



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## **HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU PODLE MODELU START**

COMPANY PERFORMANCE ASSESSMENT ACCORDING TO MODEL START

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**ALŽBĚTA POSPÍŠKOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. JOSEF VESELÝ, CSc.**

BRNO 2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Pospíšková Alžběta**

---

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 podle modelu Start**

v anglickém jazyce:

**Company Performance Assessment according to Model Start**

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 2014/2015.

L.S.

---

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

---

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

V Brně, dne 28.2.2015

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením výkonnosti podniku Letovické strojírný, s. r. o. pomocí modelu Start. Společnost Letovické strojírný, s. r. o. se zabývá především výrobou zemědělských strojů. Teoretická část bakalářské práce obsahuje informace týkající se hodnocení výkonnosti podniku a druhy modelů, které slouží k měření této výkonnosti. Analytická část práce zahrnuje představení společnosti včetně krátké historie a dále odpovědi na otázky dle devíti kritériálního modelu Rady kvality České republiky - modelu Start, jejich vyhodnocení a návrh na zlepšení.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the performance evaluation of Letovické strojírný, s. r. o. (Ltd) with the use of the Start model. This mechanical engineering company mainly focuses on agriculture machinery. The theoretical part of this thesis contains all necessary information on the performance evaluation and model types typically used for measuring company performance. The analytical part of the thesis first introduces the company and its short history and then answers the questions according to the nine-criterial model referred to as Rada kvality České republiky – model Start. The work is concluded by the model evaluation and improvement proposals.

## **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**

POSPÍŠKOVÁ, A. *Hodnocení výkonnosti podniku podle modelu Start*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 68 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 30. května 2015

.....  
Alžběta Pospíšková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu 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 Ing. Zdeňku Dupalovi, který mi poskytl veškeré dokumenty a informace o podniku.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
CÍLE A METODIKA PRÁCE .....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	12
1.1 Základní pojmy .....	12
1.1.1 Výkonnost .....	12
1.1.2 Měření výkonnosti podniku .....	12
1.1.3 Sebehodnocení .....	12
1.1.4 Jakost (kvalita) .....	13
1.1.5 Benchmarking .....	13
1.2 Měřítko výkonnosti organizace .....	14
1.3 Nejpoužívanější modely .....	16
1.3.1 Balanced Scorecard (BSC) .....	16
1.3.2 7S McKinsey .....	18
1.3.3 Směrnice pro zlepšování výkonnosti ČSN EN ISO 9004:2000 .....	19
1.4 Modely cen za kvalitu .....	20
1.4.1 Model Excellence EFQM .....	20
1.4.2 Model START .....	23
1.4.3 Model START PLUS .....	27
1.4.4 Model CAF .....	28
2 ANALYTICKÁ ČÁST .....	30
2.1 Letovické strojírný, s. r. o. ....	30
2.1.1 Základní informace o společnosti .....	30
2.1.2 Historie a současnost společnosti .....	31
2.1.3 Organizační struktura společnosti .....	32
2.1.4 Konkurence na trhu .....	33
2.2 Analýza společnosti Letovické strojírný, s. r. o. ....	33

2.2.1	Analýza kritérií „Předpokladů“ .....	34
2.2.2	Analýza kritérií „Výsledků“ .....	43
2.2.3	Bodové hodnocení .....	52
3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ.....	56
3.1	Návrh metodiky pro měření spokojenosti zaměstnanců .....	58
3.2	Zlepšení projektového řízení v podniku .....	59
	ZÁVĚR .....	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	65
	SEZNAM TABULEK .....	66
	SEZNAM GRAFŮ .....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68
	PŘÍLOHA .....	I

# ÚVOD

V současné době každý úspěšný podnik na sobě musí tvrdě pracovat, aby obstál v silné konkurenci na trhu. Kromě neustálého vývoje a zvyšování kvality svých produktů je nutné monitorovat i vnitřní indikátory společnosti a zaměřit se na výkonnost firmy jako takové. Hlavním předpokladem pro stabilizaci a udržení úspěšného chodu podniku je neustálé zvyšování jeho výkonnosti. Na základě měření výkonnosti podniku zjistíme silné a slabé stránky podniku, které je důležité znát pro další rozhodování managementu. Výkonnost podniku lze měřit různými způsoby. Jedním z nejznámějších způsobů hodnocení výkonnosti podniku je dle Modelu Excellence (GRASSEOVÁ, 2010). Z tohoto modelu dále pak vychází model START, který je jeho zjednodušenou verzí. Dalším stupněm tohoto modelu je model START PLUS, který předešlý model rozšiřuje (RYŠÁNEK, 2011).

Tématem bakalářské práce je hodnocení výkonnosti společnosti Letovické strojírný, s. r. o na základě vícekritériálního modelu START. Tato strojírenská společnost patří mezi významné výrobce a dodavatele v segmentu výroby a dodávek dílů, svařovaných sestav a montovaných skupin pro výrobce zemědělské, dopravní a manipulační techniky (LETOVICKÉ STROJÍRNY, 2012).

Letovické strojírný, s. r. o. byly založeny již v roce 1882 a mají tak dlouholetou tradici na trhu. V současné době podnik zaměstnává okolo 300 zaměstnanců. Tato společnost od počátku své existence sídlí v Letovicích, které se nachází v Jihomoravském kraji a poskytuje tak pracovní příležitost mnoha občanům tohoto kraje (LETOVICKÉ STROJÍRNY, 2012).

# CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cílem bakalářské práce je provést hodnocení výkonnosti podniku Letovické strojírný, s. r. o. na základě vícekritériálního modelu střední obtížnosti, modelu START. Dalším cílem je identifikovat silné a slabé stránky podniku, které pomohou k navržení případných opatření pro zvýšení výkonnosti podniku.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část práce seznamuje se základními pojmy, které jsou důležité k pochopení dané problematiky. Dále představuje nejpoužívanější modely, které se zabývají hodnocením výkonnosti podniku a modely cen za kvalitu. V této části je použita obsahová analýza a studium odborné literatury k pochopení základních pojmů.

V úvodu analytické části práce je představena společnost Letovické strojírný, s. r. o. včetně její stručné historie. Analýza je provedena pomocí již zmíněného modelu START. Na základě rozhovoru s ředitelem pro jakost jsou zpracovány odpovědi na otázky vycházející z modelu START.

Třetí část práce je věnována návrhům na zlepšení. V této části jsou vyhodnoceny silné stránky a oblasti pro zlepšení, které mi umožnily navrhnout doporučení pro zlepšení výkonnosti podniku. Tyto návrhy vychází z poznatků získaných analýzou pomocí zmíněného modelu START. V této části je využita metoda dedukce sloužící k určení silných, slabých stránek a určení oblastí, ve kterých je nutné se zlepšit.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Základní pojmy

### 1.1.1 Výkonnost

Pojem výkonnost můžeme najít v celé řadě oborů. Obecně lze říci, že „*výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti*“ (WAGNER, 2009, s. 17).

Stejný význam má také pojem výkonnost organizace. Organizace se cíleně orientuje na dosažení určité úrovně (kvality) výkonnosti. Stejně tak jako v obecném pojetí, i u organizací výkonnost představuje charakteristiku, která se zabývá průběhem (způsobem), díky kterému organizace uskutečňuje danou činnost v podobnosti se stávajícím způsobem této činnosti (WAGNER, 2009).

### 1.1.2 Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku, si klade dvě základní otázky: (1) jak měřit vstupy a výstupy a (2) pro koho výkonnost podniku měřit (pro koho jsou důležité informace o této výkonnosti). Vstupy a výstupy podniku se nejčastěji měří v peněžních nebo naturálních jednotkách. Peněžní vyjádření vstupů a výstupů se využívá zejména v účetnictví, které poskytuje obraz o ekonomické situaci podniku (FIBÍROVÁ, 2005).

### 1.1.3 Sebehodnocení

Jedná se o souhrnný, systematický a pravidelný proces monitorování činností a výsledků organizace. Díky procesu sebehodnocení může organizace rozpoznat své slabé stránky, silné stránky a oblasti, ve kterých je nutno se zlepšit (ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, 2003).

### 1.1.4 Jakost (kvalita)

Jakost je jedním z hlavních činitelů, kteří ovlivňují zisk a postavení podniku na trhu. Jakost představuje kladnou vlastnost nabízeného produktu nebo služby. Pojem jakost má mnoho definic. Veber definuje jakost jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“ (VEBER, 2009, s. 434).

#### Tři základní charakteristiky jakosti

- **Bezvadnost** – výrobek nebo služba neobsahuje žádnou vadu.
- **Kvalitativní parametry** – „*charakteristiky respektive znaky výrobku jsou představovány souhrnem vlastností – funkčních, estetických, spolehlivostních apod.*“ (VEBER, 2009, s. 435). Rozhodující roli při hodnocení těchto parametrů má zákazník.
- **Stabilita** – „*kvalitativní rys vztahující se zejména k dodávaným výrobkům či službám a spočívající v garantované a vyhovující jakosti u libovolné jednotky v dodávce*“ (VEBER, 2009, s. 435).

### 1.1.5 Benchmarking

„*Je systematický a průběžný proces měření, proces neustále porovnávající procesy organizace s vedoucími organizacemi kdekoliv na světě, aby se získaly informace a poučení se ze zjištěných skutečností. V praxi obvykle znamená pravidelné porovnání aspektů výkonnosti (funkce a procesy) s organizacemi, které uplatňují nejlepší praxi a mají vynikající postavení na trhu*“ (RYŠÁNEK, 2011, s. 9).

## 1.2 Měřítko výkonnosti organizace

*„Mnoho organizací pracuje se špatnými měřítky, z nichž mnoho je nesprávně nazývaných klíčovými ukazateli výkonnosti (KPI). Ve skutečnosti však velmi málo organizací monitoruje své správné klíčové ukazatele výkonnosti. Důvodem toho je, že velmi málo organizací, podnikových lídrů, pisatelů, odpovědných osob a poradců zkoumá, co to klíčový ukazatel výkonnosti vlastně je. Existují tři typy měřítek výkonnosti“ (PARMENTER, 2008, s. 1), které jsou popsány níže.*

### Typy měřítek výkonnosti

- **KRI (klíčové ukazatele výsledků)** – Zahrnují spokojenost zákazníků, čistý zisk před zdaněním, rentabilitu zákazníků, spokojenost zaměstnanců a výnos vloženého kapitálu. Ukazují, zda se hodnocená společnost pohybuje správným směrem.
- **PI (ukazatelé výkonnosti)** – Díky ukazatelům výkonnosti organizace zjistí, co je třeba udělat, aby bylo dosaženo úspěchů.
- **KPI (klíčové ukazatele výkonnosti)** – Jedná se o soubor měřítek, která se zaměřují na hlediska výkonnosti organizace. Tato hlediska jsou důležitá pro aktuální a budoucí úspěchy organizace (PARMENTER, 2008).

Klíčové ukazatele výkonnosti jsou často zaměňovány s klíčovými ukazateli výsledků. Klíčové ukazatele výkonnosti se zabývají tím, co je třeba udělat, aby se zvýšila výkonnost organizace. Na rozdíl od klíčových ukazatelů výsledků se zaměřují spíše na přítomnost a budoucnost. Ukazatelé klíčových výsledků jsou monitorováni měsíčně nebo čtvrtletně a zaměřují se na minulost. Klíčové ukazatele výkonnosti by měli vypovídat o tom, jaká opatření je potřeba přijmout, aby bylo dosaženo zvýšení výkonnosti podniku. Organizace by měla dané ukazatele sledovat denně, tedy 24 hodin / 7 dní v týdnu proto, aby bylo dosaženo pozitivních výsledků. V některých případech je možné ukazatele monitorovat týdně. Velmi důležité je správné načasování, kdy provádět měření. Dále také nesmí docházet k vysokým prodlevám mezi prováděným měřením a předáním výsledků vedení společnosti (PARMENTER, 2008).

### **Charakteristiky klíčových ukazatelů výkonnosti**

- Nefinanční měřítka - nevyjadřuje se v měnách,
- opakované měření,
- zabývá se tím generální ředitel a tým top managementu,
- pochopení daného měřítka a opatření k nápravě se požaduje od všech zaměstnanců,
- odpovědnost jednotlivce nebo celého týmu,
- značný dopad,
- pozitivní dopad - pozitivně ovlivňuje další měřítka výkonnosti (PARMENTER, 2008).

