



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU PODLE MODELU START

PERFORMANCE ASSESSMENT OF THE SELECTED COMPANY ACCORDING TO THE MODEL START

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Martin Soldán

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2017

Abstrakt

Hlavním záměrem mé bakalářské práce je využití metodiky modelu Start ke zhodnocení výkonnosti vybraného podniku. Za tímto účelem se práce ve své první části zabývá specifikací využitých stěžejních teoretických poznatků zejména pak definicí základních pojmů, modelů a metod hodnocení. Dále je provedena samotná analýza s představením společnosti a její situace, definovány její slabé a silné stránky. Na základě výsledků provedené analýzy jsem sestavil v závěrečné části práce návrhy na zlepšení a další pozitivní rozvoj podniku.

Abstract

The main topic of this bachelor thesis is a performance evaluation of a selected manufacturing company according to the model Start. First part deals with essential knowledge of the topic such as main definitions, models and evaluation methods. Follows the analysis including introduction of the company, its situation, strengths and weaknesses. I have prepared several suggestions grounded on the analysis that would provide improvements for the company and its development.

Klíčové slova

Hodnocení podniku, model Start, Model excellence EFQM, efektivní rozhodování, výkonnost podniku, sebehodnocení

Keywords

Evaluation company, model Start, EFQM excellence Model, effective decision making, business performance, self-esteem

Bibliografická citace

SOLDÁN, M. *Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 57 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Josef Veselý, CSc..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat panu Ing. Josefu Veselému, CSc. za jeho rady a podněty k napsání této bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům vybrané firmy, bez jejichž pomoci by tato práce nevznikla a panu řediteli, za jeho víru v mé schopnosti.

OBSAH

OBSAH.....	6
ÚVOD	8
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	9
1.1 CÍL PRÁCE	9
1.2 METODIKA PRÁCE	9
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE	11
2.1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
2.1.1 Výkonnost.....	11
2.1.2 Sebehodnocení.....	12
2.1.3 ČSN EN ISO 9004	13
2.1.4 Model excellence EFQM	14
2.2 METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU ZALOŽENÉ NA MODELU EFQM	15
2.2.1 Model excellence EFQM	15
2.2.2 Logické schéma RADAR	22
2.2.3 Model Start.....	23
2.3 METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU NEZALOŽENÉ NA MODELU EXCELENCE EFQM	26
2.3.1 Metoda Six sigma.....	26
2.3.2 BSC	27
2.3.3 Benchmarking.....	29
2.3.4 Analýza SWOT.....	30
3 ANALYTICKÁ ČÁST.....	33
3.1 FIRMA	33
3.1.1 Historie	33
3.1.2 Organizační struktura společnosti.....	34
3.2 KONKURENCE NA TRHU	34
3.3 ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	35
3.3.1 Bodové hodnocení.....	37
3.3.2 Souhrnné bodové hodnocení.....	39
3.3.3 Silné stránky a oblasti pro zlepšení.....	40
3.4 SWOT ANALÝZA.....	44
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	46
ZÁVĚR.....	51
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	53
SEZNAM GRAFŮ	56
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM TABULEK	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Jedním ze základů úspěšné firmy je dobrá kvalita výrobků, výrobního procesu, optimalizované výrobní procesy, správná logistika, ale také spolehliví pracovníci a management, pravidelní odběratelé a v neposlední řadě správná podniková strategie a politika. Dobré a nepřikrášlené hodnocení podniku přivede firmu k zeleným číslům, které jsou potřebné pro samofinancování a úspěšný budoucí rozvoj společnosti.

Mnou vybraná společnost je výrobní firma zabývající několika odvětvími. Mezi ně patří výroba průmyslových hodin, displejů, zobrazovacích elektronických tabulí, výroba věžních a fasádních hodin, systémy jednotného času a docházkové systémy. V současné době společnost zaměstnává přibližně 50 lidí a 5 stálých brigádníků, lze ji tedy považovat za střední společnost. Systém managementu je již v souladu s normou ČSN EN ISO 9001.

Tento podnik jsem si vybral proto, že je v mém rodném městě Vyškově, ale také proto, že zde již dlouhodobě spolupracuji. Během těchto let jsem vyzkoušel různé pozice, od montážního pracovníka, přes testera software až po správce databázového systému norem kompletací. Mohu tedy snad říci, že firmě alespoň trochu rozumím a vím, jaké procesy se v ní odehrávají.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

V této kapitole se budu zabývat upřesněním cíle bakalářské práce a následně metodikou práce.

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení výkonnosti ve vybraném podniku, návrh možných opatření vedoucí ke zlepšení hodnocení podnikudle modelu Start, který vychází z Modelu excelence EFQM.

Mezi dílčí práce, podporující naplnění cíle hlavního, patří analýza současného stavu, SWOT analýza apod.

1.2 Metodika práce

Tato práce se skládá ze tří částí. První část nazvaná "Teoretická část" se zabývá teorií, kde jsou vymezeny pojmy kvalita, EFQM, normy ISO řady 9000 a další teoretické znalosti k pochopení této problematiky. Dále zde představím další metody a modely použitelné při hodnocení výkonnosti podniku.

Druhá část je nazvána "Analýza problému a současné situace", ve které bude analyzován a osvětlen minulý a současný přístup společnosti k problematice výkonnosti podniku. Stěžejní metodou zde bude dotazník založený na modelu Start, kterým budu analyzovat výkonnost společnosti. Také zde budu analyzovat materiály a dokumenty firmy. Důležitá bude také realizace rozhovoru s vedoucími pracovníky a managementem firmy pro upřesnění odpovědí. V neposlední řadě také studium odborné literatury a vyvození analýzy.

Ve třetí části, která se nazývá "Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení" jsou návrhy, které mohou firmě zlepšit postavení na trhu díky modelu Start. V této části budou vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti. Tyto návrhy budou vycházet z vyhodnocení závěru analýz, syntézy a následně budou vydány návrhy ke zlepšení.

Hodnocení vybraného podniku modelem Start jsem si vybral z toho důvodu, že dotazníkové otázky jsou již pevně dány. Pro hodnocení tímto modelem je také jeho jednoduchost oproti Modelu excelence EFQM, kde je třeba praxe pro vyhodnocení výkonnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Pro pochopení problematiky a uvedení do problému je zapotřebí v začátku práce definovat její teoretickou stránku. V této kapitole budou objasněny základní pojmy a užitá terminologie.

2.1 Definice základních pojmů

V této části práce bych rád uvedl teoretická východiska pro další využití výkonnosti mnou vybrané společnosti. Jedná se o pojmy výkonnost, sebehodnocení, normy ISO řady 9000, Model excellence EFQM a model Start. Dále zde uvádím přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku jak z hlediska finančního, tak z hlediska nefinančního. Dále bych zde rád uvedl další metody hodnocení výkonnosti podniku

2.1.1 Výkonnost

Výkonnost lze najít v řadě oborů, stejně tak jako na něj lze najít několik definic. Je ale nasnadě předpokládat, že každý podnik usiluje o co nejvyšší výkonnost. V současné době lze najít mnoho zainteresovaných stran, které mohou ovlivňovat výkonnost podniku. Může se jednat o top management, zákazníky, akcionáře, pracovníky, společnost apod. Můžeme tedy 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).

Dále zde předkládám výčet zainteresovaných stran.

Tab. 1: Zainteresané strany(vlastní zpracování)

Zainteresaná strana	Potřeby a očekávání
Zákazníci	Kvalita, cena a výkonnost dodávání produktů
Vlastníci/akcionáři	Udržitelná ziskovost Transparentnost
Lidé uvnitř organizace	Dobré pracovní prostředí Jistota práce Uznání a odměňování
Dodavatelé a partneři	Vzájemné přínosy a kontinuita vztahů
Společnost	Ochrana životního prostředí Etické chování Shoda s požadavky zákonů a předpisů

2.1.2 Sebehodnocení

Pojem sebehodnocení se dá vykládat různými způsoby, nicméně bych zde rád citoval ČSN ISO 9004:2010, která se zabývá touto problematikou.

"Sebehodnocení je komplexní a systematické přezkoumání činností organizace a její výkonnosti ve vztahu ke stupni vyspělosti" (ČSN EN ISO 2004, 2010, str. 26)

"Sebehodnocení by mělo být využíváno k určení silných a slabých stránek organizace ve smyslu její výkonnosti, stejně jako k určení nejlepší praxi, jak v rámci celé organizace, tak na úrovni jednotlivých procesů. Sebehodnocení může organizace pomoci při stanovování priorit, plánování a implementaci zlepšování nebo inovací tam, kde je to nezbytné" (ČSN EN ISO 2004, 2010, str. 26).

Výsledky sebehodnocení podporují:

- neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace,
- vývoj směrem k dosahování a podporování udržitelného úspěchu organizace,
- inovace procesů, produktů a struktur organizace tam, kde tyto inovace připadají v úvahu,
- rozpoznání nejlepší praxe,

- identifikaci dalších příležitostí pro zlepšování. (ČSN EN ISO 2004, 2010, str. 26)

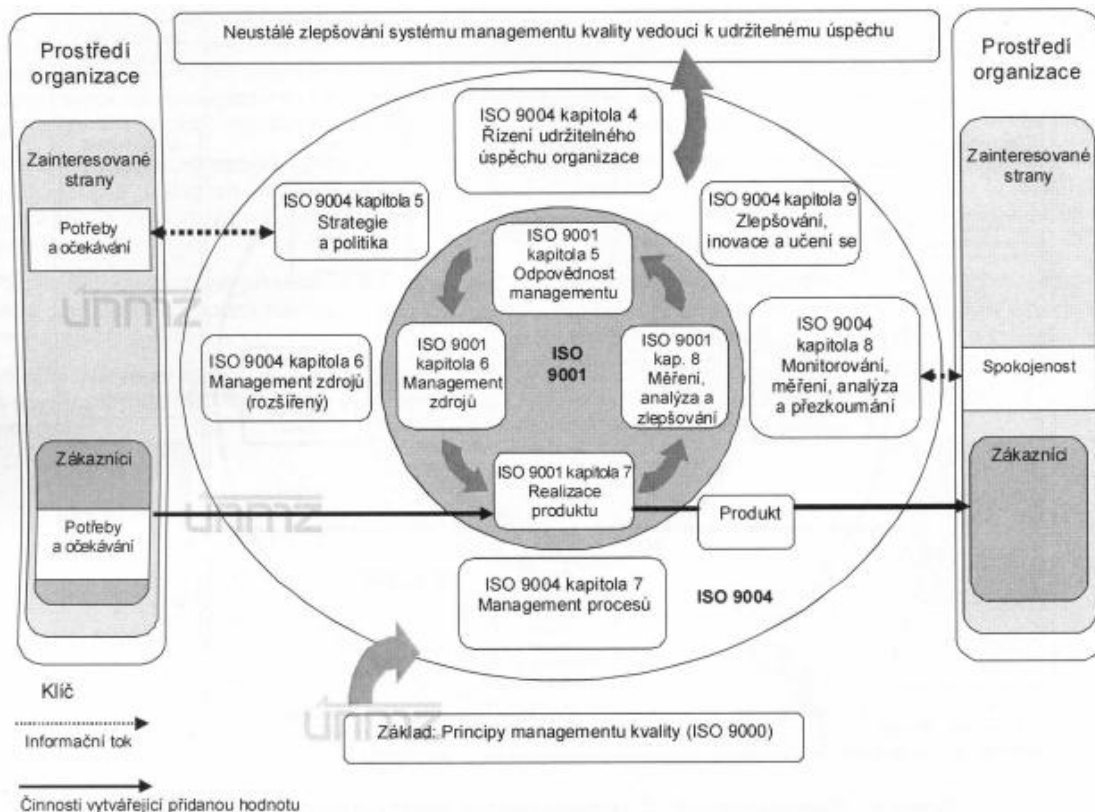
2.1.3 ČSN EN ISO 9004

Tato mezinárodní norma poskytuje návod, který má sloužit jako podpora při dosahování udržitelného úspěchu jakékoli organizace působící v komplexním, náročném a stále se měnícím prostředí přístupem managementu kvality.

