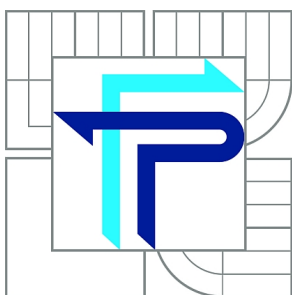


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE ASSESSMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MONA BOŽIČOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JOSEF VESELÝ, CSc.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Božičová Mona

Ekonomika a procesní management (6208R161)

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

Hodnocení výkonnosti podniku

v anglickém jazyce:

Company Performance Assessment

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BALÁŠ L. et all. Společný hodnotící rámec (Model CAF). 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 110s. ISBN 978-80-02-02201-5.

BRAUN V. et all. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 82s. ISBN 978-80-02-02198-8.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2000. Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Praha: Český normalizační institut, 2001. 94 s. Třídící znak 01 0324.

FORSTNER CH. et all. Model excellence EFQM 2010. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2010. 32s. ISBN 978-90-5230-522-0.

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2007. 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.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

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

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

V Brně, dne 30.05.2014

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti Rašnerova pekárna. První část práce obsahuje teoretické údaje, které se týkají hodnocení výkonnosti podniku a druhy modelů k jeho měření. V druhé části práce je představena společnost Rašnerova pekárna a její krátká historie. Hlavní část tvoří zpracované odpovědi na otázky dle Modelu Start, jejich vyhodnocení v tabulkách a návrh na zlepšení.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the evaluation of the performance of the Rašnerova pekárna company. The first part of the thesis includes theoretical informatik concerning evaluation of performance of a company and type sof models for its measurement. In the sekond part of the thesis the informatik about the Rašnerova pekárna company and its short history is presented. The main part is formed by compiled answers to the questions according to the Start Model and their evaluation in charts as well as suggestion for improvement.

KLÍČOVÁ SLOVA

Kvalita managementu, měření výkonnosti, hodnocení, výsledky, Model Start, zlepšení, Model EFQM

KEYWORDS

Management quality, performance measurement, assessment, results, Model Start, advancement, Model EFQM

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

BOŽIČOVÁ, M. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 79 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Josef Veselý, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 10. května 2014

.....

Mona Božičová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Josefu Veselému, CSc., za velice ochotný přístup, skvělé rady, poskytnuté podněty a připomínky a odborné vedení při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu PaedDr. Zdeňku Talašovi, který mi poskytoval veškeré informace a dokumenty o organizaci.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍL A METODIKA PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1 Základní pojmy	12
1.2 Nejpoužívanější modely hodnocení firemní výkonnosti	14
1.2.1 Balanced Scorecard (BSC)	14
1.2.2 Model „7S“ firmy McKinsey	16
1.2.3 Směrnice pro zlepšování výkonnosti ČSN EN ISO 9004:2000	18
1.3 Modely cen za kvalitu.....	20
1.3.1 Model excellence EFQM	20
1.3.2 Model CAF	23
1.3.3 Model START PLUS	26
1.3.4 Model START	28
1.4 Finanční analýza	32
1.4.1 Uživatelé finanční analýzy	32
1.4.2 Vstupy finanční analýzy	33
2 ANALYTICKÁ ČÁST	36
2.1 Představení organizace	36
2.1.1 Historie organizace.....	37
2.1.2 Hlavní konkurence na trhu.....	38
2.2 Analýza společnosti Rašnerova pekárna, s. r. o., pomocí modelu Start	40
2.2.1 Analýza kritérií „Předpokladů“	40
2.2.2 Analýza kritérií „Výsledků“	46
2.2.3 Bodové hodnocení „Předpokladů“	52
2.2.4 Bodové hodnocení „Výsledků“	53
2.2.5 Celkové bodové hodnocení.....	55
2.2.6 Silné stránky a oblasti pro zlepšování	56
3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ	61
ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	70
SEZNAM OBRÁZKŮ	72

SEZNAM TABULEK	72
SEZNAM GRAFŮ	72
SEZNAM PŘÍLOH.....	72
PŘÍLOHY.....	73

ÚVOD

V dnešní době je pro každý podnik velice důležité to, aby byl samostatný a soběstačný a dokázal si udržet své místo na trhu. Je velice důležité sledovat veškeré faktory, které mohou jak pozitivně, tak i negativně působit na podnik. Proto by každý podnik měl sledovat svoji výkonnost a snažit se o její neustálé zvyšování. K tomu by mohly podniku pomoci různé typy modelů a analýz, z jejichž výsledků by měl podnik přehled, v jaké situaci se právě nachází a jaká jsou jeho slabá místa, která by se měla odstranit.

Tématem této bakalářské práce je hodnocení výkonnosti společnosti Rašnerova pekárna, s. r. o. Je to středně velká pekárna, která působí v Jihomoravském kraji. Má vlastní mlýn, takže si mouku vyrábí sama. Tato práce poskytne organizaci pohled na vlastní ekonomickou i organizační situaci. Tuto společnost jsem si vybrala, protože působí v Brně a je zde velmi známá. Rovněž její pracovníci byli ochotni se mnou spolupracovat. Stejně tak velikost organizace byla k účelu mého zkoumání přiměřená.

Aby si firmy mohly hodnotit svoji úspěšnost a aby si byly schopny udržet svoji konkurenceschopnost, byly vyvíjeny různé způsoby a metody k měření výkonnosti. Tradiční přístup je hodnotit výkonnost společnosti pomocí finančních ukazatelů, které se zaměřují na hodnocení společnosti jako celku. Tyto metody však byly kritizovány právě z důvodu, že se zaměřovaly pouze na celek a zapomínaly přitom na význam lidského kapitálu. Dnes se měření zaměřují jak na ukazatele finanční, tak hlavně ukazatele nefinanční, a tím pádem ukazují celkový obraz o plnění strategií.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce bude vyhodnotit výkonnost společnosti Rašnerova pekárna, s. r. o., na základě zvoleného vícekriteriálního modelu střední obtížnosti, modelu Start.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První část je teoretická, kde je použita obsahová analýza a studium odborné literatury, ve které si explikuji nejdůležitější pojmy, které se tématu týkají. Dále představím nejpoužívanější modely pro hodnocení firemní výkonnosti. V neposlední řadě popíši modely cen za kvalitu a následně dopodrobna rozeberu pro nás nejdůležitější model Start, dle kterého se budu řídit při hodnocení našeho podniku.

Druhá část je část analytická, ve které vás seznámím se společností Rašnerova pekárna, s. r. o., představím stručnou historii a konkurenci. Dále provedu analýzu společnosti dle již zmíněného modelu Start a sepíši veškeré odpovědi na otázky z modelu, pomocí řízeného rozhovoru. Provedu bodové hodnocení jednotlivých kritérií a zhodnotím celý profil organizace.

Třetí část je zaměřena na návrh na zlepšení, kde ze získaných poznatků z předchozí analytické části vydedukuji závěry z analýz a komparací, syntézu poznatků a formuluji vlastní návrhy a doporučení, které jsou vhodné organizaci doporučit, aby její výsledky v dalším hodnocení stouply.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Základní pojmy

Výkonnost

„Pojem výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stavové kritériální škály [1, s. 17].“

Veškerá činnost, u které posuzujeme její výkonnost, je určitým způsobem cílově zaměřená. To znamená, že vede k nějakému cíli, stavu či ději v budoucnu, ke kterému se snažíme co nejvíce přiblížit. Pro zdůraznění cílového zaměření činnosti si můžeme položit otázku, co je možné udělat pro to, abychom k dosažení určitého cíle směřovali. Odpověďmi na tuto otázku jsou dvě na sebe navazující dimenze výkonnosti. Při překladu z angličtiny je první z nich „dělat správné věci“, která ukazuje na výkonnost ve smyslu volby činnosti, kterou uskutečňujeme. Tuto dimenzi výkonnosti označujeme jako efektivnost. Druhá z odpovědí je „dělat věci správně“, ukazuje na výkonnost ve smyslu způsobu, jakým uskutečňujeme zvolenou činnost. Tuto dimenzi obvykle označujeme jako účinnost [1].

Měření výkonnosti

„Měření znamená činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci [1, s. 35].“

Funkce měření

Uskutečnění měření má hned několik důvodů, z nichž k nejdůležitějším patří tyto:

1. Funkce podpory paměti – toto měření uchovává informace o objektu v určitém čase jeho vývoje, původní obraz tedy vidíme kdykoliv, i když objekt není právě přítomný.

2. Funkce podpory srovnávání – toto měření porovnává charakteristiky různých objektů, a to i tehdy, nejsou-li objekty měřitelné ve stejném okamžiku.
3. Funkce podpory objektivizace a šíře smyslového poznání – toto měření zobecňuje naše subjektivní smyslové vnímání objektu.
4. Funkce podpory hloubky vnímání – toto měření popisuje charakteristiky objektu, které byly objektu druhotně přisouzeny člověkem a nejsou zachytitelné lidskými smysly.
5. Funkce zprostředkování poznání – toto měření popisuje charakteristiky zkoumaného objektu i osobám, které nejsou schopny právě pozorovat daný objekt, a tímto umožňují zprostředkované poznání objektu.
6. Funkce důkazní – toto měření může posloužit jako důkaz ve sporu, zda určitý jev nastal, či nikoli [1].

Jakost (kvalita)

„Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik[2, s. 19].“

Jakost je všelijak interpretována a objevuje se i v historii. Významnou úlohu při řízení organizací začala hrát ve druhé polovině dvacátého století. Jakost se stala klíčovým faktorem úspěšnosti, vezmeme-li v potaz, že je správně pochopen její obsah a že je zdůrazněn její přínos pro existenci organizace.

Jakost či kvalita se vztahují především k výrobkům a službám, ale také i k prováděným činnostem a procesům. Mnoho odborníků se zasloužilo o zvýšený zájem managementu a zavedlo řadu přístupů a metod pro její zabezpečování. Důležitou vlastností jakosti je spatřování konkurenčních výhod výrobku nebo služby [2].

1.2 Nejpoužívanější modely hodnocení firemní výkonnosti

1.2.1 Balanced Scorecard (BSC)

BSC byl poprvé představen v roce 1992 Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem v článku Harvard Business Review. BSC model je velice jednoduchý.

Autoři identifikovali čtyři hlavní perspektivy, které pokrývají hlavní oblasti strategie organizace:

1. Finanční perspektiva – zahrnuje finanční cíle organizace, zda byl realizován cíl hospodaření podniku a zda bylo dosaženo dlouhodobého ekonomického zisku.
2. Zákaznická perspektiva – týká se cílů, jako je spokojenost zákazníků, jaký užitek chce zákazníkům nabídnout, jak jimi chce být vnímán, a zahrnuje cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístění na trhu.
3. Procesní perspektiva – zahrnuje interní cíle, výstupy a výsledky klíčových procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů.
4. Perspektiva učení a růstu – cíle této perspektivy slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie, vztahuje se vlastně k nehmotným pracovním silám budoucího úspěchu, kde jsou tedy jako zdroje považovány znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativita, technologie, informace, leadership, systémy a databáze. Tyto potenciály vytvářejí zároveň i předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptabilitu.

V průběhu let se měnily názvy i obsah těchto čtyř základních perspektiv BSC, zvláště perspektiva učení a růstu byla stále zdokonalována. Organizace se snažily tuto perspektivu přejmenovat. Nejprve jako perspektivu lidských zdrojů, ve které byla obsažena spokojenost zaměstnanců, školení a vzdělávání zaměstnanců a jejich odborný růst. Nebo se jí také snažily přejmenovat na perspektivu inovací, která byla zaměřena na budoucí rozvoj. Avšak díky těmto změnám hrozilo nebezpečí, že organizace mohou opominout jiné důležité činitele budoucí výkonnosti [3].

„Jako reakci na tento problém stanovili Kaplan a Norton základní prvky perspektivy učení a růstu, a to:

- Lidský kapitál – dovednosti zaměstnanců, jejich talent a znalosti.
- Informační kapitál – databáze, informační systémy, sítě a technologická infrastruktura.
- Organizační kapitál – kultura, vůdcovství, zaměstnanci, vyrovnání, týmová práce a řízení znalostí [3, s. 104].“

Původně byl BSC navržen jako čtyřkvadrantový model, nicméně ho v současné době můžeme charakterizovat jako zastaralý, jelikož byl nahrazen strategickou mapou. Strategická mapa zobrazuje čtyři perspektivy BSC v příčné hierarchii, a to tak, že se cíle vzájemně podporují, tedy odpovídající výkon v nižších perspektivách napomáhá k dosažení cílů vyšší perspektivy. Logika strategické mapy je taková, že perspektiva učení a růstu napomáhá k dosahování cílů interních procesů, které potom napomáhají k dosahování cílů zákaznické perspektivy, to by potom mělo vést ke splnění finančních cílů. Strategická mapa dokáže vytvořit skutečnou sadu cílů, naproti tomu u původního čtyřkvadrantového modelu byl veliký nedostatek v tom, že organizace musely navrhovat několik cílů pro každou perspektivu bez jakékoliv vazby mezi nimi.

BSC byl ze začátku představen jako rámec pro měření výkonnosti, ale v průběhu krátkého času se změnil na strategický nástroj řízení výkonnosti, jelikož koncept BSC je mnohem více než jen soubor ukazatelů pro čtyři perspektivy. Dnes totiž umožňuje BSC převést strategické zaměření do souboru vzájemně propojených cílů a ukazatelů výkonnosti. Již jednou významnou změnou bylo, že původní čtyřkvadrantový model byl nahrazen strategickou mapou, která je charakterizována jako základní prvek BSC [3].

„Balanced Scorecard 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 [3, s. 103].“

Strategické cíle jsou v obecném slova smyslu cíle, které vyjadřují nějaký záměr. Pro převod těchto cílů na cíle měřitelné, tedy cíle, které jsou SMART, slouží právě BSC.

V souvislosti s BSC tedy hovoříme o cílech specifických, které jsou jádrem strategie. Pro vytvoření specifických cílů můžeme použít několik možností:

- Odvození návrhů cílů ze stávajících dokumentů a názorů – pokud využijeme tento způsob tvorby specifických cílů, tak pro návrhy cílů pro BSC můžeme využít rozhory s top managementem organizace, nebo odvodíme cíle přímo z dokumentů analyzovaných v rámci vyjasnění strategie. Pro úspěch tohoto způsobu je velice důležité a rozhodující, zda top management intenzivně a kriticky prodiskutuje návrhy cílů.
- Odvození návrhu cílů během přípravy na workshop – každý vedoucí pracovník si vytvoří vlastní návrhy specifických cílů, které se potom individuálně prodiskutovávají na workshopu. Veliký nedostatek, kterého se vedoucí pracovníci dopouštějí, je ten, že si na vypracování těchto specifických cílů vyhražují před workshopem velmi málo času.
- Odvození návrhu cílů v rámci workshopu – jak jsme si již řekli, tak účastníci workshopu jsou vedoucí pracovníci, kteří nejdříve navrhnou pro každou perspektivu BSC ty nejvýznamnější cíle. Dále je možné k navrhnutí cílů použít brainstorming, kdy jsou cíle pro jednotlivé perspektivy navrhovány samostatně, nebo jsou právě řečené cíle zaznamenávány a zařazovány přímo do dané perspektivy [3].