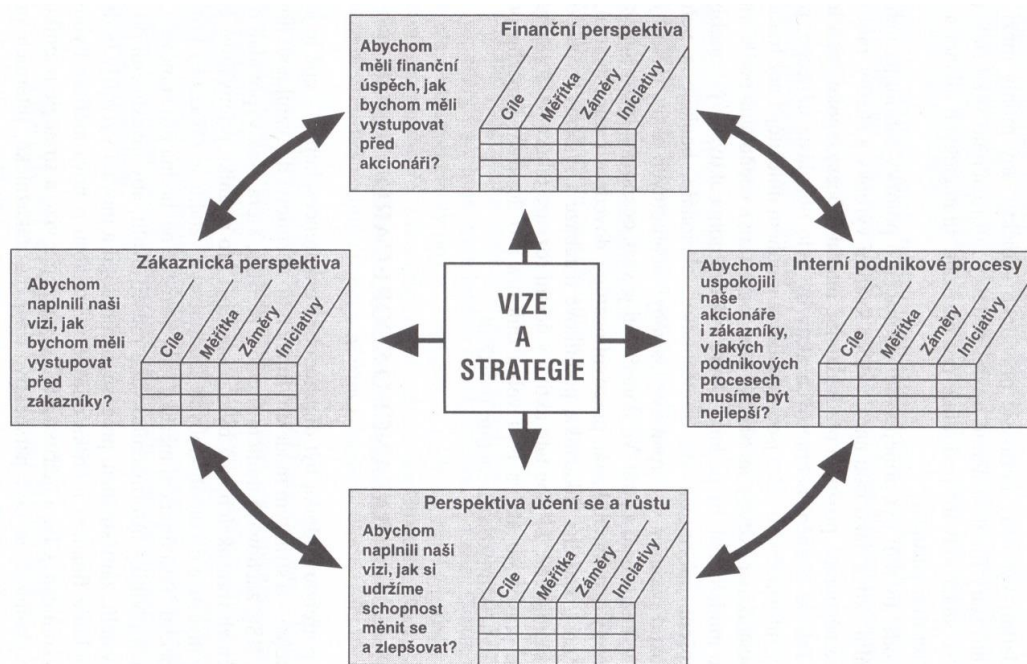
## 1.3 Nejpoužívanější modely

### 1.3.1 Balanced Scorecard (BSC)

Model BSC byl poprvé představen v roce 1992 v časopise Harvard Business Review, v článku, který publikovali Robert S. Kaplan a David P. Norton. Koncept BSC je velmi jednoduchý a přehledný. Model je tvořen čtyřmi základními perspektivami, které vytvářejí rámec modelu BSC. (GRASSEOVÁ, 2010). Tento model znázorňuje obrázek 1.

#### Základní perspektivy modelu BSC

- **Finanční perspektiva** – zahrnuje finanční cíle společnosti. V této perspektivě jde především o spokojenost majitelů, výškou zisku a prestiží podniku. Důležitým ukazatelem ve finanční perspektivě je čistá současná hodnota (NEUMAIEROVÁ, 2002).
- **Zákaznická perspektiva** – zahrnuje cíle, které se týkají spokojenosti zákazníků. Mezi vstupní měřítka této perspektivy patří např. spokojenost a věrnost zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích (KAPLAN, 2000).
- **Perspektiva interních procesů** – zahrnuje interní cíle. Na tuto perspektivu existují dva pohledy. Tradiční přístup sleduje a zlepšuje již zavedené procesy, naopak přístup BSC vytváří a rozvíjí nové procesy, ve kterých musí organizace dosahovat velmi dobrých výsledků, aby naplnila finanční cíle a uspokojila své zákazníky (KAPLAN, 2000).
- **Perspektiva učení se a růstu** – zabývá se podnikovou infrastrukturou, která je důležitá k vytvoření dlouhodobého růstu a zlepšování. Tato perspektiva zahrnuje tři základní složky – lidský kapitál, organizační kapitál a informační kapitál (KAPLAN, 2000).



Obrázek 1: **Model BSC**  
(KAPLAN, 2000, s. 20)

V současné době můžeme říct, že původní čtyřkvadrantový model BSC není aktuální, a proto byl nahrazen strategickou mapou. Ve čtyřkvadrantovém modelu BSC musely organizace navrhovat několik cílů pro konkrétní perspektivu, bez ohledu na vazby mezi těmito perspektivami, což je hlavním nedostatkem modelu. Tento nedostatek zapříčinil, že organizace prováděly zbytečné činnosti a neměli integrovanou svou strategii (GRASSEOVÁ, 2010).

„Strategická mapa zobrazuje čtyři perspektivy BSC v příčinné (kauzální) hierarchii, která ukazuje, že cíle se vzájemně podporují, a to tak, že odpovídající výkonnost v nižších perspektivách napomáhá k dosažení cílů nejvyšší perspektivy“ (GRASSEOVÁ, 2010, s. 102). Logika strategické mapy vychází z myšlenky, že pomocí cílů perspektivy učení a růstu jsou dosahovány cíle perspektivy interních procesů. Tyto interní procesy dále pak podporují dosahování cílů zákaznické perspektivy. To vede k dosažení finančních cílů zahrnutých ve finanční perspektivě (GRASSEOVÁ, 2010).

### 1.3.2 7S McKinsey

Model 7S McKinsey byl vytvořen v 70. letech zaměstnanci konzultační společnosti McKinsey. Důvodem pro vznik tohoto modelu bylo usnadnit manažerům a vedoucím pracovníkům porozumění složitým aspektům, které jsou spojeny s organizačními změnami. „*Tento model ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité změny implementovat, a vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory najednou*“ (MALLYA, 2007, s. 73).

#### 7 faktorů modelu

- **Strategie** – oblast zahrnuje vize organizace a schopnost řešit příležitosti a hrozby v daném oboru podnikání.
- **Struktura** – oblast zahrnuje organizační strukturu společnosti, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vztah mezi podnikatelskými subjekty, oblasti expertizy, systém kontroly a sdílení informací.
- **Systémy** – systémy obsahují manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů.
- **Styl práce vedení** – oblast se zabývá způsoby, kterými vedení řídí organizaci a řeší případné problémy.
- **Spolupracovníci – personál** – oblast se zabývá rozvojem, vzděláním, motivací, aspiracemi, chováním pracovníků v podniku a vztahy mezi pracovníky.
- **Schopnosti** – oblast zahrnuje dovednosti, znalosti a zkušenosti.
- **Sdílené hodnoty** – tato oblast zahrnuje vize, poslání a firemní kulturu (MALLYA, 2007).

Všech sedm faktorů je vzájemně propojeno, a je tedy velmi důležité soustředit se na všechny faktory současně. Pokud nebude věnována dostatečná pozornost některému z faktorů, může dojít ke zhroucení ostatních. Těchto sedm faktorů musí být bráno v potaz pro zajištění správné realizace strategie. Toto pravidlo platí bez ohledu na velikost organizace. Model 7S McKinsey se rozděluje na dvě části. Strategie, struktura a systémy jsou často označovány za „tvrdá 3S“. Styl práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty jsou označovány jako „měkká 4S“ (MALLYA, 2007).

### 1.3.3 Směrnice pro zlepšování výkonnosti ČSN EN ISO 9004:2000

„ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů (členů ISO). Mezinárodní normy obvykle připravují technické komise ISO“ (ČSN EN ISO 9004:2000, 2001, s. 5). Každý člen ISO má právo být zastoupen v této technické komisi. S technickou komisí spolupracují také vládní i nevládní mezinárodní organizace a dále pak Mezinárodní elektrotechnická komise (IEC). Mezinárodní norma ISO 9004 byla vypracována technickou komisí ISO/TC 176 Management jakosti a prokazování jakosti, subkomisí SC2 Systémy jakosti (ČSN EN ISO 9004:2000, 2001).

Norma ISO 9004 patří do souboru norem ISO 9000. Soubor norem ISO 9000 doporučuje organizacím, jak správně navrhnout systém řízení jakosti dané společnosti. Pokud organizace splňuje podmínky těchto norem, obdrží od certifikačního orgánu na určitou dobu certifikát řízení jakosti. Po uplynutí doby trvání certifikátu je nutno obnovit jeho platnost tzv. recertifikací (JEŽKOVÁ, 2013). Kromě normy ISO 9004 patří do souboru norem ISO 9000 také norma ISO 9001.

Norma ISO 9004 rozšiřuje normu ISO 9001. Obě tyto normy byly upraveny tak, aby se navzájem doplňovaly. Je však možné je použít i samostatně. „Cílem ISO 900 je prokázat jakost produktu a zvýšit spokojenost zákazníka, zatímco norma ISO 9004 používá širší pohled na management jakosti s cílem poskytnout návod na zlepšování výkonnosti“ (ČSN EN ISO 9004:2000, 2001, s. 6). Norma ISO 9004 se zabývá řízením udržitelného úspěchu organizace. Tato norma slouží k neustálému zlepšování výkonnosti a efektivnosti organizace. Na rozdíl od normy ISO 9001 norma není určena pro certifikaci nebo smluvní účely (ČSN EN ISO 9004:2000, 2001).

## 1.4 Modely cen za kvalitu

### 1.4.1 Model Excellence EFQM

Sebehodnocení výkonnosti podniku slouží především k nalezení silných stránek podniku a také příležitostí ke zlepšení. Pro sebehodnocení a zlepšování podniku byl vytvořen Model Excellence EFQM. Tento model je vhodný pro využití ve všech typech podniků bez ohledu na velikost podniku nebo sektor působnosti (GRASSEOVÁ, 2010).

*„Logika EFQM Modelu Excellence je poměrně jednoduchá. Vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínek maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto souhrnně označované výsledky jsou však podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování vztahů partnerství“ (NENADÁL, 2001, s. 39).*

Model Excellence EFQM se uskutečňuje pomocí **tří integrovaných prvků**.

#### a) Základní koncepce excellence

Principy základní koncepce excellence:

- dosahování vyvážených výsledků,
- vytváření hodnoty pro zákazníky,
- vedení na základě vize, inspirace a integrity,
- řízení na základě procesů,
- dosahování úspěchů díky pracovníkům,
- podporování kreativity a inovací,
- budování partnerství,
- přijímání odpovědnosti za trvale udržitelnou budoucnost (FOSTNER, 2009).

#### b) Model Excellence EFQM

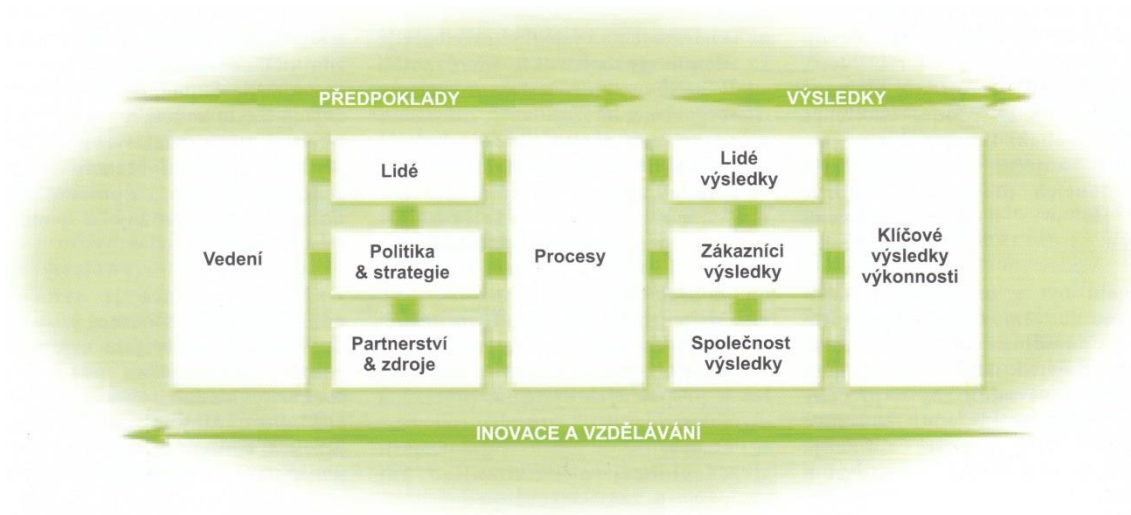
Model Excellence EFQM „vzešel z iniciativy čtrnácti špičkových západoevropských firem, které založily Evropskou nadaci pro řízení jakosti (EFQM) s cílem zlepšit

*postavení evropských podniků v globální konkurenci. EFQM má odhalit slabá místa firmy a upozornit na její silné stránky“ (NEUMAIEROVÁ, 2002).*

Tento model je dobrovolným nástrojem pro hodnocení organizace. Je rozdělen na předpoklady (kritérium 1 - 5) a výsledky (kritérium 6 - 9). Model je tvořen na základě **devíti kritérií**, která jsou znázorněna na obrázku 2.

- **Kritérium 1: Vedení** – zabývá se schopností vedoucích pracovníků rozvíjet a naplňovat poslání a vize organizace, vedení organizace k dlouhodobému úspěchu a typy aktivit a chování, které volí k dosažení těchto cílů.
- **Kritérium 2: Politika a strategie** – stejně tak jako kritérium 1 i kritérium 2 se zabývá realizací svého poslání a vize na základě jednoznačných a srozumitelných strategií. Tyto strategie jsou orientovány na zájmy a požadavky zainteresovaných stran a dále jsou rozpracované do politiky, plánů, cílů a procesů.
- **Kritérium 3: Lidé** – zabývá se řízením a rozvojem lidských zdrojů (znalostí, kreativity, motivací pracovníků, zmocnění k provádění procesů, komunikací, odměňování, uznání a péče o pracovníky).
- **Kritérium 4: Partnerství a zdroje** – zabývá se vnějšími vztahy organizací založenými na partnerství.
- **Kritérium 5: Procesy** – zabývá se hodnocením vztahujícím se k procesům navrhování, řízení a udržování. Dále se soustředí na zlepšování procesů, které jsou důležité k naplnění politiky a strategie, uspokojení zákazníků a jiných zainteresovaných stran.
- **Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům** – důležité kritérium, zabývá se tím, čeho podnik dosahuje ve vztahu k zákazníkům.
- **Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům** – toto kritérium je úzce spojeno s kritériem 3 – lidé. Zabývá se vztahem podniku ke svým zaměstnancům.
- **Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti** – obsahuje princip TQM, který se zabývá nutností podílet se na regionálním rozvoji, vstřícnosti k občanům, šetrném využití neobnovitelných přírodních zdrojů, komunikaci a sdílení firemních informací.