Udržitelného úspěchu organizace dosahuje svou schopností dlouhodobě a rovnoměrně plnit potřeby a očekávání svých zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Udržitelného úspěchu lze dosáhnout efektivním řízením organizace, věnováním pozornosti jejímu prostředí, učením se a vhodnou aplikací zlepšování nebo inovací, případně obojího.

Tato mezinárodní norma propaguje sebehodnocení jako důležitý nástroj přezkoumávání úrovně vyspělosti organizace. Toto sebehodnocení zahrnuje vedení a řízení lidí, strategii, systém managementu zdroje a procesy, aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky a příležitosti pro zlepšování nebo inovace, případně obojí.

Tato mezinárodní norma se na management kvality dívá ze širšího pohledu než ISO 9001; zohledňuje potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran a poskytuje návod k systematickému a neustálému zlepšování celkové výkonnosti organizace. (ČSN EN ISO 9004, 2010, str. 6)



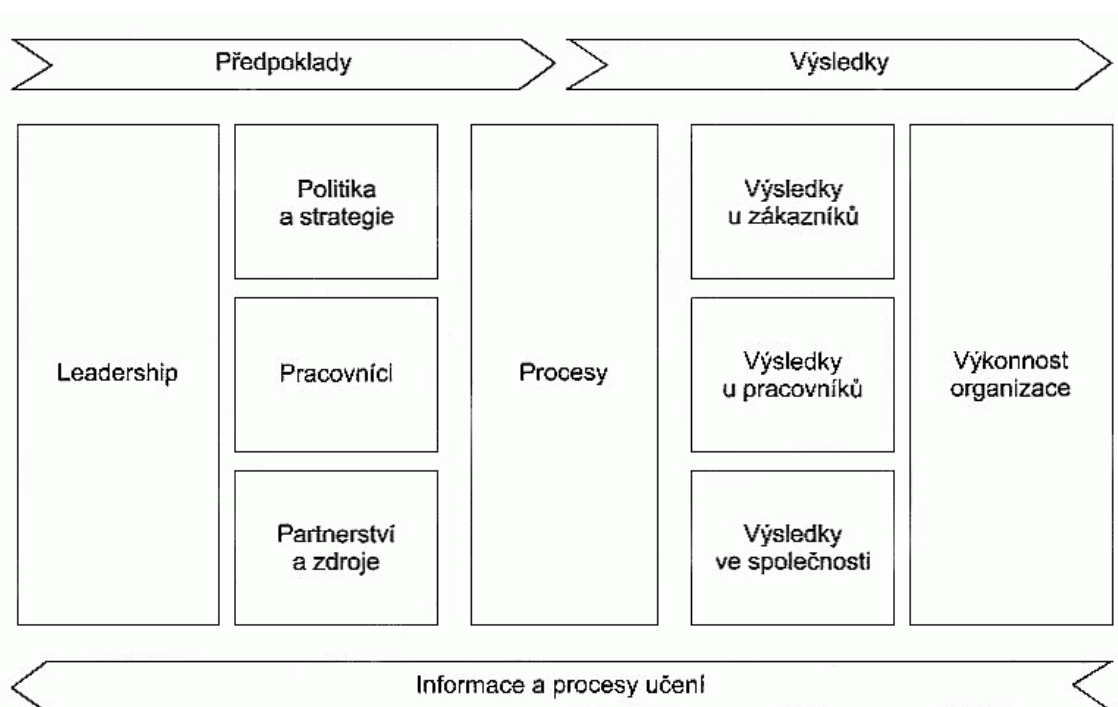
Obr. 1: Model procesně orientovaného systému kvality, který propojuje ISO 9001 a ISO 9004

(Zdroj: DAE Projects. dae-projects.cz [online]. ©2017 [cit. 2017-01-24]. <http://dae-projects.cz/2012/assessment-of-organizational-maturity-of-xyz-company-a-s/>)

2.1.4 Model excellence EFQM

Model excellence EFQM je dobrovolný systém založený na devíti kritériích. Pět z nich jsou "Předpoklady", čtyři z nich jsou "Výsledky". Kritéria "Předpoklady" pokrývají to, čeho organizace dosahuje. "Výsledky" jsou způsobeny "Předpoklady" a "Předpoklady" jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z "Výsledků".

Model, který připouští, že existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excellence ve všech hlediscích výkonnosti, vychází z předpokladu, že "Excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení "pohánějícího" politiku a strategii, které jsou naplňovány prostřednictvím pracovníků, partnerství a zdrojů a také procesů".



Obr. 2: Model EFQM

(Zdroj: Nenadál J., 2004, str. 40)

Šipky zdůrazňují dynamický charakter Modelu. Znázorňují inovace a učení se, které napomáhají zlepšovat předpoklady, které naopak vedou ke zlepšeným výsledkům. (Petrašová, 2004, str. 12)

Všechna kritéria jsou ohodnocena určitými procenty, které dávají větší váhu některým z kritérií.

Z tohoto Modelu také vychází model Start.

2.2 Metody měření výkonnosti podniku založené na modelu EFQM

Na samotném začátku této kapitoly bych rád definoval pojem Model excellence EFQM, dále se zde budu zabývat modelem Start a modelem Start Plus, které z tohoto modelu vychází.

2.2.1 Model excellence EFQM

Model excellence EFQM je využitelný v podmínkách různých organizací, bez ohledu na jejich velikost, charakter či sektor působnosti, ke čtyřem základním účelům:

1) K procesům tzv. "sebehodnocení", kdy je tento model porovnávací základnou pro odhalování silných stránek a zejména příležitostí ke zlepšování organizací. Výrazem "sebehodnocení" se chápou ty činnosti, které organizace dělá ne proto, že si je přejí zákazníci nebo jiné zainteresované strany, ale výhradně proto, že jsou žádány vlastním managementem. To ale neznamená, že sebehodnocení nemá reflektovat názory a vnímání okolí organizací.

2) Jako nástroj zlepšování pro ty organizace, které hledají směry dalšího rozvoje a zdokonalování systémů managementu.

3) K oceňování těch firem, které při aplikaci tohoto modelu dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků tzv. Evropskou cenou za jakost (EuropeanQualityAward), jež je dnes nejprestižnější cenou za činnost organizací různého charakteru (včetně organizací neziskových) v Evropě.

4) V případě opakovaných hodnocení lze provést posuzování vývoje v čase. (Grasseová, Brechta, 2013, str. 66)

2.2.1.1 Základní koncepce excellence a Model excellence EFQM

Tento model by se dal rozdělit do osmi koncepcí, které zde uvádím.

- **Orientace na výsledky**

Excellence je dosahování výsledků, které potěší všechny zainteresované strany organizace.

V rychle se měnícím prostředí, jakým je dnešní svět, jsou excelentní organizace agilní, flexibilní a vnímavé tak, jak časově a opakovaně se mění potřeba očekávání zainteresovaných stran monitorují jejich zkušenosti a vnímání a také monitorují a přezkoumávají výkonnost jiných organizací. Informace se shromažďují jak od současných, tak od budoucích zainteresovaných stran. Tyto informace organizace využívají pro krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé stanovování, uplatňování a přezkoumávání svých politik, strategií, cílů, záměrů, opatření a plánů. Shromážděné

informace rovněž napomáhají organizaci při zdokonalování a dosahování vyrovnaného souboru výsledků zainteresovaných stran. (Petrašová, 2004, str. 7)

- **Zaměření na zákazníka**

Excelence je vytváření trvale udržitelné hodnoty pro zákazníka.

Excelentní organizace znají a dokonale chápou své zákazníky. Chápou, že zákazníci jsou konečnými arbitry kvality výrobků produktů a služeb. Rovněž chápou, že loajálnost zákazníka, udržení zisku a podílení na trhu se maximalizují přímým zaměřením na potřeby a očekávání jak současných, tak potenciálních zákazníků. Reagují na současné potřeby a očekávání těchto zákazníků. Přichází-li to v úvahu, člení si své zákazníky tak, aby zlepšily své reakce. Monitorují aktivity konkurentů a chápou jejich konkurenční výhody. Efektivně předjímají, jaké budou budoucí potřeby a očekávání zákazníků, a hned jednájí tak, aby je překročily. Monitorují, a přezkoumávají zkušenosti a vnímání svých zákazníků a jestliže se situace zhoršuje, reagují rychle a efektivně. Budují a udržují excelentní vztahy se všemi svými zákazníky. (Petrašová, 2004, str. 7)

- **Vedení a stálost záměrů/cílů**

Excelence znamená vizionářské a tvůrčí vedení ve spojení se stálostí záměrů/cílů.

Excelentní organizace mají vůdčí osobnosti, které stanovují a sdělují jasné směřování své organizace. Přitom sjednocují a motivují ostatní vůdčí osobnosti, aby inspirovaly své pracovníky. Určují hodnoty, etiku, kulturu a organizační strukturu, které poskytují jedinečnou identitu a přitažlivost pro zainteresované strany. Vůdčí osobnosti na všech úrovních těchto organizací neustále pobízejí a inspirují ostatní směrem k excelenci a přitom projevují jak modelové chování, tak výkonnost v této roli. Vedou formou příkladů, přičemž uznávají své zainteresované strany a pracují s nimi na činnostech společného zlepšování. v dobách neklidu názorně předvádějí stálost záměrů/cílů a stabilitu, která vzbuzuje důvěru a inspiruje k přijímání závazků zainteresovaných stran organizace. Současně prokazují schopnost přizpůsobit a přeorientovat nasměrování organizace z hlediska rychle postupujícího a neustále se měnícího externího prostředí, přitom si však udržet své pracovníky. (Petrašová, 2004, str. 8)

- **Management na základě procesů a faktů**

Excellence je řízení organizace pomocí souboru vzájemně nezávislých a propojených systémů, procesů a faktů.

Excelentní organizace mají efektivní systém managementu, který je založen na potřebách a očekáváních všech zainteresovaných stran a je určen k jejich plnění. Systematické uplatňování politik, strategií, cílů a plánů organizace je umožněno a zabezpečováno prostřednictvím zjevného a integrovaného souboru procesů. Tyto procesy jsou každodenně efektivně aplikovány, řízeny a zlepšovány. Rozhodnutí jsou založena na konkrétních spolehlivých informacích týkajících se běžné a plánované výkonnosti, způsobilosti procesů a systémů, potřeb, očekávání a zkušeností zainteresovaných stran i výkonnosti konkurentů, přichází-li to v úvahu. Rizika jsou na základě přesných měřítek výkonnosti identifikována a efektivně řízena. Organizace je vedena vysoce profesionálním způsobem, přičemž jsou plněny a překračovány všechny externí požadavky, které se jí týkají. Vhodná preventivní opatření jsou identifikována a uplatňována, přičemž se vzbuzuje důvěra mezi zainteresovanými stranami a udržuje se její vysoká úroveň. (Petrašová, 2004, str. 8)

- **Rozvoj pracovníků a jejich angažovanost**

Excellence je maximalizování přínosu zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a angažovanosti.