1.2.2 Model „7S“ firmy McKinsey

Firma McKinsey vytvořila v sedmdesátých letech „Model 7S“ s cílem pomoci manažerům pochopit složitosti, které jsou spojeny s organizačními změnami. Tento model ukazuje, že je velice obtížné tyto změny implementovat, a proto vyžaduje, aby byly brány všechny faktory najednou, jestliže chceme změny efektivně provést. Model je pojmenovaný „7S“ díky tomu, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, které začínají v angličtině písmenem S:

- Strategie (Strategy) – ukazuje nám, jak se organizace snaží docílit svých vizí a jak dokáže reagovat na různé hrozby a příležitosti.

- **Struktura (Structure)** – je v modelu chápána jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání. Občas bývá nutné, aby organizace změnila svoji strukturu, většinou se přijímá síťová struktura, aby byly organizace schopny reagovat na tyto změny a zároveň se orientovat i na výsledky. Organizace, které bývají hierarchicky uspořádány, by měly přijímat přechodnou strukturu.
- **Systémy (Systems)** – slouží k řízení každodenní aktivity organizace, jako jsou manažerské systémy, kontrolní, inovační a komunikační systémy aj.
- **Styl práce provedení (Style)** – nám ukazuje, jak management řídí a řeší vyskytující se problémy. Musíme si uvědomit, že je veliký rozdíl v tom, co je psáno v organizačních směrnících a tím, co management ve skutečnosti dělá.
- **Spolupracovníci - personál (Staff)** – zahrnuje lidské zdroje. Stará se o vzdělání, školení, vztahy mezi nimi, chování vůči firmě apod. Zároveň je třeba rozlišovat kvantifikovatelné aspekty, kam zařazujeme formální systém motivace a odměňování, a nekvantifikovatelné aspekty, kam patří morální hlediska, postoje a loajalita vůči firmě.
- **Schopnosti (Skills)** – jsou znalosti a kompetence, které organizace má, tedy vlastně to, co organizace dělá nejlépe. Správná organizace by měla poskytnout svým pracovníkům vhodné učící prostředí, které je poháněno touhou realizovat svou vizi, nechává pracovníkům prostor a čas učit se něco nového, povoluje riskování, toleruje neúspěch a uznává úspěch.
- **Sdílené hodnoty (Shared values)** – odráží skutečnosti, ideje a principy respektované všemi, kteří jsou zainteresováni na úspěchu firmy. Souvisí s vizí organizace a jsou klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Vedení by nemělo jen zdůrazňovat hodnoty organizace, ale mělo by se s nimi i ztotožnit.

Všechny faktory jsou vzájemně provázány a vedení firmy se jimi musí řídit proto, aby byla implementovaná strategie úspěšná. Pokud bude dávat pozor na jeden faktor více než na ostatní, může dojít ke zhroucení zbylých faktorů [4].

1.2.3 Směrnice pro zlepšování výkonnosti ČSN EN ISO 9004:2000

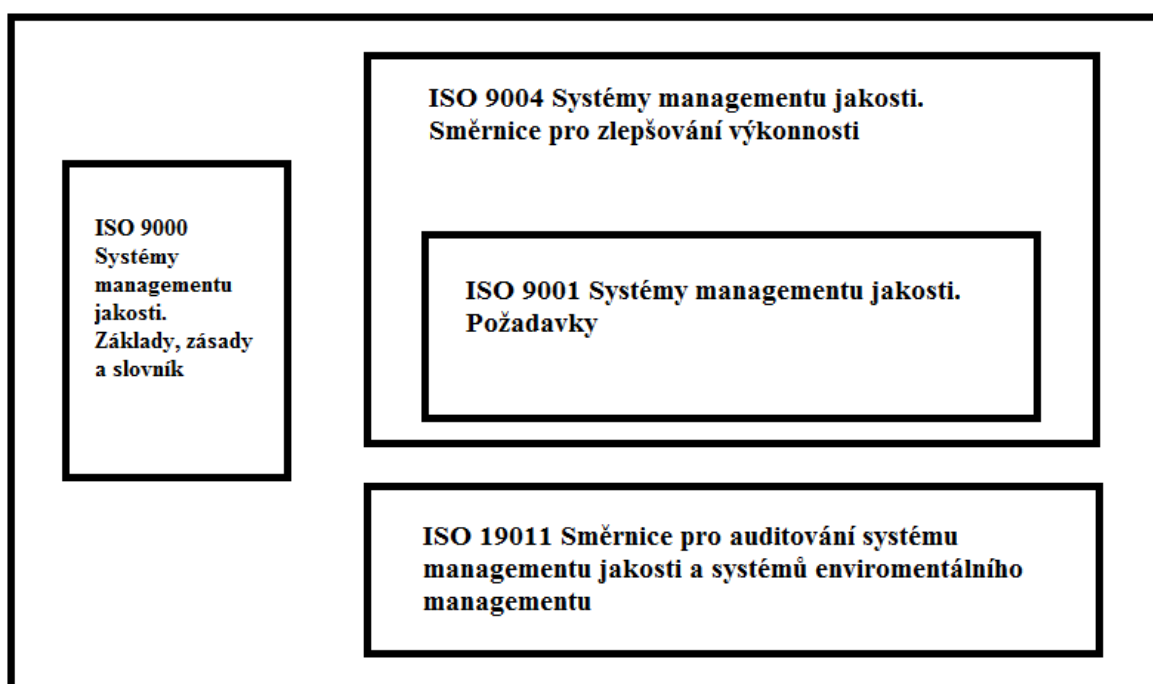
ISO neboli také Mezinárodní organizace pro normalizaci je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů. Mezinárodní normy připravují a navrhují členové komise ISO, kterými mohou být všichni členové ISO, pokud se zajímají o předmět, pro který byla vytvořena technická komise. Návrhy mezinárodních norem, které jsou přijaté technickou komisí, se dále rozesílají členským orgánům k hlasování. Pro zveřejnění nové normy je potřeba alespoň 75 % hlasů. Mezinárodní norma ISO 9004:2000 byla vypracována technickou komisí ISO/TC 176. Toto vydání nahrazuje a zároveň i ruší EN ISO 9004-1:1994. Norma ISO 9004:2000 byla schválena CEN jako evropská norma bez jakýchkoliv změn. Název normy byl upraven, aby vystihoval obsáhlost systému managementu jakosti. Jiné normy, například ISO 9000, se nyní také přezkoumávají s cílem je zrušit nebo nově vydat ve formě technických zpráv. Normy ISO 9001 a ISO 9004 jsou konzistentní dvojicí norem managementu jakosti. Cílem ISO 9001 je zvýšit jakost produktu a spokojenost zákazníka, kdežto ISO 9004 má širší pohled na management jakosti a cílem je ukázat, jak zlepšovat výkonnost [5].

V roce 1987 se norma ISO 9000 stala základem při budování podnikových systémů jakosti. V roce 1994 byla provedena revize těchto norem, avšak neodpovídaly obsahem soudobým trendům. Díky tomu se začalo pracovat na jejich další rozsáhlé revizi s cílem [6]:

- „upravit náplň norem tak, aby byly použitelné ve všech typech organizací;
- sladit strukturu těchto norem tak, aby byla srovnatelná s jinými systémovými standardy, zejména pak s normami ISO ř. 14 000 pro oblast environmentálního managementu;
- využít v podstatně větší míře obecné principy managementu;
- sladit požadavky normy ISO 9001 s doporučeními normy ISO 9004 a ty postavit na procesně orientovaných modelech;
- vytvořit jedinou modelovou normu jako bázi pro posuzování systému managementu jakosti třetí stranou, jejíž obsah však bude možné přizpůsobit potřebám organizací;

- podstatně redukovat počet norem pro systémy managementu jakosti (ve verzi z r. 1994 bylo totiž v řadě ISO 9000 a ISO 10 000 už více než 20 různých standardů);
- zohlednit pozitivní rozvojové trendy, zvláště pak modely různých národních i nadnárodních cen za jakost [6, s. 24].“

Revize byla dokončena dne 15. 12. 2000 a byly uvolněny oficiální verze nových norem ISO. Jaké cíle naplňují je zřejmé již z pohledu na strukturu souboru norem ISO 9000:2000.



Obrázek 1: Struktura souboru norem ISO 9000:2000 [6, s. 25].

„Z ákladem pojetí norem ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 je skutečnost, že systémy managementu jakosti už nebudou považovány za množinu prvků, ale za soustavu na sebe navazujících procesů [6, s. 25].“

Jedná se o jakousi revoluční změnu v pohledu na povahu podnikových systémů managementu jakosti. Jako konečný důsledek to může mít i zásadní přebudování doposud dokumentovaných i certifikovaných systémů.

Procesní přístup je zřetelný z procesního modelu. Abychom mohli realizovat proces produktu, musíme systematicky zkoumat požadavky zákazníků. K realizaci procesu musíme dále vyžadovat odpovědný management lidských, finančních i hmotných zdrojů, který bude podporovaný aktivní prací a schopným vedením s objektivním rozhodováním při naplňování strategie, politiky a cílů jakosti. Na výstupu procesu je nutné měřit spokojenost zákazníků s celkovou dodávkou, která představuje hlavní proces měření v systému managementu jakosti. Po provedení i dalších typů měření pak poskytuje informace a data k dalším analýzám, díky kterým je vedení schopno v procesu přezkoumávání zjistit možnosti pro projekty kontinuálního zlepšování [6].

1.3 Modely cen za kvalitu

1.3.1 Model excellence EFQM

Každá organizace, která chce být úspěšná, by si měla vytvořit vhodný manažerský rámec. Model EFQM je praktický a dobrovolný rámec, který umožňuje organizacím pochopit jejich klíčové výsledky a ukázat jim, kde se nacházejí na cestě k excelenci. Každá organizace by si měla vytvořit společný slovník a určit si způsob uvažování, které jim velice usnadní efektivní sdělování myšlenek jak uvnitř organizace, tak i mimo ni. Model excellence je také schopný odstranit duplicitu a identifikovat mezery v plánovaných iniciativách. A v neposlední řadě připraví základní strukturu pro systém managementu organizace [7].

Základní koncepce excellence

- Vytváření hodnoty pro zákazníky – excelentní organizace dokáže vytvářet určitou hodnotu pro zákazníky tím, že předvídá a naplňuje jejich potřeby. Organizace by měla znát jednotlivé skupiny stálých i potenciálních zákazníků a jejich potřeby. Měla by být v přímé komunikaci se zákazníky a budovat vztah mezi nimi na otevřenosti a transparentnosti. Snaží se stále inovovat a vytvářet určité hodnoty pro

své zákazníky tím, že se snaží zapojit samotné zákazníky do rozvoje a inovování výrobků všude tam, kde je to vhodné.

- Vytváření trvale udržitelné budoucnosti – excelentní organizace dokáží nejen zvyšovat svoji výkonnosti, ale i působit na okolní svět tím, že zlepšují ekonomické, environmentální a sociální podmínky ve společnosti, ve které působí. Snaží se zabezpečit svoji budoucnost tím, že sdělují okolí hlavní účel pro jejich celkovou vizi, hodnoty, etiku a podnikové vystupování. Zjišťují, jak můžou správně vytvářet hodnotu ve prospěch širší společnosti. Zaměřují a optimalizují dopad svých činností, který může negativně působit na veřejné zdraví, bezpečnost a životní prostředí.
- Rozvíjení schopnosti organizace – excelentní organizace rozvíjí své schopnosti vně i uvnitř organizace. Trendy provozní výkonnosti se snaží analyzovat tak, aby dokázaly pochopit své stávající a potencionální schopnosti a zjišťují, kde by se měly dále rozvíjet, aby došlo k plánovanému dosažení strategických cílů. Aby docílily vzájemného prospěchu a zvýšily hodnotu pro příslušné zainteresované strany, spolupracují s partnery, a to tak, že se vzájemně podporují jak externě, tak i zdroji a znalostmi.
- Využívání kreativity a inovací – excelentní organizace zvyšují svoji hodnotu a úroveň výkonnosti tak, že se neustále rozvíjí a inovují s využitím kreativity svých zainteresovaných stran. K dosažení cíle identifikování příležitostí pro kreativitu, inovace a zlepšování se vytváří a řídí učící se a spolupracující sítě. Nejslibnějším nápadům, které jsou již otestovány a zlepšeny, se přidělují zdroje na jejich realizaci.
- Vedení na základě vize, inspirace a integrity – excelentní organizace má lídry, kteří utvářejí budoucnost jako jakési modelové vzory jejich hodnoty a etiky a zároveň se jí snaží uvést do života. Jsou velice flexibilní, a to tím, že dokáží přijímat jasná a včasná rozhodnutí, která jsou založena na předešlých zkušenostech a dostupných informacích, a umí zvážit dopady těchto všech rozhodnutí.

- Agilní řízení – excelentní organizace je velice známá tím, že je schopna účinně a efektivně identifikovat příležitost nebo hrozby a bystře na ně reagovat. Vytváří vhodné kombinace ukazatelů výkonnosti procesů, které zjišťují, zda klíčové procesy jsou účelné a účinné a zda mají podíl na dosažení strategických cílů.
- Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků – excelentní organizace nedá dopustit na své pracovníky a soustřeďuje se na kulturu zmocňování, vysvětluje dovednosti a kompetence, které by měl pracovník mít pro dosahování firemních a osobních cílů. Rozvíjí dovednosti pracovníků, podporuje je, aby byli vyslanci image a pověsti organizace, chápe komunikační potřeby svých pracovníků a vytváří vhodné podmínky pro udržování dialogu.
- Trvalé dosahování vynikajících výsledků – excelentní organizace dosahují trvale udržitelných vynikajících výsledků jak pro krátkodobé, tak i pro dlouhodobé potřeby všech zainteresovaných stran v prostředí, ve kterém působí. Jejich strategií je dosáhnou žádaných výsledků, přičemž jasně definují vztah příčin a následků. Aby zlepšily budoucí výkonnost, hodnotí své dosažené výsledky. Pro naplnění svého poslání, svých strategických cílů a pro hodnocení svého pokroku, identifikují a chápou své klíčové výsledky.

Model EFQM je založený na devíti kritériích. Prvních pět jsou předpoklady, které nám vysvětlují, co a jak organizace dělá. Zbývá 4 kritéria jsou výsledky, které nám ukazují, čeho organizace dosahuje. Výsledky jsou závislé na předpokladech a zase naopak. Jednotlivá kritéria jsou tvořena subkritérii, která podrobněji popisují příklady toho, co bychom měli pozorovat a co bychom měli v průběhu hodnocení vzít v úvahu. Pod každým subkritériem jsou ještě určité body, které však nejsou povinné, pouze nám pomáhají objasnit další významy subkritéria [7].

RADAR

Logika RADAR poskytuje strukturovaný přístup ke zjišťování výkonnosti organizace. „V logice RADAR se uvádí, že organizace potřebuje:

- stanovit výsledky, kterých hodlá dosáhnout jako součást své strategie;
- naplánovat a rozvíjet integrovaný soubor jasných přístupů pro získání požadovaných výsledků jak v současnosti, tak v budoucnosti;
- aplikovat tyto přístupy systematickým způsobem, aby se zajistila jejich implementace;
- hodnotit a zdokonalovat aplikované přístupy na základě monitorování a analýzy dosažených výsledků a probíhajících činností učení se [7, s. 23].“

1.3.2 Model CAF

Společný hodnotící rámec CAF je nástrojem Total Quality Managementu inspirovaný Modelem excelence Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM).

Je založený na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů, zákazníků, zaměstnanců a společnosti můžeme dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy. Nahlíží na organizaci současně z různých úhlů: je tak uplatněn jednotný přístup při analýze výkonnosti organizace [8].