- **Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti** – konečné hodnocení všech aktivit, procesů a výsledků organizace, kterých bylo dosaženo při naplňování politiky a strategie (GRASSEOVÁ, 2010; NENADÁL 2001).



Obrázek 2: **Model Excellence EFQM**  
(ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, 2003, s. 5)

### c) Logické schéma RADAR

Logické schéma RADAR je hodnoticí nástroj managementu, jehož výstupem je zjištění výkonnosti organizace. Díky této metodice je možné aplikovat Model EFQM, avšak není podmínkou logické schéma RADAR použít. Organizace si mohou vypracovat vlastní schéma. Logika RADAR je zkratkou pro:

- **Results (výsledky)** – určení výsledků organizace.
- **Approach (přístup)** – zvolení vhodných přístupů.
- **Deployment (aplikace)** – vhodná aplikace zvolených přístupů.
- **Assessment (hodnocení)** – hodnocení dosažených výsledků.
- **Review (přezkoumání)** – přezkoumání dosažených výsledků (GRASSEOVÁ, 2010).

## 1.4.2 Model START

„Model START Národní ceny kvality ČR je určen pro organizace, které hledají cestu, jak začít se systematickým zlepšováním, ale i pro organizace, které mají zkušenosti s aplikací normy ISO 9001 a hledají metody efektivního a účinnějšího naplnění požadavků této normy“ (RYŠÁNEK, 2011, s. 10). Do programu modelu START Národní ceny kvality se může přihlásit libovolná organizace, která se zabývá výrobou nebo poskytováním služeb. Model START je inspirován Modelem Excellence EFQM. Tento model využívá formu dotazníku, jehož výstupem je hodnocení výkonnosti dané organizace (RYŠÁNEK, 2011).

### Model START se rozděluje do devíti kritérií

#### a) Předpoklady

1. **Vedení** – tato oblast posuzuje chování a aktivity top managementu.
2. **Strategie** – „kritérium je zaměřeno na to, jak organizace uskutečňuje své poslání a vize prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, která je podporována odpovídající politikou, plány, úkoly, cíli a procesy“ (BRAUN, 2013, s. 26).
3. **Pracovníci** – tato oblast posuzuje, jak se organizace chová k svým zaměstnancům a jak rozvíjí a zapojuje potenciál svých zaměstnanců (RYŠÁNEK, 2011).
4. **Partnerství a zdroje** – v této oblasti jsou posuzovány klíčové externí a interní zdroje. Klíčové externí zdroje představují např. partnerství s dodavateli, distributory, kompetentními orgány apod. V interních zdrojích jsou zahrnuty především finance a hmotná aktiva, do kterých patří budovy, zařízení, materiály a zásoby (RYŠÁNEK, 2011).
5. **Procesy, produkty a služby** – kritérium se zabývá vývojem nových produktů a služeb, inovacemi stávajících, a také zlepšováním procesů proto, aby byly co nejlépe uspokojovány potřeby zákazníků a jiných zainteresovaných stran (RYŠÁNEK, 2011).

## b) Výsledky

6. **Zákazníci (výsledky)** – toto kritérium posuzuje výsledky, kterých bylo dosaženo při uspokojování potřeb externích zákazníků (BRAUN, 2013).
7. **Pracovníci (výsledky)** – tato oblast zahrnuje výsledky, které se týkají spokojenosti vlastních zaměstnanců (BRAUN, 2013).
8. **Společnosti (výsledky)** – „kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje v uspokojování potřeb a očekávání svého okolí na místní, státní i mezinárodní úrovni“ (BRAUN, 2013, s. 30).
9. **Klíčové výsledky** – „v této části se přezkoumávají dosažené provozní výsledky organizace a to finanční i nefinanční“ (RYŠÁNEK, 2011, s. 29).

## Dotazník

Dotazník slouží ke zjištění, na které pozici stupnice podnikatelské excelence se daná organizace nachází. Tento dotazník byl navržen na základě osvědčených a vyzkoušených metod pro hodnocení organizace z hlediska různých aspektů, jako např. efektivnost postupů, systém managementu, úspěchy při zlepšování produktů a služeb, využívání a rozvoj zaměstnanců organizace při plnění cílů a dosahování excelentních výsledků (RYŠÁNEK, 2011).

Dotazník je sestaven z padesáti otázek. Každá z těchto otázek má rovnocenný a vyvážený vliv na bodové hodnocení organizace. Otázky č. 1 – č. 25 definují předpoklady pro dosažení výsledků a otázky č. 26 – č. 50 definují výsledky, kterých bylo dosaženo. Bohužel z padesáti odpovědí na zadané otázky nikdy nezískáme komplexní přehled o úspěších a možnostech organizace. Tento dotazník nám poskytne pohled na výchozí bod, od kterého se můžou odrazit následné činnosti organizace (RYŠÁNEK, 2011).

Dotazník pomůže identifikovat současnou pozici podniku a určit budoucí nasměrování a priority. Výhodou vyplnění daného dotazníku je schopnost podniku porovnat vlastní dosažené výsledky s jinou organizací. Dále pak povzbudí organizaci, aby opakovaně sledovala své pokroky. Dotazník nám pomůže rozpoznat, zda členové týmu mají shodný názor na určité oblasti, úspěch organizace i na slabé stránky (RYŠÁNEK, 2011).

**„Bodové hodnocení**

*D – Dosud nezačáto*

*C – Určitý pokrok*

*B – Podstatný pokrok*

*A – Zcela dosaženo*

**Dosažený úspěch**

*Téměř nic se neděje, snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0%).*

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

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

*Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch, je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100%)“ (RYŠÁNEK, 2011, s. 11).*

Hlavním cílem dotazníku je vyhodnotit aktuální stav organizace dle oblastí obsažených v padesáti otázkách. Je velmi důležité, aby členové týmu správně pochopili význam stanovených otázek a určili bodové hodnocení, které odpovídá realitě. Dále je důležité být při vyplňování dotazníku objektivní. Vyplněním dotazníku organizace získá přehled oblastí, ve kterých se do budoucna může zlepšovat a potvrdí své silné stránky a úspěchy, kterých bylo již dosaženo (RYŠÁNEK, 2011).

Mezi účastníky programu START patří Rada kvality České republiky (RK ČR), Česká společnost pro jakost (ČSJ), Sdružení pro oceňování kvality (SOK), uchazeč (společnost, která se do programu přihlásila) a hodnotitelé (skupina odborníků, která prošla školením).

## **Postup aplikace modelu Start**

### **1. Krok**

V prvním kroku má vedení organizace za úkol rozhodnout, kterou oblast (organizační jednotku) bude vyhodnocovat. Dále stanoví řešitelský tým (START tým) a odpovědnou osobu (manažera projektu).

### **2. Krok**

V druhém kroku vedení organizace uvědomí o svém projektu sebehodnocení pracovníky, případně další zainteresované strany. Manažer projektu projde jednodenním školením o modelu START. Následně proškolí další členy řešitelského týmu.

### **3. Krok**

Ve třetím kroku jsou zahájeny práce spojené se sebehodnocením organizace. Na první schůzce řešitelského týmu je stanoven postup řešení projektu. Každý člen týmu vyplní dotazník samostatně. Také je možné celý dotazník vyplnit již na první schůzce. Je důležité, aby členové řešitelského týmu byli dopředu seznámeni s danými otázkami a postupem vyplňování dotazníku. Při vyplňování dotazníku člen START týmu označí příslušné políčko odpovídající bodovému hodnocení (D, C, B, A) a své rozhodnutí nezduvodňuje. Z údajů v dílčích dotaznících stanoví tým „silné stránky“ a „oblasti pro zlepšování“. Na konci projektu sebehodnocení je sestaven tzv. „Profil organizace“.

### **4. Krok**

Řešitelský tým poskytne informace a výsledky projektu sebehodnocení vedení organizace. Dále pak jsou provedeny případné opravy.

### **5. Krok**

V pátém kroku má organizace za úkol zvolit jednu z daných možností. První možností je zaslat vyplněný dotazník do Sdružení pro oceňování kvality (SOK) a domluvit si schůzku s ověřovatelem SOK k posouzení dotazníku. Druhou možností je předložit dokument vedoucímu pracovníkovi, který provádí dozorový nebo recertifikační audit. Tento pracovník dotazník posoudí a případně zašle do SOK. Dokument musí podepsat statutární orgán společnosti. Podpisem se zavazuje, že veškeré informace uvedené v dotazníku jsou pravdivé.

### **6. Krok**

Na základě posouzení vedoucího pracovníka auditu rozhodne SOK o udělení „Ocenění

za zapojení organizace“ s certifikátem „Perspektivní firma“. Tento certifikát je platný po dobu tří let.

#### **7. Krok**

SOK a ČSJ zveřejní na internetových stránkách a v propagačních materiálech jména všech držitelů certifikátu Národní ceny kvality.

#### **8. Krok**

Díky výsledkům tohoto dotazníku organizace pozná své slabé stránky, a proto může provést opatření, které tyto slabé stránky minimalizuje nebo odstraní. Proces sebehodnocení organizace se doporučuje opakovat každý rok. Po uplynutí tří let se může organizace přihlásit do programu Národní ceny kvality model START PLUS nebo do programu modelu Excellence (RYŠÁNEK, 2011).

### **1.4.3 Model START PLUS**

Model START PLUS je obtížnější verzí Modelu START. Stejně tak jako Model START i Model START PLUS vychází z koncepce modelu Excellence. Model Excellence je zpracován velmi obsáhle a detailně, a proto byl vytvořen model střední obtížnosti – Model START PLUS. Tento model je určen pro všechny organizace, které mají zájem o zlepšení svých dosavadních výsledků a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Na základě výsledků dotazníku organizace získá kompletní přehled svých silných a slabých stránek. Díky tomuto přehledu může vydat opatření pro zlepšení dosavadních procesů (BRAUN, 2013).

Mezi účastníky programu START PLUS patří Rada kvality České republiky (RK ČR), Česká společnost pro jakost (ČSJ), Sdružení pro oceňování kvality (SOK), uchazeč (společnost, která se do programu přihlásila) a hodnotitelé (skupina odborníků, která prošla školením) (BRAUN, 2013).

#### **Dokumentace pro Model START PLUS**

- **Uživatelská příručka** – Součástí příručky je základní popis a informace o modelu, návod na vyplnění podkladové zprávy a návod na hodnocení.

- **Podkladová zpráva** – Jedná se o formulář, do kterého organizace zaznamenává informace, které se týkají hodnocení.
- **Hodnotící sešit** – V hodnotícím sešitu členové řešitelského týmu zaznamenávají své odpovědi na dané otázky. Dále jsou zde zaznamenány silné stránky a oblasti pro zlepšení. Tento hodnotící sešit organizaci složí k internímu i externímu hodnocení (BRAUN, 2013).

Model START PLUS pouze rozšiřuje některé subkritéria. Podstata Modelu START PLUS je však stejná jako Modelu START. Stejně tak i tento model se rozděluje do následujících **devíti kritérií**:

**a) Předpoklady**

1. Vedení
2. Strategie
3. Pracovníci
4. Partnerství a zdroje
5. Procesy, výrobky a služby

**b) Výsledky**

6. Zákazníci (výsledky)
7. Pracovníci (výsledky)
8. Společnost (výsledky)
9. Ekonomické výsledky

#### **1.4.4 Model CAF**

Organizace státní správy jsou často kritizovány za kvalitu své práce, a proto se snaží zvyšovat kvalitu pomocí některých modelů řízení kvality. Jedním z nejpoužívanějších modelů pro řízení kvality organizací státní správy je model CAF. (DUCHOŇ, 2011).

*„Společný hodnotící rámec (CAF) je nástrojem Total Quality Managementu (TQM), vyvinutým veřejným sektorem pro veřejný sektor, 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 lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy“ (BALÁŠ, 2013).*

Stejně tak jako Model Excellence EFQM, tak i model CAF je tvořen pomocí devíti kritérií, které určují hlavní aspekty. Je velmi důležité se na tyto aspekty zaměřit při každé analýze. Kritéria 1 – 5 se zabývají manažerskými postupy, které jsou využívány v dané organizaci a nazývají se stejně jako v Modelu Excellence EFQM - „Předpoklady“. Předpoklady určují, co organizace vykonává a jak přistupuje ke svým úkolům, aby bylo dosaženo určených výsledků. Kritéria 6 – 9 obsahují výsledky (BALÁŠ, 2013).

#### **Model CAF se skládá ze čtyř hlavních cílů**

- Seznámení organizací státní správy s principy TQM, výhodami sebehodnocení a postupné směřování veřejné správy od aktuálního využití aktivit „Plan (plánuj) – Do (dělej)“ k využití celého Demingova cyklu PDCA „Check (kontroluj) – Act (jednej)“.
- Zjednodušení sebehodnocení pro organizace státní správy, získání analýzy vybrané organizace a přehled aktivit, které vedou k další zlepšení organizace.
- Propojení různých nástrojů, které jsou využívány při řízení kvality.
- Zjednodušení benchmarkingu a benchlearningu mezi danými organizacemi (DUCHOŇ, 2011).

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

Předmětem analytické části práce je vyhodnocení výkonnosti společnosti Letovické strojírný, s. r. o. na základě vícekritériálního modelu Start. Tento model byl již představen v teoretické části práce.