Excelentní organizace identifikují a chápou odborné způsobilosti potřebné jak nyní, tak v budoucnu při uplatňování politik, strategií, cílů a plánů organizace. Provádějí nábor a rozvíjejí své pracovníky, aby se přizpůsobili této odborné způsobilosti, a aktivně a zjevně je po celou dobu podporují. Propaguje a podporuje se osobní rozvoj, přičemž se pracovníkům umožňuje realizovat a odhalovat veškerý jejich potenciál. Organizace připravují pracovníky, aby plnili a přijímali jimi požadované změny, a to jak z hlediska provozních změn, tak osobnostních schopností.

Uznávají zvyšující se důležitost duševního kapitálu svých pracovníků a využití jejich znalostí ve prospěch organizace. Snaží se pečovat o své pracovníky, oceňovat je a uznávat, a to způsobem který vytváří jejich angažovanost a povzbuzuje jejich loajalitu vůči organizace. Maximalizují potenciál svých pracovníků a jejich aktivní

angažovanost, a to prostřednictvím sdílených hodnot a kultury v otázkách důvěry, otevřenost a zmocňování. Organizace využívají této angažovanosti k vytváření a uplatňování záměrů pro zlepšování. (Petrašová, 2004, str. 8)

- **Neustálé učení se, inovace a zlepšování**

Excelence je pozitivní kritizování současného stavu a provádění změny prostřednictvím učení se s cílem vytvářet příležitosti pro zlepšování a inovace.

Excelentní organizace se neustále učí jak ze svých vlastních činností a výkonností, tak z činností a výkonností jiných. Přesně provádějí jak interní, tak externí benchmarking. shromažďují a sdílejí znalosti svých pracovníků, aby maximalizovaly učení se v celé organizaci. Existuje otevřenost přijímat a využívat názory všech zainteresovaných stran. Pracovníci jsou povzbuzováni, aby pohlíželi dopředu a nad rámec dnešních schopností. Dbají na ochranu svého duševního vlastnictví a jeho využívání pro hospodářský zisk, přichází-li to v úvahu. Pracovníci v organizaci neustále pozitivně kritizují současný stav a hledají příležitosti pro neustálé inovace a zlepšování, které přidávají hodnotu. (Petrašová, 2004, str. 9)

- **Rozvoj partnerství**

Excelence je rozvíjení a udržování partnerství, která přidávají hodnotu.

Excelentní organizace uznávají, že v dnešním neustále se měnícím a ve zvýšené míře náročném světě může úspěch záviset na partnerstvích, která si vybudují. vyhledávají a rozvíjejí partnerství s jinými organizacemi. Tato partnerství jim umožňují přinášet zvýšenou hodnotu zainteresovaným stranám, a to optimalizováním klíčových způsobilostí. Tato partnerství mohou být uzavřena se zákazníky, společnostmi, dodavateli, nebo dokonce s konkurenty, a jsou založena na jasně identifikovaném vzájemném prospěchu. Partneři pracují společně, aby dosáhli společných cílů, přičemž se navzájem podporují odbornými schopnostmi, zdroji a znalostmi a budují trvalý vztah založený na vzájemné důvěře, uznání a otevřenosti. (Petrašová, 2004, str. 9)

- **Společenská odpovědnost a organizace**

Excelence je překračování minimálního předpisového rámce, v němž organizace pracuje, a úsilí pochopit očekávání svých zainteresovaných stran ve společnosti a reagovat na ně.

Excelentní organizace, jakožto odpovědné organizace, uznávají vysoce etický přístup tím, že jsou z hlediska výkonnosti vůči svým zainteresovaným stranám transparentní a zodpovědné. Uvažují o společenské odpovědnosti a o ekologické udržitelnosti jak nyní, tak pro budoucnost a aktivně ji podporují. Společenská odpovědnost organizace se vyjadřuje jejími hodnotami a v rámci organizace je sjednocena. Prostřednictvím otevřené a úplné angažovanosti zainteresovaných stran organizace splňují a překračují očekávání a předpisy místního a, přichází-li to v úvahu, i globálního společenství. Právě tak jako při řízení rizik organizace hledají a propagují příležitosti pracovat na vzájemně prospěšných projektech se společností, přičemž vzbuzují a udržují vysoké úrovně důvěry mezi zainteresovanými stranami. Jsou si vědomy vlivu organizace jak na současnou, tak na budoucí společnost a starají se o minimalizování jakýchkoli záporných vlivů. (Petrašová, 2004, str.9)

2.2.1.2 Kritéria v modelu EFQM

Kritérium 1: Vedení

Toto kritérium zkoumá, jak vedení organizace rozvíjí a podporuje realizaci stanovené mise, vize a hodnot. Hodnotí, jak jsou vyjmenované prvky implementovány. Jsou zkoumány procesy osobního angažování vedoucích pracovníků na rozvoji systému managementu, na rozvoji vztahů se zainteresovanými stranami a zaměstnanci.

Kritérium 2: Politika a strategie

V návaznosti na předchozí kritérium jde o způsob implementace vize a mise díky stanovené strategii, kterou je vhodné orientovat na zájmy zainteresovaných stran. Politika, plány, cíle a jednotlivé procesy by měly podporovat implementovanou strategii a měly by být realizovány v souladu se stanovenou misí a vizí. Tyto dokumenty je vhodné vypracovat na základě informací od zákazníků, z interních procesů měření výkonnosti a benchmarkingu.

Kritérium 3: Lidé

Je orientováno na řízení a rozvoj lidských zdrojů s důrazem na znalosti a tvořivý potenciál pracovníků. Podstatná je motivace k týmové práci, odměňování, uznávání, péče o zaměstnance a v neposlední řadě komunikace.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Identifikuje, jak organizace plánuje a řídí vnější partnerské vztahy a jak rozvíjí interní zdroje (finanční, materiálové, hmotné, informační) s ohledem na naplňování strategie, politiky a vykonávání procesů. 39

Kritérium 5: Procesy

Zkoumá, jak organizace tvoří, řídí a zlepšuje jednotlivé procesy v zájmu politiky, strategie a uspokojování požadavků zákazníků. Dalším předmětem je i zvyšování hodnoty pro zákazníky a ostatní zainteresované strany.

Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům

Podstatné kritérium, které odpovídá na otázku, čeho organizace dosahuje v oblasti potřeb a očekávání externích zákazníků. Součástí těchto výsledků je image firmy, loajalita zákazníků, servis, služby apod.

Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Výsledky vyplývají ze zvládnutí procesů v kritériu 3 - Lidé. Identifikuje činnosti, kterých bylo dosaženo za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Kritérium zvažuje pohled ze strany zaměstnanců a významné ukazatele vnitřní výkonnosti podniku.

Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti

Toto kritérium obsahuje princip TQM, který podněcuje firmu ke spolupráci na regionálním rozvoji. Identifikuje, čeho organizace dosahuje s ohledem na místní, regionální a národní komunitu. Zahrnuje šetrnost k životnímu prostředí, vstřícnost k občanům, komunikaci s okolím, sdílení a prezentování výsledků firmy.

Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Poslední kritérium definuje, čeho organizace dosahuje vzhledem k naplánovaným výsledkům. Ve své podstatě je završením veškerých aktivit, činností, procesů a hodnocení výsledků, kterých organizace dosáhla při snaze o naplnění své strategie a politiky. Identifikuje klíčové finanční i nefinanční výsledky výkonnosti a klíčové ukazatele výkonnosti s ohledem na procesy, zdroje, znalosti atd (Grasseová, M., R. DUBEC, D. ŘEHÁK, 2012).

2.2.2 Logické schéma RADAR

Logické schéma RADAR je hodnotící nástroj managementu, který umožňuje zjistit výkonnost organizace. Logika RADAR je zkratkou pro:

- Results - Výsledky
- Approach - Přístup
- Deployment - Aplikace
- Assessment and Review - Hodnocení a přezkoumání

V této logice se uvádí, že organizace potřebuje:

- stanovit "Výsledky", na něž se zaměřuje jako na součást procesu tvorby politiky a strategie. Tyto výsledky se týkají výkonnosti organizace, a to jak finanční, tak provozní, a vnímání jejich zainteresovaných stran;
- naplánovat a vypracovat integrovaný soubor jasných "Přístupů" pro získání požadovaných výsledků jak v současnosti, tak v budoucnu;
- "aplikovat" tyto přístupy systematickým způsobem, aby se zajistilo jejich úplné uplatnění;
- "hodnotit" a "přezkoumat" přístupy na základě monitorování a analýzy dosažených výsledků a probíhajících vzdělávacích činností. Nakonec podle

potřeby identifikovat zlepšování, stanovit jejich priority, plánovat a uplatňovat je.

Použije-li se v rámci organizace tento Model, prvky logiky RADAR "Přístup", "Aplikace", "Hodnocení a přezkoumání" by měly být přiřazeny ke každému kritériu v části "Předpoklady" a prvek "Výsledky" by měl být přeřazen ke každému kritériu v části "Výsledky". (Petrašová, 2004, str. 27)

2.2.3 Model Start

Model Start Národní kvality ceny 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 efektivnějšího a účinnějšího naplnění požadavků této normy. (www.narodnicena.cz/modely-start-a-start-plus)

(Zdroj: NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY. Programy START, START Plus a START Europe v Národní ceně kvality ČR [online]. [citováno 2017-01-24]. Dostupné z: www.narodnicena.cz/modely-start-a-start-plus)

Model Start je postaven na základě Modelu excelence EFQM. Jeho základem je dotazníkové šetření, ve kterém jsou přesně definované otázky, na které se odpovídá uzavřenou formou. Výhodou dotazníkového šetření je zjištění aktuálního stavu společnosti vůči sobě samé i oproti konkurenci. Další výhodou, je-li této metody užíváno pravidelně, je opakované hodnocení a sledování změn.

Na výběr jsou vždy pouze čtyři možnosti, které se hodnotí následovně:

- A- Zcela dosaženo - "Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch, je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100%)".
- B - Podstatný pokrok - "Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšení. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67%)".
- C - Určitý pokrok - "Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná zkoumání, která mají za následek zlepšení

a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33%)".