Model CAF je speciálně vytvořen pro organizace veřejného sektoru pro zlepšení výkonnosti prostřednictvím předem daného sebehodnotícího rámce. Model CAF má čtyři hlavní cíle:

- Seznámit veřejnou správu s výhodami sebehodnocení a postupně ji vést k využívání celého sledu aktivit principu neustálého zlepšování.
- Snažit se zjednodušit sebehodnocení organizace veřejného sektoru a tím získat analýzu organizace a přehled budoucích aktivit, které mají vést k dalšímu zlepšování organizace.
- Propojovat nástroje používané při řízení kvality.

- Usnadnit benchmarking mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru.

Abychom dopomohli k uskutečnění těchto cílů, byla vytvořena struktura členěná na 9 kritérií, 28 subkritérií, panely hodnocení, aktivity pro zlepšování a slovník pojmů.

Těchto 9 hlavních kritérií identifikují hlavní aspekty, na které se musíme zaměřit při každé analýze organizace. Kritéria 1 až 5 se zabývají předpoklady, které popisují, co organizace dělá pro to, aby dosáhla požadovaných nebo cílených výsledků. U kritérií 6 až 9 se již měří konkrétní výsledky, kterých bylo dosaženo v oblastech zákazníků, zaměstnanců, ve vztahu ke společnosti a celkových klíčových výsledků organizace. Těchto 9 kritérií se potom dále dělí na 28 subkritérií, která identifikují hlavní otázky, které se musí při hodnocení posoudit. Přesné příklady, které jsou uvedeny v jednotlivých subkritériích, podrobněji naznačují a objasňují, kterým oblastem bychom měli věnovat pozornost, abychom mohli zjistit, jak organizace reaguje na celkovou otázku vyjádřenou v subkritériích.

Součástí modelu CAF je také bodování, není to však podstatou, je to spíše prostředkem pro porovnávání se s ostatními organizacemi nebo pro účast v soutěžích o ceny za kvalitu. Nejdůležitějším výstupem sebehodnocení je totiž zjištění silných stránek a oblastí, které by měly být určeny pro zlepšování. Bodovým hodnocením přidělujeme určitý počet bodů metodikou stanovených způsobů přidělení bodů jednotlivým subkritériím, případně jednotlivým příkladům. Bodové hodnocení by mělo být výsledkem především pro odhalování příležitostí pro zlepšování v jednotlivých oblastech činnosti organizace. Právě proto bychom neměli tento proces při vlastním bodování podceňovat, ba naopak jej vnímat jako pomůcku, která by měla organizaci napomocet a ukázat směr pro lepší pochopení stávajícího stavu, odhalit souvislosti mezi naplňováním předpokladů a dosahováním výsledků, které nejsou vždy zcela zřejmé. Bodové hodnocení modelu CAF má čtyři hlavní cíle:

- Zjistit, kam má organizace zaměřovat své aktivity pro zlepšování sebe sama.
- Měření celkového dosaženého pokroku.
- Zjistit, která praxe je dobrá a přidělit vysoký počet bodů předpokladům a výsledkům.
- Snažit se najít partnery, od kterých by se mohla organizace učit [8].

Model CAF má dva základní typy bodového hodnocení:

1. Klasické bodové hodnocení, které se dělí na předpoklady a výsledky
 - a) Hodnocení kritérií předpokladů – k dispozici pro bodové hodnocení je stobodová stupnice, jednotlivé fáze cyklu PDCA se posuzují a bodují zvlášť, v závislosti na tom, jak je posuzovaná skutečnost naplněna. Abychom mohli dosáhnout určité úrovně bodového hodnocení, musíme naplnit veškeré předchozí úrovně cyklu PDCA v celém rozsahu hodnocení skutečnosti a plošné v rámci celé organizace. Možnost dosáhnout nejvyšší fáze cyklu PDCA, tedy 91 až 100 bodů, je možné pouze v případě, kdy součástí zlepšování cyklu jsou benchlearningové aktivity.
 - b) Hodnocení kritérií výsledků – k dispozici máme opět stobodovou stupnici, která je rozdělena do šesti úrovní. U každé úrovně hodnotíme, jakým směrem se vyvíjí hodnocení skutečností nebo dosažení celkových stanovených cílů. Jsou zde hodnoceny výsledky nebo míra splněných cílů. Toto hodnocení lze provádět pouze u skutečností vykázaných za období minimálně tří let.
2. Bodové hodnocení s jemným rozlišením
 - a) Hodnocení kritérií předpokladů – způsob hodnocení, který lépe postihuje realitu tam, kde organizace činnosti provádí, ale bez dostatečného plánování. Je zde možné bodovat jednotlivé fáze cyklu PDCA jednotlivě. Představuje si, že k pokroku může dojít v jakékoliv fázi cyklu PDCA. Při vlastním bodování musíme posoudit, jestli jsme dosáhli jednotlivých fází cyklu PDCA a podle míry naplnění jednotlivých fází přiřadit také odpovídající počet bodů do příslušného sloupce. Celkové výsledné hodnocení vypočítáme jako průměr všech dosažených bodů v jednotlivých fázích. Výsledný počet bodů by měl být věrohodný, tedy když celkové hodnocení skutečnosti přesáhlo čtyřicet bodů, neměla by jednotlivá fáze mít méně než 20 bodů.
 - b) Hodnocení kritérií výsledků – posuzuje samostatně plnění trendů a cílů. Posuzuje odděleně, jak se vyvíjely trendy výsledků organizace během minimálně posledních tří let a jak byly splněny cíle v posledním roce. Zjišťuje, je-li nutno urychlit trend nebo se spíše zaměřit na dosažení cílů. Celkové výsledné

bodové hodnocení se stanovuje součtem bodů hodnocení trendu a dosažení cíle a vydělením dvěma [8].

1.3.3 Model START PLUS

„Rada kvality ČR předkládá všem, kteří mají zájem o zlepšování výsledků svých podnikatelských aktivit a zvyšování konkurenceschopnosti, jednoduchý model, dle kterého je možné zjistit současnou úroveň firmy, silné stránky i náměty na zlepšování a nastartovat proces zlepšování v těch oblastech, kde je to třeba [9, s. 4].“

Model Start Plus je určen pro jakoukoliv organizaci, která je registrována dle všech právních norem a předpisů v České republice. Uchazeči o účast v modelu Start plus jsou rozděleni do dvou kategorií, a to podle počtu zaměstnanců a podle organizačního členění [9].

Model Start Plus navazuje na nejjednodušší model Start a zároveň vychází z modelu Excellence EFQM. Model Start Plus zjednodušuje proces sebehodnocení a hodnocení organizace, avšak současně jsou zachovávány všechny hlavní charakteristiky modelu Excellence, aby později mohly organizace přejít na použití tohoto plného modelu.

Model Start Plus je devítikriteriální model, který vychází z toho, že jestliže organizace má vynikající výsledky, tak bychom měli předpokládat, že má i vynikající manažerské přístupy a jejich aplikaci v organizaci a následné výsledky představují zpětnou vazbu pro hodnocení přístupů. Pod pojmem devět kritérií si tedy můžeme představit devět aspektů excellence, které jsou brány v úvahu při komplexním modelu řízení organizace. Kritéria jsou rozdělena do dvou skupin na předpoklady a výsledky. Počet bodů, které budou přiřazeny jednotlivých kritériím, se používají pro vyhodnocení sebehodnotící zprávy. Teoretické maximum, kterého je možné dosáhnout, je tisíc bodů, u začínajících organizací se pohybujeme obvykle mezi 100 až 300 body. Skupina předpokladů popisuje, jak bylo plánováno dosažení stanovených cílů, obsah jednotlivých kritérií předpokladů je 1 až 5. Skupina výsledků se zase zabývá tím, čeho již organizace dosáhla, a to v nejméně tříleté historii, obsah jednotlivých kritérií výsledků je 6 až 9.

U modelu Start Plus se hodnotí pomocí bodového hodnocení. K bodovému hodnocení nám slouží již připravený sešit pro hodnocení. Avšak důležitější než bodové hodnocení je určení silných stránek a oblastí pro zlepšení. Hlavně díky oblastem pro zlepšení víme, kde se máme zaměřit na další zlepšování. Hlavním důvodem sebehodnocení je získat oblasti pro zlepšení a na jejich základě sestavit akční plán. Silné stránky a oblasti pro zlepšení by se měly zaznamenávat průběžně zejména v procesu bodového hodnocení [9].

Bodové hodnocení dělíme na:

- Bodové hodnocení předpokladů – je v modelu Start Plus redukováno na sadu otázek pro každé kritérium zvlášť. Každá otázka se počítá zvlášť a to na stupnici nula až sto. Výsledné hodnocení celého kritéria se vypočítá potom jako aritmetický průměr bodového hodnocení jednotlivých otázek. Správný postup bodového hodnocení je rozepsaný přesně krok za krokem. Nejprve by se měl posoudit přístup, co daná organizace dělá, jakým způsobem a zda má vazbu na plnění cílů a strategie organizace. Dále bychom se měli podívat na to, jak organizace daný přístup uplatňuje a jestli jej vůbec uplatňuje ve všech příslušných oblastech. Ve třetím kroku bychom se měli zaměřit na to, nakolik organizace danou oblast hodnotí a zlepšuje. Podle hodnotící tabulky bychom si měli poznačit body za hodnocení a zlepšování. Spočítáme výsledný počet bodů za každou danou otázku jako průměr těchto oblastí. Po hodnocení všech otázek spočítáme body za celé kritérium, které se vypočítá jako aritmetický průměr všech jednotlivých otázek v kritériu. Nakonec zaznamenáme celkové body do příslušné kolonky nazvané „celkový součet bodů“.
- Bodové hodnocení výsledků – se provádí z popisu uvedených v podkladové zprávě. Správný postup bodového hodnocení je přesně rozepsaný krok za krokem. Prvně bychom měli spočítat, kolik procent výsledků vykazuje pozitivní trendy nebo trvale dobrou výkonnost v minimálně posledních třech letech. Dále bychom měli spočítat, kolik procent výsledků má stanovené nějaké cíle, které současně i plní. Spočítáme procenta prezentovaných výsledků, které mají nějaké externí srovnání a současně vykazují stejné nebo

lepší výsledky než srovnávaný údaj. Ve čtvrtém kroku spočítáme průměr z výše uvedených tří hodnot za trendy, cíle a srovnání. Ohodnotíme, na kolik procent si myslíme, že výsledky pokrývají rozsah potřebný pro dílčí kritérium. Přitom bychom měli vycházet z velikosti organizace a oboru podnikání. Z průměru z kroku číslo čtyři, tedy průměr trendů, cílů a srovnání, a z kroku číslo pět, z procentního hodnocení rozsahu, vypočítáme celkové bodové hodnocení dílčího kritéria. Bodové hodnocení výsledů zaznamenáme do příslušné kolonky nazvané „celkové bodové hodnocení“ [9].

1.3.4 Model START

Model START Národní ceny kvality ČR je určen pro organizace, které se chtějí začít systematicky zlepšovat a pro ty, které mají již zkušenosti s aplikací normy ISO 9001, ale hledají něco efektivnějšího a dokonalejšího. Model START vychází z Modelu excelence EFQM, tedy způsob, jakým budeme provádět sebehodnocení, je formou dotazníku.

Dotazník

Dotazník byl navržen, aby si jakákoliv organizace mohla zjistit, na jaké stupnici podnikatelské excelence si stojí. Dotazník pojímá celou škálu aspektů, jako je například systém managementu, efektivnost postupů, úspěchy při neustálém zlepšování výrobků a služeb, využívání a rozvoj pracovníků organizace při plnění jejich cílů a dosahování excelentních výsledků.

Dotazník se skládá z padesáti otázek. Samozřejmě, že když položíme padesát otázek, přesně nikdy nezískáme kompletní představu o úspěších a možnostech organizace, obdržíme však užitečný výchozí bod pro případné další činnosti. Každá z padesáti otázek má rovnocenný vliv na bodové hodnocení organizace a velice napomůže manažerům určit, kde má jejich snažení se zlepšovat největší dopad [10].

„Vyplnění dotazníku poskytuje tyto výhody:

- pomůže organizaci identifikovat její současnou pozici a určit budoucí nasměrování a priority;
- umožní porovnávání s dosaženými výsledky jiných organizací;

- povzbudí organizaci k pravidelnému monitorování pokroku;
- posoudí, zda všichni členové týmu vedení mají stejný názor na úspěch organizace i na její slabé stránky;
- zaměří pozornost na schválení priorit zlepšování;
- zajistí, aby organizace byla orientována na priority v opatřeních ke zlepšování v souladu se strategií a politikou [10, s. 10].“

Každá z padesáti otázek má rovnocenný podíl na celkovém bodovém hodnocení, prvních 25 je určeno pro předpoklady a druhých 25 otázek pro výsledky. Každá otázka má pouze čtyři možné odpovědi:

- A – Zcela dosaženo – Úplný úspěch ve všech činnostech a aspektech. Nelze předpokládat další zlepšování. (100 %).
- B – Podstatný pokrok – Není úplné řešení všech činností a aspektů, ale i přes to je tato oblast dobře řešena, jsou nutná pravidelná přezkoumávání. (67 %).
- C – Určitý pokrok – Důkaz, že se něco děje, jsou zde náhodná přezkoumávání, ale mají za následek zlepšení. (33 %).
- D – Dosud nezačato – Nic se neděje. (0 %).

Provést bodové hodnocení je velice obtížný úkol, avšak ne v samotných otázkách, ale v pochopení správného významu každé otázky. Je třeba být co nejobjektivnější. Po vyplnění dotazníku je třeba určit oblasti pro zlepšení a potvrdit silné oblasti již dosažených úspěchů [10].

Předpoklady

Jsou popsány formou otázek, na které organizace odpovídá, a které by měly odpovídat cílům podniku. Patří sem pět z celkových devíti kritérií modelu.

1. Vedení – přezkoumávají se zde všichni lídři organizace. Zajímá nás, jak vůdčí osobnosti vytvářejí poslání, plány a cíle do budoucna, systémy managementu aj. Vyzdvihují se zde spíše osobní zapojení, než pouhé ústní nebo písemné prohlášení.

2. Strategie – zjišťujeme, jak organizace začleňuje své cíle do celkové strategie a do plánování. Správná organizace by měla vypracovat svoji strategii zaměřenou hlavně na

zákazníky a měla by brát v úvahu situaci na trhu, na kterém se pohybuje. Hodnotí se zde to, jestli je plán založen na reálných faktech a také to, jestli je organizace schopna stanovit, kdy a jak má změnit své cíle a strategii, kdyby došlo ke změně podmínek na trhu.

3. Pracovníci – zajímá nás, jestli organizace najímají vhodné pracovníky, aby mohly rozvíjet potenciál a dovednosti pracovníků k tomu, aby dosáhly stanovených cílů a prosperity organizace i pracovníků v ní. Řeší se, zda jsou pracovníci začleňováni do neustálého zlepšování organizace a jestli záměry pracovníků souvisejí zároveň i se záměry organizace.

4. Partnerství a zdroje – přezkoumáváme, zda organizace správně řídí a stará se o své klíčové externí zdroje a hodnotíme, jestli jsou zdroje efektivně využívány k dosažení celkové strategie organizace a efektivního fungování procesů.