### 2.1 Letovické strojírný, s. r. o.

#### 2.1.1 Základní informace o společnosti

<b>Název:</b>	LETOVICKÉ STROJÍRNY, s.r.o.
<b>Právní forma:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>IČO:</b>	25526278
<b>Sídlo společnosti:</b>	Kunětická 2534/2 Vinohrady, 120 00 Praha 2
<b>Adresa provozovny:</b>	Pražská 333 679 61 Letovice
<b>Předmět podnikání:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- velkoobchod</li><li>- specializovaný maloobchod</li><li>- zprostředkování obchodu</li><li>- zprostředkování služeb</li><li>- zámečnictví</li><li>- kovoobráběčství</li><li>- opravy ostatních dopravních prostředků</li><li>- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů</li><li>- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely</li><li>- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví</li></ul>
<b>Základní kapitál:</b>	20 000 000 Kč
<b>Statutární orgán:</b>	RNDr. Milan Hagal - jednatel Jaroslav Řeháček - jednatel Ing. Josef Tajovský - jednatel

## 2.1.2 Historie a současnost společnosti

Podnik Letovické strojírnny, s. r. o. vznikl 22. dubna 1998 zápisem do obchodního rejstříku. Tradice strojírenské výroby v Letovicích se udržuje již od roku 1882, kdy byla založena firma Synek, na jejíchž základech dnes stojí právě Letovické strojírnny, s. r. o. Původní název firmy vznikl podle zakladatele Karla Synka. V této době podnik disponoval až 150 zaměstnanci. Podnik vyráběl zemědělskou techniku, především čističky obilí, řezačky, opravy mlátiček apod.

V roce 1948 byl podnik znárodněn a v resortu Ministerstva zemědělství byl veden pod více názvy – Ústřední dílny státních statků a Zemědělské opravy. V roce 1959 se stal součástí Agrostroje Prostějov n. p.

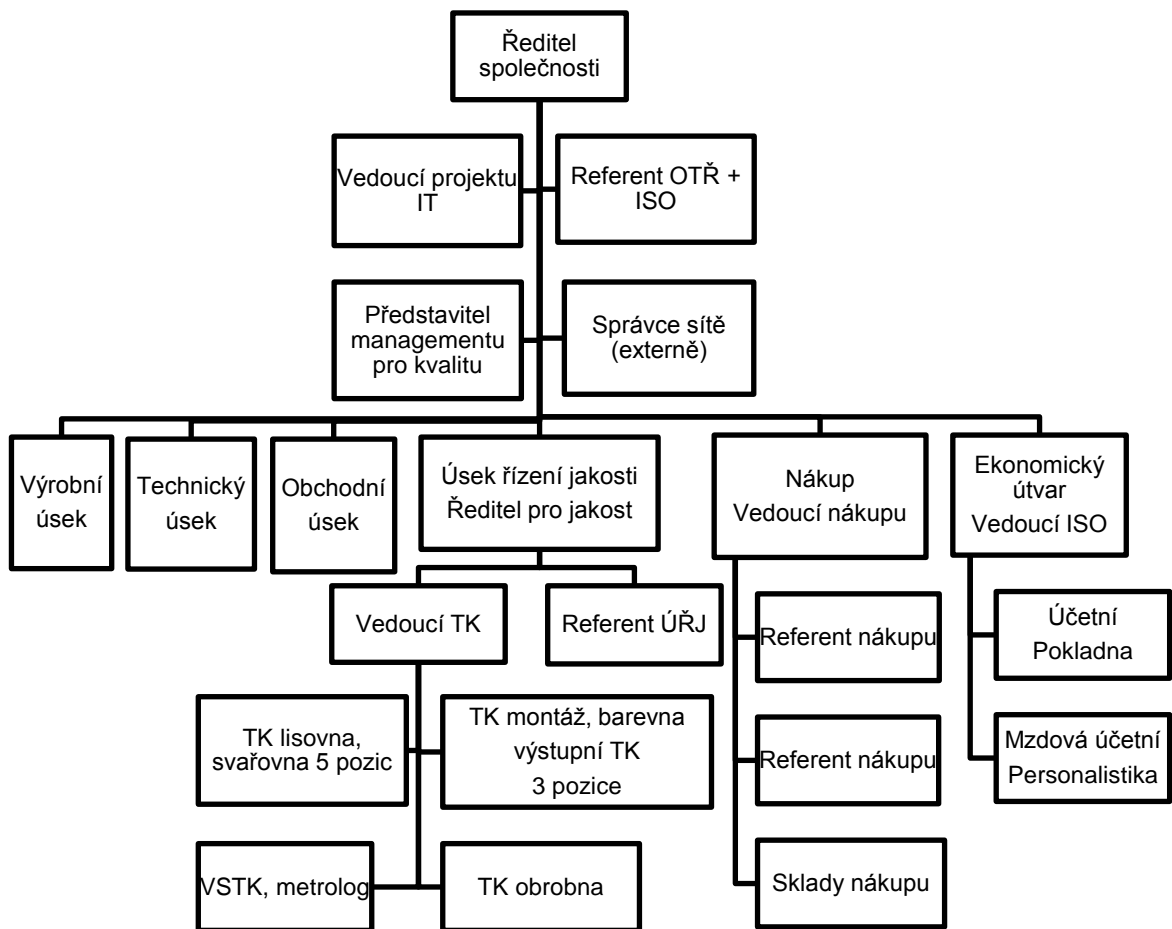
Samostatným podnikem se stává od 1. 1. 1969 a opět mění svůj název na Letostroj Letovice n. p. Tento podnik také působil v rámci koncernu Zbrojovka Brno nebo Agrozet Brno. Od roku 1990 v podniku proběhlo několik pokusů o zpracování privatizačního záměru a následnou privatizaci.

V roce 1994 podnik zakoupila firma ČKD Blansko a. s. Podnik znovu změnil svůj název na ČKD Letostroj závod Letovice. Na ČKD Blansko a. s. byl vyhlášen konkurz. Výrobní areál byl odkoupen a byla založena nová firma s názvem Letovické strojírnny, s. r. o. Postupně se ve firmě modernizovaly a dostavovaly další výrobní prostory. V současné době se podnik rozprostírá na celkové ploše 47 412 m<sup>2</sup>.

V současnosti jsou Letovické strojírnny, s. r. o. strojírenskou společností, která se zabývá zakázkovou výrobou svařovaných sestav a montovaných skupin pro světové výrobce zemědělské, dopravní a manipulační techniky. Společnost zaměstnává okolo 300 zaměstnanců. Hlavním cílem společnosti je být pro své zákazníky a dodavatele významným a důvěryhodným obchodním partnerem a současně hrát aktivní roli na trhu práce a být atraktivním regionálním zaměstnavatelem (LETOVICKÉ STROJÍRNNY, 2012).

### 2.1.3 Organizační struktura společnosti

Společnost se dělí na odborné úseky – ekonomické oddělení, obchodní oddělení, výrobní oddělení, technické oddělení, oddělení řízení kvality, nákupní oddělení. V čele těchto oddělení jsou odborní ředitelé. Nejvyšším rozhodujícím orgánem této společnosti jsou tři jednatele a ředitel. Organizační struktura podniku je zachycena na obrázku 3.



## **2.1.4 Konkurence na trhu**

### **Agrostroj Pelhřimov, a. s.**

Společnost Agrostroj Pelhřimov, a. s. je největším výrobcem zemědělských strojů v České republice. Společnost byla založena v roce 1896 a své sídlo má v Pelhřimově. Kromě zemědělských strojů se také zabývá výrobou nákladních automobilů, stavebních strojů a vysokozdvížných vozíků. Společnost má již dlouholetou tradici na trhu (AGROSTROJ PELHŘIMOV, 2015).

### **WISCONSIN Engineering Prostějov, s. r. o.**

Dalším konkurentem pro Letovické strojírny, s. r. o. je česká společnost WISCONSIN Engineering Prostějov, s. r. o. Tato společnost sídlí v Prostějově. Společnost vyrábí především traktory, malotraktory, sekačky na trávu, zahradní techniku a komunální techniku pro rozmanité využití (WISCONSIN ENGINEERING, 2015).

## **2.2 Analýza společnosti Letovické strojírny, s. r. o.**

V této kapitole se zaměřím na analýzu společnosti Letovické strojírny, s. r. o. dle vícekritériálního modelu START. Tento dotazník byl vypracován na základě rozhovoru s ředitelem pro jakost.

Hodnocení je rozděleno na dvě části a to „předpoklady“ a „výsledky“. V hodnocení budu odpovídat na otázky, které jsou zadané v modelu START. Odpovědi na otázky jsou popsány v jednotlivých podkapitolách:

### **Předpoklady**

- Kritérium 1. – Vedení
- Kritérium 2. – Strategie
- Kritérium 3. – Pracovníci
- Kritérium 4. – Partnerství a zdroje
- Kritérium 5. – Procesy, produkty a služby

## Výsledky

- Kritérium 6. – Zákazníci výsledky
- Kritérium 7. – Pracovníci výsledky
- Kritérium 8. – Společnost výsledky
- Kritérium 9. – Klíčové výsledky

V kapitole „Bodové hodnocení“ bude provedeno vyhodnocení odpovědí na uvedené otázky.

### **Bodové hodnocení**

D – Dosud nezačato

C – Určitý pokrok

B – Podstatný pokrok

A – Zcela dosaženo

## **2.2.1 Analýza kritérií „Předpokladů“**

### **Kritérium 1. – VEDENÍ**

1.1 Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?

- Firemní poslání, hodnoty a vize jsou definovány v cílech jakosti a organizačním řádu společnosti. Cíle jakosti jsou zveřejněny ve všech kancelářích, dílnách a na internetových stránkách společnosti.

Bodové hodnocení: **B**

1.2 Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?

- Zaměstnanec společnosti může podat tzv. „Zlepšovací návrh“ v písemné podobě. Podobu tohoto návrhu lze nalézt v příloze 1. Zlepšovací návrh je návrh na zlepšení, který jasně popisuje problém a jeho následné řešení. Zlepšovací návrhy jsou ve společnosti používány jako nedílná součást neustálého zlepšování procesů. Cílem zlepšovacích návrhů je zapojení zaměstnanců do systému neustálého zlepšování. To vede k vyššímu zapojení pracovníků a pocitu sounáležitosti ke společnosti. Za přijatý zlepšovací návrh náleží autorovi (případně týmu) peněžní odměna.

Bodové hodnocení: **B**

1.3 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?

- Každý z členů vrcholového vedení musí svým chováním a vystupováním bezprostředně reprezentovat přijaté firemní hodnoty a etické zásady. Zpětná vazba od zaměstnanců však neprobíhá – neexistuje zde žádný systém zpětných vazeb od zaměstnanců společnosti.

Bodové hodnocení: **C**

1.4 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?

- Ano, svým osobním přístupem a postojem se snaží aktivně působit na všechny zaměstnance. Jednou měsíčně vedoucí pracovníci odměňují formou mimořádných odměn aktivní jednotlivce případně týmy.

Bodové hodnocení: **B**

1.5 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?

- U zásadních jednání s klíčovými zákazníky a partnery je vždy účasten některý z členů vrcholového vedení. Zapojení společnosti do místních komunit je velmi sporadické, protože sídlo firmy je v Praze, ale hlavní podnikatelská činnost se uskutečňuje na adrese provozovny v Letovicích. I když se jedná o největšího zaměstnavatele v obci, tak ani vedení obce nevyvíjí zvláštní aktivity ke zlepšení vztahů se společností.

Bodové hodnocení: **C**

## **Kritérium 2. - STRATEGIE**

2.1 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?

- Podnik má jasně danou strategii vycházející z informací o měření výkonnosti interních procesů. Hlavní interní procesy se měří pomocí indikátorů, které se pravidelně vyhodnocují. Monitorování interních procesů je nastaveno v konkrétní směrnici. Tato směrnice popisuje jednotlivé procesy, co se u daného procesu měří, jak často a kdo za daný proces odpovídá. Údaje z benchmarkingu se nezjišťují.

Bodové hodnocení: **B**

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

- Při stanovení strategických cílů, společnost vychází vždy z toho, co „umí“ a co je schopna vyrobit. Společnost se soustředí na získávání takových projektů, se kterými má již podobné zkušenosti a produkty je schopna vyrobit v nejlepší kvalitě.

Bodové hodnocení: **C**

2.3 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?

- Strategické cíle a hodnoty jsou součástí politiky firmy a jsou zpracovány do plánů, které se schvalují valnou hromadou společnosti. Všechny plány a cíle jsou rozpracovány do nižších organizačních jednotek. Stanovené cíle se však mohou měnit dle přání zákazníka nebo potřeb technologie.

Bodové hodnocení: **B**

2.4 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?

- Provázanost zde existuje. Každý pracovník společnosti má jasně stanovené úkoly a cíle. Vrcholoví pracovníci jsou na základě plnění těchto úkolů a cílů hodnoceni. Pravidelně se vyhodnocuje, zda pracovníci plní své povinnosti.

Bodové hodnocení: **B**

2.5 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?

- V podniku neexistuje objektivní důkaz o tom, že strategie se rozvíjí, přezkoumávají a aktualizují v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Hodnocení rizik existuje pouze ve stádiu úvah.

Bodové hodnocení: **D**

### **Kritérium 3. – PRACOVNÍCI**

3.1 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?