- D - Dosud nezahájeno - "Téměř nic se neděje, snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0%). (Ryšánek, 2011, str. 11)

Model Start se rozděluje do devíti kategorií

a) Předpoklady

- 1) Vedení - tato kategorie posuzuje a hodnotí chování a aktivity managementu firmu
- 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

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 odpovídajícímu bodovému hodnocení (D, C, B, A) a své rozhodnutí nezdůvodňuje. 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 excelence EFQM. (Ryšánek, 2011)

2.3 Metody měření výkonnosti podniku nezaložené na Modelu excellence EFQM

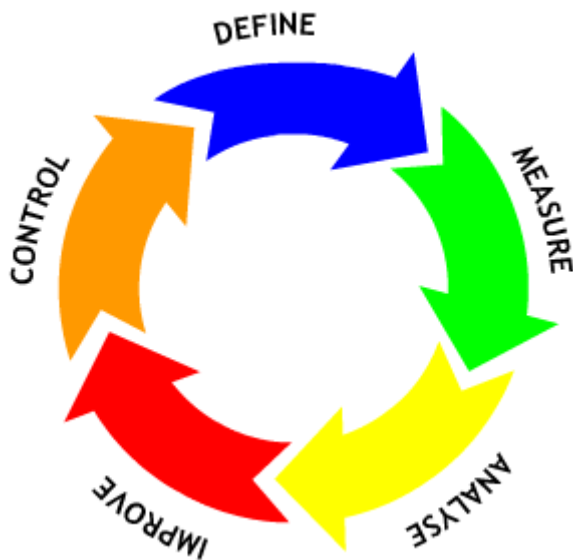
Nyní bych rád uvedl metody, které nevycházejí z Modelu excellence EFQM.

2.3.1 Metoda Six sigma

Metoda Six Sigma využívá statistických metod ke zvyšování výkonnosti podniku a spokojenosti zákazníka. Cílem je dosáhnout maximálně 3,4 defektu na milion případů. Termínem defekt se rozumí jakýkoliv neakceptovatelný výstup firemního procesu. Proces splňující kvalitu Six Sigma zaručuje efektivitu 99,9997%.

Správná implementace strategie Six Sigma zvyšuje podíl na trhu a zlepšuje kvalitu výrobků a služeb, zvyšuje produktivitu práce a snižuje počet reklamací. Z dlouhodobé perspektivy vytváří dokonalé procesy, maximalizuje zisky a vytváří trvale udržitelný rozvoj.

V této metodě je pět kroků, které je třeba aplikovat. Lze je také najít pod názvem DMAIC.



Obr. 3: Metoda Six Sigma

(Zdroj: Interquality, [sixsigma-iq.cz](http://www.sixsigma-iq.cz) [online].© 2006-2016 [cit. 2017-01-24]. Dostupné z:<http://www.sixsigma-iq.cz/COJESIXSIGMA.aspx>)

D - Define - Definovat - Cílem prvního kroku je definovat účel a rozsah projektu. K tomu je potřeba získat informace o procesu a jeho zákaznících. V prvním kroku se provede i ekonomická analýza přínosů a nákladů a vytvoří se tým Six Sigma.

M - Measure - Změřit - Cílem druhého kroku je popsat a změřit současný stav a ověřit, jestli metoda měření vyhovuje pro analýzu procesu.

A - Analyse- Analyzovat - Cílem etapy je najít a pomocí naměřených údajů prokázat příčiny současného stavu.

I - Improve- Vylepšit - Cílem etapy je najít, ověřit a realizovat řešení problému. Dobré řešení je takové, které směřuje k potlačení hlavních příčin problému a které je plně realizovatelné.

C - Control- Zkontrolovat - V této etapě bylo řešení již realizováno a naším úkolem je změřit jeho účinnost. Stejnou metodou, jakou jsme měřili ve druhém kroku měříme nový stav a provedeme srovnání. Pokud bylo zlepšení skutečně účinné a přínosné, budeme jej chtít zachovat a ochránit proti setrvačnosti v chování lidí i postupné erozi, která je v podnikovém hospodářství běžná. Nové řešení je potřeba dokumentovat (směrnice, pracovní postupy). Všechny zúčastněné strany je potřeba informovat, proškolit a motivovat. Nezanedbatelnou součástí pátého kroku bude i zhodnocení a odměnění práce týmu.

2.3.2 BSC

Metoda byla představen v roce 1992 Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortone. Metoda je tvořena čtyřmi základními perspektivami, které vytvářejí rámec modelu BSC (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).



Obr. 4: Model BSC

(Zdroj: KAPLAN, R. S., D. P. NORTON. BalancedScorecard, s. 20)

Základní perspektivy modelu BSC

- **Finanční perspektiva** - zahrnuje finanční cíle společnosti. V této perspektivě jde především o spokojenost majitelů, výšku zisků a prestiž podniku. Důležitým ukazatelem ve finanční perspektivě je čistá současná hodnota (Neumaierová, 2002, str. 58)
- **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, str. 38)
- **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, str. 38)
- **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, str. 38)

2.3.3 Benchmarking

"Benchmarking je nástrojem zlepšování výkonnosti organizace prostřednictvím průběžné identifikace, porozumění a přijetí nejlepších postupů a procesů a jejich následné implementace" (Grasseová, Brechta, 2013, str. 26)

Benchmarking představuje metodiku měření a analyzování, kterou může organizace využít pro vyhledávání nejlepší praxe uvnitř a vně organizace. Cílem benchmarkingu je zlepšení vlastní výkonnosti. Benchmarking lze aplikovat na strategie a politiky, provoz, procesy, produkty a organizační skupiny.

a) Druhy benchmarkingu

- interní benchmarking činností v rámci organizace,
- benchmarking výkonnosti procesů prováděný s konkurenty organizace,
- generický benchmarking; srovnávání strategií, provozních činností nebo procesů s organizacemi, se kterými nemá organizace provádějící benchmarking žádný vztah.

b) Úspěšnost benchmarkingu - záleží na následujících faktorech

- podpoře vrcholového vedení organizace (protože benchmarking zahrnuje výměnu informací mezi organizací a jejími benchmarkingovými partnery),
- metodice, která je použita při provádění benchmarkingu,
- odhadu přínosu a nákladů,
- pochopení charakteristik subjektu, který je zkoumán tak, aby bylo umožněno správné srovnání se současnou situací v organizaci.

c) Vytvoření a udržování metodiky benchmarkingu - stanovují pravidla pro příležitosti jako

- stanovení rozsahu předmětu benchmarkingu,
- proces výběru benchmarkingového partnera (partnerů) a nezbytných politik týkajících se komunikace a důvěrnosti,
- stanovení ukazatelů těch charakteristik, které mají být srovnány, a metodiky sběru dat, která má být použita,
- sběr a analýza dat,
- identifikace mezer ve výkonnosti a vymezení oblastí pro potenciální zlepšování,
- vytvoření a monitorování souvisejících plánů zlepšování,
- začlenění shromážděných zkušeností do znalostní základny organizace a procesu učení se. (ČSN, 2010, str. 27)

2.3.4 Analýza SWOT

Analýza SWOT zjišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit nabízí nepřeborné množství dat různého významu a spolehlivosti. Analýza SWOT tato data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu. V zájmu větší působivosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost (Kotler, 2007, s. 97).

Analýza SWOT vychází z auditu trhu. Jedná se o stručný seznam kritických faktorů úspěchu na daném trhu, který hodnotí silné a slabé stránky organizace ve srovnání s konkurencí. Analýza SWOT by měla zahrnovat náklady a další nemarketingové proměnné. Neměla by pominout dosud nevyužité příležitosti ani hrozby. Pokud plány závisí na předpokladech o trhu, ekonomice nebo konkurenci, je třeba tyto předpoklady vyjádřit explicitně (Kotler, 2007, s. 112).

2.3.4.1 Příležitosti a hrozby

Vedení musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, jimž společnost čelí. Účelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu (Kotler, 2007, s. 97).

2.3.4.2 Příležitosti

Nejčastěji se posuzují tyto příležitosti

- Hospodářské klima,
- demografické změny,
- trh,
- technologie (Kotler, 2007, s. 97).

2.3.4.3 Hrozby

Nejčastěji se posuzují tyto hrozby

- Konkurenční aktivita,
- tlak ze strany distribučních kanálů,
- demografické změny,
- politika (Kotler, 2007, s. 97).

2.3.4.4 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Příliš dlouhý seznam prozrazuje nedostatečnou koncentraci a neschopnost rozlišit, co je důležité. Silné a slabé stránky jsou relativní. Je hezké být v něčem dobrý, ale pokud

je konkurence lepší, je to i nadále naše slabá stránka (Kotler, 2007, s. 98).

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Po definování teoretických pojmů v první části práce je možné přejít k samotné analýze vybraného podniku. K této analýze jsem zvolil využít modelu Start a dotazníkového šetření, na základě kterých bude sestavena SWOT analýza s určením silných a slabých stránek podniku, jejich příležitostí a zároveň hrozeb.

3.1 Firma

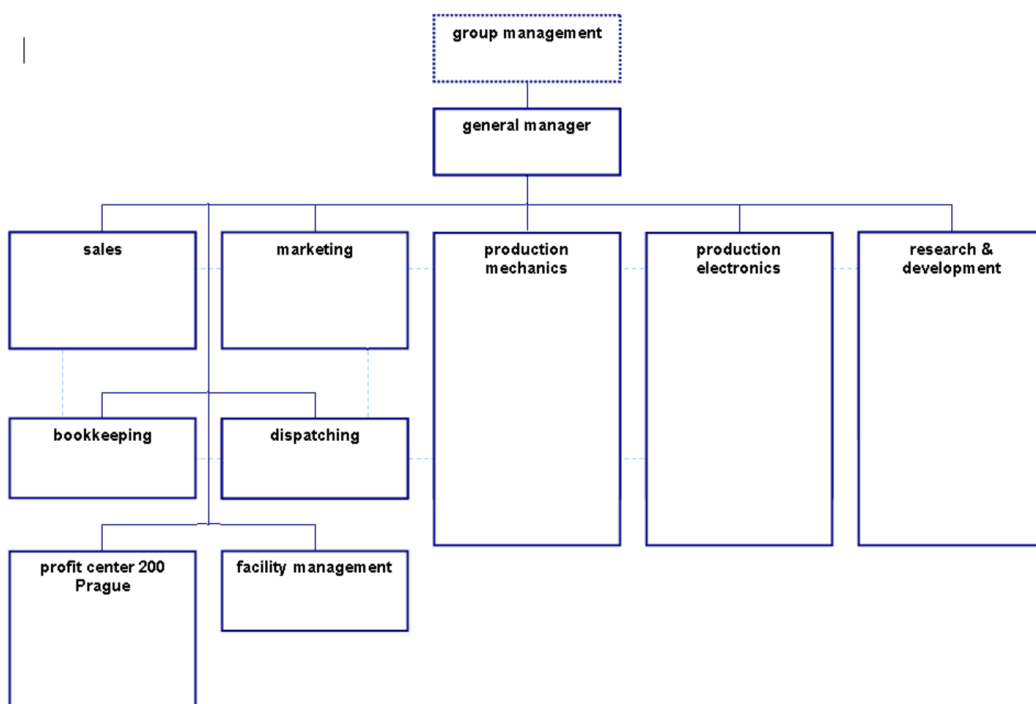
Pro účely analýzy je v první řadě třeba nastínit a osvětlit stávající situaci, základní historii firmy a její organizační strukturu. V rámci souvislostí je pak zapotřebí znát také základní informace o postavení firmy v rámci mezinárodních vztahů.