5. Procesy, produkty a služby – hodnotíme, zda organizace je schopna poznat co si zákazník přeje a vyhovět jeho současným i budoucím potřebám. Tato část se také zabývá řízením procesů, které by měly zahrnovat dokumentaci i audit, potvrzující, že veškeré postupy jsou efektivní a využívány v nezbytných nápravných opatření [10].

Výsledky

6. Zákazníci – hodnotí se zde výsledky, které ukazují úroveň spokojenosti a loajality zákazníka, a jak organizace porovnává externí zákazníky a dosahované výsledky u nich. Dotazuje se zde na skutečné vnímání zákazníka a také na měřítka a výsledky, které mohou ovlivnit spokojenost a loajalitu zákazníků. Zajímá nás také, jestli se organizace zajímá pouze o své výsledky, nebo je rovněž porovnává s jinými excelentními organizacemi.

7. Pracovníci – zajímají nás trendy a spokojenost všech pracovníků organizace. Dotazuje se na vnímání pracovníků, které se dají zjistit různými průzkumy, dále nás zajímá, zda jsou tyto výsledky známy, zda se podle nich jedná a zda se porovnávají s výsledky jiných organizací. Musí se zároveň zjistit, jestli jsou pracovníci spokojeni a jestli dosahují žádaných výsledků.

8. Společnost – zkoumáme, jaký vliv má organizace na okolí a společnost jako celek. Měla by být tzv. dobrý soused, což znamená chránit neobnovitelné zdroje,

energii, materiál a snižovat znečišťování svého okolí. Činnost organizace také ovlivňuje společnost, a to prostřednictvím dobročinných darů, akcí, podporou zdravotnictví, školství, sportu a dalších aktivit. I zde je důležité měřit, zda je okolí spokojeno s názory a skutky organizace.

9. Klíčové výsledky – zkoumají se zde veškeré výsledky, a to finanční i nefinanční. Nejprve se hodnotí provozní výstupy, jako jsou produktivita, zisky, podíl na trhu aj. Dále pak hodnotíme měřítka a výkonnost procesů, které se přímo podílejí na vytváření výrobku nebo služby. Nakonec se hodnotí také výkonnost podpůrných a řídicích procesů [10].

Doporučení pro postup aplikace modelu START

- Musíme se rozhodnout, jakou část organizace vlastně budeme hodnotit. Zašleme přihlášku, jmenujeme tým řešitelů v čele s manažerem projektu.
- Informujeme o projektu sebehodnocení veškeré zaměstnance, případně i další zainteresované strany. Vyškolíme jak manažera, tak i ostatní členy týmu.
- Zahájíme sebehodnocení. Každý člen týmu by měl dotazník vyplňovat samostatně. Hodnotitel vyplní v dotazníku políčko, zda hodnotí známkou A, B, C nebo D. Pokud se otázka skládá z několika podotázek, je velice důležité, abychom hodnocení B nebo A použili jen v případě, když je hodnocení pozitivní na všechny podotázky. Z údajů potom stanoví START tým silné stránky organizace, oblasti pro zlepšování a profil organizace.
- V dalším kroku seznámíme vedení s výsledky sebehodnocení. Je velice důležité, aby se vedení společnosti osobně zúčastnilo procesu sebehodnocení.
- Vyplněný dotazník můžeme zaslat s podpisem vedoucího organizace do Sdružení pro oceňování kvality (SOK). V případě, že je dotazník vyplněn jako dokument, předkládá se vedoucímu auditního týmu, ten dotazník posoudí a zašle se svým krátkým stanoviskem do SOK.
- Dle doporučení rozhodne SOK o udělení ocenění s certifikátem.

- Jména držitelů všech typů ocenění jsou následně zveřejněna na webových stránkách SOK a ČSJ.
- Rada kvality doporučuje, aby organizace využila výsledky tohoto sebehodnocení v procesu zlepšování organizace a po třech letech sebehodnocení opakovala a přihlásila se již do programu START PLUS nebo do modelu excelence EFQM [10].

1.4 Finanční analýza

„Finanční analýza je formalizovanou metodou, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku [11, s. 12].“

Finanční analýzu vytváří finanční manažer a také vrcholové vedení podniku. Provádí se hlavně před investičním či finančním rozhodováním v podniku. Veškeré údaje z účetních výkazů dostávají smysl až při porovnání s ostatními číselnými údaji. Díky finanční analýze, která přezkoumává minulost i přítomnost, získáváme informace o výkonnosti podniku a o potenciálních rizicích. Zároveň se zaměřuje na budoucí kroky i celkový vývoj podniku. Když porovnáme jednotlivé ukazatele v čase a prostoru, vznikne hlavní přínos finanční analýzy [11].

1.4.1 Uživatelé finanční analýzy

Informace o finančním zdraví podniku kromě manažerů a vrcholového vedení využívají i jiní uživatelé. Tyto uživatele můžeme rozdělit na externí a interní [11].

Externí uživatelé:

1. Stát a jeho orgány – se zaměřuje především na kontrolu vykazovaných daní, dále zjišťuje informace o podnicích pro různé statistické průzkumy a sleduje finanční zdraví podniků, kterým byly svěřeny nějaké státní zakázky.
2. Investoři – jsou to poskytovatelé kapitálu, kteří zjišťují finanční výkonnost podniku, aby získali dostatečné informace o rozhodování o potenciálních investicích, sledují především míru rizika a výnosů spojených s vloženým kapitálem.

3. Banky a jiní věřitelé – snaží se získávat informace z finanční analýzy proto, aby měli představu o finančním zdraví budoucího či existujícího dlužníka.
4. Obchodní partneři – zaměřují se na to, aby podnik dostal svým závazkům z daných obchodních vztahů, sledují především zadluženost, solventnost a likviditu podniku.

Interní uživatelé:

1. Manažeři – potřebují finanční analýzu pro potřeby operativního a strategického finančního řízení podniku, jsou většinou také jejími zpracovateli, jelikož na rozdíl od externích uživatelů mají přístup k interním informacím. Výstupy z finanční analýzy potřebují manažeři každý den, aby mohli naplánovat základní cíle podniku.
2. Zaměstnanci – mají přirozený zájem o prosperitu a jistotu zaměstnání a stabilitu podniku v oblasti mzdové a sociální [11].

1.4.2 Vstupy finanční analýzy

„Hlavním zdrojem informací pro vypracování finanční analýzy je účetní závěrka. Základní typy účetní závěrky jsou následující:

- řádná účetní závěrka,
- mimořádná účetní závěrka,
- mezitímní účetní závěrka [11, s. 14].“

Řádnou účetní závěrku podniky zpracovávají k poslednímu dni běžného účetního období. Tento den se také uzavírají účetní knihy a výstupy slouží pro výpočet daně z příjmu, v ostatních případech se sestavuje mimořádná účetní závěrka. Zato mezitímní účetní závěrka se sestavuje v průběhu běžného účetního období a nedochází při ní k uzavírání knih [11].

„Účetní závěrka je tvořena následujícími účetními výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztrát,
- výkaz cash flow,

- příloha k účetní závěrce [11, s. 14].“

Rozvaha

„Rozvaha neboli bilance je jedním ze základních účetních výkazů. Obvykle se zobrazuje v „T-formě“, kdy v levé části „tělčka“ jsou uvedena aktiva a v pravé části potom pasiva [12].“

Aktiva (majetek)	Pasiva (kapitál)
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva	Cizí zdroje (dluhy)
	Krátkodobé závazky z obchodního styku



Obrázek 2: Rozvaha [13]

Rozvaha zachycuje majetkovou strukturu podniku, kam patří aktiva, která určuje, jakým majetkem podnik disponuje, a zdrojovou strukturu podniku, kam patří pasiva, která jsou zdrojem kapitálu, ze kterého byly jednotlivé majetkové položky pořízeny.

1. Aktiva – majetek se dělí na stálá aktiva, kam patří dlouhodobý majetek, na krátkodobý oběžný majetek a na specifickou skupinu přechodných aktiv, tzv. časové rozlišení.
2. Pasiva – jsou tvořena vlastním kapitálem, cizími zdroji a časovým rozlišením [12].

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát nás informuje, jakého hospodářského výsledku jsme dosáhli. Ukazuje nám vztah mezi výnosy, kterých jsme dosáhli za určité období, a náklady souvisejícími s jejich vytvořením.

1. Výnosy – jsou peníze, které podnik získal za veškeré činnosti za dané účetní období.

2. Náklady – jsou peněžní částky, které podnik nějakým způsobem funkčně vynaložil na získání výnosů [12].

Výkaz cash flow

Výkaz cash flow nám ukazuje, jak podnik používá a jak vznikají peněžní prostředky. Jde tedy o přehled příjmů a výdajů podniku, přičemž chceme dosáhnout toho, aby příjmy převyšovaly výdaje. Cash flow je pouze doplňkem rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Díky toku finančních prostředků, které jsou důležitým předpokladem k realizaci rozhodovacích a investičních procesů v podniku, určujeme zdroje a užití peněžních prostředků [12].

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Předmětem praktické části bakalářské práce bude hodnocení výkonnosti společnosti Rašnerova pekárna, s. r. o., pomocí vícekriteriálního modelu Start, jehož vlastnosti jsem popsala v teoretické části práce. Nejdříve představím samotnou společnost prostřednictvím veřejně přístupných údajů a informací, které jsem získala. Následně vyhodnotím všech 9 kritérií modelu a pojmenuji slabá a silná místa této společnosti.

2.1 Představení organizace

Obchodní firma: RAŠNEROVA PEKÁRNA, s. r. o.

Sídlo: Sušilova 39/6, Vyškov – Město, 682 01, Vyškov

Identifikační číslo: 255 78 723

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Ing. Jiří Rašner, jednatel

Společníci: Ing. Jiří Rašner, nar. 27. 11. 1956, obchodní podíl: 80 %

Jiří Rašner, nar. 20. 4. 1983, obchodní podíl: 10 %

Lukáš Rašner, nar. 3. 9. 1985, obchodní podíl: 10 %

Základní kapitál: 100 000 Kč

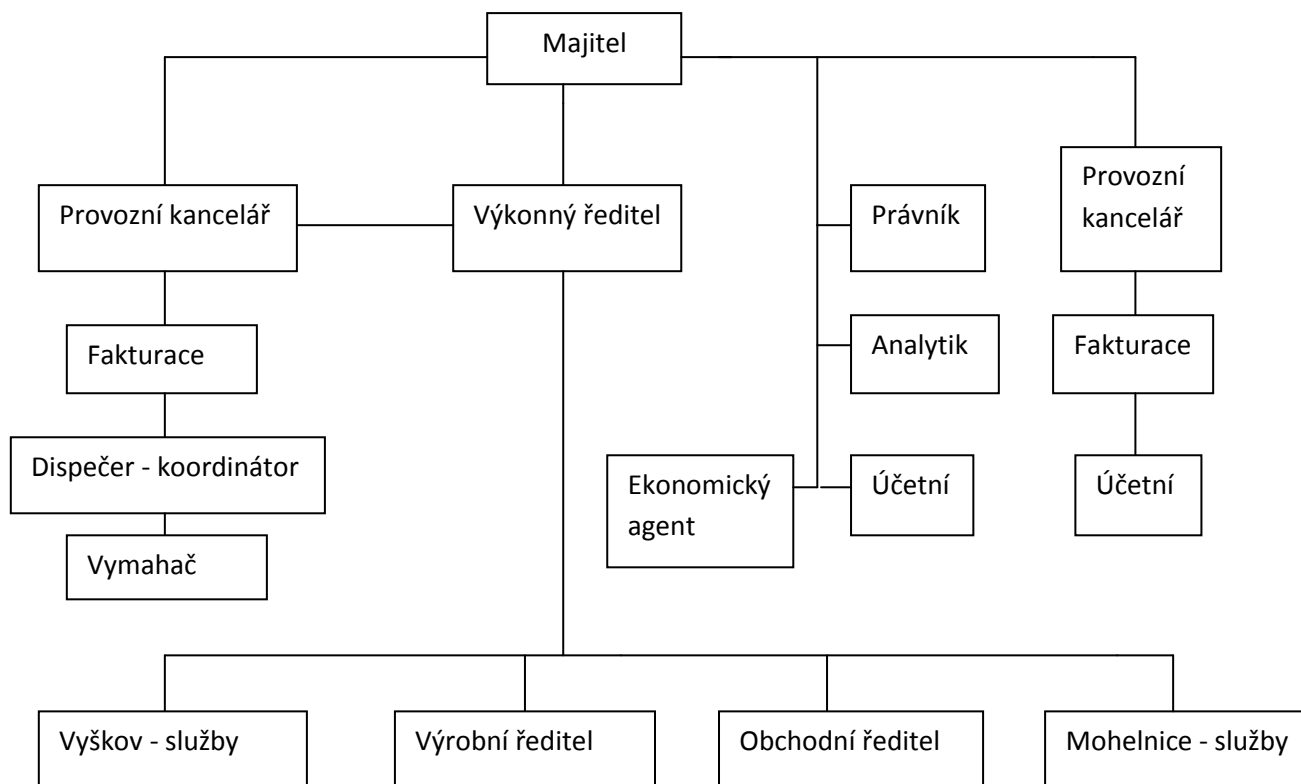
Počet zaměstnanců: více než 200

Vznik společnosti: 19. října 1999

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- hostinská činnost,
- pekařství a cukrářství,
- mlynářství.

Způsob jednání: Jednatel je oprávněn jménem společnosti samostatně jednat. Podepisování za společnost se děje tak, že k obchodní firmě společnosti připojí jednatel svůj podpis.



Obrázek 3: Organizační schéma organizace (vlastní zpracování)

2.1.1 Historie organizace

- V roce 1990 pan Rašner zahájil poprvé svoji podnikatelskou činnost. Několikrát se snažil otevřít restauraci, prodávat svoji vlastní zmrzlinu, ale úspěšnost těchto pokusů byla velmi malá.
- Později, v roce 1991, si pan Rašner pronajal malou pekařskou dílnu od Jihomoravských pekáren.
- V roce 1993 zakoupil pan Rašner prostor na náměstí ve Vyškově pro vybudování malé pekařské dílny.

- Od roku 1993 až do roku 2000 dochází k pomalému postupnému rozvíjení pekářenských aktivit. Začíná se rozšiřovat výroba a začíná se vytvářet profil pekaře. Dostavují se první úspěchy s Rašnerovským chlebem.
- V roce 2004 se rozhodlo o výstavbě průmyslové pekárny středního typu, jejíž předpokládaný objem výroby je 65 000 kusů rohlíků denně.
- V roce 2005 se zahájila výstavba této pekárny a po třech měsících od začátku stavby již byla zahájena výroba.
- V roce 2008 byla zakoupena pekárna v Mohelnici.
- Od roku 2005 až do současnosti se postupně rozšiřuje objem výroby sortimentu a služeb. Nyní je dosaženo výroby cca 220 000 rohlíků denně. Dále se také buduje systém vlastních maloobchodů v regionu Morava.
- V roce 2012 byla provedena přístavba vlastního mlýnu s kapacitou semelku 1000 tun měsíčně.

2.1.2 Hlavní konkurence na trhu

Penam, a. s.

Penam je druhou největší pekářenskou společností v České republice. Sídlo má v Brně. Vyrábí jak pekářenské, tak i mlýnské produkty, které mají tradici již od roku 1992. Pekárna má 12 výrobních jednotek a dva mlýny. Své výrobky prodává ve více než 38 vlastních prodejnách. Má přibližně 2 264 zaměstnanců a své výrobky vyváží i na Slovensko a do Maďarska. Penam je současně držitelem i několika ocenění, k jednomu z posledních patří ocenění za Chléb roku 2013 [14].