- Společnost má jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů. Společnost dbá na kvalitu svých pracovníků, a proto se snaží rozvíjet

jejich schopnosti a dovednosti formou školení zaměstnanců v různých oblastech. Odpovědnost za udržování a zvyšování kvalifikace pracovníků mají přímí nadřízení.

Bodové hodnocení: **B**

3.2 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?

- Na každou pracovní pozici ve firmě je zpracován popis funkce. Společnost přijímá pouze pracovníky, kteří odpovídají jejím potřebám. Odborní ředitelé musí písemně předložit svůj požadavek na obsazení pracovní pozice novým pracovníkem personálnímu oddělení. Tento požadavek musí obsahovat název funkce, popis pracovní činnosti, kvalifikační požadavky včetně praxe, termín nástupu, dobu na jakou je pracovní poměr uzavírán a počet osob, které se mají na danou pozici přijmout. V případě přijímání nového zaměstnance se vyplňuje formulář o přijetí nového pracovníka, kde jsou stanoveny přesné požadavky pro danou pozici. Na každého zaměstnance ve firmě je zpracován plán vzdělávání. Při nástupu do zaměstnání je zaměstnanec podrobně seznámen s cíli a hodnotami společnosti při vstupním školením. Zda je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní, se ve společnosti nevyhodnocuje.

Bodové hodnocení: **B**

3.3 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?

- Každý zaměstnanec v hlavním pracovním poměru má stanoven plán výcviku a v popisu funkce je uvedena příslušná kompetence a zmocnění. Odpovědnost za plán výcviku ve společnosti má referent personalistiky.

Bodové hodnocení: **B**

3.4 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?

- Pracovník společnosti může podat tzv. „Zlepšovací návrh“ v písemné podobě. Podobu tohoto návrhu lze nalézt v příloze 1. Zlepšovací návrh je návrh na zlepšení, který jasně popisuje problém a jeho následné řešení. Stimulace pracovníků v procesu výroby v případě nalezení nebo upozornění na chybu je základem pro snižování neshod a zvýšení všeobecné kvality v procesu činnosti celé společnosti. Pracovníkovi, který na chybu upozorní, náleží peněžní odměna, která se vypočítá podle charakteru nalezené chyby.

Bodové hodnocení: **B**

3.5 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?

- Ano, jsou nastavena kritéria pro podávání zlepšovacích návrhů a odměňování pracovníka.

Bodové hodnocení: **B**

## **Kritérium 4. – PARTNERSTVÍ A ZDROJE**

4.1 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?

- Dodavatelé jsou rozděleni do tří skupin, z nichž dodavatelé ve skupině A jsou tzv. strategičtí dodavatelé. Rozvoj vztahů s těmito dodavateli je uzavírán na základě oboustranně výhodných smluv. Dodavatelé A jsou přímo zařazeni do „Seznamu dodavatelů“ na příští období. Dodavatelé B a C jsou zařazeni do „Seznamu dodavatelů“ také, ale je s nimi jednáno o zlepšení.

Bodové hodnocení: **B**

4.2 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)?

- Všechny příslušné informace se zaznamenávají do centrálního informačního systému a údaje jsou zpravidla jednou měsíčně zveřejňovány. Zákazníkům jsou tyto informace podávány na vyžádání.

Bodové hodnocení: **C**

4.3 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?

- Finanční zdroje jsou využívány systematicky a v souladu s celkovou strategií společnosti. Tato oblast je řešena směrnicí, ve které je nastaven postup a řízení finančních rizik formou hodnotové analýzy. Návratnost investic je hodnocena.

Bodové hodnocení: **B**

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

- Každý rok je v cílech společnosti naplánována určitá částka, která slouží k účelům zlepšování hmotných aktiv. V roce 2014 bylo cílem uspořádat logistiku ve svařovně, montážní hale, obrobně a ve skladech tak, aby tato změna vedla k větší efektivitě, přehlednosti a čistotě výroby. Na tuto činnost byly naplánovány náklady ve výši 100 tis. Kč. V současné době tato činnost stále probíhá. Dalším cílem v tomto roce byla výstavba lehké haly pro uskladnění tyčového materiálu, která by vedla k efektivnější manipulaci s materiálem při uskladňování a navážení a dále zabezpečila ochranu materiálu proti povětrnostním vlivům. Tento cíl však zatím nebyl splněn z důvodu zdlouhavého procesu získání stavebního povolení. Na tuto činnost jsou naplánovány náklady

ve výši 3 500 tis. Kč.

Bodové hodnocení: **A**

4.5 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?

- Tato oblast není ve společnosti zmapována. Společnost nemá vlastní výrobek. Veškerou dokumentaci zašle podniku zákazník. Tudíž společnost využívá duševního vlastnictví, informací a tvůrčího prostředí svého zákazníka.

Bodové hodnocení: **D**

## **Kritérium 5. – PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY**

5.1 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)?

- Ve společnosti Letovické strojírný, s.r.o. je zaveden systém řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 ve spojitosti s normou ČSN EN ISO 3834-2:2006. Oblastí certifikace jsou svařované sestavy, montované skupiny a komponenty pro výrobce zemědělské, dopravní a manipulační techniky. Z hodnocení od zákazníků vyplívá, že podnik nedostatečně rychle reaguje na technické změny a nové projekty.

Bodové hodnocení: **C**

5.2 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?

- Podnik nemá vlastní produkt – jedná se o zakázkovou výrobu dle výkresové dokumentace od zákazníka.

Bodové hodnocení: **D**

5.3 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?

- Výsledky procesů se pravidelně posuzují. Nejčastěji se využívá zpětné vazby od zákazníků. Pravidelně se provádí hodnocení spokojenosti zákazníků na základě dotazníku a průběžně se sleduje jeho hodnocení. Společnost tento dotazník stanovuje sama a pravidelně ho zasílá svým zákazníkům. Dotazník je uveden v příloze 2.

Bodové hodnocení: **C**

5.4 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?

- Podnik nemá vlastní produkt – jedná se o zakázkovou výrobu dle výkresové dokumentace od zákazníka. Zákazník zašle podniku veškerou dokumentaci k požadovanému produktu a podnik podle této dokumentace produkt vyrobí. Podnik tedy využívá kreativity svých zákazníků.

Bodové hodnocení: **C**

5.5 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?

- Prováděné audity a jejich výsledky se vždy využívají k odstraňování kořenových příčin. Odstraňování těchto příčin patří k základním principům fungování společnosti. Tato oblast je řešena formou nápravných opatření (vč. preventivních).

Bodové hodnocení: **B**

## 2.2.2 Analýza kritérií „Výsledků“

### Kritérium 6. – ZÁKAZNÍCI VÝSLEDKY

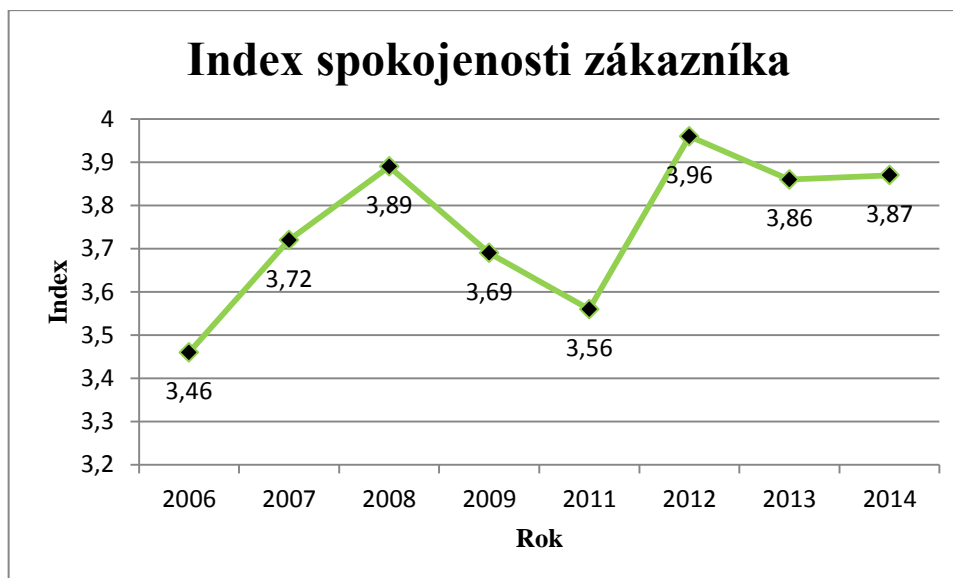
6.1 Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky,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

- Pravidelně se provádí hodnocení spokojenosti zákazníků na základě dotazníku a průběžně se sleduje jeho hodnocení. Dotazník je uveden v příloze 2. Společnost tento dotazník stanovuje sama a jedenkrát ročně ho zasílá svým zákazníkům. Odpovědnost za měření spokojenosti zákazníka mají referenti prodeje. Druhým způsobem, jak zjišťuje společnost spokojenost svých zákazníků, jsou jejich pozitivní reference a opakované objednávky. Další z oblasti hodnocení spokojenosti jsou reklamace. V roce 2013 došlo ke 267 reklamacím od zákazníka. V roce 2014 se tento počet snížil na číslo 211 reklamací.

Bodové hodnocení: A

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

- Monitorování spokojenosti zákazníka vykazuje mírně zlepšující se trend, jak můžeme vidět na grafu 1. Aktivní hodnocení spokojenosti zákazníka je založeno na kvantifikovatelném, pravidelném hodnocení formou tzv. indexu spokojenosti zákazníka pomocí dotazníků. Výpočet tohoto indexu je jasně definovaný. Index spokojenosti zákazníka se pohybuje v intervalu od 1 do 5, přičemž 1 je nejhorší hodnocení a 5 nejlepší hodnocení. V roce 2015 bylo provedeno hodnocení spokojenosti zákazníků za rok 2014. Byl proveden výběr 8 významných zákazníků a byly jim předány dotazníky. Z vybraného vzorku zákazníků dotazník vyplnili 4 zákazníci. Index spokojenosti zákazníka za rok 2014 byl 3,87.



Graf 1: Grafické znázornění vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníka v letech 2006-2014

(Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z interních zdrojů)

Bodové hodnocení: **B**

6.3 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?

- Ano, řešení pravidelně zasílaným dotazníkem.

Bodové hodnocení: **A**

6.4 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?

- Podnik rozděluje zákazníky dle jednotlivých tržních segmentů. Společnost nemá velké portfolio zákazníků, ale spíše menší, kteří patří ke špičkám ve svém oboru. Mezi významné zákazníky patří společnosti KUHN S. A., KRONE GmbH, PÖTTINGER GmbH, CLAAS GmbH, Evobus Bohemia, s. r. o. a ZETOR Tractors, a. s.

Bodové hodnocení: **B**

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

- Výsledky měření vykazují mírně zlepšující se trend. Aktivní hodnocení spokojenosti zákazníka je založeno na kvantifikovatelném, pravidelném hodnocení formou tzv. indexu spokojenosti zákazníka pomocí dotazníků. Index spokojenosti zákazníka za rok 2014 byl 3,87. Index spokojenosti zákazníka v letech 2006 - 2014 zobrazuje graf 1.

Bodové hodnocení: **A**

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

- Podnik má informace od zákazníků o konkurenci. Každý rok společnost dostane hodnocení o umístění v žebříčku dodavatelů od zákazníků. Výsledky společnosti jsou srovnatelné s konkurencí.

Bodové hodnocení: **B**

6.7 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?

- Spokojenost zákazníka se měří formou dotazníku. Podobu tohoto dotazníku lze nalézt v příloze 2. Tato metoda je popsána v konkrétní organizační směrnici, kde jsou jednotlivé oblasti detailněji rozklíčovány. Zda je zákazník loajální se zjišťuje na základě pozitivních referencí a opakovaných objednávek.

Bodové hodnocení: **A**

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

- Výsledky jsou srovnatelné s konkurencí, protože společnost je strategickým dodavatelem. Tudiž má na trhu silnou pozici.

Bodové hodnocení: **B**

## **Kritérium 7. – PRACOVNÍCI VÝSLEDKY**

7.1 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?

- Ve společnosti se monitoruje například počet pracovních úrazů a každý rok je cílem společnosti toto číslo snížit. V roce 2014 bylo v cílech společnosti stanoveno maximálně 10 pracovních úrazů. Tento cíl však nebyl splněn. Skutečný počet úrazů v tomto roce byl 12. V roce 2013 bylo v cílech stanoveno maximálně 10 pracovních úrazů. V tomto roce cíl byl splněn. Skutečný počet úrazů byl právě 10. Dále se sleduje fluktuace a nemocnost. Společnost také hodnotí přínos každého výcviku.

Bodové hodnocení: **B**

7.2 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?

- Pravidelnou zpětnou vazbu o spokojenosti zaměstnanců společnost nedostává. Tato problematika není zpracována a monitorována. Pracovník společnosti může podat tzv. „Zlepšovací návrh“, který znázorňuje příloha 1. Tento návrh se však týká návrhu na zlepšení výrobních procesů nikoliv spokojenosti zaměstnance v podniku.

Bodové hodnocení: **D**

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

- Výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků nejsou porovnávány s výsledky v jiných organizacích, protože společnost nemonitoruje

spokojenost svých zaměstnanců.

Bodové hodnocení: **D**

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

- Souhrnný průzkum spokojenosti pracovníků se ve společnosti neprovádí.

Bodové hodnocení: **D**

7.5 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?

- Výzkum společnost neprovádí, proto není možné na tuto otázku odpovědět.