3.1.1 Historie

Vybraný podnik sídlí ve městě s dlouholetou hodinářskou tradicí. Věžní hodiny se zde začaly vyrábět na konci devatenáctého století. Na tuto tradici firma plynule navázala, samotná firma byla založena v roce 1991. Již v roce 1995 se stala členem mezinárodního holdingu se sídlem ve Švýcarsku, což znamenalo významný růst jak v oblasti celkového obratu firmy, tak v neposlední řadě ve významném rozšíření portfolia výrobků a oblastí působení. Od té doby se firma dokázala dostat na vedoucí pozici v oblasti digitálních hodin a jednotného času na českém trhu. V současnosti jsou na významném vzestupu oblasti podnikání mimo věžní hodiny – průmyslové hodiny, zobrazovací technologie pro dopravu, systémy jednotného času a vzrůstá význam docházkových systémů.

3.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost se dělí na odborné úseky –obchodní oddělení, marketingové oddělení, logistické oddělení, výrobní a mechanická dílna, elektrodílna a vývojové oddělení. Pro každé oddělení je určen hlavní vedoucí pracovník – manažer, který nese odpovědnost za správný průběh veškerých procesů. Nad všemi těmito odděleními je jednatel a ředitel v jedné osobě, který je zároveň součástí společného řízení v rámci mezinárodního holdingu.



Obr. 5: Hierarchie společnosti (vlastní zpracování)

3.2 Konkurence na trhu

V této kapitole bych rád představil několik konkurenčních firem. tyto firmy mají různorodý sortiment výrobků stejně jako mnou zvolená firma, neshodují se tedy ve všech kategoriích. Budu tedy srovnávat významné konkurenční firmy, které mají podobný sortiment výrobků.

3.2.1.1 ABC, s.r.o.

Firma sídlící v Jihomoravském kraji. Zaměřuje se především na digitální hodiny, displeje a v malé míře i na přístupový systém. Tato firma zaujímá významné místo na tomto segmentu trhu.

3.2.1.2 DEF, s.r.o.

Tato firma působí také v Jihomoravském kraji, ovšem je zaměřena proti mnou vybrané společnosti také na vyvolávací systémy a zařízení a také na poplatkové pokladny. Nemají vlastní docházkový systém, který mohou nabízet na trhu. Firma má více než dvacetiletou tradici. Na českém trhu má své místo na předních příčkách, nicméně není leaderem.

3.2.1.3 GHI, s.r.o.

Tato firma je na trhu až od tohoto milénia, nicméně již si dokázala vydobýt své místo na trhu. Tato firma je nicméně pouze přeprodejcem známých značek hodin, sama nic neprodukuje.

3.3 Analýza vybrané společnosti

V této kapitole se zaměřím na analýzu vybrané společnosti dle vícekritériálního modelu START. Tento dotazník byl vypracován na základě dotazníku a konsensu vedoucích pracovníků a mě. V případě nejasně zadaných nebo nepochopených otázek jsem provedl vysvětlení otázky.

Hodnocení se skládá ze dvou částí zahrnujících celkem 9 kritérií. V první části to jsou kritéria pro "předpoklady", ve druhé části to jsou kritéria pro "výsledky".

Předpoklady

V prvních pěti kritériích nazvaných „Předpoklady“ jsou:

- vedení,

- strategie,
- pracovníci,
- partnerství a zdroje,
- procesy, produkty a služby.

Výsledky

Od šestého do devátého kritéria nazvaných „Výsledky“ jsou tato kritéria:

zákazníci – výsledky,

pracovníci – výsledky,

společnost – výsledky,

klíčové výsledky.

Bodové hodnocení

D - Dosud nezahájeno

C - Určitý pokrok

B - Podstatný pokrok

A – Zcela dosaženo

Tato kritéria jsou podrobněji zpracována a vypsána v příloze 2, Slovní komentář k dotazníku.

3.3.1 Bodové hodnocení

Bodové hodnocení je v této kapitole vyjádřeno pomocí bodů v tabulkách, které jsou zpracovány podle příručky modelu START. Vytvořil jsem samostatné tabulky pro jednotlivá kritéria.

Tab. 2: Bodové hodnocení otázek Kritéria 1 (vlastní zpracování)

Kritérium 1: Vedení					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí	0	1	3	1	Celkem
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	33	201	100	
Celkem : 5 =	66,8		% úspěchu		

Tab. 3: Bodové hodnocení otázek Kritéria 2 (vlastní zpracování)

Kritérium 2: Strategie					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí	0	1	3	1	Celkem
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	33	201	100	
Celkem : 5 =	66,8		% úspěchu		

Tab. 4: Bodové hodnocení otázek Kritéria 3 (vlastní zpracování)

Kritérium 3: Pracovníci					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí	0	2	3	0	Celkem
Faktor	0	33	67	100	
Hodnota	0	66	201	0	
Celkem : 5 =	53,4		% úspěchu		

Tab. 5: Bodové hodnocení otázek Kritéria 4 (vlastní zpracování)

Kritérium 4: Partnerství a zdroje						
	D	C	B	A		
Počet zaškrtnutí	1	3	1	0	Celkem	
Faktor	0	33	67	100		
Hodnota	0	99	67	0		166
Celkem : 5 =	33,2	% úspěchu				

Tab. 6: Bodové hodnocení otázek Kritéria 5 (vlastní zpracování)

Kritérium 5: Procesy, produkty a služby						
	D	C	B	A		
Počet zaškrtnutí	0	1	0	4	Celkem	
Faktor	0	33	67	100		
Hodnota	0	33	0	400		433
Celkem : 5 =	86,6	% úspěchu				

Tab. 7: Bodové hodnocení otázek Kritéria 7 (vlastní zpracování)

Kritérium 6: Zákazníci - výsledky						
	D	C	B	A		
Počet zaškrtnutí	2	3	3	0	Celkem	
Faktor	0	33	67	100		
Hodnota	0	99	201	0		300
Celkem : 8 =	37,5	% úspěchu				

Tab. 8: Bodové hodnocení otázek Kritéria 7 (vlastní zpracování)

Kritérium 7: Pracovníci - výsledky						
	D	C	B	A		
Počet zaškrtnutí	0	3	0	2	Celkem	
Faktor	0	33	67	100		
Hodnota	0	99	0	200		299
Celkem : 5 =	59,8	% úspěchu				

Tab. 9: Bodové hodnocení otázek Kritéria 8 (vlastní zpracování)

Kritérium 8: Společnost - výsledky						
	D	C	B	A		
Počet zaškrtnutí	3	2			Celkem	
Faktor	0	33	67	100		
Hodnota	0	66	0	0		66
Celkem : 5 =	13,2	% úspěchu				

Tab. 10: Bodové hodnocení otázek Kritéria 9 (vlastní zpracování)

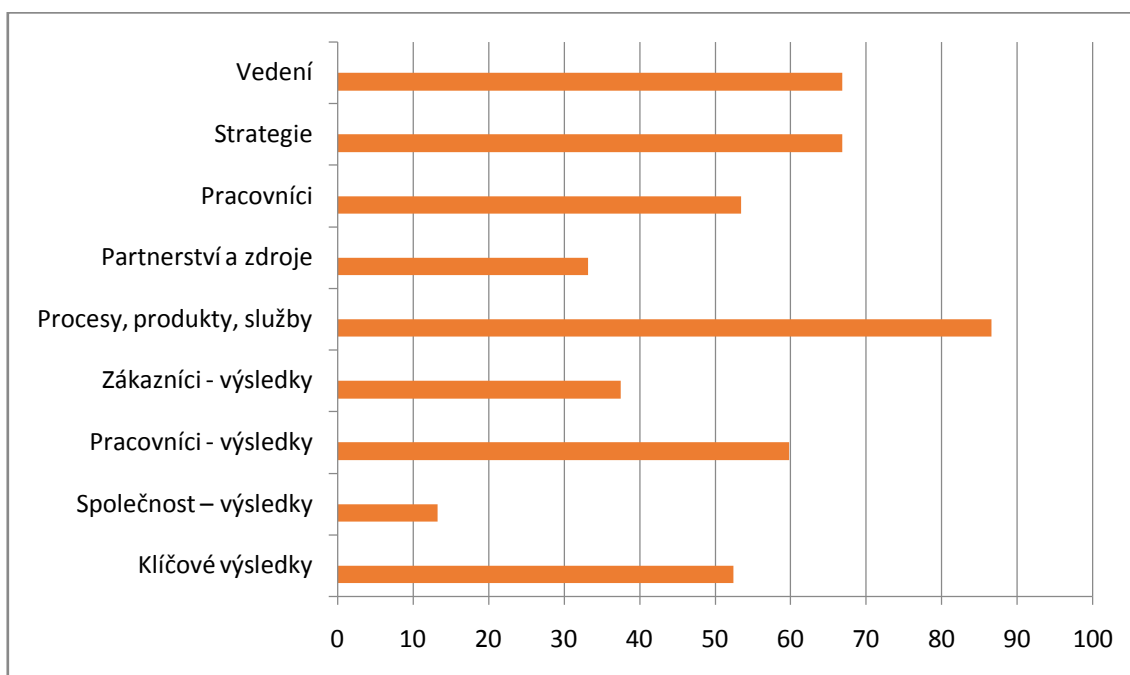
Kritérium 9: Klíčové výsledky						
	D	C	B	A		
Počet zaškrtnutí	1	2	3	1	Celkem	
Faktor	0	33	67	100		
Hodnota	0	66	201	100		367
Celkem : 7 =	52,4	% úspěchu				

3.3.2 Souhrnné bodové hodnocení

Po provedení hodnocení jednotlivých oblastí jsem vytvořil souhrnnou tabulku a graf k přehlednému sestavení celkového obrazu získaných informací.

Tab. 11: Celkové bodové hodnocení všech kritérií (vlastní zpracování)

	D	C	B	A	% úspěchu		
Vedení	0		1	3	1	66,8	
Strategie	0			1	3	1	66,8
Pracovníci	0		2	3	0	53,4	
Partnerství a zdroje	1		3	1	0	33,2	
Procesy, produkty a služby	0		1	0	4	86,6	
Zákazníci - výsledky	2		3	3	0	37,5	
Pracovníci - výsledky	0		3	0	2	59,8	
Společnost - výsledky	3		2	0	0	13,2	
Klíčové výsledky	1		2	3	1	52,4	
Celkový počet zaškrtnutí	7		18	16	9	Celkem	
Faktor	0		33	67	100		
Hodnota	0		594	1072	900		2566
Celkem : 50 =	51,32 % úspěchu						



Graf 1: Celkový profil společnosti (vlastní zpracování)

Z celkového hodnocení všech devíti kritérií je patrné, že zvolená firma získala hodnocení 51,32 % úspěchu. Jelikož se jedná o první hodnocení zvolené firmy, je na místě říci, že firma má velmi dobré hodnocení. Excelentní firmy získávají hodnocení přibližně 75% úspěchu.

Samozřejmě, že zde jsou kritéria, která by se dala zlepšit (např. kritérium 8 - Společnost - výsledky (v současné době 13,2%)), ale také jsou zde kritéria, která potřebují pouze málo zlepšení do sto procentní úspěšnosti (Procesy, produkty a služby (v současné době 86,6%)).

3.3.3 Silné stránky a oblasti pro zlepšení

V této kapitole bych se chtěl zabývat silnými stránkami a oblastmi pro zlepšení organizace. Silné stránky jsem vydedukoval z odpovědí, které mají vyšší počet bodů a které organizace dělá správně, oblasti pro zlepšení jsem vydedukoval z odpovědí, které nemají vysoký počet bodů.