DELTA PEKÁRNY, a. s. (United Bakeries)

Pekárna Delta spadá pod společnost United Bakeries, která je vedoucí pekářenskou skupinou v České republice. United Bakeries vznikla sloučením Delta pekárny, a. s., a společnosti Odkolek. Mateřskou společností skupiny United Bakeries je se 100 % akcií společnost European United Bakeries S. A. se sídlem v Lucembursku [15]. Skupina United Bakeries se soustřeďuje zejména na řízení kvality a jakosti, právě

proto již všechny jejich pekárny dostaly certifikaci garantující zdravotní nezávadnost vyráběných potravin [16].

Heroldova pekárna (MLÝN HEROLD spol. s r. o.)

Heroldova pekárna se zabývá pekárenstvím již od roku 1993. Za tuto dobu se velice rozvíjela a nyní působí po celém regionu a má své udržitelné postavení na trhu. Díky kvalitním výrobkům, a také velkému důrazu na kvalitu surovin, které vybírá pečlivě od tuzemských dodavatelů, si v průběhu času získala mnoho věrných zákazníků po celé Moravě. V Brně ve svých prodejnách nabízí čerstvé pečivo, které se do prodejen dováží dvakrát denně. Pekárna má svůj vlastní mlýn, ve kterém vyrábí kvalitní mouku [17].

Karlova pekárna, s. r. o., pekařství Makovec, s. r. o.

Dvě menší pekárny vlastněné soukromými vlastníky z Moravy, které vlastní nebo franšizují desítky prodejen pečiva v Brně a jeho okolí, tady v oblasti, kam Rašnerova pekárna také dodává své výrobky. Karlova pekárna s výrobnami pečiva v Tišnově a Židlochovicích, a také Makovec z Velatic, přicházejí na trh s tradičními produkty, jako je kváskový chléb nebo svatební koláčky, které vždy zákazníci rádi vyhledávali. Nabízejí i speciality, které občas obměňují – škvarkové pagáčky, pečivo plněné špenátem nebo sýrem. Inovace je u nich vidět přímo na prodejnách [18].

2.2 Analýza společnosti Rašnerova pekárna, s. r. o., pomocí modelu Start

V této kapitole budu analyzovat společnost Rašnerova pekárna, s. r. o. (dále jen Rašnerova pekárna) dle jednotlivých kritérií uvedených v modelu Start.

Hodnocení se skládá ze dvou částí, z „předpokladů“ a „výsledků“. V hodnocení budu odpovídat na otázky, které jsou zapsány v modelu Start. Budu však zaznamenávat pouze samotné odpovědi na jednotlivé otázky. Odpovědi jsem zformulovala tak, aby z nich bylo jasné, na co se otázka ptá. Odpovědi jsem vložila do tabulky, ve které jsem u každé otázky uvedla, jaké hodnocení jsem přidělila.

Bodové hodnocení

D – Dosud nezačínáno

C – Určitý pokrok

B – Podstatný pokrok

A – Zcela dosaženo

2.2.1 Analýza kritérií „Předpokladů“

Kritérium 1: Vedení

1) Vize a poslání firmy nejsou členy vrcholového vedení nijak definovány. Navenek to působí jako nezájem majitele společnosti o budoucí rozvoj.	D
2) Vedení společnosti komunikuje s výrobou a aktivně se angažuje ve zlepšování a zapojování pracovníků do procesu trvalého zlepšení a inovačních aktivit. Vedení oznámí, jakou představu má zákazník, a pracovníci zkusí tyto návrhy „cvičně“ realizovat. Nebo z iniciativy vedení společnosti se porovnává kvalita konkurenčních výrobků. Vedení společnosti podporuje i snahu pracovníků o zapojení do inovačního procesu s novou	B

recepturou výrobku nebo zcela novým výrobkem.	
3) Vedení více prosazuje autoritativní nedemokratický způsob řízení s téměř nulovým důrazem na firemní etické zásady. Tvrdá tržní pravidla jsou upřednostňována. Vedení vytváří velice malý prostor pro možnou zpětnou vazbu svých zaměstnanců na způsob vedení.	D
4) Motivační nástroje pro zvýšení snahy zaměstnanců pracovat nad své běžné úkoly téměř neexistují. Žádné uznání vedení nedává najevo, úsilí pracovníků také neoceňuje. Na názory pracovníků vedení absolutně nereaguje (naslouchá jim, ale nereaguje).	D
5) Vedení se snaží udržovat stálý a přímý kontakt s partnery i významnějšími zákazníky. Dále se snaží operativně řešit problémy, které mohou nastat. Snaží se vycházet vstříc všem přáním zákazníků, tedy jde o pozitivní nabídkovou komunikaci. Do aktivit s partnery, jako jsou místní komunity a profesní sdružení, se vedení nezapojuje.	C

Kritérium 2: Strategie

1) Organizace jasně danou a sepsanou strategii žádnou nemá a nevytváří. Majitel si strategii řeší sám víceméně průběžně, ale neseписuje ji. Nejdůležitější strategie pro organizaci je stálá udržitelnost výkonu.	C
2) Na analýze provozních trendů výkonnosti zakládají svojí strategii pouze intuitivně, nikdo to tak nenazývá. Organizace se nezajímá o zakládání strategii na klíčových kompetencích a výsledcích vedoucích k pochopení budoucího vývoje a řízení rizik.	C

<p>3) Strategické cíle jsou podpořeny politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů firmy. Mění své cíle dle potřeb zákazníka nebo potřeb technologií. Vedení monitoruje technologie a novinky ve výrobě pečiva u své konkurence, snaží se nakupovat nové stroje, přizpůsobit se i trendu např. v zamrazování nebo šokovému namrazování výrobků. Vlastní inovativní ovlivňování trhu s pečivem však není patrné.</p>	C
<p>4) Provázání cílů, plánů či úkolů na cíle pracovníků, které se týkají jejich činnosti, nejsou nikde zformulovány. Pracovníci s žádnými postupy, díky kterým by mohli dosáhnout těchto cílů, seznámeni nejsou. Veškerá odpovědnost a práce na určení a naplnění cíle je jen na vedení společnosti.</p>	D
<p>5) Společnost se nezabývá popisem potřeb zákazníků a nedokumentuje případy jejich naplnění. Není tedy zadokumentován vliv přání zákazníků na strategii společnosti. Na druhou stranu je v praxi vidět, že se snaží na některá přání zákazníků reagovat pružnou změnou, např. vytvoří nový výrobek během několika málo dnů. Dá se říci, že jde o strategii reakce na přání zákazníka s minimem byrokracie. Rizika se předem sofistikovaně nevyhodnocují. S výjimkou možného získání dotace, kdy předkládají i SWOT analýzu k žádosti.</p>	D

Kritérium 3: Pracovníci

<p>1) Strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů společnost v písemné formě definovanou nemá. Jejich teorie je jednoduchá a proklamovaná, a to získat co nejvíce odborníků (avšak v oboru pekař jde o velmi limitovanou strategii, vzhledem k počtu expertů).</p>	D
---	---

<p>2) Přijímání pracovníci ve většině případů neodpovídají potřebám organizace, jelikož volných lidí z oboru není na trhu práce mnoho. Organizace si ale přijímané lidi vyškolí tak, že jsou z nich výborní pracovníci. Proces hodnocení pracovníků, že spolu musí ladit individuální cíle jednotlivce a potřeby organizace, není nikde popsán. Hodnocení probíhá především verbálně. Záleží, jaké podmínky se hodnotí. Vedení společnosti samo rozhoduje o změnách platu, příp. odměnách. Chyby v pracovním procesu řeší operativně osobním pohovorem se zaměstnancem. Subjektivní hodnocení v těchto případech převládá nad objektivitou.</p>	C
<p>3) Ve společnosti chybí předpis popisující potřebné pracovní a bezpečnostní nástroje a pomůcky, které má každý zaměstnanec mít. Vedení společnosti neplánuje akce pro rozvoj pracovníků. Podle provozních potřeb dochází nárazově k zaškolení na nové postupy a technologie.</p>	D
<p>4) Ve společnosti není popsán proces, který by zapojoval všechny pracovníky do nějakých činností zlepšování. Rovněž nejsou vydávány dokumenty ke zmocňování a angažování pracovníků k přijímání různých opatření, včetně eliminace rizik.</p>	D
<p>5) Obousměrná komunikace mezi zaměstnanci a vedením existuje, avšak pouze jako proklamace ze strany členů vedení. Např. kdykoliv může pracovník přijít a říct svůj názor nebo se svěřit s nějakým problémem. Toto úsilí zaměstnanců je však bráno jako samozřejmost a k uznání dojde jen ve výjimečných případech, k odměně nedojde nikdy.</p>	C

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

<p>1) Vztahy s dodavateli nejsou nijak řízeny a ani rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu. Ceny v této oblasti podnikání jsou jasně dané a snižovat se nijak nedají. Např. obilí je buď kvalitní, nebo nekvalitní, ale na ceně výsledného produktu to nic nemění. Společnost se domnívá, že je tak malá, že si nemůže v oblasti nabídky vstupních surovin vybírat dodavatele levnějšího a kvalitnějšího, a musí se jen přizpůsobit trhu.</p>	D
<p>2) Organizace nezajišťuje žádné informace, včetně výkonnosti dodavatelů, procesů, zákazníků a jejich spokojenosti, aby byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné pracovníky. Vše se řeší operativně. Nezasedá žádná komise, která by o tomto diskutovala.</p>	D
<p>3) Finanční zdroje se nevyužívají systematicky a v souladu s celkovou strategií. Majitel určuje nakládání s finančními prostředky podle vlastních úvah. Není vydán žádný dokument určující pravidla investic a nakládání s provozními prostředky. Výjimkou jsou pouze procesy, na které poskytla úvěr konkrétní banka, a to na základě vypracovaného podnikatelského záměru a plánu financování. Vedení společnosti pouze dohlíží na splácení úvěru.</p>	D
<p>4) Hmotná aktiva firmy jsou přibližně ze 70 % neustále zlepšována ve prospěch organizace. O budovy se musí neustále pečovat a v technologii je proces obnovován. Hmotná aktiva jsou řízena i ve prospěch strategických cílů a záměrů a tím pádem i bezpečnosti a zisku. Ve prospěch materiálových zásob řízena samozřejmě jsou, např. nakoupením nového softwaru, který dobře vygeneruje cestu mezi objednávkou, stavem zásob a dodávkou. Otázkami životního prostředí se organizace prakticky</p>	B

nezabývá.	
5) Organizace nemá stanovený rutinní způsob, jak zajišťovat rozvoj a uplatňovat alternativní, ale i nové technologie k získání výhod služeb z hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost. Všichni, kdo jsou zainteresováni, sice neustále informují vedení firmy o různých poznatcích a změnách, ale řeší se to vše jen operativně. V organizaci existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků jen z části. V rámci rozšíření inovačních zdrojů jsou posíláni zaměstnanci na semináře nebo výstavy, např. do Německa, Francie, Rakouska apod.	C

Kritérium 5: Procesy, produkty a služby

1) Organizace funkční systém managementu má. Používá i mnohé oborové normy, jako jsou např. Lídl audit, Tesco audit, Ahold audit, ISO 22000 aj. Mnohdy se ovšem podle těchto norem přímo neřídí, zejména při rychlé reakci na nový požadavek nebo produkt.	C
2) Výrobky a služby organizace systematicky řízeny a navrhovány nejsou. Jednou za čas se dělá selekce, odstraní se nepotřebné zařízení, navrhuje se nové a řeší se vše průběžně. Organizace se řídí z části aktuální potřebou zákazníka, případně celého trhu, na kterém působí, a z části si organizace navrhuje výrobky sama.	C
3) Výsledky procesů jsou pravidelně posuzovány, víceméně denně. K posuzování ale nejsou použita předem daná kritéria a měřítka. Převládá empirické hodnocení (na základě vlastních zkušeností) a intuitivní přístup. Návrhy na zlepšení výrobků na základě provozních údajů a údajů od zákazníků realizovány jsou.	D

<p>4) Nové výrobky a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváníích zákazníků (někteří zákazníci mají jasně stanoveno, jak výrobek má vypadat, a jaké suroviny tam přesně mají být). Při navrhování a zavádění nových výrobků je využíváno hlavně kreativity pracovníků.</p>	<p>B</p>
<p>5) Audity a jejich výsledky, směřující ke zlepšování systému řízení, se společnost zabývá jen z části. Audit bývá často vytvořen tak, aby výsledek byl předem daný. Nemá proto žádnou autoritu a neslouží ve prospěch rozvoje. Proto se také často opakují staré chyby.</p>	<p>D</p>

2.2.2 Analýza kritérií „Výsledků“

Kritérium 6: Zákazníci

<p>1) Organizace směrnici na řízení vztahů se zákazníky má, včetně dotazníku, který však nepoužívá. Organizace zkoumává řízení vztahů se zákazníky pomocí přímé úměry. Tzn., předpokládá, že když je zákazník s výrobky spokojen, tak je nadále odebírá a nejsou z jeho strany žádné stížnosti. Jakmile počty objednávek klesají nebo se objevují nějaké stížnosti, tak je to pro organizaci varování, že je něco špatně, a problém se snaží najít a vyřešit ho.</p>	<p>C</p>
<p>2) Dá se říci, že měřítkem výkonnosti firmy je objem objednávek, který má určitě růstový trend a trvale vysokou výkonnost. Firma ze začátku rostla velice strmě, nyní stále pomalu stoupá.</p>	<p>C</p>
<p>3) Organizace průzkumy se svými zákazníky provádí pouze ústně. Pracovníci provozoven s nimi diskutují, ptají se na jejich názor a spokojenost. Jejich měřítkem výkonnosti je opět objem objednávek. Zájmem organizace je, když ne růst, tak aspoň stabilizace.</p>	<p>C</p>

<p>4) Výsledky z průzkumu se nedělí do skupin dle typů zákazníků. Stanovených cílů ovšem dosahováno je a získané poznatky jsou vhodné pro zlepšování v oblasti kvality a služeb, které zákazníci požadují.</p>	C
<p>5) Výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků vykazují neustále zlepšující se trend. Většinu služeb organizace zvládá výborně, některé ovšem mají určité slabiny.</p>	C
<p>6) Organizace neprovádí žádné srovnání spokojenosti zákazníků u konkurence. Pouze z kontaktů se zákazníky vyvozuje, zda a v čem je konkurence úspěšnější nebo méně úspěšná.</p>	D
<p>7) Organizace metody k analyzování dosažených výsledků interních měřítek nebo spokojenosti zákazníků nemá. Jediný prostředek k měření je objem objednávek a komunikace s jednotlivými zákazníky. U důležitých klientů, nebo když je potřeba, tak proběhne i osobní návštěva.</p>	D
<p>8) Organizace nehodnotí, jestli výsledky pokrývají příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí. Nemůže se srovnávat s excelentními organizacemi, protože působí na lokálním trhu, na rozdíl od celostátně působících pekárenských společností. Na rozdíl od těchto velkých společností nemá Rašnerova pekárna analytický útvar.</p>	D

Kritérium 7: Pracovníci

<p>1) Hodnocení a měření ukazatelů, jako jsou například nemocnost, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku aj., které ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, se v organizaci neprovádí.</p>	D
---	---