Bodové hodnocení: **D**

## **Kritérium 8. – SPOLEČNOST VÝSLEDKY**

8.1 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?

- Společnost má najatu externí firmu, která pravidelně monitoruje problematiku životního prostředí a bezpečnosti práce. Na základě výsledků od této firmy jsou prováděny změny ve společnosti, které vedou k neustálému zlepšování této problematiky. Společnost dodržuje zákony a předpisy, které se týkají životního prostředí a snaží se, aby prostředí nezatěžovala.

Bodové hodnocení: **A**

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

- Tato oblast není zcela zmapována. Dochází pouze k drobným příspěvkům na různé sportovní a společenské akce v rámci regionu.

Bodové hodnocení: **C**

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

- Ze strany společnosti není hodnoceno, protože nedochází k zásadnímu přispívání na rozvoj společnosti.

Bodové hodnocení: **D**

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

- Tato oblast není ve společnosti monitorována.

Bodové hodnocení: **D**

8.5 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?

- Společnost neprovádí žádné veřejné průzkumy, tudíž není možno zjistit, jaký názor má veřejnost a společnost na organizaci.

Bodové hodnocení: **D**

## **Kritérium 9. – KLÍČOVÉ VÝSLEDKY**

9.1 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?

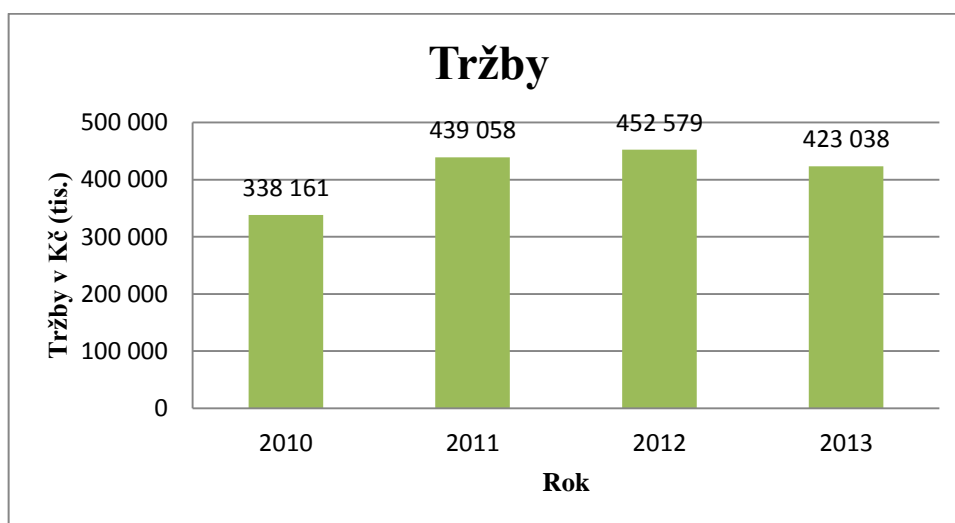
- Pro lepší orientaci jsem u této otázky vytvořila tabulku a grafy, které zachycují tržby, náklady a výsledek hospodaření od roku 2010 do roku 2013. Z tabulky 1 a grafu 4 je jasně zřetelné, že v roce 2013 došlo k nárůstu hospodářského výsledku přibližně 10 krát oproti roku 2012. V roce 2011 měl podnik ztrátu 18 milionů Kč. V tomto roce v podniku skokově narostl počet zakázek, což vedlo k nedodržení dodacích termínů. Dalším důvodem ztráty byl pokles kurzu. Tyto

výsledky vykazují zlepšující se trend.

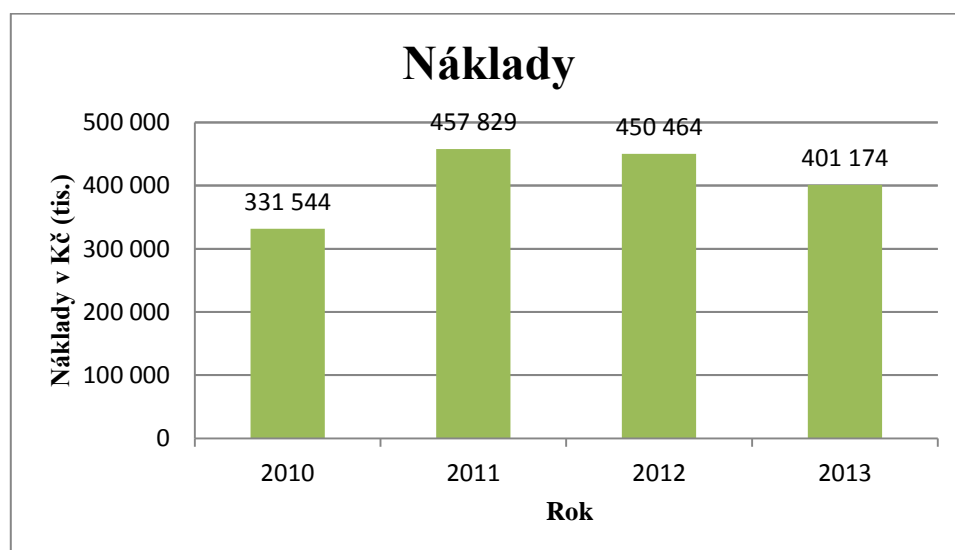
Tabulka 1: Finanční výsledky v letech 2010-2013 v tisících

	2010	2011	2012	2013
Tržby	338 161	439 058	452 579	423 038
Náklady	331 544	457 829	450 464	401 174
Výsledek hospodaření	6 617	-18 771	2 115	21 864

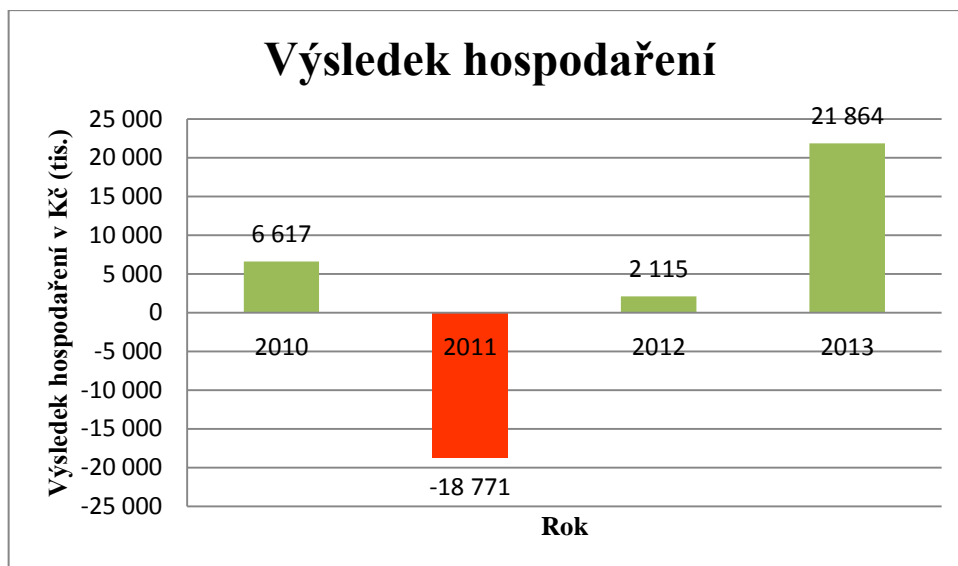
(Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z JUSTICE.CZ)



Graf 2: Tržby podniku v letech 2010-2013 v tisících  
(vlastní zpracování na základě informací z JUSTICE.CZ)



Graf 3: Náklady podniku v letech 2010-2013 v tisících  
(vlastní zpracování na základě informací z JUSTICE.CZ)



Graf 4: Výsledek hospodaření podniku v letech 2010-2013 v tisících  
(vlastní zpracování na základě informací z JUSTICE.CZ)

Bodové hodnocení: **B**

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

- Mezi hlavní konkurenty společnosti Letovické strojírný, s. r. o. patří společnosti Agrostroj Pelhřimov, a. s. a WISCONSIN Engineering Prostějov, s. r. o. Abych mohla porovnat finanční situaci těchto podniků, vytvořila jsem tabulku 2, která zobrazuje výsledek hospodaření podniků od roku 2010 do roku 2013. Z tabulky je jasně patrné, že nejvyššího hospodářského výsledku dosahuje společnost Agrostroj Pelhřimov, a. s. Naopak společnost WISCONSIN Engineering Prostějov, s. r. o. dosahuje nižšího hospodářského výsledku než Letovické strojírný, s. r. o.

Tabulka 2: Srovnání výsledku hospodaření konkurence v letech 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
Letovické strojírný, s. r. o.	6 617	-18 771	2 115	21 864
Agrostroj Pelhřimov, a. s.	96 994	81 342	333 406	-
WISCONSIN Engineering Prostějov, s. r. o.	-10 329	-3 111	-6 139	7 726

(Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z JUSTICE.CZ)

Bodové hodnocení: **C**

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

- Společnost nerozděluje výsledky dle různých částí podnikání, trhů, výrobků nebo služeb. Společnost vyhodnocuje tzv. krycí příspěvek na zákazníka.

Bodové hodnocení: **C**

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

- Každý proces je monitorován vč. procesů podílejících se na výrobku, ale měření není komplexní. Stanovování jsou pouze dílčí ukazatelé, které společnost považuje za důležité. Mezi tyto ukazatele patří například hodnota PPM nebo krycí příspěvek na zákazníka.

Bodové hodnocení: **C**

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

- Výsledky vykazují mírně zlepšující se trend.

Bodové hodnocení: **C**

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

- Porovnávání těchto činností se neprovádí, a proto není možno určit, zda jsou lepší nebo horší.

Bodové hodnocení: **D**

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

- Společnost nevyhodnocuje výsledky podpůrných a administrativních činností, proto nelze provést srovnání s ostatními organizacemi.

Bodové hodnocení: **D**

### 2.2.3 Bodové hodnocení

V této části práce jsem zaznamenala bodové hodnocení A, B, C nebo D do tabulek podle příručky modelu START. První řádek tabulky určuje počet zaškrtnutí jednotlivých písmen (a). Faktor (b) určuje váhu úrovní A, B, C, D. Hodnotu těchto úrovní jsem vypočítala jako součin počtu zaškrtnutí a faktoru (a x b). Dále jsem sečetla jednotlivé hodnoty a vydělila počtem otázek v jednotlivých kritériích. Tímto výpočtem jsem dosáhla hledaného procenta úspěchu jednotlivých kritérií.

Tabulka 3: **Bodové hodnocení kritéria 1: Vedení**

Kritérium 1. - VEDENÍ					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	3	0	Celkem
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	66	201	0	
Celkem : 5 =	53,4	% úspěchu			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 4: **Bodové hodnocení kritéria 2: Strategie**

Kritérium 2. - STRATEGIE					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	1	1	3	0	Celkem
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	201	0	
Celkem : 5 =	46,8	% úspěchu			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 5: **Bodové hodnocení kritéria 3: Pracovníci**

Kritérium 3. - PRACOVNÍCI					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	5	0	Celkem
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	0	335	0	
Celkem : 5 =	67	% úspěchu			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 6: **Bodové hodnocení kritéria 4: Partnerství a zdroje**

Kritérium 4. - PARTNERSTVÍ A ZDROJE					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	1	1	2	1	Celkem
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	134	100	
Celkem : 5 =	53,4	% úspěchu			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 7: **Bodové hodnocení kritéria 5: Procesy, produkty a služby**

Kritérium 5. - PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	1	3	1	0	Celkem
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	99	67	0	
Celkem : 5 =	33,2	% úspěchu			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 8: **Bodové hodnocení kritéria 6: Zákazníci – výsledky**

Kritérium 6. - ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	4	4	Celkem
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	0	268	400	
Celkem : 8 =	83,5	% úspěchu			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 9: **Bodové hodnocení kritéria 7: Pracovníci – výsledky**

Kritérium 7. - PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	4	0	1	0	Celkem
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	0	67	0	
Celkem : 5 =	13,4	% úspěchu			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 10: **Bodové hodnocení kritéria 8: Společnost – výsledky**

Kritérium 8. - SPOLEČNOST - VÝSLEDKY					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	3	1	0	1	Celkem
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	0	100	
Celkem : 5 =	26,6	% úspěchu			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 11: **Bodové hodnocení kritéria 9: Klíčové výsledky**

Kritérium 9. - KLÍČOVÉ VÝSLEDKY					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	2	4	1	0	Celkem
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	132	67	0	
Celkem : 5 =	39,8	% úspěchu			

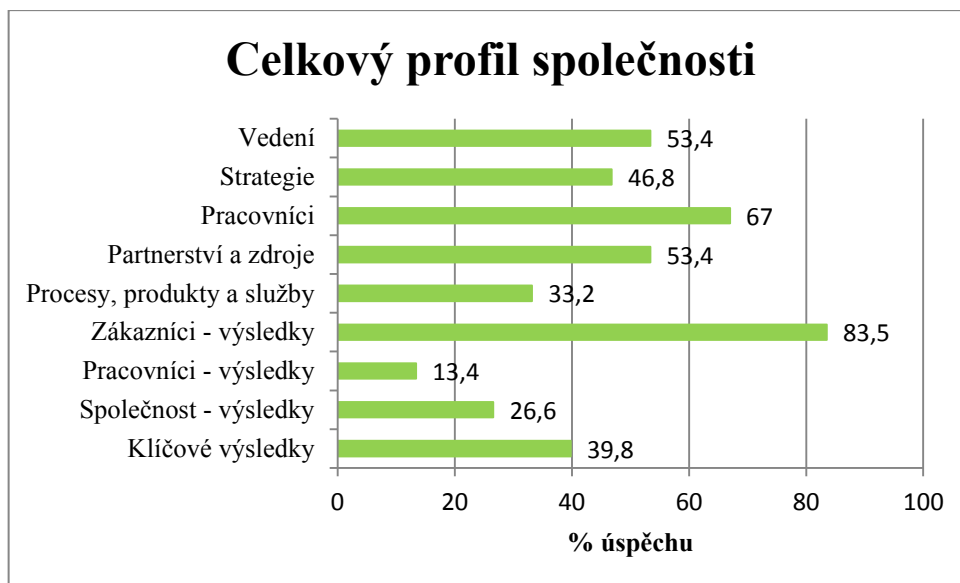
(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové bodové hodnocení jsem provedla stejným způsobem jako hodnocení jednotlivých kritérií. Sečetla jsem počet zaškrtnutí jednotlivých písmen všech kritérií, které jsem následně vynásobila faktorem (a x b). Výsledné hodnoty jsem sečetla a vydělila 50, tedy celkovým počtem otázek.