Vedení

Silné stránky

- Členové vrcholného vedení se aktivně podílí na rozvoji vztahů s klíčovými zákazníky a partnery

Oblasti pro zlepšení

- Reprezentovat firemní hodnoty a etické zásady svým jednáním od vrcholových manažerů
- Využívat zpětnou vazbu od zaměstnanců, co se týká hodnocení kvality manažerských schopností

Strategie

Silné stránky

- Strategie jsou rozvíjeny a přezkoumávány s ohledem na zákazníka

Oblasti pro zlepšení

- Zlepšení provázanosti plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly pracovníků.

Pracovníci

Silné stránky

- Existence efektivní obousměrné komunikace se zaměstnanci
- Existuje systém odměňování zaměstnanců

Oblasti pro zlepšení

- Zlepšení procesu zapojení všech zaměstnanců do činnosti zlepšování

Partnerství a zdroje

Silné stránky

- Hmotná aktiva jsou řízena a neustále zlepšována

Oblasti pro zlepšení

- Neaktuální informace o výkonnosti procesů, výkonnosti, atd.
- Využívat aktuální informace o výkonnosti procesů, výkonnosti dodavatelů, spokojenosti zákazníků...

Procesy, produkty a služby

Silné stránky

- Výrobky a služby jsou systematicky navrhovány s ohledem na zákazníky
- Funkční systém managementu
- Implementovaný a specializovaný firemní software

Oblasti pro zlepšení

- Zvyšování frekvence výsledků procesů

Zákazníci - výsledky

Silné stránky

- Výsledky spokojenosti zákazníků vykazují dlouhodobě vysokou úroveň

Oblasti pro zlepšení

- Srovnávat data o spokojenosti zákazníků s konkurencí nebo excelentními organizacemi
- Stanovit metodu pro rutinní analýzu zákazníků a pro zlepšování výsledků s nimi

Pracovníci - výsledky

Silné stránky

- Úroveň spokojenosti zaměstnanců je na trvale vysoké úrovni

Oblasti pro zlepšení

- Uveřejnění výsledků průzkumu spokojenosti pracovníků, které nejsou veřejně známy

Společnost - výsledky

Silné stránky

- Organizace dosáhla zlepšujících se výsledků v prevenci a ochraně životního prostředí

Oblasti pro zlepšení

- Snažit se zlepšit příspěvek pro rozvoj společnosti
- Snažit se pozitivně zaujmout média

Klíčové výsledky

Silné stránky

- Organizace rozděluje své výrobky a trhy, na kterých působí

Oblasti pro zlepšení

- Snažit se o pravidelné měření výkonnosti všech procesů
- Snažit se srovnávat měřitelné výsledky s jinými organizacemi

Zde si můžeme povšimnout, že je přibližně stejný počet silných stránek jako oblastí pro zlepšení. Z tohoto lze vydedukovat, že je zde neustále prostor pro zlepšení.

3.4 SWOT analýza

V této kapitole bych rád vyjádřil za pomoci SWOT analýzy současnou situaci silných a slabých stránek a příležitosti a hrozby.

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní marketingové oddělení Spokojenost zákazníků je dlouhodobě na vysoké úrovni Spokojenost pracovníků je na trvale vysoké úrovni Výrobky jsou vyvíjeny s ohledem na tužby a přání zákazníka Celoevropský trh	Nedostatečná komunikace a předávání informací v podniku Nedostatečné vnímání organizace ze strany veřejnosti

Příležitosti	Hrozby
Mezinárodní síť spolupracujících firem Rozvíjející se asijský trh Celoevropský trh	Neustále nová konkurence

V návrhu na zlepšení se zaměřím na popis a nápady na zlepšení některých kritérií.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Zvolená společnost je úspěšná firma. Vyhodnocené výsledky dle modelu Start dopadly poměrně úspěšně.

Tato kapitola bude pojednávat o vlastních návrzích řešení, jak zlepšit tuto situaci. V návaznosti na minulou kapitolu budu reagovat na všechna kritéria. Bude zde použita dedukce, příklady v odborné literatuře a odborné znalosti.

Kritérium 1: Vedení

1) Začít využívat zpětnou vazbu od zaměstnanců na manažerské schopnosti vedení

Organizace by měla začít využívat zpětnou vazbu od zaměstnanců, neboť díky ní je možné lépe se dívat a posuzovat chyby. Zpětná vazba není v současnosti systematicky získávána, o tomto tématu je možné získat informace pouze na firemních oslavách, kdy se sejdou všichni zaměstnanci.

Navrhoval bych tedy začít cíleně získávat zpětnou vazbu ať již při osobních rozhovorech v pracovních skupinách, při různých teambuildingových akcích nebo formou dotazníků. Tato setkání by díky velké stálosti pracovníků a manažerů měla probíhat alespoň každé čtyři měsíce.

Vedení by se mělo zajímat o názory svých pracovníků. Díky tomu, že vedení bude znát názor svých zaměstnanců, je snazší dosáhnout důvěry a otevřenosti mezi zaměstnanci a vedením a snadněji tedy motivovat zaměstnance.

Kritérium 2: Strategie

1) Začít systematicky rozvíjet a plánovat strategie s ohledem na zákazníky a další zainteresované strany.

V organizaci existuje strategie, avšak není rozvíjena a aktualizována pravidelně a systematicky. Tato strategie je rozvíjena pouze pro setkání s vedením holdingu, což

se děje v dlouhých časových intervalech. Navrhuji tedy strategie rozvíjet alespoň jednou ročně a hodnotit je.

Kritérium 3: Pracovníci

1) Vytvořit jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a pravidelně tyto materiály aktualizovat v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti.

Navrhuji, aby si organizace vytvořila strategii a plány pro oblast řízení lidských zdrojů a pravidelně je aktualizovat. Pro organizaci by bylo mnohem snadnější díky ní získávat nové zaměstnance a pomocné síly. Také by definovala požadavky kvalifikací na určitá pracovní místa a zároveň by mohla tvořit základní vzdělávací plán na jednotlivé pozice. Strategie by také definovala motivování a odměňování pracovníků, neboť systematicky a správně motivovaný pracovník podává lepší výkony.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

1) Stanovit hodnocení dodavatelů

Pro úspěšnou firmu je důležité rozvíjet vztahy s dodavateli. Navrhuji tedy vytvořit ucelený systém hodnocení dodavatelů, aby se zjistilo, který dodavatel je nejspolehlivější, nejlevnější a nejlepší. Po tomto hodnocení je vhodné si vybrat dodavatele a nadále s ním rozvíjet dlouhodobé vztahy.

Kritérium 5: Procesy, produkty a služby

1) Aktuálnost a pravdivost stavu zásob a materiálu

I přes informační systém, který organizace má a který dokáže spravovat a v reálném čase zobrazovat informace o zásobách a materiálu, je důležité zadávat veškeré objednávky pravdivě do systému. V případě že se ovšem změní objednávka, stává se,

že změna objednávky není zadána do informačního systému. Navrhuji tedy zlepšit komunikaci mezi obchodním oddělením a výrobou a domluvit si potřebné dokumenty a procesy, pokud dochází ke změně objednávky.

2) Zlepšit komunikaci mezi jednotlivými odděleními.

V ideální firmě vědí vedoucí pracovníci o objednávkách a dokáží získat informace o stavu zakázky. Ve vybrané společnosti vážně získávání těchto informací z důvodu zaneprázdněnosti pracovníků, kteří jsou oprávněni k zadávání do informačního systému. Navrhoval bych zmenšení pracovní povinnosti pověřených pracovníků a zvýšení dotovaného času na tuto činnost nebo pověřit osobu, která se bude tímto problémem zabývat.

Kritérium 6: Zákazníci - výsledky

1) Pravidelně srovnávat spokojenost zákazníků s přímými konkurenty nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi.

Pro organizaci by mělo být důležité se pravidelně srovnávat s konkurencí a zjišťovat vlastní nedostatky. Díky znalosti těchto nedostatků je možné zlepšit vlastní hodnocení spokojenosti u zákazníků a vyvarovat se chyb, které dělá konkurenční firma.

2) Vytvořit metodu pro analýzu výsledků a pro zlepšování výsledků a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků.

Základem pro zlepšení této oblasti by bylo vytvořit metodu, která by tyto výsledky a vnímání dokázala účinně a systematicky hodnotit. Ve firmě se používá již zavedený informační systém, který tuto metodu umožňuje, nicméně se systém pro tuto metodu nevyužívá z důvodu velké náročnosti na lidské zdroje. Doporučuji tedy se této oblasti aktivně věnovat alespoň jednou za půl roku.

Kritérium 7: Pracovníci - výsledky

1) Pravidelně porovnávat výsledky interních měřítek a skutečného vnímání pracovníků s jinými organizacemi.

Firma by mohla zlepšit tuto kategorii za pomoci několika nenáročných kroků. Jelikož firma patří do rozsáhlého holdingu, nemělo by být těžké provést tento průzkum spokojenosti zaměstnanců v rámci celého holdingu. Tyto výsledky by byly prospěšné nejen pro vybranou organizaci, ale pro celý holding. Další možností by mohlo být navázání spolupráce s ekvivalentní organizací, se kterou by mohla porovnávat výsledky nejen o spokojenosti pracovníků, ale i v oblasti zákazníků a nadále rozvíjet mezifiremní spolupráci.

Navrhuji tedy vytvořit dotazník, který by dokázal reflektovat spokojenost pracovníků a domluvit se s jinými organizacemi na výměně informací a zkušeností, jak s výsledky nakládat v rámci společnosti.

Kritérium 8: Společnost - výsledky

1) Zaujmout v médiích

V současné době sociálních sítí, internetu a bleskového šíření zpráv by bylo dobré se pozitivně zapsat do povědomí lidí. Zde je velká možnost použití výrobků pro propagaci, neboť lidé potřebují časoměrná zařízení. Také je možné zaujmout pozornost médií neobvyklou formou výrobků, např. neobvyklé časoměrné zařízení pro umělce, restaurováním lokálně známých hodin, zakázkou pro známou a důležitou organizaci nebo neobvyklou propagační akcí.

2) Přispívat na rozvoj společnosti

Organizace by se měla v regionu věnovat akcím pro rozvoj společnosti, jako jsou například plesy, naučné přednášky, dobročinné akce, vzdělávací a sportovní akce. Pro příklad sportovní akce většinou potřebují ukazatel skóre, dobročinné běhy mohou potřebovat ukazatel oběhnutých kol a podobně. Na těchto akcích je možné jako bonus zaujmout budoucí zákazníky, neboť lidé kupují raději produkty od firem, které

podporují společnost. Navrhuji tedy, aby se vybraná společnost účastnila jako sponzor těchto akcí.

Kritérium 9: Klíčové výsledky

1) Srovnávat výsledky všech procesů s jinými organizacemi

Pro zvýšení efektivity práce a výroby produktů a služeb je výhodné srovnávat své výsledky s jinými organizacemi. Tyto organizace si mohou vzájemně pomoci a navzájem si předat podnětné informace, v případě rizik je možné se navzájem podpořit. Je žádoucí systematicky zvyšovat účinnost procesů, díky kterým bude firma neustále vzkvétat. Navrhuji tedy v pravidelných intervalech srovnávat výsledky s jinými společnostmi.

2) Zlepšit výsledky podpůrných a administrativních činností.