2) Pravidelná zpětná vazba vnímání různých aspektů organizace pracovníky, jako jsou aspekty zdraví, bezpečnost při práci, úroveň komunikace a jiné, je získávána průběžně, a to pomocí rozhovorů v pracovním procesu nebo na neformálních firemních setkáních. Není to systematická komunikace, která by byla zaznamenávána.	C
3) Výsledky skutečného vnímání pracovníků organizace neporovnává s jinými konkurenčními organizacemi.	D
4) Výsledky spokojenosti pracovníků jsou známy všem i celému vedení, avšak není znám pozitivní vliv na řešení problémů.	C
5) Výsledky průzkumu spokojenosti pracovníků nevykazují bohužel žádný zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň. Zobrazují spíše mnohé nedostatky a rezervy. Neprovádí se srovnání s výsledky v jiných organizacích.	D

Kritérium 8: Společnost

1) Organizace se snaží snižovat škody a předcházet obtěžování okolí a celého životního prostředí. Snaží se při své činnosti dodržovat příslušné normy a předpisy (např. omezení hluku u mlýna na jeden decibel, dále pak limity pro komínové zplodiny a prašnost, nakládání s odpady, obaly apod.).	C
2) Organizace určitě dosáhla pozitivních výsledků při přispívání na rozvoj společnosti. Sponzoruje různé dobročinné akce, především akce pro děti se ztrátou sluchu či zraku, dále vzdělávací akce BESIP, sponzoruje festival Tmavomodrý svět, Janáčkovu akademii, domovy důchodců, školy aj. Sponzoruje tyto aktivity především formou naturálního plnění.	B

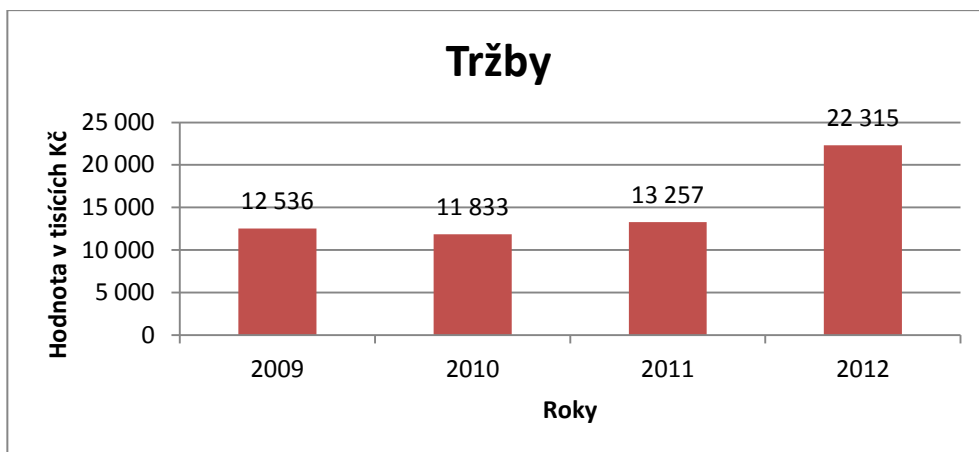
3) Sponzorské aktivity organizace vykazují pozitivní trend, avšak nelze je srovnávat s výsledky organizací, které mají k dispozici mnohem větší finanční prostředky na reprezentaci a sponzoring.	C
4) Společnost prozatím neobdržela žádnou cenu za společenskou odpovědnost. Na zájem médií se nespolehá.	D
5) Organizace nemůže bohužel nijak prokázat, že okolí a společnost má o ní vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění, a to zejména proto, že nejsou prováděny žádné výzkumy, ve kterých by tato organizace byla hodnocena.	D

Kritérium 9: Klíčové výsledky

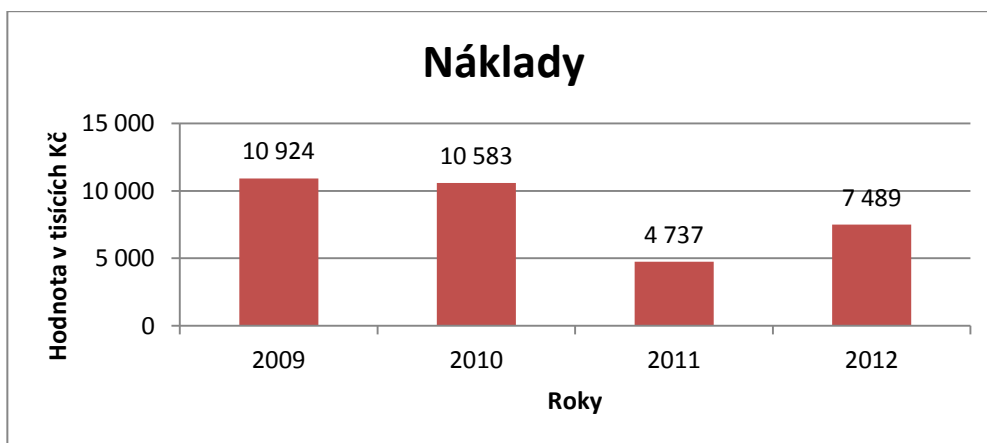
1) Pro tuto otázku jsem si vytvořila tabulku a grafy, dle kterých můžeme určit odpověď. V grafech si můžeme všimnout, že výsledky finančních a nefinančních výstupů organizace z roku 2009 na rok 2010 klesají. Avšak v roce 2011 nastává veliký nárůst až o 85 % výsledku hospodaření oproti roku 2010. V roce 2012 opět výsledky výstupů vykazují zvyšující se trend, a to o 43 % oproti roku 2011. Můžeme tedy předpokládat, že organizaci se začíná dařit.	B
--	---

Tabulka 1: Finanční výsledky firmy v letech 2009 – 2012 (vlastní zpracování)

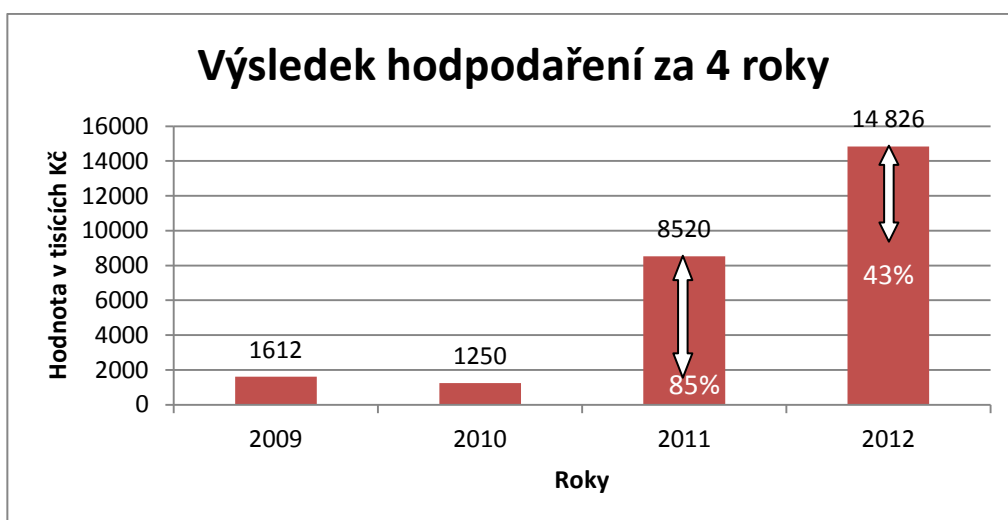
Sledovaný rok	2009	2010	2011	2012
Tržby (tisíc Kč)	12 536	11 833	13 257	22 315
Náklady (tisíc Kč)	10 924	10 583	4 737	7 489
Výsledek hospodaření (tisíc Kč)	1 612	1 250	8 520	14 826



Graf 1: Tržby společnosti v období 2009 až 2012 (vlastní zpracování)



Graf 2: Náklady společnosti v období 2009 až 2012 (vlastní zpracování)



Graf 3: Výsledek hospodaření společnosti v období 2009 až 2012 (vlastní zpracování)

<p>2) Organizace své výsledky příliš s konkurenty nesrovnává. K výsledkům hospodaření konkurenčních společností se dostává víceméně náhodně. V takovém případě sleduje např. míru nákladů na výrobu určitého produktu, příp. celkový obrat konkurenční společnosti.</p>	D
<p>3) Pekárna má dvě rozdělení. První dělení je dělení výrobků, a to na 1. chléb, 2. rohlíky a 3. vše ostatní. Zisk firmy vytváří především chléb a rohlíky. Druhé dělení je dělení na základě trhů, a to na 1. nadnárodní řetězce, 2. národní řetězce, 3. lokální řetězce.</p>	B
<p>4) Výkonnost všech procesů podílejících se na výrobku nebo službě jsou měřitelné a známé. Vzhledem k finančním a časovým nárokům organizace permanentní měření výkonnosti procesů neprovádí. Snaží se však tuto situaci postupně zlepšovat.</p>	C
<p>5) Výsledky činností v případě výrobků a služeb nyní stagnují. Dlouhodobé sledování prokázalo, že efektivita stagnuje a míra čistého zisku mírně klesá. To souvisí se situací na trhu a s růstem firmy. Jak se firma rozrůstá, nabaluje se na ni spousta činností, které nikdy před tím dělat nemusela. Ze začátku růstu firmy je vždy malý pokles, ale časem se opět vyrovná.</p>	D
<p>6) Organizace porovnává výsledky činností s jinými organizacemi pouze neformálně, víceméně náhodně. Dle těchto výsledků usuzují, že tato organizace má lepší pozici na trhu proti konkurenci.</p>	D
<p>7) Organizace je ve složité situaci proti velkým konkurenčním společnostem, protože náklady na administrativu, právní agendu, účetnictví apod. jsou značně vysoké a tyto práce musí zvládnout</p>	D

omezený počet pracovníků. Díky nabývajícím zkušenostem však je patrný zlepšující se trend těchto činností. Vedení organizace musí z důvodu omezených finančních zdrojů řešit např. odložení investice do komfortního softwarového vybavení na pozdější dobu.	
--	--

2.2.3 Bodové hodnocení „Předpokladů“

Bodové hodnocení je v této kapitole vyjádřeno formou tabulek, které jsou zpracovány podle příručky modelu Start. Bodové hodnocení vychází ze samotných odpovědí dotázaných na jednotlivé otázky. Za každou odpověď jsem přidělila bodové hodnocení v úrovních A, B, C nebo D (viz kap. 2.2). U každého kritéria jsem sečetla jednotlivé hodnoty a výsledky vepsala do tabulky. Faktor uvedený v tabulce určuje jakou váhu má jednotlivá úroveň A, B, C, D. Hodnotu jednotlivých úrovní jsem spočítala jako součin faktoru a počtu zaškrtnutí. Celkový součet vypočtených hodnot jednotlivých úrovní jsem vydělila počtem dotázaných osob. Tím jsem získala hledané procento úspěchu.

Tabulka 2: Bodové hodnocení otázek Kritéria 1 (vlastní zpracování)

Kritérium 1: Vedení					
	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí	3	1	1	0	
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	33	67	0	100
Celkem/5	20 % úspěchu				

Tabulka 3: Bodové hodnocení otázek Kritéria 2 (vlastní zpracování)

Kritérium 2: Strategie					
	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí	2	3	0	0	
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	99	0	0	99
Celkem/5	19,80 % úspěchu				

Tabulka 4: Bodové hodnocení otázek Kritéria 3 (vlastní zpracování)

Kritérium 3: Pracovníci					
	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí	3	2	0	0	
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	66	0	0	66
Celkem/5	13,20 % úspěchu				

Tabulka 5: Bodové hodnocení otázek Kritéria 4 (vlastní zpracování)

Kritérium 4: Partnerství a zdroje					
	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí	3	1	1	0	
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	33	67	0	100
Celkem/5	20 % úspěchu				

Tabulka 6: Bodové hodnocení otázek Kritéria 5 (vlastní zpracování)

Kritérium 5: Procesy, produkty a služby					
	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí	2	2	1	0	
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	66	67	0	133
Celkem/5	26,60 % úspěchu				

2.2.4 Bodové hodnocení „Výsledků“

Tabulka 7: Bodové hodnocení otázek Kritéria 6 (vlastní zpracování)

Kritérium 6: Zákazníci					
	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí	3	5	0	0	
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	66	0	0	165
Celkem/8	20,63 % úspěchu				

Tabulka 8: Bodové hodnocení otázek Kritéria 7 (vlastní zpracování)

Kritérium 7: Pracovníci					
	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí	3	2	0	0	
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	66	0	0	66
Celkem/5	13,20 % úspěchu				

Tabulka 9: Bodové hodnocení otázek Kritéria 8 (vlastní zpracování)

Kritérium 8: Společnost					
	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí	2	2	1	0	
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	66	67	0	133
Celkem/5	26,60 % úspěchu				

Tabulka 10: Bodové hodnocení otázek Kritéria 9 (vlastní zpracování)

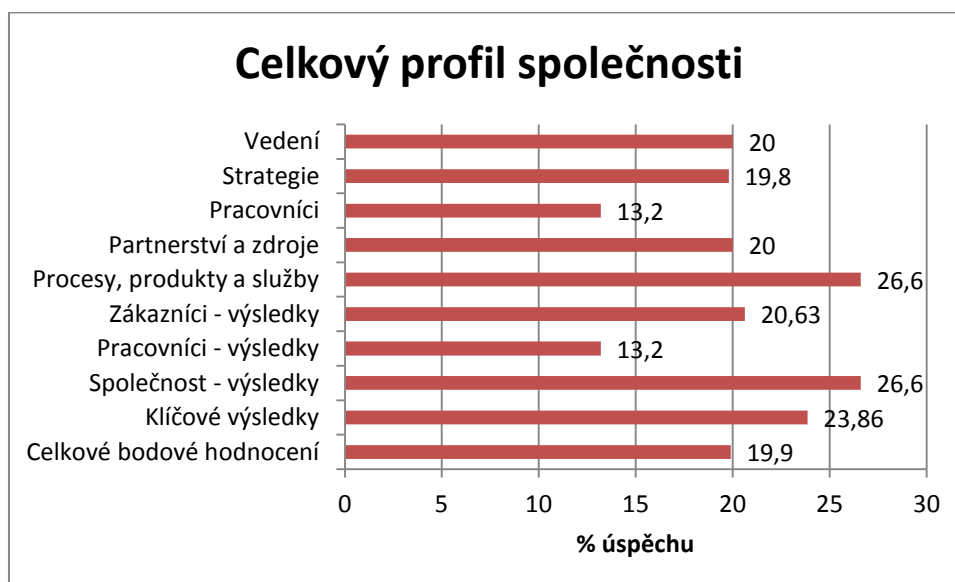
Kritérium 9: Klíčové výsledky					
	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí	4	1	2	0	
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	33	134	0	167
Celkem/7	23,86 % úspěchu				

2.2.5 Celkové bodové hodnocení

Tabulka pro celkové bodové hodnocení je předepsána v příručce modelu Start. Tabulka zahrnuje všechna kritéria, jak kritéria předpokladů, tak i kritéria výsledků.

