnocení (vlastní zpracování)	53
Tabulka 3 - Kritérium 3 (Pracovníci) – bodové hodnocení (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 4 - Kritérium 4 (Partnerství a zdroje) – bodové hodnocení (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 5 - Kritérium 5 (Procesy a služby) – bodové hodnocení (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 6 – Zmetkovitost v % za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)	56
Tabulka 7 – Ukazatele výkonnosti za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)	64
Tabulka 8 – Bodové hodnocení kritéria 6: Zákazníci – výsledky (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 9 - Bodové hodnocení kritéria 7: Pracovníci – výsledky (vlastní zpracování)	65
Tabulka 10 – Bodové hodnocení kritéria 8: Společnost – výsledky (vlastní zpracování)	66
Tabulka 11 - Bodové hodnocení kritéria 9: Ekonomické výsledky (vlastní zpracování)	66
Tabulka 12 – Bodové hodnocení výsledků (vlastní zpracování)	67
Tabulka 13 – Celkové bodové vyhodnocení (vlastní zpracování)	67
Tabulka 14 – Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Vedení (vlastní zpracování)	69
Tabulka 15 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Strategie (vlastní zpracování)	69
Tabulka 16 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Pracovníci (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 17 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Partnerství a zdroje (vlastní zpracování).	70
Tabulka 18 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Procesy, výrobky a služby (vlastní zpracování)	70
Tabulka 19 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Zákazníci (výsledky) (vlastní zpracování)	70
Tabulka 20 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Pracovníci (výsledky) (vlastní zpracování)	70
Tabulka 21 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Společnost (výsledky) (vlastní zpracování)	71
Tabulka 22 - Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Ekonomické výsledky (vlastní zpracování)	71
Tabulka 23 – Výpočet z hlediska zaměstnance (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 24 – Výpočet z hlediska zaměstnavatele (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 25 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování)	75
Tabulka 26 – Dotazník spokojenosti zákazníků (vlastní zpracování).....	78

Seznam příloh

Příloha 1 – Soubor otázek modelu START PLUS.....	1
--	---

Číslo	Kritérium 1: Vedení
1.1	Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?
1.2	Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?
1.3	Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?
1.4	Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?
1.5	Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?
1.6	Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?
1.7	Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?
1.8	Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?
1.9	Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?
1.10	Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?

Číslo	Kritérium 2: Strategie
2.1	Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?
2.2	Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?
2.3	Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?
2.4	Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?
2.5	Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?
2.6	Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?
2.7	Jak je zajištěna systematičnost procesu tvorby strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?
2.8	Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?
2.9	Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?
2.10	Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?

Číslo	Kritérium 3: Pracovníci
3.1	Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?
3.2	Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?
3.3	Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?
3.4	Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?
3.5	Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?
3.6	Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?
3.7	Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?
3.8	Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?
3.9	Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?
3.10	Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?

Číslo	Kritérium 4: Partnerství a zdroje
4.1	Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?
4.2	Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?
4.3	Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?
4.4	Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?
4.5	Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?
4.6	Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?
4.7	Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?
4.8	Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?
4.9	Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?
4.10	Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?

Číslo	Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby
5.1	Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?
5.2	Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?
5.3	Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů? Jsou k hodnocení procesů využívány definované ukazatele a měřítka?
5.4	Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?
5.5	Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků?
5.6	Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?
5.7	Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?
5.8	Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?
5.9	Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?
5.10	Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?