Tabulka 12: **Celkové bodové hodnocení**

	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	0	2	3	0	53,4
Strategie	1	1	3	0	46,8
Pracovníci	0	0	5	0	67
Partnerství a zdroje	1	1	2	1	53,4
Procesy, produkty a služby	1	3	1	0	33,2
Zákazníci - výsledky	0	0	4	4	83,5
Pracovníci - výsledky	4	0	1	0	13,4
Společnost - výsledky	3	1	0	1	26,6
Klíčové výsledky	2	4	1	0	39,8
Celkový počet zaškrtnutí (a)	12	12	20	6	Celkem
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	396	1340	600	
Celkem : 50 =	46,72	% úspěchu organizace			

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 5: Celkový profil společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Podnik Letovické strojírnny, s. r. o. dosáhl celkového bodového hodnocení ze všech devíti kritérií výsledku 46,72 %. Tento výsledek se dá považovat za průměrný. Nejlépe hodnocené firmy v Evropě obvykle dosahují okolo 75 %. Je však důležité si uvědomit, že se nejedná o soutěž, ale o nástroj řízení, díky kterému podnik odhalí své slabé stránky, které může nadále zlepšovat. Podnik Letovické strojírnny, s. r. o. měření výkonnosti prováděl poprvé, a proto je výsledná hodnota pro podnik velmi důležitá, protože se stává „výchozím bodem“ pro další měření.

### 3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

V této kapitole se budu zabývat návrhy na zlepšení. Z předchozí analýzy jsem stanovila silné stránky podniku a oblasti pro zlepšení, které jsem zapsala do tabulek. Tučně zvýrazněné oblasti pro zlepšení dále rozpracuji do návrhů na zlepšení.

Tabulka 13: Silné stránky a oblasti pro zlepšení kritéria 1: Vedení

Silné stránky	Jasně definováno poslání, hodnoty a vize společnosti.
	Zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování.
	Motivace zaměstnanců formou mimořádných odměn.
Oblasti pro zlepšení	<b>Zavedení zpětné vazby od pracovníků k hodnocení manažerských schopností a způsobu řízení společnosti.</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 14: Silné stránky a oblasti pro zlepšení kritéria 2: Strategie

Silné stránky	Jasně stanovená strategie společnosti.
	Strategické cíle jsou součástí politiky společnosti a jsou rozpracovány do plánů.
	Každý pracovník má jasně stanovené své úkoly a cíle.
Oblasti pro zlepšení	Zavedení benchmarkingu.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 15: Silné stránky kritéria 3: Pracovníci

Silné stránky	Definována strategie v oblasti řízení lidských zdrojů.
	Společnost rozvíjí schopnosti a dovednosti svých pracovníků formou školení.
	Zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 16: Silné stránky kritéria 4: Partnerství a zdroje

Silné stránky	Rozdělení dodavatelů do tří segmentů.
	Systematické využívání finančních zdrojů.
	Každý rok společnost naplánuje určitou částku pro zlepšování hmotných aktiv.

Tabulka 17: **Silné stránky a oblasti pro zlepšení kritéria 5: Procesy, produkty a služby**

Silné stránky	Společnost má zavedený systém řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2006 ve spojitosti s normou ČSN EN ISO 3843-2:2006.
	Pravidelné hodnocení procesů.
	Společnost využívá audity ke zlepšování kořenových příčin.
Oblasti pro zlepšení	<b>Nedostatečná reakce na nové projekty a technické změny.</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 18: **Silné stránky a oblasti pro zlepšení kritéria 6: Zákazníci – výsledky**

Silné stránky	Pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníka.
Oblasti pro zlepšení	Získání nových zákazníků v jiném odvětví (podnik je úzce zaměřen na trh zemědělské a dopravní techniky).

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 19: **Silné stránky a oblasti pro zlepšení kritéria 7: Pracovníci – výsledky**

Silné stránky	Společnost monitoruje pracovní úrazy, nemocnost, fluktuaci.
	Společnost sleduje přínosy výcviků.
Oblasti pro zlepšení	<b>Průzkum spokojenosti pracovníků.</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 20: **Silné stránky a oblasti pro zlepšení kritéria 8: Společnost – výsledky**

Silné stránky	Dodržování zákonů a předpisů týkající se problematiky životního prostředí a BOZP.
	Monitorování problematiky životního prostředí a BOZP provádí externí firma.
Oblasti pro zlepšení	Provádění veřejných průzkumů o společnosti.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 21: **Silné stránky kritéria 9: Klíčové výsledky**

Silné stránky	Nárůst hospodářského výsledku.
	Snížení nákladů.

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.1 Návrh metodiky pro měření spokojenosti zaměstnanců

Tento návrh reaguje na **kritérium 1: Vedení** a současně na **kritérium 7: Pracovníci – výsledky**.

V podniku neprobíhá měření spokojenosti zaměstnanců. Měření jejich spokojenosti je však jednou z klíčových podmínek pro vysokou výkonnost podniku (IPODNIKATEL.CZ, 2011).

**Zaměstnanci by měli hodnotit tyto faktory** (IPODNIKATEL.CZ, 2011):

- finanční ohodnocení
- morální ohodnocení
- budoucí uplatnění zaměstnance v organizaci
- perspektiva dalšího rozvoje
- pracovní prostředí

Pracovníci obvykle hodnotí průzkum jako přínosný. Pro společnost jsou důležité názory, postoje a připomínky všech zaměstnanců. Pro vedení společnosti tento průzkum poskytuje zpětnou vazbu, díky které mohou posoudit současný stav, upřesnit příčiny problémů, najít řešení těchto problémů nebo zdokonalit pracovní klima. Je velmi důležité, aby byl průzkum spokojenosti zaměstnanců prováděn pravidelně, aby výsledná data mohla být porovnávána a zjištěn tak vývoj průzkumu (IPODNIKATEL.CZ, 2011).

Podniku navrhuji sestavení dotazníku v písemné podobě, který uvádím v příloze 3. Dotazník je anonymní a podniku navrhuji tento průzkum provádět pravidelně – jedenkrát ročně. Dotazník obsahuje devatenáct otázek, které jsou jak uzavřené tak i otevřené. Otevřené otázky umožní pracovníkům vyjádřit anonymně vlastní názor. V dotazníku jsou uvedeny také otázky, které se dotazují na to, jak pracovník hodnotí vedení společnosti. Díky těmto otázkám bude poskytnuta zpětná vazba managementu, kterou může využít ve prospěch organizace.

Existují však i jiné způsoby, jak zjistit informace o spokojenosti pracovníků. Další formou může být na základě rozhovoru se zaměstnancem nebo průzkumem mezi zaměstnanci. (FOSTNER, 2009).

## 3.2 Zlepšení projektového řízení v podniku

Tento návrh reaguje na **kritérium 5: Procesy, produkty a služby**.

Z hodnocení od zákazníků vyplývá, že podnik nedostatečně rychle reaguje na technické změny a nové projekty. Proto navrhuji zlepšit projektové řízení v podniku. U nových projektů dochází ke špatnému stanovení délky projektu a to vede k posunování termínů realizace zakázky.

Je velmi důležité, aby byly nové projekty plánované s dostatečným časovým předstihem. Obvykle údaje, se kterými projektový tým pracuje, jsou pouze více či méně přesné odhady. Hlavním úkolem projektového týmu je dosáhnout co nejvyšší přesnosti v plánování daného projektu a tím zamezit například navýšení rozpočtu, posunutí termínu dokončení nebo případným změnám v průběhu realizace projektu (JEŽKOVÁ, 2013).

Pro plánování využívá podnik metodu jednobodového nebo-li jednočíselného odhadu. Tato metoda se odhaduje součtem délek trvání jednotlivých činností, které tvoří tzv. kritickou cestu. Kritická cesta je nejdelší možná cesta projektu. Tato metoda se stanovuje na základě zkušeností osoby. Metoda jednobodového odhadu je rychlá, ale není vhodná pro určité typy procesů (JEŽKOVÁ, 2013).

Podnik však nevyužívá žádný dokument, do kterého by mohl zapsat postup průběhu zakázky firmou včetně časů, jak dlouho bude určitá činnost trvat a vychází pouze z odhadů projektového manažera. Proto podniku navrhuji sestavení nástroje pro zachycení průběhu projektu. Vzor uvádím v příloze 4. Příloha 4 zachycuje zakázku č. 1141629 z roku 2014 pro společnost Class GmbH. V prvním sloupci dokumentu jsou

uvedeny činnosti, kterými daný projekt prochází. V druhém sloupci jsou uvedeny funkce osob, které za určitou činnost zodpovídají. Další čtyři sloupce slouží k zaznamenání plánovaných a skutečných termínu zahájení a plánovaných a skutečných termínů ukončení. Sedmý sloupec slouží k naplánování počtu dnů dané činnosti. V osmém sloupci se zachycují skutečné počty dnů trvání dané činnosti. Poslední sloupec znázorňuje, o kolik dnů je projekt zpožděn. Tento nástroj pro zachycení průběhu zakázky slouží nejen k plánování zakázky, ale také k získávání nových zkušeností projektového manažera. Díky tomuto nástroji je možné přezkoumávat plánované délky času se skutečnými. V příloze 4 je jasně vidět, ve kterých činnostech byl špatně odhadnutý plánovaný čas.

Dále bych podniku navrhla využití softwarové podpory řízení projektů, díky které pracovníci získají přesný přehled o stavu projektu. Softwarová podpora řízení projektu umožní pracovníkům plánovat a sledovat následující činnosti:

- „*Plánování času, harmonogram prací, milníky a sledování postupu prací,*
- *plánování zdrojů a sledování jejich vytížení,*
- *plánování nákladů a sledování jejich čerpání*“ (JEŽKOVÁ, 2013, s. 304).

Podniku navrhuji využití programu Microsoft Project, který umožňuje plánování Ganttových diagramů, síťových grafů, analýzy zdrojů. Tento softwaru umožňuje sledovat průběh projektu. Podniku navrhuji využití Ganttových diagramů. Tyto diagramy slouží ke znázornění činností, které jsou spojeny s realizací projektu. Také znázorňují i činnosti, které probíhají ve stejných časových úsecích, což může vést ke zkrácení délky trvání celého projektu. Nastavení softwarové podpory řízení projektu zjednoduší a zefektivní práci projektového týmu.

# ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést hodnocení výkonnosti společnosti Letovické strojírný, s. r. o. na základě vícekritériálního modelu START. Tento model byl představen spolu s dalšími modely v teoretické části práce. Dalším cílem bylo vyhodnocení silných stránek podniku a navrhnout případná opatření. Společnost Letovické strojírný, s. r. o. se zabývá zakázkovou výrobou svařovaných sestav a montovaných skupin pro světové výrobce zemědělské, dopravní a manipulační techniky.

V analytické části práce byl model START aplikován na společnost Letovické strojírný, s. r. o. Na základě rozhovoru s ředitelem pro jakost a poskytnutých dokumentů jsem odpověděla na otázky obsažené v modelu START. Poté jsem ke každé odpovědi přiřadila příslušné bodové hodnocení A, B, C nebo D. Bodové hodnocení jsem zaznamenala do tabulek a spočítala procentuální hodnotu daných kritérií. Následně jsem spočítala celkové bodové hodnocení podniku. Podnik Letovické strojírný, s. r. o. dosáhl celkového bodového hodnocení ze všech devíti kritérií výsledku 46,72 %. Tento výsledek se dá považovat za průměrný. Společnost měření výkonnosti prováděla poprvé, a proto je pro ni výsledná hodnota velmi důležitá, jelikož se stává „výchozím bodem“ pro další měření.

Na základě měření jsem zjistila oblasti pro zlepšení, které jsem dále rozpracovala do návrhů na zlepšení. Prvním návrhem je sestavení dotazníku, který složí k hodnocení spokojenosti zaměstnanců podniku. Dotazník obsahuje 19 otázek, které jsou jak uzavřené tak i otevřené. Sestavený dotazník bude pro podnik přínosem, protože každý zaměstnanec může anonymně sdělit své názory. Vedení společnosti díky dotazníku získá zpětnou vazbu od zaměstnanců, kterou může využít ve prospěch organizace.