Tabulka 11: Celkové bodové hodnocení všech kritérií (vlastní zpracování)

Profil organizace					
	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	3	1	1	0	20,00
Strategie	2	3	0	0	19,80
Pracovníci	3	2	0	0	13,20
Partnerství a zdroje	3	1	1	0	20,00
Procesy, produkty a služby	2	2	1	0	26,60
Zákazníci - výsledky	3	5	0	0	20,63
Pracovníci - výsledky	3	2	0	0	13,20
Společnost - výsledky	2	2	1	0	26,60
Klíčové výsledky	4	2	1	0	23,86
					Celkem
Počet zaškrtnutí	25	20	5	0	
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	660	335	0	995
Celkem/50	19,9 % úspěchu				



Graf 4: Celkový profil společnosti (vlastní zpracování)

V celkovém bodovém hodnocení všech devíti kritérií (viz Tabulka 11 a Graf 4) dosáhla společnost Rašnerova pekárna, s. r. o., 19,9 % úspěchu. Tato hodnota samozřejmě není nijak vysoká, ale pro první měření organizace je jakákoliv hodnota důležitá, protože se stává referenční hodnotou pro další měření. První hodnocení dle modelu Start je pro organizaci důležité hlavně proto, aby se organizace seznámila s těmito měřeními a aby postupem času mohla přejít i na Model Excellence EFQM. Pokud se organizace bude i nadále věnovat vyplňování dotazníků, správně provádět sebehodnocení a používat k zápisu tabulky, může jí to pomoci lépe odhalit její slabé a silné stránky a oblasti pro zlepšování.

2.2.6 Silné stránky a oblasti pro zlepšování

V této kapitole jsem se zabývala výčtem silných stránek organizace a oblastmi pro zlepšování, které jsou důležitých aspektem k hodnocení výkonnosti firmy. Jednotlivé silné stránky jsem vydedukovala z odpovědí, kterým jsem přidělila vyšší počet bodů a u kterých si myslím, že organizace dělá správně. Stejně tak jsem z dalších odpovědí určila oblasti, ve kterých má organizace nedostatky nebo se těmito oblastmi zatím nezačala zabývat.

1. Vedení

Silné stránky

- Zapojování pracovníků do systému zlepšování.
- Zapojování vedení do rozvoje vztahů s důležitými zákazníky a partnery.

Oblasti pro zlepšování

- Definovat poslání a vize firmy a působit jako vzor etiky.
- Přijímat zpětnou vazbu od zaměstnanců, co se hodnocení kvality manažerských schopností vedení týče.
- Motivovat pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace.
- Reagovat na názory pracovníků.

2. Strategie

Silné stránky

- Strategie stálé udržitelnosti výkonu.
- Organizace mění své cíle dle potřeb zákazníka a vývoje technologií.

Oblasti pro zlepšování

- Sepsat strategii organizace založenou na informacích z měření výkonnosti, potřeb zákazníků a vývoje na trhu.
- Zajímat se o zakládání strategie na výsledcích, které by mohly vést k budoucímu vývoji a řízení rizik.
- Propojovat cíle organizace s cíli pracovníků.
- Shromáždit důkazy o tom, že organizace přezkoumává strategii dle potřeb zákazníků.
- Zformulovat hodnocení rizik.

3. Pracovníci

Silné stránky

- Existuje obousměrná komunikace mezi vedením a pracovníky.
- Vlastní školení nových pracovníků.

Oblasti pro zlepšování

- Odměňovat úsilí zaměstnanců.
- Definovat strategie a plány v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Hodnotit zaměstnance jak verbálně, tak i písemně.
- Poskytnout pracovníkům informace a kompetence k maximalizování jejich přínosu k plnění úkolů.
- Zapojit pracovníky do procesu zlepšování.

4. Partnerství a zdroje

Silné stránky

- Hmotná aktiva firmy se neustále zlepšují.
- Hmotná aktiva jsou řízena i ve prospěch strategických cílů a materiálových zásob.
- Organizace má zainteresované lidi, kteří neustále informují vedení o různých změnách a nových poznacích.
- Zaměstnanci jsou posíláni na semináře do zahraničí.

Oblasti pro zlepšování

- Řídit a rozvíjet vztahy s dodavateli.
- Zajišťovat, aby informace o dodavatelích, zákaznících a procesech byly aktuální, spolehlivé a snadno využitelné pracovníky.
- Využívat systematicky finanční zdroje a finanční rizika.
- Naplánovat návratnost investic.

5. Procesy, produkty a služby

Silné stránky

- Výrobky a služby jsou navrhovány podle požadavků zákazníků a trhu.
- Při navrhování nových výrobků využívají kreativity pracovníků.

Oblasti pro zlepšování

- Řídit a navrhovat výrobky a služby s ohledem na požadavky zákazníků a trhu a s ohledem na vývoj u konkurenčních společností.
- Řídit se dle stanovených norem.
- Výsledky procesů posuzovat dle měřítek a ukazatelů.
- Snažit se předcházet chybám a problémům, které se staly již v minulosti.

6. Zákazníci

Silné stránky

- Organizace zkoumá vztahy se zákazníky.
- Výsledky měřítek spokojenosti zákazníků vykazují trvale vysokou úroveň.
- Organizace komunikuje se svými zákazníky o spokojenosti s výrobky a službami.
- Organizace používá postupy, které jsou vhodné pro zlepšování výrobků a služeb.

Oblasti pro zlepšování

- Provádět pravidelné průzkumy u svých zákazníků formou dotazníků.
- Rozdělit do skupin výsledky dle typů zákazníků.
- Srovnávat výsledky průzkumů s konkurencí.
- Stanovit si metodu pro analyzování výsledků interních měřítek a vnímání zákazníků.
- Snažit se pokrýt různé oblasti a dosahovat výkonnost srovnatelnou s konkurencí.

7. Pracovníci

Silné stránky

- Vedení pořádá různá neformální setkání se zaměstnanci.
- Výsledky hodnocení pracovníků jsou známy všem.

Oblasti pro zlepšování

- Hodnotit a měřit ukazatele, které ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků.
- Získávat formálně zpětnou vazbu od pracovníků na aspekty, jako jsou bezpečnost při práci, ochrana zdraví, platové ohodnocení aj.
- Porovnávat výsledky interních měřítek s konkurencí.
- Zajímat se o výsledky hodnocení pracovníků a řešit je.
- Zaměřit se na zlepšování výsledků v hodnocení pracovníků.

8. Společnost

Silné stránky

- Organizace snižuje škody a předchází obtěžování okolí a životního prostředí.
- Organizace přispívá na rozvoj společnosti.
- Organizace sponzoruje různé dobročinné akce.

Oblasti pro zlepšování

- Snažit se srovnat s konkurencí.
- Snažit se pozitivně zaujmout média.
- Snažit se zapojit do soutěží a získat v nich ocenění.

9. Klíčové výsledky

Silné stránky

- Zlepšující se trend výsledků finančních a nefinančních výstupů.
- Organizace rozděluje své výrobky a trhy, na kterých působí.
- Snaha pravidelného měření výkonnosti všech procesů.

Oblasti pro zlepšování

- Oficiálně srovnávat klíčové výsledky s konkurenty.
- Snažit se o zvýšení výsledků činností v případě výrobků a služeb.
- Formálně porovnávat výsledky činností výrobků a služeb s jinými organizacemi.
- Zvyšovat výsledky podpůrných a administrativních činností.

U této kapitoly si můžeme všimnout, že oblasti pro zlepšení převažují nad silnými stránkami organizace. Není to však žádná chyba, naopak je tím zobrazen prostor pro iniciativu organizace v oblasti zlepšování výrobních i nevýrobních procesů. V mém návrhu na zlepšení se zaměřím na popis některých oblastí v každém kritériu.

3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Rašnerova pekárna, s. r. o., je úspěšná firma. Výsledky, které jsem zhodnotila dle Modelu Start, nedopadly nejhůře. Každá firma má své nedostatky, které by se měla snažit odstranit, a i přes dosažené dobré výsledky by neměla polevovat ve snaze být stále lepší a úspěšnější. Pokusím se tedy navrhnout pro každé jednotlivé kritérium body, podle kterých může organizace zvýšit svoji celkovou výkonnost. Budu navazovat na předchozí kapitolu a z oblastí pro zlepšení, které jsem vypsala, budu reagovat pouze na některé oblasti z každého kritéria.

Kritérium 1: Vedení

1) ZFORMULOVAT POSLÁNÍ A VIZE FIRMY A ULOŽIT JE NA VEŘEJNĚ PŘÍSTUPNÉ MÍSTO

Nedostatkem je, že vedení nedefinuje poslání firmy, její vize ani zásady podnikání. Vedení společnosti by tyto body mělo zformulovat a vložit do svých firemních dokumentů a také na veřejně přístupné místo, aby si všichni, jak zaměstnanci, tak zákazníci a dodavatelé, mohli dokumenty otevřít a prohlédnout. Tato nepatrná změna je dobrá proto, že zákazníci uvidí, jaké má firma hodnoty a poslání a jakým směrem se chce ubírat. Zákazník nebo i zaměstnanec se tak může snadněji s těmito hodnotami seznámit a pochopit podstatu postupů a cílů organizace.

2) ZÍSKÁVAT ZPĚTNOU VAZBU OD PRACOVNÍKŮ NA MANAŽERSKÉ SCHOPNOSTI VEDENÍ

Doporučuji, aby se vedení organizace scházelo s pracovníky minimálně jedenkrát měsíčně a získávalo tak průběžně zpětnou vazbu ohledně svých manažerských schopností. Samozřejmě nemusí to být vždy osobní setkání, ale je také možné získávání zpětné vazby formou různých dotazníků. Vedení se může i poučit a využít názorů pracovníků a pracovat s nimi ve prospěch ekonomičnosti pracovních postupů i zlepšování procesů ve výrobě. Kromě toho, pokud se vedení zajímá o názory svých zaměstnanců, je pro zaměstnance mnohem snazší vedení respektovat, řídit se jeho pokyny a podávat tak lepší výkon.

3) SESTAVIT SI MOTIVAČNÍ PROGRAM PRO ZAMĚSTNANCE

V organizaci chybí dokument popisující pravidla pro motivaci pracovníků. Vedení organizace by se mělo snažit motivovat své zaměstnance jak k lepším pracovním výkonům, tak také k účasti na rozvoji výkonnosti organizace. Navrhují, aby vedení sestavilo motivační program pro všechny zaměstnance i vedoucí jednotlivých úseků. Tento motivační program může přispět k zvýšení obrátu či snížení nákladů.

Kritérium 2: Strategie

1) ZFORMALIZOVAT STRATEGICKÝ PLÁN ORGANIZACE

Pro každou organizaci je velice důležité mít sepsaný strategický plán, tedy to, jakým způsobem chce dosáhnout stanovených cílů. Strategie by měla být založena na informacích získaných z měření výkonnosti interních procesů. Pak bude zřejmé, zda lze některý z procesů zlepšit nebo zrychlit výrobu apod. Důležité jsou i informace z průzkumů zjišťování potřeb a očekávání zákazníků a zaměstnanců, aby bylo docíleno jejich spokojenosti. Strategii společnosti je potřebné formulovat v písemné podobě, aby se s ní dalo v budoucnu dále pracovat a rozvíjet ji.

2) ZALOŽENÍ STRATEGIE VEDOUČÍ K BUDOUCÍMU VÝVOJI A ŘÍZENÍ RIZIK

Strategii podniku je potřeba zaměřit na výsledky, které by mohly vést k budoucímu růstu organizace. To může pomoci zaměstnancům k tomu, aby se ztotožnili se strategií organizace a s plány do budoucna a aby věděli, jakým směrem se chce společnost, pro kterou pracují, ubírat. Strategie založená na výsledcích vedoucích k řízení rizik je velice prospěšná v tom, že některá rizika může organizace předvídat a úspěšně se jim vyhnout.

3) PROPOJIT CÍLE ORGANIZACE S CÍLI PRACOVNÍKŮ

Velmi důležité pro organizaci je vytyčit si své základní budoucí cíle a podle nich se řídit. Tyto cíle jsou důležité jak pro celou organizaci, tak i pro její zaměstnance. Cíle by měly být konzultovány i s pracovníky a organizace by se měla snažit propojovat svoje cíle s cíli pracovníků. Tak organizace dosáhne lepší pracovní morálky a spokojenosti zaměstnanců.

Kritérium 3: Pracovníci

1) PÍSEMNÉ I VERBÁLNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pro dobré vztahy se zaměstnanci je velice důležité dokázat se zaměstnanci otevřeně hovořit. Organizace by měla hodnotit zaměstnance jak verbálně, tak i písemně, aby zaměstnanci věděli, jak je hodnotí jejich vedení a v jakých oblastech se mají popřípadě zlepšit.

2) MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ POMOCÍ MIMOŘÁDNÝCH ODMĚN

Doporučuji vybrat profese, které jsou pro organizaci klíčové, a vypracovat pro ně jednoduchá motivační pravidla mimořádných odměn, případně i sankcí. Jde o zajištění motivace pracovníků pro vykonávání těchto klíčových profesí a o snahu se v těchto profesích udržet.

3) NAVÁZAT KONTAKT SE ŠKOLOU, KTERÁ VYUČUJE OBOR PEKAŘ

V době nedostatku odborníků pro pekárenský provoz na pracovním trhu je dobré si své zaměstnance postupně vychovávat. Navrhuji, aby organizace navázala kontakt se Střední školou potravinářskou, obchodu a služeb v Brně. Organizace může každoročně poskytnout praxi několika studentům, z toho nejšikovnějším z nich nabídnout dlouhodobější spolupráci formou brigády. Pro ty studenty, o které by měla zájem, může vypracovat i stipendijní plán, a tak z nich vychovat své budoucí trvalé zaměstnance, kteří jsou k dispozici během dvou až tří let této spolupráce.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

1) STANOVIT SI HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Z hlediska partnerství je velice důležité řídit a rozvíjet vztahy s dodavateli. Navrhuji, aby si organizace stanovila hodnocení jednotlivých dodavatelů. Tím zjistí, kteří dodavatelé jsou nejlepší a nejspolehlivější v oblasti služeb, jako je např. včasnost dodání, kvalita služeb a cenové podmínky. Výsledky mohou ukázat, který dodavatel nebo dodavatelé jsou nejlepší, a bude tak možné přejít i ke strategii dlouhodobých partnerských vztahů.

2) ZVEŘEJNIT INFORMACE O DODAVATELÍCH, ZÁKAZNÍCÍCH A PROCESECH

Velice důležité je samozřejmě i to, aby veškeré informace, které o dodavatelích, zákaznících a procesech organizace má, byly snadno dostupné všem zaměstnancům, aby do nich mohli kdykoliv nahlédnout a hlavně aby se mohli spolehnout na to, že tyto informace jsou neustále aktualizovány.

3) VYUŽÍVAT SYSTEMATICKY FINANČNÍ ZDROJE A FINANČNÍ RIZIKA

Organizace by měla také kontrolovat své finanční zdroje a finanční rizika. Například v segmentu energie dnes není dána jednotná cena. Doporučuji, aby si organizace zmapovala roční potřebu energie z elektřiny a plynu a zúčastnila se poptávky na některé z elektronických burz, případně si vybrala sama z nabídek více dodavatelů. Dají se tady výrazně snížit náklady, a to např. až o 10 %. Podobně je možné vybrat další komoditu, která tvoří vstupní náklady na výrobu, zmapovat, kdo a za kolik ji nabízí, a pokusit se získat dlouhodobě výhodnější cenu.