Organizace má informační systém, nicméně jej nevyužívá naplno. Bylo by dobré, aby pracovníci dokázali využívat tento systém na sto procent svých možností. Nevyužitý informační systém není potřebný a zatěžuje také ekonomiku firmy. Navrhuji tedy, aby proběhlo školení zaměstnanců ohledně informačního systému, které by zlepšilo efektivnost podpůrných a administrativních činností.

ZÁVĚR

Využitím metody hodnotícího modelu Start jsem v mé práci byl schopen provést analýzu vybrané společnosti a získat hodnotné informace, které mi umožnily sestavit škálu možných návrhů ke zlepšení celkové úspěšnosti firmy v různých oblastech činností. Bylo tak dosaženo zrealizování hlavních cílů práce, mezi které patří zpracování analýzy v oblasti využívání vícekritériálního modelu pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty, provedení hodnocení firmy podle modelu Start a identifikace příležitostí pro zlepšování a zpracování návrhu řešení.

Po stanovení základních termínů a teorie jsem se již mohl zabývat vlastní analýzou. Na začátku jsem vyhodnotil kritéria předpokladů, čili vedení, strategie, pracovníky, zákazníky a procesy, produkty a služby. Posléze následovala vyhodnocení kritérií výsledků, čili výsledky pracovníků a zákazníků, prospěch společnosti a klíčové výsledky. Takto získaná data předpokladů a výsledků pak byla využita pro sestavení přehledné tabulky a grafu poskytujících komplexní pohled.

Výsledná úspěšnost firmy na základě získaných dat je na úrovni 51,32%. Vzhledem k tomu, že se jedná o první hodnocení společnosti touto metodou, to lze považovat za působivý výsledek, od kterého lze měřit další posun organizace. Excelentní organizace mají přibližně 70-80 % úspěšnosti. Firma má tedy dle mého názoru určitou možnost zlepšení v kritériích, ve kterých získala menší počet bodů a naopak menší možnosti v kritériích, ve kterých získala velmi působivé hodnocení.

Nejslabším kritériem je jednoznačně kritérium "Společnost". V této kapitole firma získala pouze 13,2%, což je velmi slabé bodové ohodnocení. Přesto bych doporučil se věnovat primárně jinému kritériu, a to "Partnerstvím a zdrojům", kde firma získala 33,2 %. Toto kritérium lze zlepšit jednodušeji a během kratšího časového období, kdežto kritérium "Společnost" je dlouhodobý a delikátní proces. Naopak silnou stránkou jsou "Procesy, produkty a služby", kde firma získala úspěšných 86,6 % úspěšnosti. Z toho lze vyvodit, že firma úspěšně produkuje výrobky, které jsou zajímavé, jejich procesy jsou efektivní a dobře řízené.

Získané a analyzované informace jsem využil k formulování SWOT analýzy, díky které je získán přehledný obraz silných a slabých stránek v kontextu příležitostí a hrozeb. Díky odhalení těchto slabých a silných stránek jsem mohl sestavit návrhy na zlepšení. V kapitole "Vlastní návrhy řešení" předkládám návrhy řešení ke všem kritériím. Tyto návrhy jsou rozčleněny do všech analyzovaných kritérií a prostupují tak širokým spektrem podnikových činností.

Pevně doufám, že provedená analýza a z ní vyvozené návrhy zlepšení by mohly být v následujících letech ve firmě alespoň částečně uskutečněny a povedou k pozitivnímu celkovému vývoji firmy.

.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BRECHTA, Bohumil a Monika GRASSEOVÁ, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

ČSN EN ISO 9004:2000., 2010. *Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut. 94 s. Třídící znak 01 0324.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ., 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, a. s. 94 s. ISBN 80-7357-084-X.

FOSTNER, CH. a kol., 2009. *Model excellence EFQM 2010*. Praha: ČSJ Praha. 32 s. ISBN 978-90-5230-522-0.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KAPLAN, Robert Steven a David P. NORTON. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 336 p. ISBN 0-87584-651-3.

KOTLER, Phillip. 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 203 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1082-1.

Model excellence EFQM. Vyd. 2., upr. Přeložil Ivana PETRAŠOVÁ. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. ISBN 80-02-01671-8.

Model excellence EFQM 2013. 1. vyd. Praha: EFQM/Česká společnost pro jakost, 2012. 30s. ISBN 978-90-5236-698-2.

Nenadál Jaroslav, 2004, *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 336s. ISBN 80-7261-110-0.

PARMENTER, David, 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. Praha: Česká společnost pro jakost. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

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.

RYŠÁNEK, P. *Kvalita v podmínkách Evropské unie: společné povinnosti, společné výhody*. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-7225-010-8.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky: 70 technik moderního managementu*. Olomouc: Rubico, 1995. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-06-7.

WAGNER, J., 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. 248 s. ISBN 978-80-247- 2924-4.

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: CELKOVÝ PROFIL SPOLEČNOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	40
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. 1: MODEL PROCESNĚ ORIENTOVANÉHO SYSTÉMU KVALITY, KTERÝ PROPOJUJE ISO 9001 A ISO 9004.....	14
OBR. 2: MODEL EFQM.....	15
OBR. 3: METODA SIX SIGMA	26
OBR. 4: MODEL BSC	28
OBR. 5: HIERARCHIE SPOLEČNOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	34

SEZNAM TABULEK

TAB. 1: ZAJINTERESOVANÉ STRANY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	12
TAB. 2: BODOVÉ HODNOCENÍ OTÁZEK KRITÉRIA 1 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	37
TAB. 3: BODOVÉ HODNOCENÍ OTÁZEK KRITÉRIA 2 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	37
TAB. 4: BODOVÉ HODNOCENÍ OTÁZEK KRITÉRIA 3 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	37
TAB. 5: BODOVÉ HODNOCENÍ OTÁZEK KRITÉRIA 4 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	38
TAB. 6: BODOVÉ HODNOCENÍ OTÁZEK KRITÉRIA 5 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	38
TAB. 7: BODOVÉ HODNOCENÍ OTÁZEK KRITÉRIA 7 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	38
TAB. 8: BODOVÉ HODNOCENÍ OTÁZEK KRITÉRIA 7 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	38
TAB. 9: BODOVÉ HODNOCENÍ OTÁZEK KRITÉRIA 8 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	39
TAB. 10: BODOVÉ HODNOCENÍ OTÁZEK KRITÉRIA 9 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	39
TAB. 11: CELKOVÉ BODOVÉ HODNOCENÍ VŠECH KRITÉRIÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	39

SEZNAM PŘÍLOH

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

Příloha 2: Slovní komentář k dotazníku(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA

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

PŘEDPOKLADY:

1. Vedení

V této části se přezkoumávají činnosti a chování všech vůdčích osobností (lídrů). Posuzuje se role řídicích pracovníků*) při vytváření jasného poslání a vize, hodnot a organizačních cílů i při zajišťování nezbytné struktury a systému managementu, jejich uplatňování a realizaci. Zdůrazňuje se zde spíše osobní zapojení a činy, než pouze jejich písemná nebo ústní prohlášení. Jak v průběhu změn lídři zachovávají stálost záměrů/cílů organizace.

Rovněž se zde přezkoumává, jak všechny vůdčí osobnosti sdělují a podporují záměry a hodnoty, a dokonce způsob, jakým se vůdčí osobnosti aktivně účastní obchodních jednání se zákazníky a dodavateli.

*) Termín „řídicí pracovníci“ zahrnuje výkonného ředitele a všechny, kteří jsou mu přímo podřízeni.

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

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

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

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

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

2. Strategie

V této části se zjišťuje, jak organizace začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie a doplňování činností.

Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zákazníky a další zainteresované strany, která bere v úvahu situaci na trhu a oblast, ve které působí. Hodnotí se, zda je strategie a plánování založeno na obecně rozšířených a hodnověrných faktech a datech, zda je plán na úrovni vrcholového vedení přizpůsoben reálným a dosažitelným plánům na provozní úrovni. Rovněž se zde zvažuje, zda organizace využívají externí benchmarking*) výkonnosti při stanovování vlastních cílů (spíše než jen odvozování výkonnosti v minulých letech).

V této části se rovněž hodnotí, zda je organizace schopna stanovit, kdy a jak má změnit své cíle a strategii jako reakci na změněné podmínky na trhu.

*) Benchmarking je činnost porovnávání konkrétního procesu nebo dosaženého výsledku v organizaci s ekvivalentním procesem nebo výsledkem v jiné organizaci, která je uznávána jako excelentní a to s cílem dosažení zlepšení.

6 – 1) Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ve zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?

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

8 – 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 rozpracované do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?

9 – 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?

10 – 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?

3. Pracovníci

V této části se zjišťuje, jak organizace rozvíjí a zapojuje celkový potenciál svých pracovníků přidosahování výsledků a zlepšení v rámci organizace na úrovni jednotlivce a týmu. Jedná se o výběrvhodných pracovníků a rozvíjení jejich dovedností pro dosažení cílů organizace a pro zajišťovánímožnosti plnit měnící se potřeby a prosperitu organizace a pracovníků v ní.

Tato část se zabývá tím, jak cíle a záměry pracovníků souvisejí s cíli a záměry organizace (např.prostřednictvím hodnocením výkonnosti) a zda procesy týkající se řízení lidských zdrojů, např. hodnocení výkonnosti a výcvik, jsou efektivní a jsou respektovány všemi pracovníky.

Přezkoumává se zde, zda jsou pracovníci ve větší míře zmocňováni k jednání a zda jsou zapojeni doneustálého zlepšování organizace. (Předpokládá se, že zapojení pracovníků do činností zlepšováníbude realizováno v prvé řadě prostřednictvím týmového přístupu k řešení problémů a kidentifikování příležitostí).

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

12 – 2) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebámorganizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladřováníindividuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento procespracovníky hodnocen jako objektivní?

13 – 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? Majípracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůjpřínos k plnění úkolů?

14 – 4) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činnosti zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?

15 – 5) Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců příčinností 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?

4. Partnerství a zdroje

V této části se přezkoumává, jak organizace plánuje a řídí své klíčové externí zdroje, např. Partnerství s dodavateli, distributory, kompetentní orgány apod., a své interní zdroje, např. finance, hmotná aktiva (např. budovy, zařízení, materiály a zásoby, nové technologie a znalosti a informace (včetně informačních technologií)). Hodnotí se, zda jsou tyto zdroje sladěny a efektivně využívány k dosažení celkové strategie organizace a efektivního fungování procesů, zda jsou konzistentní s hodnotami organizace a zda jsou neustále zlepšovány.

16 – 1) Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemně udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?

17 – 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)?

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

19 – 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?

20 – 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?

5. Procesy, produkty a služby

V této části se hodnotí, jak organizace poznává a chápe své zákazníky a převádí jejich současné a budoucí potřeby a očekávání na hodnotné výrobky a služby.

Tato část rovněž obsahuje požadavky na řízení procesů organizace, které by mohly zahrnovat například tyto činnosti: inovace, dodávání klíčových výrobků nebo služeb, vztahy se zákazníkem a dodavatelem a řídicí a podpůrné funkce (např. účetnictví, řízení lidských zdrojů, controlling).