Dále jsem podniku navrhla nástroj pro řízení průběhu zakázky, což povede ke zlepšení projektového řízení. V projektovém řízení je velmi důležité dosáhnout co nejvyšší přesnosti plánování, a tím tak zamezit navýšení rozpočtu, změnám v průběhu realizace projektu a také posunutí termínu dokončení, což je častým problémem v Letovických

strojírnách, s. r. o. Pro podnik bude mnou navržený nástroj přínosný, protože zaměstnanci získají přesný přehled průběhu zakázky. Tento nástroj slouží nejen k plánování zakázky, ale také k získávání nových zkušeností projektového manažera. Díky tomuto nástroji je možné přezkoumávat plánované délky času se skutečnými.

Dále jsem v rámci zlepšení projektového řízení podniku navrhla využití softwarové podpory, konkrétně programu Microsoft Project. Tento program zjednoduší a zefektivní práci projektového týmu. Microsoft Project podniku umožní vytvářet Ganttovy diagramy, které zachycují i činnosti probíhající ve stejných časových úsecích, což může vést ke zkrácení doby realizace projektu.

Podnik Letovické strojírný, s. r. o. má již dlouholetou tradici, tudíž většina činností funguje podle zaběhnutých pravidel. Neshledala jsem žádné závažné nedostatky, které by bylo zapotřebí výrazně měnit.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AGROSTROJ PELHŘIMOV. *O firmě* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.agrostroj.cz/index.php?view=382&stitle=o-firme>.
- [2] BALÁŠ, L. a kol., 2013. *Společný hodnoticí rámeček (Model CAF)*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. 92 s. ISBN 978-80-02-02472-9.
- [3] BRAUN V. a kol., 2013. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.
- [4] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST., 2003. *Hodnocení pro excelenci: Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace*. Praha: Česká společnost pro jakost. 55 s. ISBN 80-02-01580-0.
- [5] ČSN EN ISO 9004:2000., 2001. *Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut. 94 s. Třídící znak 01 0324.
- [6] DUCHOŇ, J., 2011. *Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy*. Žilina: Georg. 90 s. ISBN 978-80-89401-63-5.
- [7] DUPAL, Z. *Interview*. Letovické strojírný, s. r. o., Pražská 333, Letovice. 9. 2. 2015.
- [8] FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ., 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, a. s. 94 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [9] FOSTNER, CH. a kol., 2009. *Model excellence EFQM 2010*. Praha: ČSJ Praha. 32 s. ISBN 978-90-5230-522-0.
- [10] GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK., 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [11] IPODNIKATEL.CZ. *Jak zjistit spokojenost svých zaměstnanců* [online]. 11. 1. 2011 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/jak-zjistit-spokojenost-svych-zamestnancu.html>.
- [12] JEŽKOVÁ, Z. a kol., 2013. *Projektové řízení: Jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.

- [13] JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. ©2012-2014 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
- [14] KAPLAN, R. S., D. P. NORTON., 2000. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
- [15] LETOVICKÉ STROJÍRNY. *O společnosti* [online]. ©2012 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.lsletovice.cz/text/cs/o-spolecnosti.aspx>.
- [16] MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [17] NENADÁL, J., 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [18] NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER., 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vydání. Praha: Grada. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [19] PARMENTER, D., 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. Praha: Česká společnost pro jakost. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [20] RYŠÁNEK, P. a kol., 2011. *Národní cena kvality ČR – Model Start*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. 39 s. ISBN 978-80-02-02341-8.
- [21] VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [22] WAGNER, J., 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [23] WISCONSIN ENGINEERING CZ. *O společnosti* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.wisconsineng.cz/cz/m/o-spolecnosti/>.

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: <b>Model BSC</b> .....	17
Obrázek 2: <b>Model Excellence EFQM</b> .....	22
Obrázek 3: <b>Organizační struktura společnosti</b> .....	32

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: <b>Finanční výsledky v letech 2010-2013 v tisících</b> .....	49
Tabulka 2: <b>Srovnání výsledku hospodaření konkurence v letech 2010-2013</b> .....	50
Tabulka 3: <b>Bodové hodnocení kritéria 1: Vedení</b> .....	52
Tabulka 4: <b>Bodové hodnocení kritéria 2: Strategie</b> .....	52
Tabulka 5: <b>Bodové hodnocení kritéria 3: Pracovníci</b> .....	52
Tabulka 6: <b>Bodové hodnocení kritéria 4: Partnerství a zdroje</b> .....	53
Tabulka 7: <b>Bodové hodnocení kritéria 5: Procesy, produkty a služby</b> .....	53
Tabulka 8: <b>Bodové hodnocení kritéria 6: Zákazníci – výsledky</b> .....	53
Tabulka 9: <b>Bodové hodnocení kritéria 7: Pracovníci – výsledky</b> .....	53
Tabulka 10: <b>Bodové hodnocení kritéria 8: Společnost – výsledky</b> .....	54
Tabulka 11: <b>Bodové hodnocení kritéria 9: Klíčové výsledky</b> .....	54
Tabulka 12: <b>Celkové bodové hodnocení</b> .....	54
Tabulka 13: <b>Silné stránky a oblasti pro zlepšení kritéria 1: Vedení</b> .....	56
Tabulka 14: <b>Silné stránky a oblasti pro zlepšení kritéria 2: Strategie</b> .....	56
Tabulka 15: <b>Silné stránky kritéria 3: Pracovníci</b> .....	56
Tabulka 16: <b>Silné stránky kritéria 4: Partnerství a zdroje</b> .....	56
Tabulka 17: <b>Silné stránky a oblasti pro zlepšení kritéria 5: Procesy, produkty a služby</b> .....	57
Tabulka 18: <b>Silné stránky a oblasti pro zlepšení kritéria 6: Zákazníci – výsledky</b> ..	57
Tabulka 19: <b>Silné stránky a oblasti pro zlepšení kritéria 7: Pracovníci – výsledky</b>	57
Tabulka 20: <b>Silné stránky a oblasti pro zlepšení kritéria 8: Společnost – výsledky</b>	57
Tabulka 21: <b>Silné stránky kritéria 9: Klíčové výsledky</b> .....	57

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Grafické znázornění vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníka v letech 2006-2014 .....	44
Graf 2: Tržby podniku v letech 2010-2013 v tisících .....	49
Graf 3: Náklady podniku v letech 2010-2013 v tisících .....	49
Graf 4: Výsledek hospodaření podniku v letech 2010-2013 v tisících.....	50
Graf 5: Celkový profil společnosti.....	55

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: <b>Zlepšovací návrh</b> .....	I
Příloha 2: <b>Dotazník spokojenosti zákazníka</b> .....	III
Příloha 3: <b>Dotazník spokojenosti zaměstnance</b> .....	IV
Příloha 4: <b>Nástroj pro zachycení průběhu projektu</b> .....	VII
Příloha 5: <b>Schéma průběhu zakázky č. 1141629</b> .....	IX

# PŘÍLOHA

## Příloha 1: Zlepšovací návrh



jednotlivec – kolektiv	Číslo:
<b>NÁVRH</b>	(vyplní nadřízený)

Od: jméno, příjmení .....

osobní číslo : ..... komu : .....

oddělení / úsek : ..... datum : .....

Popis současného stavu věci:

.....

.....

.....

Co má být provedeno:

- Nedokážu přesně popsat, prosím oslovte mne
- Navrhuji: (krátký popis, náčrt, výkres)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Co bude zlepšeno:

- materiál
- pracnost
- bezpečnost práce
- ekologie
- čistota, pořádek



Příloha 2: Dotazník spokojenosti zákazníka

Letovické strojírný s.r.o.				
DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA				
<b>1. Dodržení požadované technické kvality produktu (materiálu, rozměrů, povrch. úpravy atd.)</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen
<b>2. Dodržení termínu dodání.</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen
<b>3. Úroveň expedice a balení.</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen
<b>4. Řešení reklamací (rychlost, komplexnost).</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen
<b>5. Rychlost a úroveň zpracování cenové nabídky (na základě Vaší poptávky).</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen
<b>6. Řešení technických změn.</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen
<b>7. Schopnost pružně reagovat na Vaše požadavky, flexibilita firmy.</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen
<b>8. Vystupování a odbornost pracovníků firmy.</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen
<b>9. Úroveň komunikace mezi Vámi a naší firmou (telefonem, faxem, e-mailem atd.)</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen
<b>10. Celková spokojenost s našimi produkty.</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen
<b>11. S jakou pravděpodobností budete u nás znovu objednávat produkty?</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 procent	25 procent	50 procent	75 procent	100 procent

### Příloha 3: Dotazník spokojenosti zaměstnance

#### Pohlaví:

- muž
- žena

**Věk:** .....

#### Nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- střední odborné bez maturity
- střední s maturitou
- vysokoškolské

#### Jak dlouho ve firmě Letovické strojírnny, s. r. o. pracujete?

.....

#### Jste spokojen(a) v jaký podmínkách pracujete? Pokud ne, co byste změnil(a)?

- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- co byste změnil(a):

.....

#### Jste spokojen(a) s atmosférou mezi zaměstnanci společnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

#### Hodnotíte Vaši práci jako smysluplnou?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

#### Jak často se během obvyklého pracovního týdne cítíte přepracovaný nebo ve stresu?

- vůbec

- nijak zvlášť často
- občas
- veľmi často

**Myslíte si, že jste adekvátně platově hodnocen?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Máte možnost kariérního růstu?**

- ano
- ne

**Máte dostatek informací, proto abyste svou práci odvedl(a) kvalitně?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Máte možnost zapojit se do rozhodování firmy?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Využíváte dokument „Návrh na zlepšení“ pro navržnutí svých řešení, která mohou vést ke zlepšení?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Jaké změny ke zlepšení výkonu společnosti byste navrhl(a)?**

.....  
.....

**Hodnotíte školení zaměstnanců jako přínosné? Případně jaká oblast školení podle Vás chybí?**

- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- chybí:
- .....

**Jste spokojen(a) s prací, kterou vykonává vedení společnosti?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Máte pocit, že si vedení společnosti váží Vašich nápadů a názorů?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Jste spokojen(a) s informacemi od vedení společnosti o tom, co se děje ve Vaší firmě?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Doporučil(a) byste organizaci svému známému jako dobrého zaměstnavatele?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Příloha 4: Nástroj pro zachycení průběhu projektu

Činnost	Odpovědná osoba	Plánovaný termín zahájení	Plánovaný termín ukončení	Skutečný termín zahájení	Skutečný termín ukončení	Plánovaný čas (dny)	Skutečný čas (dny)	Zpoždění (dny)
Poptávka zákazníka – vytvoření cenové nabídky	Sales manager	2.6.2014	16.6.2014	2.6.2014	18.6.2014	11	13	2
Vystavení objednávky	Project leader	1.7.2014	2.7.2014	1.7.2014	2.7.2014	2	2	0
Přijetí uvolněné výkresové dokumentace (provedení případných úprav)	Project leader	2.7.2014	17.7.2014	2.7.2014	21.7.2014	12	14	2
Vyjasnění ostatních technických otázek	vedoucí TPV	2.7.2014	23.7.2014	2.7.2014	23.7.2014	16	16	0
Přijetí uvolněné technické dokumentace pro zpracování a zahájení výroby (provedení případných úprav nebo vytvoření technologických postupů)	vedoucí TPV	23.7.2014	31.7.2014	23.7.2014	31.7.2014	7	7	0
Objednání nástrojů - dodání nástrojů	hlavní konstruktér	4.8.2014	10.10.2014	4.8.2014	21.10.2014	50	57	7
Objednání materiálu - dodání materiálu	vedoucí nákupu	18.9.2014	10.10.2014	18.9.2014	10.10.2014	17	17	0
Objednání specifických dílů - dodání specifických dílů	vedoucí nákupu	2.10.2014	10.10.2014	2.10.2014	10.10.2014	7	7	0
Výroba 1. vzorku	vedoucí výroby	13.10.2014	21.10.2014	22.10.2014	10.11.2014	7	14	14
Odsouhlasení 1. vzorku	Project leader	22.10.2014	30.10.2014	11.11.2014	19.11.2014	7	7	15
Výroba série:	vedoucí výroby							
dělení		5.11.2014	7.11.2014	20.11.2014	25.11.2014	3	4	13
vypalování dílců technologií LASER		5.11.2014	7.11.2014	20.11.2014	25.11.2014	3	4	13
obrábění		10.11.2014	14.11.2014	26.11.2014	2.12.2014	5	5	13
ohýbání		10.11.2014	14.11.2014	26.11.2014	2.12.2014	5	5	13
svařování		17.11.2014	25.11.2014	3.12.2014	11.12.2014	7	7	13
předpovrchová a povrchová úprava		26.11.2014	27.11.2014	12.12.2014	15.12.2014	2	2	13
Montáž série	vedoucí výroby	28.11.2014	2.12.2014	16.12.2014	19.12.2014	3	4	14
Expedice	obchodní referent	3.12.2014	3.12.2014	22.12.2014	22.12.2014	1	1	14

Plánovaný termín zahájení	2.6.2014	Skutečný termín zahájení	2.6.2014
Plánovaný termín ukončení	3.12.2014	Skutečný termín ukončení	22.12.2014
Plánovaný počet dní	132	Skutečný počet dní	146

<b>Číslo zakázky</b>	1141629
<b>Zákazník</b>	Claas GmbH
<b>Název produktu</b>	buben pro pick-up
<b>Číslo výkresu</b>	1618328.1

Příloha 5: Schéma průběhu zakázky č. 1141629