Kritérium 5: Procesy, produkty a služby

1) SYSTEMATICKY NAVRHOVAT A ŘÍDIT SVÉ VÝROBKY A SLUŽBY S OHLEDEM NA POŽADAVKY ZÁKAZNÍKŮ

Organizace by měla systematicky navrhovat své výrobky a řídit své služby. Bez systému je chaos. Organizace musí mít přesně určeno, co chce vyrábět a v jakém množství. Organizace se musí řídit i pochopením požadavků zákazníků, aby i oni byli spokojeni a měli pocit, že jsou váženými klienty.

2) PŘEDCHÁZET CHYBÁM A PROBLÉMŮM, KTERÉ SE JIŽ STALY

Organizace by se měla snažit předcházet chybám a problémům, které se již jednou v minulosti staly. Říká se, chybami se člověk učí, a tak by to mělo být i zde. Organizace by si měla stanovit strategii, ve které se bude snažit předpovídat, jaké chyby mohou vzniknout. Pokud se chybě nevyhne, měla by hned svoji strategii obnovit, chybu zaznamenat a snažit se ji v budoucnu neopakovat.

3) VYRÁBĚT NOVÉ VÝROBKY NA ČESKÉM TRHU

Doporučuji vybrat vhodného zaměstnance, vyslat jej na dohodnuté pracovní místo v zahraniční pekárně (Itálie, Turecko, Španělsko, Řecko) s cílem vybrat nové výrobky, které v České republice nejsou známé a mohly by být atraktivní pro trh, zajistit licenci na jejich výrobu a zajistit tak jejich budoucí uvedení na trh, včetně vhodné reklamy.

Kritérium 6: Zákazníci

1) ZKOUMAT SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ POMOCÍ DOTAZNÍKŮ

Je dobré, že se organizace zajímá o to, jestli jsou její zákazníci spokojeni. Ale nestačí se jich pouze ptát nebo odvozovat závěry z objemu objednávek. Je potřeba, aby se organizace řídila přesně stanovenou směrnicí a používala dotazník v ní obsažený. Zákazníci často o vyplňování dotazníků nestojí, ale jednou za čas je možné jim vysvětlit, že vyplněním dotazníku lze zjistit, co by organizace mohla udělat pro to, aby se zákazník cítil ještě lépe, aby dodání výrobků bylo ještě rychlejší apod.

2) ROZDĚLIT VÝSLEDKY Z MĚŘENÍ DO SKUPIN

Výsledky těchto zjištění by se měly rozdělovat do skupin dle typů zákazníků. Je proto potřeba definovat si typy zákazníků a způsob práce s nimi. Drobným odběratelům, kteří nakupují v prodejnách společnosti, je možné nabízet různé aktivity, ochutnávky, srovnání, značit si jejich reakce. S většími odběrateli, cizími prodejny, lze domlouvat podmínky propagačních akcí a poskytování zpětné vazby. Tak jde zjistit, v jakých skupinách jsou lepší služby a naopak. Myslím, že firma by o tyto aktivity měla mít zájem, pokud jí jde o dlouhodobé působení na trhu.

3) SROVNÁVAT SE S KONKURENCÍ

Organizace by měla porovnávat své výsledky průzkumů s konkurencí, snažit se zjistit, co konkurence dělá lépe a inspirovat se tím. Organizace by se měla snažit dosáhnout výkonnost, která se dá srovnat s konkurencí, nebo konkurenci předčit.

Kritérium 7: Pracovníci

1) MĚŘIT SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Pro organizaci je velice důležité vědět, nakolik jsou její pracovníci spokojeni. Samozřejmě i ve výrobě je velice důležité, aby zaměstnanci byli spokojeni na pracovišti a pracovali rádi. Ovšem důležitější jsou ti pracovníci, kteří výrobky prodávají v kamenných obchodech, jelikož přicházejí do stálého kontaktu se zákazníky. Je tedy velice důležité, aby byli v práci spokojeni, dělali svoji práci s radostí a příjemně tak působili na zákazníky. Dále bychom pracovníky měli hodnotit z hlediska toho, abychom zjistili, co je pro ně v práci důležité. Již Maslow ve své hierarchii potřeb zdůrazňuje to, že ne vždy pro pracovníky je důležité finanční ohodnocení. Naopak pracovníci dávají přednost svým sociálním potřebám, mezi něž patří např. přátelský kolektiv, chápaní nadřízený, nestresová práce, příjemné pracovní prostředí aj. Důležité při hodnocení je, aby pracovníci vedení organizace sdělili opravdu vše, s čím nejsou spokojeni. Pro tento účel je vhodnější šetření v podobě dotazníků než přímý pohovor.

2) SPRÁVNĚ VYHODNOTIT DOTAZNÍKY

Vyplněné dotazníky je důležité správně a pečlivě vyhodnotit. Zjištěné problémy by měly být co nejefektivněji a nejsprávněji vyřešeny. Když se tak stane, budou pracovníci mnohem více spokojeni a budou tak odvádět lepší pracovní výkony, příp. budou přicházet s vlastními inovativními návrhy. To jako řetězová reakce bude mít samozřejmě i pozitivní vliv na zákazníky a budou se stále rádi vracet.

Kritérium 8: Společnost

1) UPOUTAT POZORNOST SPOLEČNOSTI

Organizace by se měla zaměřit především na pozitivní vnímání značky Rašnerova pekárna v souvislosti s atraktivitou výrobků a prodejen. Jejím zájmem je dostat se do podvědomí společnosti a kladně na ni působit, příp. vymýšlet i nové produkty, které ještě na českém trhu nejsou, a zavést je do prodeje. Je příjemné vytvořit si svůj vlastní styl interiéru prodejen, aby zákazník zaujal a ti se rádi vraceli a hlavně o značce diskutovali a doporučovali ji dále. Tímto inovativním řešením a různými aspekty, které

veřejnost zaujmou, pekárna na sebe upoutá i média, která se začnou o pekárnu zajímat a budou ji prezentovat v tisku, televizi apod.

2) ZAPOJIT SE DO SOUTĚŽÍ

Firma již vyhrála ocenění za nejlepší chléb roku a díky tomu je Rašnerův chléb velice známý a oblíbený. Avšak organizace by se měla snažit zapojovat do stále více soutěží, jak výrobních tak i co se kvalitatívního hodnocení organizace týče. Tím budou zákazníci organizace stále lépe vnímat.

3) SNAŽIT SE O SPOLUPROPAGACI

Pokud se organizace nemůže propagovat díky malému množství volných prostředků, může se pokusit dostat do podvědomí společnosti tak, že se bude soustředit na spolupropagaci moderních farmářských trhů, na kterých bude mít i vlastní prodejnu vhodných produktů.

Kritérium 9: Klíčové výsledky

1) SROVNÁVAT SVÉ FINANČNÍ I NEFINANČNÍ VÝSLEDKY S KONKURENCÍ

Organizace by měla své finanční i nefinanční výsledky oficiálně srovnávat s konkurenčními organizacemi. Je potřeba vydefinovat si oblasti zájmů, vytvořit i přehlednou tabulku pro hodnoty, které bude možné získat a následně porovnávat a zjišťovat, jaké má rozdíly vůči své konkurenci. Tímto srovnáváním by organizace mohla docílit toho, že se bude přesně orientovat, kdy je konkurence na tom lépe a kdy hůře. Když na tom konkurence bude lépe, je možné následně analyzovat, proč tomu tak je, a případně najít cestu ke zlepšení.

2) MĚŘIT VÝKONNOSTI VŠECH PROCESŮ A POROVNÁVAT S KONKURENCÍ

Je velice důležité měřit výkonnosti všech procesů, které se podílí na výrobku nebo službě. Dále je žádoucí provádět procesní analýzu, modelovat procesy a snažit se systematicky zvyšovat jejich výkonnost. Ráda bych navrhla použít metodu určení konkrétních vlastníků jednotlivých procesů z řad vedoucích pracovníků, aby bylo

možné jednoznačně stanovit, kdo a kde má jakou odpovědnost. Jelikož výsledky činností výrobků a služeb nyní stagnují, měla by organizace začít sestavovat plán, jak postupně přejít k růstu. Důležité je také výsledky porovnávat s konkurencí a snažit se zjistit, jak podobné situace řeší.

3) INVESTOVAT DO NOVÝCH TECHNOLOGIÍ

Pro organizaci s pekárenským provozem je velice důležité sledovat vývoj nových technologií a vkládat do nich investice. Je to totiž základ správně fungující organizace. Je nutné stále investovat do rozvoje nových technologií a pravidelně obnovovat vybavení.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala hodnocením výkonnosti společnosti Rašnerova pekárna, s. r. o., za pomoci hodnotícího modelu Rady kvality České republiky, modelu START.

V mé práci byl model Start aplikován na společnost Rašnerova pekárna, s. r. o. Prvním bodem analýzy byla získaná data z rozhovorů a z účetních výkazů, které mi poskytl výkonný ředitel firmy. Nejprve jsem zhodnotila kritéria předpokladů, tzn. jak například vedení působí na firmu nebo jak je pečováno o pracovníky. Poté jsem zhodnotila kritéria výsledků, tzn. jak firma prosperuje, jaké má stanovené cíle a jestli jich dosahuje. Jak kritéria předpokladů, tak i kritéria výsledků jsem poté bodově ohodnotila, vepsala do tabulek a vyjádřila procentuálně.

Proto, abych vyhodnotila výkonnost firmy, jsem z výsledků dotazníku modelu Start vyčetla, že společnost dosáhla celkové úspěšnosti 19,9 %. Není to žádná závratná hodnota, ale jako první hodnocení firmy to není špatné. Organizace si na trhu vede vcelku dobře. Pokud v kritériích, ve kterých získala extrémně málo bodů, zavede určitá zlepšovací pravidla a bude s nimi pracovat, můžeme předpokládat, že tato malá firma má šanci na trvalé zlepšování a udržení se na trhu.

Dalším aspektem výkonnosti organizace jsou její silné a slabé stránky, které jsou uvedeny v kapitole 2.2.6. Díky tomu, že jsem tyto silné a slabé stránky organizace odhalila, jsem v poslední kapitole mohla sepsat návrhy na zlepšení. Jednou z nejslabších oblastí je kritérium Strategie, kde organizace začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie společnosti. Proto doporučuji začít se zlepšováním právě v tomto kritériu. Organizace by měla formalizovat svůj strategický plán, který je pro každou firmu velice důležitý. Podle tohoto plánu by se měla organizace řídit a s jeho pomocí tak dosahovat svých vytyčených cílů. Dále by se organizace měla zaměřit na kritérium Pracovníci, a to jak v oblasti předpokladů, tak i v oblasti výsledků. Správné motivování a odměňování pracovníků povede ke zlepšení jejich práce a k jejich samostatnému zapojení do procesu zlepšování. Zvážení a uskutečnění těchto návrhů by mělo celkově vést ke zlepšení výkonnosti firmy Rašnerova pekárna, s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [2] VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [5] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2000. *Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut, 2001. 94 s. Třídící znak 01 0324.
- [6] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
- [7] *Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran*. Brussels: EFQM, c2012. ISBN 978-90-5236-698-2.
- [8] BALÁŠ, L. et al. *Společný hodnotící rámec (Model CAF)*. 2. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 110 s. ISBN 978-80-02-02201-5.
- [9] BRAUN, V. et al. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 82 s. ISBN 978-80-02-02198-8.
- [10] RYŠÁNEK, P. et al. *Národní cena kvality ČR - Model START*. 2. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. 39 s. ISBN 978-80-02-02341-8.

- [11] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [12] Rozvaha. Testyzucetnictvi.cz [online], © 2006 – 2014 [cit. 2013-12-22].
Dostupné z:
<http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicekucetnichpojmu.php?pojem=rozvaha>
- [13] Rozvaha, bilance. Managementmania.com [online], © 2011 – 2013
[cit. 2013-12-22]. ISSN 2327-3658. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/rozvaha-bilance>
- [14] Historie a současnost. Penam, a.s. [online], © 2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.penam.cz/cs/svet-penam/historie/>
- [15] Společnost. United Bakeries, a.s. [online], [cit. 2014-04-12].
Dostupné z:
<http://www.united-bakeries.cz/united-bakeries/spolecnost/info.html>
- [16] Řízení jakosti. United Bakeries, a.s. [online], [cit. 2014-04-12].
Dostupné z:
<http://www.united-bakeries.cz/united-bakeries/rizeni-jakosti/info.html>
- [17] Úvod. Mlýn HEROLD [online], © srpen 2013 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z:
<http://www.heroldovapekarna.cz/index.php>
- [18] Popis a historie firmy. Karlova pekárna, s.r.o. [online], [cit. 2014-04-12].
Dostupné z: <http://www.karlova-pekarna.cz/popis.php>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura souboru norem ISO 9000:2000 [6].	19
Obrázek 2: Rozvaha [13]	34
Obrázek 3: Organizační schéma organizace (vlastní zpracování)	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Finanční výsledky firmy v letech 2009 – 2012 (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 2: Bodové hodnocení otázek Kritéria 1 (vlastní zpracování)	52
Tabulka 3: Bodové hodnocení otázek Kritéria 2 (vlastní zpracování)	52
Tabulka 4: Bodové hodnocení otázek Kritéria 3 (vlastní zpracování)	53
Tabulka 5: Bodové hodnocení otázek Kritéria 4 (vlastní zpracování)	53
Tabulka 6: Bodové hodnocení otázek Kritéria 5 (vlastní zpracování)	53
Tabulka 7: Bodové hodnocení otázek Kritéria 6 (vlastní zpracování)	53
Tabulka 8: Bodové hodnocení otázek Kritéria 7 (vlastní zpracování)	54
Tabulka 9: Bodové hodnocení otázek Kritéria 8 (vlastní zpracování)	54
Tabulka 10: Bodové hodnocení otázek Kritéria 9 (vlastní zpracování)	54
Tabulka 11: Celkové bodové hodnocení všech kritérií (vlastní zpracování)	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Tržby společnosti v období 2009 až 2012 (vlastní zpracování)	50
Graf 2: Náklady společnosti v období 2009 až 2012 (vlastní zpracování)	50
Graf 3: Výsledek hospodaření společnosti v období 2009 až 2012 (vlastní zpracování)	50
Graf 4: Celkový profil společnosti (vlastní zpracování)	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro excelenci - model Start (vlastní zpracování).....	73
---	----

PŘÍLOHA

Příloha 1: Dotazník pro excelenci - model Start (vlastní zpracování)

Kritérium č. 1: Vedení

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

Kritérium č. 2: Strategie

- 1) Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?
- 2) Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?
- 3) Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace

byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?

- 4) Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?
- 5) Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit?

Kritérium č. 3: Pracovníci

- 1) Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?
- 2) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?
- 3) Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?
- 4) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?
- 5) Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?

Kritérium č. 4: Partnerství a zdroje

- 1) Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?
- 2) Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?
- 3) Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?
- 4) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?
- 5) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?

Kritérium č. 5: Procesy, produkty a služby

- 1) Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?
- 2) Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?

- 3) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?
- 4) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?
- 5) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?

Kritérium 6: Zákazníci - výsledky

- 1) Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?
- 2) Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?
- 3) Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?
- 4) Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?

- 5) Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?
- 6) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?
- 7) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?
- 8) Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?

Kritérium č. 7: Pracovníci - výsledky

- 1) Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?
- 2) Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tématických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?
- 3) Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?
- 4) Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?
- 5) Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?

Kritérium č. 8: Společnost - výsledky

- 1) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?
- 2) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?
- 3) Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?
- 4) Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?
- 5) Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?

Kritérium č. 9: Klíčové výsledky

- 1) Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?
- 2) Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?
- 3) Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?
- 4) Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?
- 5) Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

- 6) Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?
- 7) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?