System kvality pro řízení procesů organizace by zahrnoval takové prvky jako dokumentování a audit, potvrzující, že postupy jsou efektivní, jsou chápány a využívány, a také uplatňování jakýchkoli nezbytných nápravných opatření nebo zlepšování.

Všechny výše uvedené požadavky by měly být aplikovány u řídicích a podpůrných procesů, stejně jako u hlavních procesů pro výrobky a služby.

*) Hlavní procesy pro výrobky a služby jsou ty procesy, které mají přímý dopad na spokojenost konečného zákazníka, Podpůrné a řídicí procesy, které nemají bezprostřední dopad na konečného zákazníka (a obecně řečeno nejsou pro zákazníka viditelné), avšak podporují hlavní procesy organizace.

21 – 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)?

22 – 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?

23 – 3) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měříteka jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analýzy provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?

24 – 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?

25 – 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 problémů?

Výsledky:

6. Zákazníci – výsledky

V této části se přezkoumává způsob, kterým organizace identifikuje, třídí do skupin a porovnává své externí zákazníky a dosahované výsledky u nich. Hodnotí měřítka a výsledky, které určují úroveň spokojenosti a loajality zákazníka. Dotazuje se jak na skutečné vnímání zákazníka, které lze získat prostřednictvím různých průzkumů apod., tak také na měřítka a výsledky, které budou mít tendenci predikovat výsledkové trendy nebo ovlivňovat spokojenost a loajalitu zákazníka, např. úroveň stížností, garanční náklady případy pozdních dodávek, vadné dodávky, zrušené objednávky apod. Tato predikční měřítka lze považovat za provozní ukazatele, které jsou v organizaci častohodnoceny, zatímco skutečné vnímání zákazníků jsou konečnými, ale skutečnými, výsledky názoru o spokojenosti zákazníků. Skutečné vnímání mohou být zajištěna pouze dotazováním zákazníků.

V této části se rovněž přezkoumává, zda organizace sleduje pouze svoje vlastní dosahované výsledky a trendy, nebo zda je porovnává s externím benchmarkingem výkonnosti konkurentů nebo jiných excelentních organizací. Jestli jsou požadovány tříleté trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

26 – 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 lojalitě zákazníků?

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

28 – 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 hodnotil výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?

29 – 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?

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

31 – 6) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo sekvivalentními excelentními organizace a jsou srovnatelné nebo lepší?

32 – 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?

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

7. Pracovníci – výsledky

Tato část přezkoumává trendy a úrovně spokojenosti všech zaměstnanců organizace. Dotazuje se jak na vnímání pracovníků, které lze zjistit formou různých průzkumů,

od zájmových skupin, rozhovorů apod., tak na interní měřítka výkonnosti a výsledky, které budou mít tendenci k predikování nebo ovlivňování spokojenosti pracovníků. Tato část se dotazuje, zda jsou výsledky známy a zda se podle nich jedná, zda jsou porovnávány s výsledky jiných srovnatelných organizací.

Stejně jako v případě předchozí části jsou interní měřítka organizace provozními ukazateli výkonnosti, které pravděpodobně ovlivní spokojenost pracovníků nebo budou predikovat jejich trendy, zatímco skutečná vnímání je možné zjistit pouze dotazováním zaměstnanců. Organizace rovněž potřebuje zjistit souvislost spokojenosti pracovníků a dosažených výsledků, které se měří.

Logickým výkladem této části je, že organizace bude úspěšná pouze tehdy, udrží-li si vysoce kvalifikované, motivované a zainteresované zaměstnance. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a rovněž, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

34 – 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 výcviky, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?

35 – 2) získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?

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

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

38 – 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?

8. Společnost – výsledky

V této části se přezkoumávají činnosti organizace, které mají vliv na okolí a na společnost jako celek. V této souvislosti závisí „společnost jako celek“ na velikosti a typu organizace. Dotýká se rovněž činností organizace jako dobrého souseda, ochránce neobnovitelných zdrojů, energie a materiálů a organizace, která snižuje znečišťování svého okolí. Rovněž se dotýká nepřímého vlivu organizace na společnost prostřednictvím trendů a výsledků dobročinných darů a akcí, podporou zdravotnictví, školství, vzdělávacích činností nebo sportu, prosazováním místních zájmů v regionu a převzetím vůdčí role v profesních činnostech formou akčních skupin a profesních/obchodních svazků. V této části se rovněž hodnotí, zda organizace měří a zná názory okolí a společnosti a zda je společnost s těmito názory spokojena. Stejně jako v předchozí části je požadováno porovnání s jinými organizacemi v regionu nebo celé společnosti.

Poznámka: V této části se vyhledávají výsledky činnosti prováděné organizací mimo její zákonné a legislativní odpovědnosti a nad rámec a běžné obchodní činnosti organizace s jejími zákazníky a partnery.

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

40 – 2) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání rozvoji společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení odborných záležitostí)?

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

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

43 – 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?

9. Klíčové výsledky

V této části se přezkoumávají dosažené provozní výsledky organizace a to finanční i nefinanční. Nejprve se hodnotí klíčové provozní výstupy ukazatelů výkonnosti a koeficienty, např. produktivita, zisky, návratnost kapitálu, podíl na trhu, obrát z prodeje, výnosnost vložených investic atd. Poté se hodnotí měřítka a výkonnost klíčových interních procesů, které přímo přispívají k vytváření výrobku nebo služby, např. výnosy, cykly, procento chyb, návratnost, kvalita dodavatelů, inovace, neplánované modifikace atd. V závěru se hodnotí výkonnost podpůrných a řídicích procesů, které přispívají k celkové efektivní činnosti organizace, např. informační technologie, bezpečnost, finance, controlling, administrativní atd. Stejně jako v jiných částech, i v této části se přezkoumává, zda jsou výsledky a trendy porovnávány s externími podobnými organizacemi nebo s benchmarky.

Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

44 – 1) Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cashflow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

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

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

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

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

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

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

Příloha 2: Slovní komentář k dotazníku(vlastní zpracování)

Kritérium 1 – Vedení

1) Členy vrcholového vedení jsou definovány vize, poslání organizace, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako dobrá etika jednání	B
2) Členové vrcholového vedení nesystematicky podporují zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a pasivně se v činnostech zlepšování zapojují.	B
3) Členové vrcholového vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásad. Nevyužívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti.	C
4) Členové vrcholového vedení se snaží motivovat osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace. Vedoucí pracovníci projevují včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních. Snaží se naslouchat názorům ostatních pracovníků a snaží se reagovat na získané podněty.	B
5) Členové vrcholového vedení se osobně do systematického rozvoje vztahů aktivně zapojují a cíleně komunikují s klíčovými zákazníky a partnery. Cíleně se zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení.	A

Kritérium 2 – Strategie

<p>1) Strategie vybrané organizace je z velké části založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ve zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu.</p>	<p>B</p>
<p>2) Strategie jsou z velké většiny založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik</p>	<p>B</p>
<p>3) Strategické cíle a hodnoty jsou z částečně podpořeny politikou, plány, cíli a poskytnutými zdroji a je snaha zajistit, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracované do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?</p>	<p>B</p>
<p>4) Existuje částečné 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</p>	<p>C</p>
<p>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</p>	<p>A</p>

Kritérium 3 – Pracovníci

<p>1) Organizace má částečně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, tyto materiály však nejsou pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti</p>	C
<p>2) Organizace má zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace. Tento proces však není pracovníky hodnocen.</p>	B
<p>3) Organizace má částečně zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů. Pracovníci mají nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů.</p>	B
<p>4) Vybraná organizace nemá proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činnosti zlepšování. Zaměstnanci jsou v menší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci.</p>	C
<p>5) Existuje částečně efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci, a úsilí zaměstnanců je při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace). Systém</p>	B

odměňování však není v souladu se strategií a politikou firmy.	
--	--

Kritérium 4 – Partnerství a zdroje

1) Partnerské vztahy s dodavateli jsou v menší míře řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu. Prostřednictvím těchto partnerství se částečně udržují vzájemně udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka.	C
2) Organizace nedokáže zajistit, 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).	D
3) Organizace částečně využívá své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií. Nevyužívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik. Návratnost investic je částečně systematicky plánována a hodnocena.	C
4) Hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, jsou 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.	B
5) Částečně 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	C

dopadu na podnikání a společnost. Částečně existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků.	
--	--

Kritérium 5 – Procesy, produkty a služby

1) Organizace má velmi 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).	A
2) Výrobky a služby organizace jsou výtečně a systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí.	A
3) Výsledky procesů jsou nepravidelně 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.	C
4) Nové výrobky a služby jsou výtečně navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků. Při navrhování výrobků a služeb je využíván jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků.	A
5) Organizace velmi efektivně zajišťuje, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování	A

odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problémů	
--	--

Kritérium 6 - Zákazníci - výsledky

1) Organizace částečně přezkoumává 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.	B
2) Měřítko uvedená v předchozí otázce (interní měřítko organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) ukazují zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti.	B
3) Organizace neprovádí systematický průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a nemá stanoveny měřítko a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu.	C
4) Výsledky týkající se zákazníků nejsou vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků. Stanovené cíle nejsou dosahovány a nejsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány.	C
5) Výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků ukazují	B

zlepšující se trendy.	
6) Výsledky spokojenosti zákazníků nejsou absolutně srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi.	D
7) Neexistuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků. Výsledky nejsou způsobeny přístupy a nejsou tyto dle výsledků zlepšovány.	D
8) Výsledky částečně pokrývají příslušné oblasti ale nedosahují na trvalou vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi.	C

Kritérium 7 - Pracovníci – výsledky

1) Organizace neprovádí pravidelná a systematická měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviky, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a nejedná podle těchto výsledků.	C
2) Organizace získává nepravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznání, výcviku a celkové spokojenosti; organizace nemá stanovenou významnost těchto	C

měřítek.	
3) Výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků jsou pravidelně a systematicky porovnávány s výsledky v jiných organizacích.	A
4) Výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků nejsou známy všem pracovníkům a vedení organizace se částečně snaží jednat podle nich při stanovování akčních plánů.	C
5) Výsledky vykazují (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvést, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizace nebo nejlepšími.	A

Kritérium 8 - Společnost výsledky

1) Organizace může prezentovat, že dosáhla částečných výsledků v prevenci a snižování škod nebo předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchování a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií.	C
2) Organizace nemůže prezentovat, že dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech).	D
3) Aktivity ve výše uvedených oblastech nevykazují pozitivní trend a organizace nemůže organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizace veřejného nebo podnikatelského sektoru.	D

4) Organizace nemůžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou zodpovědnost.	D
5) Organizace může ve velmi omezené míře 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.	C

Kritérium 9 - Klíčové výsledky

1) Výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) vykazují poměrně dobrý zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň.	B
2) Tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele mají výsledky, které jsou z velké části srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizace a/nebo jsou lepší.	B
3) Výsledky jsou velmi dobře rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti.	A
4) Výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, je neměřitelná a není známá a neplní stanovené cíle.	D
5) Výsledky těchto činností v malé míře vykazují, v případě výrobků	C

a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň.	
6) Výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, jsou nepravidelně porovnávány s jinými organizace a nelze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší.	C
7) Výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, účetnictví) vykazují částečně zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizace a/nebo jako lepší.	B